BỘ NỘI VỤ

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

TÀI LIỆU BỒI DƯỠNG ĐỐI VỚI

LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

(Ban hành kèm theo Quyết định số /QĐ-HCQG ngày tháng 8 năm 2022 của Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia)

HÀ NỘI, THÁNG 8 NĂM 2022

BAN BIÊN SOẠN

I. BAN CHỦ BIÊN

1. PGS.TS. Đặng Khắc Ánh, Trưởng Khoa Quản lý nhà nước và Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Chủ biên;

2. PGS.TS. Trần Thị Diệu Oanh, Trưởng Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia - Đồng chủ biên;

3. TS. Nguyễn Thị Thanh Thủy, Phó Trưởng Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Đồng chủ biên.

II. NHÓM BIÊN SOẠN

PHẦN KIẾN THỨC CHUNG

Chuyên đề 1: Tổng quan về lãnh đạo, quản lý cấp phòng

1. PGS.TS. Đặng Khắc Ánh, Khoa Quản lý nhà nước về Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. PGS.TS. Đỗ Thị Kim Tiên, Khoa Quản lý nhà nước về Kinh tế và Tài chính công, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. TS. Vũ Thế Duy, Khoa Quản lý nhà nước về Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

4. TS. Thiều Huy Thuật, Phân viện Học viện Học viện Hành chính Quốc gia khu vực Tây Nguyên - Thành viên.

Chuyên đề 2: Văn hóa lãnh đạo, quản lý

1. PGS.TS. Nguyễn Thị Thu Vân, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. TS. Trịnh Thanh Hà, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. ThS. Hoàng Xuân Tuyền, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

4. TS. Lê Thị Thu Phượng, Khoa Quảng lý nhà nước về Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

PHẦN KỸ NĂNG

Chuyên đề 1: Kỹ năng tham mưu của lãnh đạo, quản lý cấp phòng

1. PGS.TS. Đặng Khắc Ánh, Khoa Quản lý nhà nước về Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. TS. Trương Thị Ngọc Lan, Khoa Quản lý nhà nước về Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. TS. Trịnh Đức Hưng, Khoa Quản lý nhà nước về Xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

4. TS. Phạm Thị Thúy, Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh - Thành viên.

Chuyên đề 2: Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch của cấp phòng

1. PGS.TS. Đỗ Thị Kim Tiên, Khoa Quản lý nhà nước về Kinh tế và Tài chính công, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. TS. Dìu Đức Hà, Khoa Quản lý nhà nước về Kinh tế và Tài chính công, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. TS. Nguyễn Thị Tình, Khoa Quản lý nhà nước về Kinh tế và Tài chính công, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

4. TS. Nguyễn Thị Thu Hà, Khoa Quản lý nhà nước về Kinh tế và Tài chính công, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

Chuyên đề 3: Kỹ năng phân công, kiểm tra, giám sát công việc

1. PGS.TS. Nguyễn Thị Hồng Hải, Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. PGS.TS. Ngô Thành Can, Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. TS. Lê Trâm Oanh, Khoa khoa học hành chínhvà Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

4. TS. Nguyễn Thị Thu Cúc, Ban Hợp tác quốc tế, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

Chuyên đề 4: Kỹ năng áp dụng pháp luật

1. PGS.TS. Nguyễn Thị Thu Hà, Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. TS. Đàm Thị Bích Hiên, Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

3. TS. Nguyễn Thị Lê Thu, Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

4. ThS. Hà Thành Đê, Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

Chuyên đề 5: Kỹ năng tổ chức, điều hành họp

1. TS. Nguyễn Thị Hà, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. TS. Phạm Thị Hồng Thắm, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. TS. Lê Ngọc Hồng, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

4. ThS. Hoàng Xuân Tuyền, Khoa Văn bản và Công nghệ hành chính, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

Chuyên đề 6: Kỹ năng đánh giá thực thi công vụ

1. TS. Nguyễn Thị Thanh Thủy, Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Trưởng nhóm;

2. TS. Vũ Thanh Xuân, Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

3. PGS.TS. Phạm Đức Chính, Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên;

4. TS. Lê Cẩm Hà, Khoa khoa học hành chính và Tổ chức nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia - Thành viên.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CNXH	Chủ nghĩa xã hội
UBND	Ủy ban nhân dân

MỤC LỤC

PHẦN THỨ NHẤT KIẾN THỨC CHUNG 1
Chuyên đề 1 TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG 1
Chuyên đề 2 VĂN HÓA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ 32
PHẦN THỨ HAI KỸ NĂNG 70
Chuyên đề 1 KỸ NĂNG THAM MƯU CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG 70
Chuyên đề 2 KỸ NĂNG LẬP VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CỦA CẤP PHÒNG 93
Chuyên đề 3 KỸ NĂNG PHÂN CÔNG, KIỂM TRA, GIÁM SÁT CÔNG VIỆC... 118
Chuyên đề 4 KỸ NĂNG ÁP DỤNG PHÁP LUẬT 150
Chuyên đề 5 KỸ NĂNG TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH HỌP 177
Chuyên đề 6 KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ 211

PHẦN THỨ NHẤT

KIẾN THỨC CHUNG

Chuyên đề 1
TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG

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

1. Quan niệm về lãnh đạo, quản lý

Quản lý là một trong những hoạt động xuất hiện rất sớm trong lịch sử loài người, ngay từ buổi đầu văn minh nhân loại. Trong xã hội có nhiều công việc mà một cá nhân không thể làm được hoặc làm được nhưng kém hiệu quả, do đó, xuất hiện nhu cầu liên kết, phối hợp hoạt động của các cá nhân lại để cùng thực hiện một công việc chung mang lại hiệu quả cao nhất và quản lý xuất hiện. Trong các tổ chức, quản lý xuất hiện cùng với nhu cầu phân công và phối hợp trong công việc để phát huy nỗ lực chung của mọi người và sử dụng tốt các nguồn lực để đạt mục tiêu chung. Xét về bản chất, quản lý được hiểu là sự tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý bằng những phương thức nhất định nhằm đạt mục tiêu nhất định.

Như vậy, quản lý xuất hiện ở mọi tổ chức từ nhỏ đến lớn, từ đơn giản đến phức tạp, ở bất cá đâu và bất cứ lúc nào cần có sự phân công và phối hợp trong công việc. Xã hội càng phát triển thì yêu cầu quản lý càng cao và vai trò của nó càng tăng lên.

Trong khoa học quản lý, quản lý và lãnh đạo là hai khái niệm được các nhà nghiên cứu quan tâm. Xét về bản chất, lãnh đạo và quản lý vừa giống nhau, vừa khác nhau, đôi khi có thể dùng thay thế cho nhau.[1] Lãnh đạo và quản lý đều là các nỗ lực mang tính hệ thống nhằm phát huy sự tham gia của các bên liên quan để hiện thực hóa tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức. Cả lãnh đạo và quản lý

[1] Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (2021): Giáo trình Khoa học lãnh đạo (dùng cho hệ đào tạo Cao cấp lý luận chính trị). NXB. Lý luận chính trị, H., 2021, tr.17.

đều có chung mục tiêu là làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả, hiện thực hóa được sứ mệnh và tầm nhìn của mình. Tuy nhiên, giữa lãnh đạo và quản lý cũng có sự khác biệt nhất định, thể hiện trước hết ở quá trình và phương thức thực hiện: trong khi quản lý nói tới sự tác động có tổ chức, có hệ thống của chủ thể quản lý lên đối tượng bằng cách hướng đến sự ổn định, duy trì các trật tự để đảm bảo thực hiện kế hoạch của tổ chức thì lãnh đạo lại hướng tới việc truyền cảm hứng và kích thích sáng tạo, đổi mới. Nói cách khác, "lãnh đạo là hoạt động gây ảnh hưởng lên người khác nhằm khơi dậy cảm xúc và cam kết cùng hành động vì mục tiêu chung".[2] Trong thực tế, khó có sự tách biệt rõ ràng giữa hoạt động lãnh đạo và hoạt động quản lý, nhất là ở các cấp độ thấp trong thang quản lý. Hoạt động của những người điều hành tổ chức thường chứa đựng cả hai khía cạnh lãnh đạo và quản lý.

Lãnh đạo, quản lý trong tổ chức có thể hiểu là hoạt động huy động các nguồn lực trong tổ chức, trước hết là nguồn nhân lực, là khai thác tiềm năng của cấp dưới để đạt mục tiêu. Lãnh đạo, quản lý gắn liền với việc sử dụng quyền lực của nhà lãnh đạo, quản lý đối với người bị lãnh đạo, quản lý, do đó có thể phân chia thành lãnh đạo, quản lý chính thức (với thẩm quyền được tổ chức trao cho) và không chính thức (được xác lập qua uy tín).

Lãnh đạo, quản lý vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật. Tính khoa học của lãnh đạo, quản lý thể hiện ở chỗ hoạt động lãnh đạo, quản lý tuân thủ theo các quy luật khách quan, những nguyên tắc nhất định. Muốn cho hoạt động lãnh đạo, quản lý đạt được hiệu lực và hiệu quả thì các nhà lãnh đạo, quản lý phải tôn trọng các quy luật vận động khách quan của đối tượng và môi trường lãnh đạo, quản lý, nắm được các quy luật này để vận dụng một cách thích hợp vào quá trình lãnh đạo, quản lý, gắn liền lý luận với thực tiễn. Chỉ khi nắm vững khoa học thì nhà lãnh đạo, quản lý mới vững vàng trong việc xác định mục tiêu, bước đi, nguyên tắc và phương pháp hành động trong tình hình hết sức phức tạp, đầy

[2] Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (2021): Giáo trình Khoa học lãnh đạo (dùng cho hệ đào tạo Cao cấp lý luận chính trị). NXB. Lý luận chính trị, H., 2021, tr.15.

biến động trong thực tiễn. Sự tuân thủ các quy luật khách quan của quản lý khiến cho việc tích lũy và chuyển giao kiến thức quản lý từ thế hệ này sang thế hệ khác, từ người này sang người khác trở nên cần thiết.

Tuy nhiên, hoạt động lãnh đạo, quản lý đòi hỏi phải xử lý các tình huống thực tiễn không hoàn toàn giống với những gì đã có trong lý luận, đòi hỏi cao về tài năng, nghệ thuật của người lãnh đạo, quản lý. Đặc điểm này thể hiện tính nghệ thuật của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Đó là cách thức xử lý tình huống cụ thể, cách thức sử dụng các phương pháp, công cụ cụ thể, nghệ thuật dùng người, nghệ thuật giao tiếp ứng xử,... Như vậy, trong lãnh đạo, quản lý, khoa học và nghệ thuật có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Hoạt động lãnh đạo, quản lý là hoạt động của con người có sự tham gia của nhiều yếu tố khác nhau, có những yếu tố xuất phát từ môi trường trong đó phát sinh các quan hệ quản lý, có những yếu tố có từ bản thân nội tại của người lãnh đạo, quản lý.

Quá trình lãnh đạo, quản lý chịu tác động bởi nhiều yếu tố, song có thể nêu một số yếu tố chủ yếu dưới đây mà chủ thể lãnh đạo, quản lý cần phải tính đến.

- *Yếu tố con người*

Yếu tố con người đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình lãnh đạo, quản lý: con người vừa là chủ thể lãnh đạo, quản lý, lại vừa có thể là đối tượng của hoạt động lãnh đạo, quản lý; con người chính là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức và là một trong những yếu tố quyết định thành công hay thất bại của tổ chức. Mọi tổ chức đều do con người vận hành, nhằm đảm bảo thực hiện nhiệm vụ, đạt mục tiêu chung của tổ chức. Sức mạnh của tổ chức phụ thuộc vào con người. Lãnh đạo, quản lý một tổ chức trước hết là nói tới lãnh đạo, quản lý con người trong tổ chức, khai thác hiệu quả nhất mọi khả năng tiềm tàng của con người kết hợp với các nguồn lực vật chất để đạt tới mục tiêu của tổ chức. Do đó, các nhà lãnh đạo, quản lý các cấp cần phải có năng lực nhận thức, đánh giá chính xác và biết cách khai thác những khả năng còn tiềm ẩn trong con người,

huy động tinh thần đồng tâm hiệp lực và khai thác tối đa khả năng của họ, đồng thời chính các nhà lãnh đạo, quản lý phải luôn tự hoàn thiện mình để có đủ trình độ, năng lực hoàn thành nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý của mình.

- *Yếu tố chính trị*

Bất kỳ một tổ chức nào đều tồn tại và phát triển trong những môi trường cụ thể, trong đó có môi trường chính trị. Môi trường chính trị trong một quốc gia phản ánh trước hết trong định hướng chính trị, định hướng phát triển của quốc gia đó, được thể hiện rõ nét trong đường lối, chủ trương, định hướng của đảng cầm quyền. Môi trường chính trị chi phối mục tiêu cũng như đường hướng hành động của mỗi một tổ chức cho dù tổ chức đó hoạt động trên lĩnh vực nào (kinh doanh, nghệ thuật, từ thiện hay quản lý nhà nước...). Chế độ chính trị quy định mục tiêu của quốc gia trong đó các tổ chức tồn tại, và chi phối đường lối, chính sách, pháp luật của Nhà nước với tư cách là chủ thể quản lý toàn dân, toàn diện mà hoạt động của các tổ chức trong khuôn khổ môi trường chính trị và pháp lý đó. Nói tóm lại, yếu tố chính trị là yếu tố lãnh đạo, định hướng toàn xã hội. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo, quản lý trong một tổ chức là làm sao hoạt động của tổ chức vận hành phù hợp với các mục tiêu chính trị, vừa hợp pháp, hợp lý, vừa hiệu quả.

- *Yếu tố tổ chức*

Lãnh đạo, quản lý xuất hiện từ nhu cầu phân công và phối hợp hoạt động chung của nhiều thành viên đơn lẻ trong tổ chức và chính tổ chức là nền tảng của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình, chủ thể lãnh đạo, quản lý cần thiết lập nên hệ thống tổ chức với đội ngũ con người tương ứng. Tổ chức, ở góc độ này, là sự thiết lập cơ cấu tổ chức với nhiệm vụ xác định và quy định mối quan hệ giữa các bộ phận trong cơ cấu ấy để hoạt động của toàn thể cơ cấu đem lại hiệu quả và đạt mục tiêu đã định. Cụ thể, đó là việc thiết lập các bộ phận, đơn vị và quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho từng đơn vị, bộ phận và cá nhân; quy định mối quan hệ dọc, ngang giữa các đơn vị, bộ

phận nhằm hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức. Vì vậy có thể nói lãnh đạo, quản lý mà không có tổ chức thì không thể lãnh đạo, quản lý được.

- *Yếu tố quyền lực*

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý, quyền lực được xem là một trong những phương tiện chủ yếu để chủ thể lãnh đạo, quản lý tác động lên đối tượng nhằm đạt mục tiêu định trước. Đồng thời, quyền lực quản lý cũng là đặc điểm để phân biệt giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Khi nói đến quyền lực quản lý là muốn nói đến quyền chỉ huy, điều hành, khả năng chi phối của chủ thể lãnh đạo, quản lý đối với đối tượng bị lãnh đạo, quản lý.

Quyền lực trong lãnh đạo, quản lý thể hiện qua khả năng của chủ thể lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng tới hành vi và suy nghĩ của đối tượng quản lý của mình. Quyền lực quản lý bao hàm thẩm quyền và uy quyền. Ở phương diện quyền lực, người lãnh đạo, quản lý ngoài việc được trao thẩm quyền chính thức, tự bản thân phải xây dựng và củng cố uy quyền của mình thông qua việc hoàn thiện bản thân cả về năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức và phẩm chất chính trị, xây dựng các mối quan hệ hài hòa,…, có như vậy mới đảm đương được sứ mệnh lãnh đạo, quản lý mà tổ chức giao cho.

- *Yếu tố thông tin*

Thông tin trong lãnh đạo, quản lý là những dữ liệu được thu nhận, và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định quản lý hoặc giải quyết những nhiệm vụ cụ thể trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

Thông tin có vai trò đặc biệt quan trọng trong lãnh đạo, quản lý. Lãnh đạo, quản lý diễn ra nhờ thông tin. Các chức năng lãnh đạo, quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, nhân sự, điều hành và kiểm soát) đều không thể thực hiện được nếu thiếu thông tin. Để quản lý có hiệu quả các nhà lãnh đạo, quản lý cần nắm bắt tình hình chính xác, kịp thời bằng những số liệu cụ thể, muốn vậy phải có thông tin, thông tin trở thành khâu đầu tiên, có tính cơ bản của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Chủ thể lãnh đạo, quản lý muốn tác động lên đối tượng thì phải đưa ra những thông tin điều khiển dưới hình thức các quyết định quản lý (mệnh

lệnh, chỉ thị, nghị quyết...). Đồng thời, sau khi đã đưa ra các quyết định quản lý cùng các bảo đảm điều kiện vật chất cho đối tượng thực hiện, thì chủ thể phải thường xuyên theo dõi kết quả thực hiện các quyết định của đối tượng thông qua các thông tin phản hồi. Còn đối tượng quản lý muốn định hướng hoạt động của mình thì phải tiếp nhận các thông tin điều khiển của chủ thể cùng các bảo đảm vật chất khác để tính toán và điều chỉnh lấy mình nhằm thực thi mệnh lệnh của chủ thể. Chính vì vậy, có thể hiểu quá trình lãnh đạo, quản lý là quá trình thông tin.

- *Yếu tố văn hoá tổ chức*

Trong quá trình tồn tại và phát triển của một tổ chức, dần dần hình thành các yếu tố mang lại cho tổ chức đó một bản sắc riêng, đó là văn hoá tổ chức. Văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng quy định hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức; nó ngày càng được làm giàu thêm và có thể thay đổi theo thời gian và mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng biệt, khác với những tổ chức khác

Vì thế, nhiệm vụ của nhà lãnh đạo, quản lý đối với phương diện văn hoá tổ chức là phải duy trì và phát triển văn hoá của tổ chức mình, trên các nội dung sau:

- Nhà lãnh đạo, quản lý phải cố gắng hiểu nền văn hoá tổ chức và các biểu hiện của nó, nhất là khi phụ trách một đơn vị mới.

- Nhân cách và phong cách của nhà lãnh đạo, quản lý nhận thức, bảo tồn những giá trị văn hóa tổ chức phù hợp đã có, đồng thời góp phần hình thành những giá trị mới văn hoá tổ chức.

- Nhà lãnh đạo, quản lý phải tìm cách xác định những mặt tích cực trong văn hoá của tổ chức để phát huy giá trị của các đặc điểm đó, đồng thời cũng cần chỉ ra các mặt tiêu cực để hạn chế, hoặc ngăn ngừa chúng.

2. Vai trò của người lãnh đạo, quản lý trong tổ chức

Trong một tổ chức, người lãnh đạo, quản lý là người có vai trò quan trọng quyết định sự thành bại của tổ chức. Trước hết, họ nhiệm vụ điều khiển tổ chức

và các thành viên của tổ chức hoàn thành các mục tiêu mà tổ chức đã xác định; đồng thời, xây dựng tổ chức thành một tập thể gắn bó và đoàn kết, hoạt động năng động, thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

Vai trò quan trọng của người lãnh đạo, quản lý được thể hiện trong các mối quan hệ của người lãnh đạo, quản lý đối với cấp dưới (người dẫn dắt, chỉ huy); là trung tâm đoàn kết của tổ chức; đại diện cho tổ chức trong các mối quan hệ với bên ngoài,… Người lãnh đạo, quản lý phải xác định phương hướng, mục đích của cơ quan tổ chức và thiết lập chiến lược hoạt động; huy động và sử dụng tối ưu các nguồn tài nguyên để thực hiện mục đích của tổ chức; dự báo những thay đổi, quá trình phát triển và vạch ra các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn;…

Trong cơ cấu tổ chức (đặc biệt là trong các tổ chức lớn với cơ cấu phức tạp), các nhà quản lý được phân chia thành nhiều cấp bậc khác nhau: các nhà quản lý cấp cơ sở, các nhà quản lý cấp trung và các nhà quản lý cấp cao. Tùy theo vị trí của mình trong tổ chức mà các nhà quản lý có thể đảm nhận những vai trò và nhiệm vụ cụ thể khác nhau.

- ***Nhà quản lý cấp cơ sở***: Là cấp thấp nhất trong hệ thống quản lý, trực tiếp quản lý những nhân viên không làm nhiệm vụ quản lý, không chỉ đạo các nhà quản lý khác.
- ***Nhà quản lý cấp trung*** (có thể gồm nhiều cấp khác nhau): nằm ở khu vực trung gian trong hệ thống thứ bậc tổ chức, chỉ đạo công việc của các nhà quản lý cấp thấp hơn và phải báo cáo cho cấp quản lý cao hơn.
- ***Nhà quản lý cấp cao***: Là những người chịu trách nhiệm quản lý chung đối với toàn bộ hoạt động của tổ chức. Họ có trách nhiệm hoạch định ra chiến lược của tổ chức và liên kết tổ chức với môi trường bên ngoài.

3. Các chức năng lãnh đạo, quản lý cơ bản

Chức năng là một cụm từ để chỉ công dụng chính của một đồ vật hay bộ phận. Chức năng còn được hiểu là những mảng công việc, nhiệm vụ chủ yếu mà một cá nhân, bộ phận, cơ quan, tổ chức được giao đảm nhận.

Lãnh đạo, quản lý là một loại lao động đặc biệt, lao động sáng tạo, gắn liền với sự phân công, chuyên môn hóa lao động xã hội. Trong bản thân quá trình lãnh đạo, quản lý cũng có sự phân công và chuyên môn hoá, phản ánh tiến trình phát triển của khoa học quản lý. Hoạt động lãnh đạo, quản lý có thể được phân biệt và nhóm lại thành các nhóm hoạt động chuyên biệt hay hoạt động chức năng và phân công cho cá nhân, bộ phận có chuyên môn phù hợp đảm nhiệm. Đây chính là quá trình phân công, chuyên môn hoá lao động lãnh đạo, quản lý và kết quả hình thành các chức năng lãnh đạo, quản lý. Chức năng lãnh đạo, quản lý là những mảng hoạt động chủ yếu của chủ thể lãnh đạo, quản lý nảy sinh từ sự phân công, chuyên môn hóa trong hoạt động lãnh đạo, quản lý nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Trong hoạt động điều hành tổ chức của mình, người lãnh đạo, quản lý phải thực hiện nhiều chức năng khác nhau, từng chức năng có tính độc lập tương đối nhưng chúng được liên kết hữu cơ trong một hệ thống thống nhất. Trong khoa học quản lý, có nhiều cách phân loại chức năng lãnh đạo, quản lý khác nhau, chưa có sự thống nhất chung giữa các nhà nghiên cứu và thực tiễn quản lý. Chẳng hạn, Henry Fayol chia các chức năng lãnh đạo, quản lý thành 5 loại chủ yếu là lập kế hoạch, tổ chức, phối hợp, chỉ huy và kiểm tra; Luther Gulick và Lyndall Urwick đưa ra mô hình quản lý với 7 chức năng (POSDCoRB), cụ thể là: (1) Lập kế hoạch hay hoạch định; (2) Tổ chức; (3) Nhân sự; (4) Chỉ huy hay điều khiển; (5) Phối hợp; (6) Báo cáo; và (7) Ngân sách hay tài chính; Harold Koontz và Cyril O'Donnell cho rằng quản lý gồm 5 chức năng (POSLC), đó là: lập kế hoạch; tổ chức; nhân sự; lãnh đạo; kiểm soát... Tuy có sự khác biệt như vậy, nhưng nhìn chung các nhà nghiên cứu đều cho rằng các chức năng lãnh đạo, quản lý chủ yếu bao gồm:

a) Chức năng lập kế hoạch

Lập kế hoạch là chức năng cơ bản nhất trong số các chức năng lãnh đạo, quản lý, chi phối mọi chức năng lãnh đạo, quản lý khác. Tầm quan trọng của lập kế hoạch được thể hiện qua vai trò của các kế hoạch với tư cách là sản phẩm của

quá trình lập kế hoạch. Các kế hoạch giúp cho các hoạt động trong tổ chức diễn ra một cách chủ động, logic, từ đó có khả năng tiết kiệm các nguồn lực; giúp các thành viên trong tổ chức tránh được sự tuỳ tiện trong hành động và là cơ sở để thực hiện chức năng kiểm soát. Các kế hoạch giúp tổ chức chuẩn bị ứng phó với những thay đổi trong tương lai; đồng thời hướng các nỗ lực của cả tổ chức vào việc hoàn thành các mục tiêu.

Nội dung của chức năng lập kế hoạch bao gồm xác định mục tiêu; lựa chọn phương án và tổ chức các phương tiện, nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó. Các mục tiêu, phương án và phương tiện ấy được xây dựng cho các thời kỳ dài, ngắn khác nhau gọi là kế hoạch dài hạn, trung hạn và dài hạn.[3]

b) Chức năng thiết lập cơ cấu tổ chức

Thực hiện chức năng tổ chức chính là quá trình hình thành một cơ cấu tổ chức bao gồm các đơn vị, bộ phận nhỏ trong một tổ chức để thực hiện các mảng chức năng, nhiệm vụ được phân công trong tổ chức.

Nội dung của chức năng tổ chức là thiết lập cơ cấu của tổ chức trong đó gồm nhiều bộ phận hay cá nhân được chuyên môn hoá, có liên hệ với nhau nhằm thực hiện các chức năng cụ thể vì mục tiêu chung. Một cơ cấu tổ chức được coi là hợp lý khi nó tuân thủ nguyên tắc thống nhất trong mục tiêu, mỗi cá nhân đều góp phần công sức vào các mục tiêu chung của hệ thống.

Một tổ chức cũng được coi là hiệu quả khi nó được áp dụng để thực hiện các mục tiêu của hệ thống với mức tối thiểu về chi phí cho bộ máy.

c) Chức năng nhân sự

Chức năng nhân sự là các hoạt động của người lãnh đạo, quản lý nhằm đáp ứng một cách tốt nhất các nhu cầu về nhân sự (cả về số lượng và chất lượng) của tổ chức và khai thác năng lực của đội ngũ nhân sự giúp tổ chức đạt được mục tiêu đã định. Thực hiện tốt chức năng nhân sự trong tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng đối với hiệu lực và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

[3] Xem thêm Chuyên đề Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch trong Tài liệu này.

Nhân sự có vai trò to lớn đối với tổ chức nhưng nếu mỗi người, mỗi nhóm không được kết gắn thành hệ thống, chỉ tồn tại rời rạc, biệt lập với nhau thì không những không phát huy được năng lực của mỗi người mà còn làm suy yếu, thậm chí làm tan vỡ tổ chức. Muốn phát huy được sức mạnh của cá nhân trong việc thực hiện thắng lợi mục tiêu của tổ chức thì cần phải bố trí, sắp xếp, phối hợp các cá nhân theo một trật tự nào đó, đó chính là chức năng nhân sự trong tổ chức.

Thực chất của chức năng nhân sự là tối đa hoá hiệu quả của nhân sự trong tổ chức, được thực hiện thông qua những nội dung cơ bản bao gồm lập kế hoạch nhân sự, tuyển dụng, sử dụng, khuyến khích, đánh giá và phát triển nhân sự.

d) Chức năng điều hành

Điều hành là quá trình tác động trực tiếp của người lãnh đạo, quản lý lên đối tượng để thực hiện các mục tiêu đặt ra. Điều hành trước hết là việc người lãnh đạo, quản lý căn cứ vào kế hoạch để bố trí các nguồn lực cần thiết (nhân lực, vật lực) và tổ chức các hoạt động của các bộ phận, cá nhân trong tổ chức để hoàn thành từng nhiệm vụ trong kế hoạch.

Trong quá trình điều hành, phân công và sử dụng nhân lực thích hợp có vai trò quan trọng để khai thác được đúng năng lực của nhân viên vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó, cần tăng cường khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên: trong việc khai thác năng lực của nhân viên vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, vai trò của động viên, khuyến khích, tạo động lực làm việc giữ vai trò chủ đạo. Động viên nhằm phát huy khả năng vô tận của con người vào quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, một trong những chức năng quản lý cần phải xác định những yếu tố tạo thành động cơ thúc đẩy mọi người đóng góp có kết quả và hiệu quả tới mức có thể được cho hệ thống. Động cơ thúc đẩy nói lên các xu hướng, ước mơ, nhu cầu, nguyện vọng và những thôi thúc đối với con người trong tổ chức.

Để khuyến khích, động viên nhân viên, có thể sử dụng hai nhóm công cụ chủ yếu: nhóm công cụ vật chất và nhóm công cụ tinh thần. Nhóm công cụ vật

chất thường được thể hiện qua việc áp dụng biện pháp thưởng phạt bằng tiền hay hiện vật. Đây là một động lực thúc đẩy quan trọng, nhưng lợi ích kinh tế không phải là động lực duy nhất, mà sự động viên tinh thần cũng tạo ra động lực to lớn, bởi vì con người không chỉ có nhu cầu vật chất mà còn có nhu cầu về tinh thần. Việc động viên kịp thời, gần gũi với cấp dưới, hiểu được hoàn cảnh của các thành viên sẽ làm cho họ hăng say, tích cực làm việc hơn.

đ) Chức năng kiểm soát

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý không thể thiếu việc xem xét, đánh giá và điều chỉnh các kế hoạch và các hoạt động nhằm làm cho sự vận động của tổ chức đi đúng định hướng, phù hợp với nhu cầu phát triển, đáp ứng những đòi hỏi của môi trường. Những hoạt động này được hiểu là kiểm soát. Như vậy, kiểm soát trong lãnh đạo, quản lý là quá trình bảo đảm cho các hoạt động trong thực tế được thực hiện phù hợp với các kế hoạch đã đề ra.

Kiểm soát trong lãnh đạo, quản lý là những hoạt động có hệ thống, bao gồm việc xác lập những tiêu chuẩn thực thi theo mục tiêu, thiết kế hệ thống thông tin phản hồi, so sánh các hoạt động thực tế với những tiêu chuẩn định trước và xác định những sai lệch và hậu quả của những sai lệch này và có những hoạt động để điều chỉnh khi cần thiết để bảo đảm rằng tất cả các nguồn lực trong tổ chức được sử dụng một cách có hiệu lực và hiệu quả nhất hướng tới việc đạt được mục tiêu lãnh đạo, quản lý.

Thông thường, người ta thường nhìn nhận kiểm soát từ giác độ tiêu cực tức là xem xét khía cạnh áp đặt ý chí của chủ thể kiểm soát lên đối tượng bị kiểm soát. Điều này tạo nên áp lực rất lớn cho đối tượng bị kiểm soát. Tuy nhiên, bản chất của kiểm soát không phải là để tìm kiếm các sai phạm mà cần được hiểu từ giác độ tích cực: đây là hoạt động cần thiết để giúp cho việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cá nhân, tổ chức được tốt hơn, là công cụ để hoàn thiện hoạt động của tổ chức khiến cho nó ngày càng hoạt động tốt hơn, đáp ứng những đòi hỏi cần thiết của môi trường.

Kiểm soát đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý. Chủ tịch Hồ Chí Minh, khi xem xét tầm quan trọng của hoạt động kiểm soát đã khẳng định: "Muốn lãnh đạo tốt, phải kiểm soát tốt". Người cũng chỉ rõ: Muốn chống bệnh quan liêu, bệnh bàn giấy; muốn biết các nghị quyết có được thi hành không, thi hành có đúng không; muốn biết ai ra sức làm, ai làm qua chuyện, chỉ có một cách là khéo kiểm soát".[4] Khi đó, kiểm soát cần phải trở thành một hoạt động thường xuyên của người lãnh đạo, quản lý.

Kiểm soát trong tổ chức giúp các nhà lãnh đạo, quản lý theo dõi và điều chỉnh được các hoạt động trong tổ chức nhằm mang lại hiệu lực, hiệu quả cao hơn cho các hoạt động này. Thông qua kiểm soát, các nhà lãnh đạo, quản lý đảm bảo các hoạt động trong tổ chức hướng tới mục tiêu và việc sử dụng các nguồn lực có hiệu quả hơn. Mặt khác, thông qua hoạt động kiểm soát, các hoạt động trong tổ chức sẽ được quan tâm nhiều hơn do đó giảm bớt các sai sót có thể xảy ra. Việc kiểm soát nhằm bảo đảm cho các kế hoạch của tổ chức được thực hiện với hiệu quả cao, các hoạt động của cá nhân và đơn vị đều hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức; kịp thời phát hiện ra các sai lệch để điều chỉnh hành động và kế hoạch khi cần thiết; đồng thời giúp tổ chức theo dõi và đáp ứng sự thay đổi của môi trường, tạo tiền đề cho quá trình đổi mới và hoàn thiện tổ chức.

Ngoài ra, kiểm soát còn giúp cho việc uỷ quyền của người lãnh đạo, quản lý được hiệu quả hơn. Kết quả kiểm soát có thể được sử dụng làm cơ sở để đánh giá năng lực làm việc của nhân viên và từ đó tạo dựng kế hoạch phát triển nhân sự trong tổ chức.

4. Những nhiệm vụ cơ bản của người lãnh đạo, quản lý

Cuối thập niên 60 của Thế kỷ XX, Henry Mintzberg - một nhà quản lý nổi tiếng người Mỹ đã tiến hành một nghiên cứu về vai trò, nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo, quản lý. Ông đã khám phá ra rằng các nhà lãnh đạo, quản lý tham gia vào rất nhiều hoạt động khác nhau trong tổ chức. Những nhiệm vụ khác nhau

[4] Hồ Chí Minh toàn tập, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, T.5, tr.287.

mà các nhà lãnh đạo, quản lý phải thực hiện có mối quan hệ rất chặt chẽ với nhau và có thể phân thành 3 nhóm: nhóm nhiệm vụ liên quan đến mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức, nhóm nhiệm vụ liên quan đến thông tin, và nhóm liên quan đến việc ra quyết định.

a) Nhóm nhiệm vụ liên cá nhân

Nhóm nhiệm vụ liên cá nhân này thể hiện trên các mặt cơ bản sau:

- Nhiệm vụ đại diện: Tất cả các nhà lãnh đạo, quản lý đều tiến hành các nhiệm vụ mang tính nghi thức và tượng trưng, đại diện cho tổ chức về mặt pháp lý.

- Nhiệm vụ điều hành: Tất cả các nhà quản lý luôn giữ vị trí là người điều hành trong tổ chức tức là điều phối công việc của các thành viên trong tổ chức để hướng hoạt động của họ vào việc thực hiện các mục tiêu.

- Nhiệm vụ liên hệ: là việc duy trì các mối liên hệ bên trong nội bộ của tổ chức và với bên ngoài.

b) Nhóm nhiệm vụ thông tin

- Nhiệm vụ thu thập thông tin: người lãnh đạo, quản lý là nơi hội tụ các thông tin có liên quan tới hoạt động và phát triển của tổ chức.

- Nhiệm vụ truyền đạt, phổ biến thông tin trong nội bộ tổ chức.

- Nhiệm vụ người phát ngôn ra bên ngoài.

c) Nhóm nhiệm vụ ra quyết định

- Nhiệm vụ của người khai thác cơ hội: với vai trò này, người lãnh đạo, quản lý khởi xướng, khuyến khích và áp dụng các sáng kiến đổi mới.

- Nhiệm vụ là người giải quyết những vấn đề: nhà quản lý thực hiện các hành động điều chỉnh để đối phó với những vấn đề phát sinh không dự đoán trước.

- Nhiệm vụ phân bổ các nguồn lực của tổ chức: nhà quản lý chịu trách nhiệm phân bổ nguồn nhân lực, vật chất và tài chính.

- Nhiệm vụ của người thương thuyết, đàm phán: Nhà quản lý thực hiện thương thuyết khi thảo luận và đàm phán với nhóm người khác để giành được ưu thế cho đơn vị của mình.

II. CẤP PHÒNG VÀ CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, QUYỀN HẠN CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

1. Vị trí, vai trò của cấp phòng

Phòng là cấp quản lý cơ sở trong cơ cấu tổ chức của những tổ chức lớn (cả cơ quan nhà nước và các loại tổ chức chính thức khác như các doanh nghiệp) với chức năng chính là tham mưu và thực hiện các hoạt động chuyên môn. Dưới cấp phòng thông thường không còn cấp quản lý nào khác. Người lãnh đạo, quản lý cấp phòng thường chỉ đạo trực tiếp các nhân viên - những người trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn trong tổ chức.

Trong bộ máy nhà nước, các đơn vị cấp phòng được tổ chức cả ở cấp trung ương và địa phương. Ở trung ương, phòng là các đơn vị bộ phận của vụ, cục,…. Tuy nhiên, không phải vụ, cục nào cũng có phòng chuyên môn. Theo quy định hiện hành, sẽ "không tổ chức phòng trong vụ. Trường hợp vụ có nhiều mảng công tác và khối lượng công việc yêu cầu phải bố trí từ 30 biên chế công chức trở lên được cấp có thẩm quyền giao thì có thể thành lập phòng và số lượng phòng trong vụ thuộc bộ (nếu có) phải được quy định tại Nghị định quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của bộ".[5] Một số đơn vị cấp vụ thuộc bộ như văn phòng bộ được thành lập phòng phù hợp với nhiệm vụ công tác được giao. Đối với những đơn vị này, số lượng phòng được quy định ngay trong Nghị định quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của bộ, không phải do bộ tự quyết định. Phòng cũng được thành lập ở các đơn vị cấp cục (thuộc bộ)[6] và đơn vị cấp cục thuộc tổng cục (như các phòng thuộc cục thuế hay kho bạc nhà nước tỉnh).

Ở các địa phương, phòng có ở cả cấp tỉnh và cấp huyện. Ở cấp tỉnh, phòng nằm trong cơ cấu tổ chức của sở (và cơ quan tương đương sở) thuộc Ủy ban

[5] Mục 5 Điều 1 Nghị định 101/2020/NĐ-CP ngày 28/8/2020 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 123/2016 ngày 01/9/2016 của Chính phủ về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của bộ, cơ quan ngang bộ.

[6] Nghị định 123/2016 ngày 01/9/2016 của Chính phủ về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của bộ, cơ quan ngang bộ.

nhân dân cấp tỉnh.[7] Ở cấp huyện, phòng (và cơ quan tương đương phòng) là các cơ quan chuyên môn thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh.[8]

Như vậy, trong bộ máy quản lý nhà nước, phòng là một cấp hành chính. Cấp trên trực tiếp của phòng ở trung ương có thể là các ban, văn phòng, cục và các đơn vị khác tại các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ. Cấp trên trực tiếp của phòng ở địa phương là sở, ban,… của tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương hay UBND cấp huyện.

Bên cạnh các phòng làm nhiệm vụ quản lý nhà nước, các đơn vị cấp phòng còn là bộ phận cấu thành bộ máy tổ chức của các đơn vị sự nghiệp (công lập). Trong khi hoạt động của người lãnh đạo, quản lý các phòng làm công tác quản lý nhà nước (và thậm chí cả các phòng trong đơn vị sự nghiệp thực hiện các hoạt động có tính chất hành chính như phòng Tổ chức cán bộ, phòng Quản trị,…) thực hiện các nhiệm vụ hành chính thì lãnh đạo, quản lý các phòng chuyên môn thuộc đơn vị sự nghiệp công lập (như các bộ môn hay khoa của các trường đại học) lại thực hiện nhiệm vụ chuyên môn là chủ yếu. Tính chất hoạt động của các đơn vị cấp phòng trong cơ cấu tổ chức không giống nhau, phụ thuộc vào vị trí pháp lý của phòng trong cơ cấu tổ chức chung. Thông thường, các đơn vị cấp phòng được chia thành hai nhóm chủ yếu:[9]

- Các phòng độc lập: là loại phòng có chức năng, nhiệm vụ tương đối độc lập so với các đơn vị khác trong cơ cấu tổ chức; có tư cách pháp nhân (có con dấu riêng, tài khoản riêng). Chẳng hạn, phòng Nội vụ thuộc UBND huyện có chức năng "tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân cấp huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Tổ chức bộ máy; vị trí việc làm; biên chế công chức và cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan, tổ chức hành chính nhà nước; vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc

[7] Khoản 3 Điều 5 Nghị định số 24/2014/NĐ-CP ngày 04/4/2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (được sửa đổi, bổ sung bằng Nghị định 107/2020/NĐ-CP).

[8] khoản 2 Điều 1 Nghị định số 37/2014/NĐ-CP ngày 04/4/2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sửa đổi, bổ sung bằng Nghị định 108/2020/NĐ-CP của Chính phủ).

[9] Bộ Nội vụ (2019): Tài liệu bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp phòng, 2019, tr.7.

trong các đơn vị sự nghiệp công lập; tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong cơ quan, tổ chức hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập; cải cách hành chính; chính quyền địa phương; địa giới hành chính; cán bộ, công chức, viên chức; cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã; hội, tổ chức phi chính phủ; văn thư, lưu trữ nhà nước; tôn giáo; công tác thanh niên; thi đua - khen thưởng".[10]

- Các phòng phụ thuộc: là những đơn vị không độc lập, hoạt động như một bộ phận cấu thành không tách rời trong cơ cấu chung của một tổ chức lớn hơn, không có con dấu, tài khoản riêng. Chẳng hạn, phòng Công chức, viên chức thuộc Sở Nội vụ được xác định là đơn vị "có chức năng giúp Giám đốc Sở Nội vụ tham mưu cho Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quản lý nhà nước về cán bộ, công chức, viên chức, vị trí việc làm, cơ cấu chức danh công chức, viên chức; cải cách chế độ công vụ, công chức; đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức và cán bộ, công chức cấp xã; chế độ tiền lương và các chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong cơ quan, tổ chức hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập".[11] Với cách hiểu này, phòng được hiểu là một bộ phận cấu thành gắn với chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ của một cơ quan, đơn vị.

Các nhà lãnh đạo, quản lý ở các loại phòng này thực hiện nhiệm vụ của mình không hoàn toàn giống nhau: trong khi các nhà lãnh đạo, quản lý các phòng độc lập thực hiện nhiều các nhiệm vụ quản lý chuyên môn được ủy nhiệm thì các nhà lãnh đạo, quản lý các phòng phụ thuộc thường thực hiện chức năng chủ yếu là tham mưu cho cấp trên trực tiếp.

Phòng có những đặc điểm khác với các đơn vị khác trong cơ cấu tổ chức chung như phòng là đơn vị tổ chức thực hiện các hoạt động chuyên môn cụ thể

[10] Khoản 1, Điều 7 Nghị định 37/2014/NĐ-CP ngày 05/5/2014 của Chính phủ quy định về tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sửa đổi, bổ sung theo Nghị định 108/2020/NĐ-CP ngày 14/9/2020 của Chính phủ).

[11] Khoản 2, Điều 7 Nghị định số 15/2014/TT-BNV ngày 31/10/2014 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ hướng dẫn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Sở Nội vụ thuộc UBND tỉnh, thành phố ttrực huộc trung ương, Phòng Nội vụ thuộc UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh.

nhất nên các công việc thường mang tính cụ thể. Do số lượng người thường không nhiều, công việc để đảm bảo hoạt động cho một đơn vị lại đa dạng nên nhiều nhân viên trong phòng thường có xu hướng được giao đảm nhận nhiều công việc khác nhau.

2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn chung của lãnh đạo, quản lý cấp phòng

Khi nói tới người lãnh đạo, quản lý cấp phòng là nói tới nhóm những người điều hành hoạt động của phòng, bao gồm trưởng phòng và một (hoặc một số) phó trưởng phòng. Sự phân chia nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý trong phòng trước hết là sự phân chia nhiệm vụ giữa trưởng phòng và các phó trưởng phòng. Về nguyên tắc, trưởng phòng là người chịu trách nhiệm chung đối với toàn bộ hoạt động của phòng, các phó trưởng phòng giúp trưởng phòng quản lý các mảng nhiệm vụ của phòng theo sự phân công của trưởng phòng. Các phó trưởng phòng ký thay trưởng phòng trong các văn bản của phòng theo sự phân công.

Các nhà lãnh đạo, quản lý phòng (trước hết là trưởng phòng) là người đại diện cho phòng trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài phòng, giữ vai trò đầu mối thông tin trong phòng và quyết định các vấn đề trong hoạt động của phòng theo thẩm quyền.

Mặc dù có nhiều loại phòng với tên gọi và chức năng, nhiệm vụ cụ thể khác nhau nhưng về cơ bản, các phòng đều thực hiện hai chức năng chính là chức năng chuyên môn (tổ chức thực hiện những nhiệm vụ chuyên môn nhất định được phân công) và chức năng tham mưu (đề xuất, góp ý cho cấp trên các vấn đề và giải pháp cần áp dụng để giải quyết các vấn đề phát sinh trong tổ chức theo sự phân công). Với hai chức năng chủ yếu này, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng thường thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu sau đây:[12]

- Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn được phân công (phân tích chức năng, nhiệm vụ của phòng để xác định các nhiệm vụ cần thực hiện; phân

[12] Bộ Nội vụ (2019): Tài liệu bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp phòng, 2019, tr.7.

công nhiệm vụ giữa các thành viên trong phòng để thực hiện nhiệm vụ chuyên môn này; đôn đốc, hướng dẫn triển khai các nhiệm vụ sau khi phân công;…);

- Thực hiện các nhiệm vụ quản lý nội bộ của phòng (thực hiện quản lý nhân sự, quản lý trụ sở, trang thiết bị phục vụ cho công việc được phân chia về phòng phục vụ cho công việc và quản lý tài chính);

- Thực hiện công tác tham mưu (nghiên cứu, đề xuất với lãnh đạo cách thức giải quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của mình hay sự phân công của lãnh đạo; chuẩn bị các dự thảo quyết định, đề án, dự án chuyên môn theo chức năng, nhiệm vụ của mình và sự phân công, chỉ đạo của cấp trên; chuẩn bị các ý kiến, góp ý để cấp trên quyết định);

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của cấp trên.

Cấp phòng là cấp cuối cùng trong hệ thống lãnh đạo, quản lý nên thường làm việc trực tiếp với các nhân viên. Các công việc chuyên môn của cả tổ chức thường được giao tới cấp phòng để nghiên cứu và đề xuất, do đó người lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải nắm vững được chuyên môn nghiệp vụ thuộc lĩnh vực chức năng, nhiệm vụ của phòng để có thể thực hiện tốt chức trách của mình.

III. NĂNG LỰC CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG

1. Quan niệm về năng lực lãnh đạo, quản lý

Năng lực lãnh đạo, quản lý là tổng hợp kiến thức và khả năng (bao gồm kỹ năng, kinh nghiệm và hành vi) của một cá nhân ở vị trí lãnh đạo, quản lý để hoàn thành các hoạt động hoặc nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý cụ thể. Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, quản lý bao gồm kiến thức thu thập được qua học tập và trải nghiệm, các kỹ năng cần thiết để tiến hành hoạt động lãnh đạo, quản lý và hành vi, thái độ khi thực hiện nhiệm vụ.

Năng lực lãnh đạo, quản lý có thể có được thông qua việc học tập và rèn luyện. Tuy nhiên, chúng cũng có thể đạt được thông qua kinh nghiệm triển khai thực tế các hoạt động và nhiệm vụ được yêu cầu. Bên cạnh đó, một số nhà quản lý thiên tài thường có những tố chất riêng, thể hiện sở trường lãnh đạo, quản lý của mình.

Người lãnh đạo, quản lý muốn thực hiện thành công chức năng, nhiệm vụ của mình trong tổ chức cần phải có được những năng lực lãnh đạo, quản lý nhất định. Việc có được các năng lực này cho phép người lãnh đạo, quản lý thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý: xác định tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức; huy động các nguồn lực để thực hiện mục tiêu; xây dựng đội ngũ nhân lực phù hợp với tầm nhìn và mục tiêu phát triển của tổ chức.

2. Tiêu chí đánh giá năng lực lãnh đạo, quản lý

Để xác định năng lực của một người lãnh đạo, quản lý cần phải dựa vào các tiêu chí cụ thể. Thông thường, năng lực của một người lãnh đạo, quản lý nói chung và người lãnh đạo, quản lý cấp phòng nói riêng được phản ánh qua các tiêu chí chủ yếu sau:

Thứ nhất, trình độ và chuyên môn được đào tạo của người lãnh đạo, quản lý

Trình độ và chuyên môn được đào tạo phản ánh năng lực chuyên môn của người lãnh đạo, quản lý. Đây là một tiêu chí quan trọng để đánh giá năng lực của người lãnh đạo, quản lý, nhất là người lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở vì như đã phân tích ở trên, lãnh đạo, quản lý cấp phòng thường chỉ đạo trực tiếp các nhân viên làm chuyên môn nghiệp vụ và ngoài việc phải hướng dẫn nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên trong phòng, nhiều khi người lãnh đọa, quản lý cấp phòng phải trực tiếp thực hiện một số nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ của phòng.

Mỗi tổ chức đều có những chức năng, nhiệm vụ với những đặc thù chuyên môn nhất định. Người lãnh đạo, quản lý, đặc biệt là các nhà quản lý cấp cơ sở và cấp trung phải nắm được các yêu cầu chuyên môn này để có thể phân công nhiệm vụ phù hợp cho các nhân viên của mình và kiểm soát công việc đã phân công cho họ. Các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở còn có trách nhiệm hướng dẫn các nhân viên các thủ tục và giải pháp kỹ thuật để thực hiện nhiệm vụ và nhiều khi phải trực tiếp thực hiện một số công việc kỹ thuật phức tạp.

Để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở phải có sự hiểu biết rõ về chuyên môn liên quan tới nhiệm vụ của tổ chức, do đó cần phải được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp. Tuy nhiên, cũng

không nên tuyệt đối hóa tiêu chuẩn trình độ và tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ vì nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý cũng khác với nhiệm vụ của nhân viên chuyên thực hiện các tác nghiệp chuyên môn.

Thứ hai, kinh nghiệm làm việc

Trong quan hệ giữa lý luận với thực tiễn, kinh nghiệm giữ vai trò tiền đề cho sự khái quát lý luận. Mặt khác, đến quá trình thực tiễn hóa lý luận, kinh nghiệm có chức năng kiểm nghiệm các tri thức lý luận đó. Đồng thời kinh nghiệm tham gia vào quá trình hiện thực hóa lý luận. Nói cách khác, những dữ liệu của thực tiễn thâm nhập vào lý luận, khái quát thành lý luận bao giờ cũng phải dựa vào những kiểm nghiệm của kinh nghiệm và chính những tổng kết kinh nghiệm làm cơ sở và những căn cứ cho khái quát lý luận. Lý luận chứng minh sự đúng, sai cho mình bằng thực tiễn, thực tiễn chỉ xác định được nó trên cơ sở kinh nghiệm. Giữa thực tiễn, kinh nghiệm thì lý luận là mối liên hệ hữu cơ, trong đó, kinh nghiệm là một khâu trung gian của quá trình tác động, chuyển hóa. Nếu phân tích cụ thể hơn thì kinh nghiệm là trình độ bước đầu có trước lý luận và thấp hơn lý luận. Nhưng một khi lý luận ra đời dựa trên những khái quát tổng kết kinh nghiệm, thì lý luận đó lại góp phần thúc đẩy sự nảy sinh kinh nghiệm mới, rọi sáng quá trình nhận thức lại kinh nghiệm cũ trên một trình độ mới. Đối với thực tiễn, kinh nghiệm là sự phản ánh trực tiếp, gắn liền thực tiễn đó. Nó có ý nghĩa thu nhận, tích lũy, sàng lọc những tài liệu thực tiễn để cung cấp cho lý luận. Không có kinh nghiệm thì thực tiễn không khái quát được thành lý luận và ngược lại, lý luận sẽ chỉ là lý thuyết trừu tượng không có căn cứ thực tiễn và không soi rọi cho thực tiễn nếu không có kinh nghiệm.

Kinh nghiệm của người lãnh đạo, quản lý thể hiện qua thời gian nắm giữa các cương vị lãnh đạo, quản lý cũng như thời gian làm các nhiệm vụ chuyên môn có liên quan tới chuyên môn, nghiệp vụ của phòng.

Thứ ba, khả năng nhận thức, hiểu biết

Khả năng nhận thức, hiểu biết giúp người lãnh đạo, quản lý nhận thức được con người, nhận thức đúng tình hình, hiểu biết về thời cơ cũng như thách

thức mà bản thân và tổ chức của mình gặp phải. Sự hiểu biết còn thể hiện tầm nhìn xa trông rộng, quyết định tới khả năng tư duy chiến lược của người lãnh đạo, quản lý.

Kinh nghiệm quản lý cùng sự hiểu biết giúp cho nhà lãnh đạo, quản lý thực hiện các hoạt động trong phạm vi chức trách của mình một cách chuyên nghiệp và nhanh chóng hơn. Tuy nhiên, cũng không nên tuyệt đối hóa kinh nghiệm. Sự tùy tiện, tuyệt đối hóa kinh nghiệm sẽ dẫn đến biểu hiện của chủ nghĩa kinh nghiệm,…

Thứ tư, khả năng ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định

Khả năng ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định thể hiện năng lực triển khai các chức năng quản lý (lập kế hoạch, thiết kế tổ chức, xây dựng và phát triển nhân sự, điều hành và kiểm soát công việc). Nhưng năng lực này quyết định mức độ ổn định và thích ứng của tổ chức, phản ánh năng lực quản lý sự thay đổi và ứng phó với rủi ro có thể xuất hiện trong quá trình thay đổi của tổ chức. Do đó, thông qua mức độ ổn định của tổ chức và sự thích ứng của tổ chức với sự thay đổi của môi trường có thể đánh giá được người lãnh đạo, quản lý của tổ chức đó như thế nào. Một nhà lãnh đạo, quản lý tốt luôn biết cách giữ tổ chức của mình cân bằng, ổn định để có thể thực hiện được các kế hoạch đã được thiết lập và hoàn thành các mục tiêu ngắn hạn; đồng thời phải uyển chuyển thích ứng với những biến động của môi trường.

Khả năng ra quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định cũng phản ảnh khả năng hành động của người lãnh đạo, quản lý, khả năng biến các ý tưởng của mình thành hành động cụ thể để đạt mục tiêu của tổ chức.

Thứ năm, mức độ thực hiện nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị

Một nhà quản lý giỏi luôn biết cách giúp cho tổ chức hoàn thành tốt mục tiêu của mình. Do đó, một trong những tiêu chí quan trọng để xác định một nhà lãnh đạo, quản lý giỏi là tổ chức luôn hoàn thành tốt các chức năng, nhiệm vụ, thể hiện hiệu quả trong sử dụng các nguồn lực.

Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị phụ thuộc vào nhiều yếu tố nhưng từ giác độ quản lý, mức độ hoàn thành nhiệm vụ này phản ánh khả năng của nhà quản lý thực hiện các thao tác quản lý như lập kế hoạch công việc; quản lý hiệu quả nguồn nhân lực và vật lực của tổ chức; phân công chính xác các nhiệm vụ; huy động các nguồn lực; khả năng khuyến khích, động viên người khác cũng như thiết lập các mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài.

3. Những năng lực cần có của lãnh đạo, quản lý cấp phòng

Quản lý là một hoạt động đặc biệt, của con người và liên quan tới con người. Trong hoạt động quản lý hàm chứa cả tính khoa học và tính nghệ thuật. Chính vì vậy, các nhà lãnh đạo, quản lý phải có được những phẩm chất và năng lực nhất định để có thể thực hiện tốt các công việc của mình. Mặc dù năng lực của từng vị trí lãnh đạo, quản lý cụ thể trong bộ máy tổ chức không giống nhau nhưng có thể được phân loại những năng lực cần có của các nhà lãnh đạo, quản lý thành các nhóm chủ yếu sau đây:

a) Năng lực chuyên môn

Năng lực chuyên môn là khả năng sử dụng các công cụ, kỹ thuật cũng như khả năng nắm vững và vận dụng các thủ tục vào giải quyết các nhiệm vụ chuyên môn của đơn vị, bao gồm những kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm trong các hoạt động cụ thể để giải quyết công việc chuyên môn. Các nhà lãnh đạo, quản lý có năng lực chuyên môn là những người có khả năng hiểu và sử dụng các công cụ khác nhau, các thủ tục và các kỹ thuật cần thiết để thực hiện nhiệm vụ chuyên môn xác định . có liên quan tới chức năng, nhiệm vụ của đơn vị mình

Năng lực chuyên môn đòi hỏi ở mọi cấp độ quản lý nhưng các cấp quản lý đòi hỏi năng lực này không giống nhau. Các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở thực hiện quản lý đội ngũ nhân viên và chịu trách nhiệm chính trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn của nhân viên nên đòi hỏi năng lực chuyên môn cao nhất. Khi các nhà lãnh đạo, quản lý được bổ nhiệm vào những chức vụ cao

hơn trong hệ thống thứ bậc tổ chức, thì tầm quan trọng của các kỹ năng kỹ thuật để thực hiện quản lý giảm đi tương ứng

b) Năng lực nhận thức, tư duy chiến lược

Nhận thức là quá trình tìm hiểu và nhận biết được các quá trình, sự vật và hiện tượng, nhận biết được các thuận lợi, khó khăn của tổ chức cũng như các cơ hội và thách thức đối với tổ chức. Năng lực nhận thức và tư duy chiến lược thể hiện tầm nhìn xa, trông rộng của người lãnh đạo, quản lý. Nó cho phép nhà lãnh đạo, quản lý có cái nhìn hệ thống, có khả năng nhìn thấy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các chức năng khác nhau của tổ chức, và những thay đổi trong từng chức năng có thể ảnh hưởng đến các chức năng còn lại như thế nào. Nó cũng giúp các nhà lãnh đạo, quản lý xác định chính xác hướng đi cho tổ chức trong tương lai và linh hoạt trong việc thay đổi tổ chức của mình cho tương thích với những biến động của môi trường.

Tư duy chiến lược cũng cần thiết cho mọi cấp quản lý nhưng các nhà lãnh đạo quản lý cấp cao cần có khả năng này nhiều hơn là các nhà quản lý cấp cơ sở.

c) Năng lực xây dựng, thiết lập và phát triển các mối quan hệ, giao tiếp

Năng lực xây dựng, thiết lập và phát triển các mối quan hệ, giao tiếp bao gồm năng lực tạo lập và phát triển các mối quan hệ nhân sự và những kỹ năng cần thiết để làm việc với cấp dưới, với các nhà lãnh đạo, quản lý cấp trên và đồng cấp, và với khách hàng. Năng lực quan hệ thể hiện khả năng hiểu và làm việc với người khác, khả năng hợp tác, khả năng quản lý mâu thuẫn, xung đột. Năng lực này có vị trí quan trọng đối các nhà lãnh đạo, quản lý ở tất cả các cấp nhưng những mối quan hệ mà các nhà lãnh đạo, quản lý cần thiết lập ở các cấp quản lý khác nhau cũng không giống nhau.

d) Năng lực điều hành

Năng lực điều hành, tổ chức các hoạt động trong tổ chức của các nhà lãnh đạo, quản lý giúp thực hiện các mục tiêu của tổ chức là cơ sở quan trọng để giúp cho tổ chức hoàn thành các mục tiêu của mình, qua đó khẳng định khả năng quản lý của các nhà lãnh đạo, quản lý. Năng lực này bao gồm khả năng phân

tích và phân công công việc; xây dựng và thực hiện các kế hoạch; phân bổ các nguồn lực trong tổ chức; đôn đốc, khuyến khích và động viên nhân viên làm việc; kiểm soát việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức; khả năng nhận biết và ra quyết định để giải quyết các vấn đề xuất hiện trong tổ chức; tiếp nhận ý kiến tham mưu của cấp dưới và thực hiện tham mưu cho cấp trên;….

Bên cạnh đó, năng lực điều hành còn thể hiện qua khả năng hành động của người lãnh đạo, quản lý. Những nhà lãnh đạo, quản lý có rất nhiều ý tưởng sáng tạo nhưng không có năng mực điều hành, biến ý tưởng đó thành hành động thì cũng không thể đạt được mục tiêu như mong muốn.

Tóm lại, các nhà lãnh đạo, quản lý ở mọi cấp đòi hỏi một số năng lực trong từng kỹ năng. Tuy nhiên, tầm quan trọng tương ứng có thể thay đổi tùy thuộc và cấp quản lý. Trong khi các kỹ năng kỹ thuật (thể hiện khả năng chuyên môn) là quan trọng đối với các cấp thấp nhất, thì kỹ năng tư duy và thiết kế lại tăng tầm quan trọng ở cấp trung và quản lý cấp cao. Các kỹ năng quan hệ có tầm quan trọng như nhau ở mọi cấp.

4. Yêu cầu đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong bối cảnh hiện nay

a) Bối cảnh hiện nay

Bối cảnh mới xuất hiện với những đặc trưng chủ yếu là tăng cường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế cũng như sự xuất hiện và phát triển mạnh mẽ của Cách mạng công nghiệp 4.0 và các xu hướng cải cách của nhà nước đã đặt ra những yêu cầu mới đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý nói chung và lãnh đạo, quản lý cấp phòng nói riêng.

Thứ nhất, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đã trở thành xu thế phát triển khách quan của thời đại. Toàn cầu hóa khiến cho các quốc gia trở nên gần gũi nhau hơn, thể hiện xu thế vừa hợp tác, vừa cạnh tranh trong quá trình phát triển. Để có thể phát triển, các quốc gia cần tăng cường hội nhập quốc tế. ADB khẳng định: "Toàn cầu hóa có tác động đến hầu hết các lĩnh vực quản lý của chính quyền tại hầu hết các nước và hạn chế khả năng hành động độc lập của các chính

quyền quốc gia. Cái ngày mà những quyết định quan trọng về quy mô và hình thức can thiệp của nhà nước được tiến hành một cách biệt lập mà không cần đến những phản hồi từ thế giới bên ngoài đã qua rồi".[13] Toàn cầu hóa mang lại cho các quốc gia nói chung và nền hành chính nhà nước của các quốc gia nói riêng nhiều cơ hội phát triển nhưng cũng đặt ra những thách thức mới cần ứng phó. Đảng ta nhận định: "Hòa bình, hợp tác, liên kết và phát triển vẫn là xu thế lớn nhưng cạnh trnh chiến lược giữa các nước lớn rất phức tạp, gay gắt; cục diện đa cực ngày càng rõ nét. Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế tiếp tục phát triển nhưng gặp nhiều trở ngại, thách thức; chủ nghĩa dân túy, bảo hộ có xu hướng tăng lên."[14]

Toàn cầu khóa khiến cho các quốc gia trở nên gần gũi nhau hơn và phụ thuộc vào nhau nhiều hơn. Việc di chuyển của hàng hóa, trang thiết bị cũng như của con người giữa các quốc gia trở nên đơn giản, dễ dàng hơn và qua đó cả những tri thức mới, công nghệ mới dễ dàng được chuyển giao ra ngoài biên giới quốc gia, được truyền bá trên phạm vi toàn cầu. Điều đó gia tăng khả năng học hỏi kinh nghiệm của quốc gia này từ quốc gia khác.

Trong hoạt động quản lý nhà nước, các lý thuyết cũng như kinh nghiệm quản lý từ các quốc gia khác có thể được tiếp nhận thông qua quá trình học tập, nghiên cứu của các cá nhân, quá trình chuyển giao công nghệ hay các hoạt động hỗ trợ kỹ thuật,…

Quá trình toàn cầu hóa khiến các quốc gia phụ thuộc vào nhau nhiều hơn và cũng làm sâu sắc thêm các vấn đề toàn cầu như biến đổi khí hậu, khủng bố quốc tế, dịch bệnh,… Sự phụ thuộc vào nhau của các quốc gia đòi hỏi những nỗ lực chung trong việc giải quyết các vấn đề toàn cầu này. Chính vì vậy, sự hỗ trợ quốc tế là rất cần thiết, đặc biệt là với các quốc gia đang phát triển.

Việc mở rộng thị trường và phân công lao động trên quy mô toàn cầu mang lại những thời cơ đặc biệt to lớn để phát triển kinh tế, tăng cường sản xuất

[13] Chiavo-Campo, S./Sundaram, P.S.A. (2003): *Phục vụ và duy trì: Cải thiện hành chính công trong một thế giới cạnh tranh*. NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.3.
[14] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, T.1, NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, H. tr.206-207.

và qua đó nâng cao đời sống của người dân, tăng cường tiềm lực kinh tế và cải thiện vị thế quốc gia trong quan hệ quốc tế. Tham gia toàn cầu hóa, các nhà nước sẽ tranh thủ được nguồn vốn toàn cầu thông qua hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài và nguồn hỗ trợ ODA cũng như tiếp cận nguồn lực tài chính từ các tổ chức quốc tế; tăng cường khả năng học hỏi, tiếp thu các thành tựu khoa học - công nghệ, kinh nghiệm quản lý điều hành của các quốc gia tiên tiến. Tuy nhiên, toàn cầu hóa hiện nay đang bị các nước tư bản chi phối, các nước đang phát triển cũng ngày càng trở nên phụ thuộc hơn vào các nước phát triển. Quá trình hội nhập quốc tế mạnh mẽ cũng đặt ra những vấn đề lớn cần giải quyết như cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ hơn trên phạm vi toàn cầu; sự hòa tan về văn hóa cũng như vấn đề an ninh chính trị, an toàn xã hội ngày càng trở nên phức tạp hơn.

Thứ hai, sự phát triển bùng nổ của khoa học - công nghệ: Khoa học - công nghệ là một bộ phận nguồn lực không thể thiếu được trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội, nó có vai trò vô cùng quan trọng với sự phát triển kinh tế - xã hội. Những thành tựu to lớn của cách mạng khoa học và công nghệ đã và đang đẩy nhanh sự phát triển của lực lượng sản xuất, nâng cao năng suất lao động, làm thay đổi cơ cấu và tốc độ phát triển kinh tế của các quốc gia và đang từng bước làm thay đổi mọi mặt cuộc sống của con người. Khoa học - công nghệ đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, có ảnh hưởng tới chất lượng sản xuất. Nhận định về vấn đề này, Đại hội XIII của Đảng đã khẳng định: "Khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn biến rất nhanh, đột phá, tác động sâu rộng và đa chiều trên phạm vi toàn cầu. Khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo ngày càng trở thành nhân tố quyết định đối với năng lực cạnh tranh của mỗi quốc gia".[15]

Khoa học và công nghệ đã thúc đẩy quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế, là phương tiện để chuyển nền kinh tế nông nghiệp sang nền kinh tế công nghiệp

[15] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, T.1, NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, H., tr.208.

và kinh tế chi thức, trong đó phát triển nhanh ngành công nghệ cao và sử dụng nhiều lao động trí tuệ là đặc điểm nổi bật.

Trong vài năm gần đây, khoa học - công nghệ có sự phát triển bùng nổ cùng với Cách mạng công nghiệp 4.0.[16] Đặc trưng của cuộc "Cách mạng công nghiệp 4.0" này là sự tích hợp về mặt công nghệ, nhờ đó xóa bỏ ranh giới giữa các lĩnh vực vật lý, kỹ thuật số và sinh học, đem lại sự kết hợp giữa hệ thống ảo và thực thể. So với các cuộc cách mạng công nghiệp đã diễn ra trước đây, cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 phát triển với tốc độ ở cấp số nhân, tạo nên sự biến đổi của toàn bộ các hệ thống sản xuất, quản lý và quản trị; làm thay đổi mạnh mẽ, toàn diện nền kinh tế mỗi quốc gia về cấu trúc, trình độ phát triển, tốc độ tăng trưởng, mô hình kinh doanh, thị trường lao động… Điều này có tác động đặc biệt mạnh mẽ tới sự phát triển của các quốc gia và do đó có ảnh hưởng lớn tới sự thay đổi về cách thức tổ chức và hoạt động của bộ máy nhà nước.

Công nghệ mới, đặc biệt là sự phát triển của công nghệ thông tin và mạng xã hội ngày càng tạo điều kiện cho người dân tham gia vào các công việc nhà nước, nói lên chính kiến của mình. Chính phủ sẽ có được sức mạnh công nghệ mới để tăng quyền kiểm soát xã hội, cải tiến hệ thống quản lý xã hội. Nhưng chính phủ cũng sẽ phải đối mặt với áp lực phải thay đổi khi tốc độ ra quyết định, phản ứng với các sự kiện cũng cần phải nhanh chóng hơn. Người dân có điều kiện nắm bắt nhiều thông tin đa chiều, được bày tỏ ý kiến và tham gia vào quá trình ra quyết định và xây dựng các quy định. Xã hội sẽ ngày càng công khai, minh bạch và dân chủ hơn khi vai trò của người dân ngày càng được nâng cao. Tuy nhiên, công nghệ mới sẽ dẫn đến những thay đổi về quyền lực, gây ra những lo ngại về an ninh nếu không được kiểm soát tốt. Việc kiểm soát của nhà nước ngày càng trở nên khó khăn hơn; sự xuất hiện của tội phạm công nghệ cao; gia tăng nguy cơ và tính phức tạp của các vấn đề toàn cầu (chạy đua vũ trang; khủng bố quốc tế,

[16] Thuật ngữ "Cách mạng công nghiệp lần thứ tư" (The Fourth Industrial Revolution), thường được viết tắt là Industry 4.0 lần đầu tiên được đưa ra vào năm 2011 tại Hội chợ Công nghệ Hannover ở Cộng hòa Liên bang Đức. Từ đó, đến nay, thuật ngữ này đã được sử dụng rộng rãi trên thế giới. Xem Klaus Schwab, 14 Jan 2016, "The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond", https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond.

bệnh dịch;…). Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 cũng sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến bản chất của an ninh quốc gia và quốc tế, ảnh hưởng đến cả bản chất của các cuộc xung đột. Điều này khiến cho quản lý nhà nước trở nên phức tạp hơn.

Thứ ba, các xu hướng cải cách hành chính hiện đại: Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khu vực tư nhân và làn sóng đầu tư trực tiếp nước ngoài, nhà nước đang ngày càng mất dần vai trò của người tự mình cung cấp dịch vụ. Khu vực tư nhân ngày càng có nhiều tiềm năng hơn, với những kinh nghiệm quản lý được tích lũy qua thời gian đang ngày càng trở nên mạnh hơn, có thể trở thành đối tác, thậm chí là đối thủ của nhà nước trong cung cấp những dịch vụ mà trtước đây là đặc quyền của nhà nước. Mặc dù nhà nước vẫn đóng vai trò trung tâm trong phát triển kinh tế và xã hội, nhưng "không phải với tư cách là một người trực tiếp tạo ra sự tăng trưởng, mà là một đối tác, là chất xúc tác và là người tạo điều kiện thuận lợi cho sự tăng trưởng đó".[17]

Những cải cách đối với hoạt động của nhà nước, trước hết trong lĩnh vực hành chính nhà nước theo xu hướng "nhà nước nhỏ, xã hội lớn" với sự tham gia của tư nhân ngày càng nhiều hơn vào hoạt động cung cấp hàng hóa và dịch vụ dẫn tới phạn vi hoạt động trực tiếp của nhà nước được thu hẹp lại. Nhà nước trở nên "nhỏ hơn" nhưng không vì thế mà yếu hơn, trái lại, nhà nước càng trở nên mạnh hơn thông qua các hoạt động kiểm soát thị trường. Nhà nước đang trong quá trình chuyển đổi từ vai trò của người chèo thuyền sang vai trò của người lái thuyền.

b) Các yêu cầu đặt ra đối với người lãnh đạo, quản lý cấp phòng

Bối cảnh mới đã và đang tạo ra nhiều thay đổi trong môi trường làm việc và môi trường sống của con người cũng như đặt ra các yêu cầu mới trong hoạt động lãnh đạo, quản lý. Các nhà lãnh đạo, quản lý nói chung và lãnh đạo, quản lý cấp phòng nói riêng trong bối cảnh mới cần có những kiến thức và kỹ năng mới để có thể thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ của mình.

[17] Ngân hàng Thế giới (1998): *Nhà nước trong một thế giới đang chuyển đổi*. NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.13.

Trước hết, người lãnh đạo, quản lý cần có tư duy mở để tiếp nhận cái mới và sẵn sàng thay đổi, sáng tạo để đáp ứng được với những biến động của môi trường mới. Tư duy mở và các kỹ năng cần thiết sẽ giúp người lãnh đạo, quản lý cấp phòng thực hiện tốt hơn chức trách nhiệm vụ của mình trong môi trường mới.

Để đảm nhận tốt công việc, trước hết, người lãnh đạo, quản lý cần liên tục được cập nhật và nâng cao kiến thức chuyên môn để điều hành các công việc chuyên môn của đơn vị mình và thực hiện việc phân công công việc cho các thành viên trong tổ chức một cách hiệu quả, kiểm soát tốt các công việc sau khi phân công. Người lãnh đạo, quản lý, cần trau dồi, rèn luyện các kỹ năng lãnh đạo, quản lý "truyền thống" cần có như các kỹ năng thu thập thông tin; kỹ năng xác định và phân tích vấn đề; kỹ năng áp dụng pháp luật; kỹ năng lập và thực hiện kế hoạch; kỹ năng tham mưu; phân công và kiểm soát công việc; kỹ năng điều hành hội họp,….

Bên cạnh đó, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cũng cần tăng cường rèn luyện các kiến thức và kỹ năng mới để thích ứng với môi trường làm việc mới và công nghệ mới. Chẳng hạn, cần có các kỹ năng làm việc trong môi trường đa văn hóa, cần khả năng sử dụng ngoại ngữ để có thể giao tiếp với các "khách hàng" quốc tế; cần các kỹ năng để thích ứng với những thay đổi trong công nghệ như kỹ năng sử dụng máy tính, kỹ năng bảo mật thông tin trên môi trường số,…

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Lãnh đạo, quản lý là gì? Phân biệt lãnh đạo và quản lý?

2. Phân tích vị trí, chức năng của cấp phòng trong cơ cấu tổ chức bộ máy hành chính nhà nước?

3. Phân tích các tiêu chí đánh giá năng lực của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng?

4. Bối cảnh hiện nay tác động như thế nào tới các nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng?

5. Lãnh đạo, quản lý cấp phòng làm gì để thích ứng với bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của Cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay? Liên hệ thực tế bản thân học viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.

2. Vũ Khoan (2017): ABC "nghề" lãnh đạo, quản lý. NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.

3. Phạm Ngọc Thanh (2019): Giáo trình Khoa học quản lý đại cương. NXB. Đại học quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

4. Trần Thị Thanh Thuỷ (Chủ biên) (2008): Cẩm nang quản lý: Kỹ năng quản lý hành chính nhà nước, NXB. Lý luận Chính trị, Hà Nội.

5. Michael Amstrong (2020): Nghệ thuật quản lý con người. NXB. Hồng Đức.

6. Peter F.Drucker (2019): Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại. NXB. Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

Chuyên đề 2
VĂN HÓA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

I. KHÁI QUÁT VỀ VĂN HÓA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

1. Khái niệm văn hóa lãnh đạo, quản lý

a) Khái niệm văn hóa và văn hóa trong tổ chức công

Có nhiều định nghĩa rất khác nhau về văn hóa.[18] Theo nghĩa chung nhất, "văn hoá là toàn bộ các hoạt động sáng tạo và những giá trị của nhân dân một nước, một dân tộc về mặt sản xuất vật chất và tinh thần trong sự nghiệp dựng nước và giữ nước".[19]

Chủ tịch Hồ Chí Minh quan niệm của về văn hoá như sau: "Vì lẽ sinh tồn cũng như mục đích của cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết và đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học, nghệ thuật, những công cụ sinh hoạt hàng ngày về mặc, ăn, ở và các phương thức sử dụng. Toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó tức là văn hoá".[20]

Như vậy, văn hóa là những giá trị vật chất, tinh thần do con người tạo ra trong lịch sử; đời sống tinh thần của con người; tri thức khoa học, trình độ học vấn; lối sống, các ứng xử có trình độ cao, biểu hiện văn minh v.v… *Văn hóa* là chỉnh thể hữu cơ các hoạt động của con người (trong quá khứ và hiện tại), tạo nên hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần, đáp ứng những nhu cầu của con người, phù hợp với kiểu lựa chọn đặc trưng của các nhóm và cộng đồng người khác nhau. Chính hệ thống các giá trị này chi phối cách ứng xử, giao tiếp của cộng đồng, làm cho cộng đồng này có đặc thù riêng biệt.

Giá trị văn hóa được hiểu là những quan niệm của con người về cái đáng mong muốn, có ảnh hưởng tới hành vi lựa chọn cách thức hành động. Về cơ bản, thuật ngữ giá trị trong văn hóa được xây dựng và sử dụng không nhằm mục đích

[18] Theo Giáo sư Phan Ngọc (1994). Văn hoá Việt Nam và cách tiếp cận mới, NXB. Văn hoá, thì hiện nay có đến 400 định nghĩa khác nhau về văn hoá.
[19] Từ điển Bách khoa Việt Nam (2005). NXB. Từ điển Bách khoa, Hà Nội, tập 4, tr. 798.
[20] Hồ Chí Minh: Toàn tập (2011), Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, *t.3, tr. 458.*

phân biệt giữa cái tốt và cái xấu mà trước hết là để xác định điều mà con người quan tâm, cho là đáng có, xác định là quan trọng và tác động định hướng hành động của họ.

Đối với mỗi cá nhân, văn hoá là tổng hợp các tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục và các năng lực, thói quen khác mà con người với tư cách là thành viên của xã hội tiếp thu được. Văn hóa là tích cực, là những gì tốt đẹp, thậm chí hoàn hảo, là những giá trị, là tinh hoa của đời sống tinh thần của cộng đồng, dân tộc và cần được tôn vinh.

Thuộc về lĩnh vực văn hóa, văn hóa tổ chức nói chung và văn hóa trong tổ chức công nói riêng được định nghĩa theo những mục đích, cách thức khác nhau, tùy theo hướng tiếp cận và vì vậy chứa đựng những nội dung với không ít khác biệt. Phục vụ cho việc tìm hiểu một khía cạnh tồn tại của các tổ chức, với mục đích tìm hiểu để ứng dụng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý và thực thi công vụ, văn hóa trong tổ chức công hay văn hóa công vụ được hiểu là *tập hợp những giá trị, niềm tin, thái độ, cách ứng xử, chuẩn mực, được hình thành trong hoạt động công vụ và trong quá trình xây dựng và phát triển nền công vụ, có khả năng lưu truyền và có tác động tới tâm lý, hành vi của người thực thi công vụ.*

Chủ thể của văn hóa trong tổ chức công là con người công vụ. Các giá trị công vụ thể hiện bản chất của các hoạt động công vụ của các chủ thể trong quá trình thực thi công vụ. Chính trong thực tiễn công vụ, các chủ thể tạo cho mình hệ thống các giá trị văn hóa công vụ, tạo nên đặc trưng, văn hóa công vụ của mình.

Xét từ khía cạnh này, cấu trúc của văn hóa trong tổ chức công gồm văn hóa của cá nhân của cán bộ, công chức, viên chức (bao gồm văn hóa của người lãnh đạo, quản lý và văn hóa của người thực thi, thừa hành) và văn hóa công vụ của tổ chức.

Văn hóa công vụ của tổ chức do văn hóa công vụ của cá nhân hợp thành. Nhưng để tạo nên sự thống nhất giữa văn hóa công vụ của các cá nhân trong tổ chức thì văn hóa tổ chức phải là sự phối hợp, sự thống nhất trong mục tiêu, lý

tưởng và trong hành động chính trị. Do vậy, để duy trì, phát triển văn hóa tổ chức thì phải thực hiện và giữ vững các nguyên tắc chính trị với ý nghĩa là những chuẩn giá trị văn hóa công vụ. Những giá trị văn hóa của tổ chức ngoài việc được mọi thành viên trong cộng đồng chấp nhận và tự nguyện phục tùng (được đảm bảo về mặt xã hội) còn phải được đảm bảo về mặt pháp lý.

Mục đích hoạt động công vụ là phục vụ nhân dân và xã hội, cung cấp dịch vụ mang tính phi lợi nhuận; tuân thủ, thực hiện đúng theo hiến pháp, pháp luật; bảo vệ quyền và lợi ích của Nhà nước, tổ chức, đơn vị, ngành, nghề, công dân và từng thành viên trong đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Hoạt động công vụ dựa trên nguyên tắc thượng tôn pháp luật, đúng thẩm quyền, dân chủ, công khai, minh bạch. Các quốc gia tiến bộ đều mong muốn có được một nền công vụ chuyên nghiệp, trong sạch, dân chủ, khách quan, đảm bảo bộ máy nhà nước hoạt động hiệu lực, hiệu quả nhằm phục vụ người dân ngày một tốt hơn. Đó cũng chính là những giá trị văn hóa trong tổ chức công mà mọi quốc gia đều hướng đến.

b) Khái niệm văn hóa lãnh đạo, quản lý

Nếu tiếp cận văn hóa lãnh đạo, quản lý ở mức độ toàn diện nhất thì cần xem xét trong mối liên hệ và quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý, nhà lãnh đạo *và* nhà quản lý, giữa chủ thể lãnh đạo và quản lý với đối tượng của lãnh đạo và quản lý, giữa văn hóa lãnh đạo với văn hóa quản lý. Văn hoá lãnh đạo, quản lý cũng được xem xét là phạm trù thuộc thuộc văn hoá chính trị, được nhận thức trong điều kiện Đảng cầm quyền và xem xét trong mối liên hệ giữa văn hóa lãnh đạo của Đảng và văn hóa quản lý của Nhà nước trong cơ chế Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, Nhân dân làm chủ. Trong phạm vi chuyên đề này, văn hóa lãnh đạo, quản lý được xem xét là văn hóa của cá nhân người lãnh đạo, quản lý và không phân định tách bạch giữa lãnh đạo và quản lý cũng như văn hóa lãnh đạo và văn hóa quản lý.

Văn hóa lãnh đạo, quản lý được hiểu là *tập hợp những giá trị, niềm tin, thái độ, cách ứng xử, chuẩn mực trong tư duy và hành động thực tiễn của người lãnh đạo, quản lý trong hoạt động của tổ chức và trong thực thi công vụ.*

c) Đặc điểm của văn hóa lãnh đạo, quản lý

Việc xác định các đặc điểm của văn hóa lãnh đạo, quản lý giúp làm rõ văn hóa lãnh đạo, quản lý gồm những "giá trị" cụ thể nào, chúng đến từ đâu; "giá trị" nào cần gìn giữ, phát huy và "giá trị" nào cần bổ sung và chịu ảnh hưởng bởi những giá trị văn hóa nào.

Tiếp cận văn hóa lãnh đạo, quản lý theo cách hiểu trên, văn hóa lãnh đạo, quản lý có những đặc điểm sau:

- Chủ thể thực hiện văn hóa lãnh đạo, quản lý là người lãnh đạo, quản lý trong tổ chức.

Trong một tổ chức có thể nói đến văn hóa của cả một tổ chức (tức là tổng hợp những giá trị, niềm tin, thái độ, cách ứng xử, biểu tượng, chuẩn mực trong tư duy và hành động thực tiễn của thành viên trong tổ chức đó) và văn hóa của cá nhân trong tổ chức đó (bao gồm văn hóa của người lãnh đạo, quản lý và văn hóa của người thực thi, thừa hành).

- Văn hóa của người lãnh đạo, quản lý trong tổ chức công gắn với văn hóa thực thi công vụ, tức là gắn với những giá trị, niềm tin, thái độ, cách ứng xử, biểu tượng, chuẩn mực được hình thành trong hoạt động công vụ và trong quá trình xây dựng và phát triển nền công vụ, có khả năng lưu truyền và có tác động tới tâm lý, hành vi của người thực thi công vụ.

Vì vậy, các giá trị của văn hóa lãnh đạo, quản lý xuất phát từ yêu cầu của việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý và các chuẩn mực, nguyên tắc hoạt động công vụ. Đây là những giá trị mang tính định hướng trong hoạt động của nền công vụ mà người lãnh đạo, quản lý hướng đến, những giá trị ấy trở thành khuôn mẫu, tiêu chí chuẩn mực của hành vi.

- Văn hóa lãnh đạo, quản lý gắn với văn hóa chính trị. Các giá trị của văn hóa lãnh đạo, quản lý không phải hoàn toàn độc lập với chính trị, đứng ngoài chính trị, mà là có mối quan hệ mật thiết với chính trị, văn hóa phải phục vụ chính trị, phục vụ việc thực hiện nhiệm vụ chính trị, những mục tiêu chính trị. Mặt khác, chính trị phải bao hàm văn hóa bên trong đó, văn hóa phải thấm sâu

vào lãnh đạo và quản lý, lãnh đạo phải rất văn hóa, phải hàm chứa tinh thần văn hóa một cách đầy đủ nhất. Đó chính là tinh thần nhân bản, nhân đạo, nhân văn, tất cả vì con người. Tinh thần đó phải được quán triệt trong lãnh đạo, quản lý.

Văn hóa chính trị là những giá trị cốt lõi, huyết mạch trong mỗi hệ thống chính trị, là tổng thể những giá trị được hình thành trong thực tiễn chính trị, thể hiện nhận thức về chính trị, lý tưởng, niềm tin vào chính trị và cách thức tham gia vào đời sống chính trị của các chủ thể theo những chuẩn mực phù hợp với mục tiêu chung của xã hội. Một trong những nội dung quan trọng của văn hóa chính trị là cách thức ứng xử, thái độ của cán bộ, công chức đối với quyền lực được trao để thực thi công vụ được giao. Cán bộ lãnh đạo, quản lý và công chức phải vừa là tấm gương đạo đức, vừa là hiện thân của nền nếp, kỷ luật, kỷ cương trong hoạt động công quyền.

- Văn hoá của người lãnh đạo, quản lý chịu ảnh hưởng bởi nét văn hoá chung của quốc gia, dân tộc và đặc điểm văn hoá riêng của từng khu vực, địa bàn lãnh thổ, đồng thời trong mỗi cơ quan cũng có thể có những nét văn hoá riêng của cơ quan đó và mỗi một thành viên lại có những phương thức làm việc riêng, tạo nét văn hoá riêng của mỗi cá nhân trong thực thi công vụ.

Người lãnh đạo, quản lý trước hết là một con người, được sinh ra và trưởng thành trong một môi trường văn hóa xã hội cụ thể và tiếp nhận những giá trị văn hóa được xã hội đó trao truyền. Đó có thể là:

+ Giá trị văn hóa truyền thống, từ đặc điểm địa lý và điều kiện xã hội, con người sinh ra và trưởng thành ở miền nông nghiệp lúa nước được xem là con người trội về *cảm tính* (không vượt trội về mặt lý tính), coi trọng *kinh nghiệm* (ít có khám phá, chậm đổi mới) hay giá trị tiếp nhận từ văn hóa làng xã: tình nghĩa (tình làng, nghĩa xóm), thứ bậc làng xã, coi trọng thể diện…

+ Giá trị tiếp nhận từ Nho giáo và văn hóa quan trường truyền thống. Truyền thống quan lại Việt Nam kéo dài từ sự học xưa, chịu ảnh hưởng lớn của Nho giáo: coi trọng thứ bậc, hay nói chuyện đạo đức, đề cao sự ổn định... Những đặc điểm này thường dẫn tới những hậu quả không tích cực trong hoạt động lãnh

đạo, quản lý trong thời đại mới. Ví dụ: sự thiếu vắng tinh thần dân chủ, tính bảo thủ... của những ông "quan cách mạng" ("Quan cách mạng" - chữ được Chủ tịch Hồ Chí Minh dùng nhiều lần trong tác phẩm *Sửa đổi lối làm việc*).[21]

+ Giá trị tiếp nhận từ văn hóa phương Tây

Tìm hiểu văn hóa lãnh đạo, quản lý khu vực công ở Việt Nam từ nửa cuối thế kỷ XIX cho đến nay có thể nhận thấy sự hiện diện của những giá trị văn hóa phương Tây với những mức độ khác nhau, ở những thời điểm khác nhau. Những giá trị văn hóa có nguồn gốc Tây phương này góp phần làm thay đổi phần nào diện mạo văn hóa lãnh đạo, quản lý Việt Nam ở một số mặt, chẳng hạn: bổ sung thêm tinh thần khoa học và tính chuyên nghiệp (theo nghĩa hiện đại).

2. Các yếu tố cấu thành văn hóa lãnh đạo, quản lý

Văn hóa lãnh đạo, quản lý là một bộ phận quan trọng của văn hóa nói chung, có những đặc thù về nội dung, cấu trúc và biểu hiện, xuất hiện như là sự tích hợp không thể tách rời với văn hóa tổ chức, văn hóa công vụ, văn hóa chính trị.

Trong bối cảnh xây dựng nền hành chính trong sạch, dân chủ, chuyên nghiệp, hiệu lực, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân, xã hội, các giá trị cốt lõi của văn hóa lãnh đạo, quản lý cần phải được xây dựng và phát triển là: giá trị đạo đức, tính phục vụ, tính trách nhiệm, tính dân chủ, tính chuyên nghiệp, tính hiệu quả. Các giá trị này tạo nên nền tảng, có ý nghĩa định hướng cách suy nghĩ, nhận thức, hành động của người lãnh đạo, quản lý.

Văn hóa của người lãnh đạo, quản lý thể hiện cụ thể ở các yếu tố cấu thành sau:

- Phẩm chất đạo đức, lối sống: Người lãnh đạo, quản lý đòi hỏi phải có trách nhiệm ở mức độ cao hơn trong việc tu dưỡng, trau dồi phẩm chất đạo đức,

[21] Hồ Chí Minh: Toàn tập (1995), Sửa đổi lối làm việc. NXB. Chính trị quốc gia. T.5.

lối sống của bản thân, đồng thời có trách nhiệm trong xây dựng văn hóa, môi trường làm việc trong của tổ chức mình.

Phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo, quản lý thể hiện ở cách thức sử dụng quyền lực.

Có hai mặt của quyền lực: một mặt, quyền lực tạo nên sức mạnh để giữ thành quả cách mạng, xây dựng chế độ mới trên tất cả các lĩnh vực kinh tế, chính trị, văn hoá. Đó là mặt tích cực, mặt "văn hoá" của quyền lực. Mặc khác, quyền lực làm tha hoá người nắm quyền, dẫn tới cậy quyền, lợi dụng quyền lực, lạm dụng quyền lực, say mê quyền lực, chạy theo quyền lực, tranh giành quyền lực, tham quyền cố vị.

Người lãnh đạo, quản lý là những người có quyền lực nhân dân ủy thác, là người nhân danh, đại diện nhà nước để phục vụ nhân dân. Giá trị văn hóa lãnh đạo, quản lý chính là vấn đề sử dụng quyền lực một cách có văn hóa - đó là sử dụng quyền lực hướng nhằm phục vụ lợi ích cộng đồng. Việc sử dụng quyền lực chỉ để thể hiện quyền lực, mưu cầu danh lợi cá nhân, lạm quyền, lộng quyền, hách dịch, cửa quyền đều là những biểu hiện của phản văn hóa.

- Tác phong, phong cách, phương pháp làm việc của người lãnh đạo quản lý.

Tác phong, phong cách, phương pháp làm việc của người lãnh đạo quản lý là một bộ phận của văn hóa tổ chức, văn hóa của người lãnh đạo, quản lý.

Tác phong được định nghĩa là lề lối và cách thức làm việc và đối xử. Phong cách là cách thức làm việc, ứng xử có những nét riêng, tạo nên đặc trưng của một chủ thể.[22]

Phong cách lãnh đạo, quản lý là những nét đặc trưng, độc đáo mang tính ổn định của chủ thể lãnh đạo, quản lý trong quá trình tác động lên đối tượng lãnh đạo, quản lý nhằm đạt tới mục tiêu đề ra.[23]

[22] Nguyễn Lân (2002): Từ điển Từ và ngữ Hán - Việt. NXB. Từ điển bách khoa.
[23] Lý Việt Quang, Trần Thị Hợi (2019). Phong cách lãnh đạo, quản lý Hồ Chí Minh - giá trị lý luận và thực tiễn. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.

Phong cách lãnh đạo, quản lý cũng có thể bao hàm hệ thống các phương pháp tác động của người lãnh đạo tới tập thể nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng của công tác lãnh đạo.

- Chuẩn mực giao tiếp, ứng xử của người lãnh đạo, quản lý.

Chuẩn mực giao tiếp, ứng xử được hiểu là phương thức giao tiếp, ứng xử phổ biến, được ưu tiên lựa những chọn để giải quyết các vấn đề, các mối quan hệ; để phản ứng trước những tình huống nảy sinh trong đời sống với mục đích đạt tới sự thỏa mãn những mong đợi trên cơ sở tuân thủ giá trị được đề cao.

Cũng cần lưu ý là, như mọi giá trị văn hóa nói chung, những giá trị cơ bản của văn hóa lãnh đạo, quản lý chỉ thực sự là "giá trị" trong thực tế khi chúng được đề cao bằng chính hành động của nhà lãnh đạo, người quản lý trong mọi hoạt động thuộc chức trách một cách tự giác. Nếu như giá trị của nền công vụ là yếu tố mang tính nguyên tắc, giá trị văn hóa truyền thống được trao truyền từ lịch sử thì giá trị văn hóa của người lãnh đạo, quản lý do người lãnh đạo, quản lý một tổ chức cụ thể tự lựa chọn trong quá trình thực thi các hoạt động công vụ của mình để ưu tiên đề cao trong một thời điểm nhất định cho đến khi nó tồn tại một cách tự nhiên, thành chuẩn mực ứng xử tự giác - thành văn hóa của tổ chức của mình.

Với người lãnh đạo, quản lý cấp phòng ở vị trí có tầm ảnh hưởng tới sự phát triển của một tổ chức, đơn vị và tại cơ quan công tác, đòi hỏi họ phải là con người có giá trị được tôn trọng, được ghi nhận. Giá trị của người lãnh đạo, quản lý được thể hiện bằng sự chính trực của người đó, nói đi đôi với làm, trung thực và giữ chữ tín; bên cạnh đó họ còn cần biết lắng nghe đồng nghiệp, đồng cấp và cấp dưới cũng như nhân dân, lắng nghe và thấu hiểu, chia sẻ và có các quyết định để những vấn đề họ nghe được sẽ được thực hiện có kết quả tốt nhất. Giá trị đó không chỉ dừng lại ở việc thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao, làm tròn trách nhiệm của người lãnh đạo mà còn thể hiện ở niềm tin của họ với cấp trên, đồng cấp và cấp dưới, tin tưởng để phối hợp công việc, tin tưởng để trao quyền, tin tưởng để giao nhiệm vụ và đặc biệt tin tưởng để dẫn dắt người khác phát

triển bản thân họ. Đồng thời người lãnh đạo, quản lý cần biết quản trị bản thân và gia đình, không để bản thân bị sức mạnh của đồng tiền hay quyền lực chi phối, không để gia đình lợi dụng vị trí công tác của mình để trục lợi, tham ô, tham nhũng, không sống xa hoa, lãng phí.

3. Ý nghĩa của văn hóa lãnh đạo, quản lý đối với người lãnh đạo, quản lý

a) Văn hóa lãnh đạo, quản lý là giúp người lãnh đạo, quản lý thực hiện hiệu quả chức trách, nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý

Đây là ý nghĩa bao trùm, quan trọng nhất, thể hiện ở những điểm sau:

- Lãnh đạo, quản lý tổ chức suy cho cùng là *lãnh đạo, quản lý con người* - tác động đến con người để nhận lại những hành vi ứng xử của con người theo cách mà người lãnh đạo, quản lý mong muốn.

Muốn lãnh đạo, quản lý con người trước hết phải hiểu con người. Văn hóa lãnh đạo, quản lý có khả năng giúp cho việc hiểu con người từ góc độ văn hóa, qua đó người lãnh đạo, quản lý có được sự lựa chọn phù hợp trong cách cách ứng xử với con người. Điều này là cần thiết, bởi mỗi con người là một con người văn hóa - chịu ảnh hưởng của một nền văn hóa nhất định, ứng xử theo những chuẩn mực văn hóa nhất định. Có thể nêu ví dụ: trong một quốc gia tồn tại "văn hóa vùng miền", người lãnh đạo, quản lý cần lưu ý đến ảnh hưởng của những vùng miền văn hóa này đối với đối tượng mà mình lãnh đạo, quản lý để có được cách thức lãnh đạo, quản lý phù hợp và hiệu quả.

- Lãnh đạo, quản lý trong thực tế là một hoạt động tồn tại để phát hiện, lý giải và xử lý những vấn đề nảy sinh từ thực tiễn tồn tại của tổ chức. Nếu không có vấn đề, sẽ không cần đến hoạt động lãnh đạo, quản lý; bộ máy của tổ chức sẽ vận hành tự động - điều này là chưa từng tồn tại. Trong các loại vấn đề, có những vấn đề nảy sinh từ lý do khác biệt về văn hóa. Để giải quyết hiệu quả những vấn đề như vậy cần tìm kiếm một giải pháp văn hóa thay vì chỉ tìm kiếm những giải pháp từ góc độ pháp lý hoặc kinh tế thuần túy.

- Văn hóa lãnh đạo, quản lý giúp người lãnh đạo, quản lý đảm bảo hoạt động của tổ chức đạt tới những giá trị gắn với mục đích tồn tại của tổ chức. Lý do tồn tại của tổ chức công là phục vụ lợi ích của nhân dân và xã hội. Người lãnh đạo, quản lý thực sự đề cao giá trị "vì dân" trong hoạt động lãnh đạo, quản lý là điều kiện quan trọng hàng đầu để hoạt động của tổ chức không xa rời mục đích tồn tại của nó.

- Văn hóa lãnh đạo, quản lý giúp người lãnh đạo, quản lý đảm bảo hoạt động của mình và của tổ chức mà mình lãnh đạo, quản lý không vượt ra ngoài khuôn khổ luật định khi "giá trị tuân thủ pháp luật, thượng tôn pháp luật" được thực sự đề cao.

b) Văn hóa lãnh đạo, quản lý giúp người lãnh đạo, quản lý xác định định hướng và trách nhiệm xây dựng văn hóa tổ chức của mình

Bằng cách xác định và đề cao trong thực tế những giá trị văn hóa mà tổ chức cần, người lãnh đạo, quản lý có định hướng thực hiện trong thực tế và phát triển trở thành văn hóa của tổ chức.

Văn hóa lãnh đạo, quản lý giúp cho người lãnh đạo, quản lý ý thức được sự tồn tại và tác động ảnh hưởng của văn hóa đối với hoạt động lãnh đạo, quản lý, từ đó luôn có nhu cầu hoàn thiện bản thân để trở thành người lãnh đạo, quản lý có văn hóa.

Có một thực tế là, sự phát triển về đời sống vật chất đã không tỷ lệ thuận với đời sống văn hóa tinh thần và các giá trị đạo đức xã hội cần có để phát triển hài hòa và bền vững. Tình trạng suy thoái về chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống trong một bộ phận không nhỏ cán bộ, đảng viên và tình trạng tham nhũng, lãng phí, quan liêu, những tiêu cực và tệ nạn xã hội chưa được ngăn chặn, đẩy lùi, mà còn tiếp tục diễn biến phức tạp, cùng với sự phân hóa giàu nghèo và sự yếu kém trong quản lý, điều hành của nhiều cấp, nhiều ngành, làm giảm lòng tin

của nhân dân đối với Đảng và Nhà nước, đe dọa sự ổn định, phát triển của đất nước."[24]

Sự xuống cấp về đạo đức xã hội chính là kết quả của những biến động, biến đổi trong hệ chuẩn mực đạo đức xã hội ở nước ta. Đạo đức, lối sống là những vấn đề cốt lõi trong đời sống văn hóa của mỗi cá nhân, cộng đồng và dân tộc. Sự ổn định hay không ổn định, phát triển hay suy thoái của các quốc gia thường có quan hệ trực tiếp với vấn đề đạo đức xã hội. Để hình thành những chuẩn mực đạo đức và lối sống tốt đẹp, đòi hỏi một thời gian khá dài, có khi phải vài ba thế hệ. Nhưng để phá bỏ những chuẩn mực có giá trị và thay vào đó những phản giá trị thì chỉ cần một thời gian rất ngắn, nếu như không có những giải pháp khắc phục kịp thời.

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, là con đường tất yếu của kinh tế nước ta, cũng như của mọi quốc gia trong thời đại ngày nay. Sự xuất hiện của kinh tế thị trường tất yếu sẽ tác động và chi phối kiến trúc thượng tầng, trong đó có đạo đức xã hội. Việc nhận thức đầy đủ và sâu sắc những biến đổi, biến động trong hệ chuẩn mực đạo đức xã hội ở nước ta thời kinh tế thị trường và đề xuất những chuẩn mực của văn hóa công vụ nói chung và văn hóa của người lãnh đạo, quản lý nói riêng là rất quan trọng và cần thiết để thúc đẩy sự ổn định và phát triển của đất nước, xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động và thực tài.

II. MỘT SỐ TƯ TƯỞNG HỒ CHÍ MINH VÀ QUAN ĐIỂM CỦA ĐẢNG, NHÀ NƯỚC TA VỀ VĂN HÓA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Văn hóa, đạo đức của Chủ tịch Hồ Chí Minh tạo thành những giá trị bền vững, có ý nghĩa to lớn đối với việc rèn luyện văn hóa, đạo đức của cán bộ lãnh đạo, quản lý trong điều kiện hiện nay. Đó không chỉ là những bài học, là chuẩn mực cho người cán bộ cách mạng, mà còn là mẫu mực trong bồi dưỡng nhân cách cho thế hệ người Việt Nam hôm nay và mai sau.

[24] Đảng Cộng sản Việt Nam (2016): Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XII. Văn phòng trung ương Đảng.

Trước yêu cầu đổi mới ở nước ta, cần học tập, vận dụng sáng tạo tư tưởng của Hồ Chí Minh về văn hóa lãnh đạo, quản lý. Tư tưởng cơ bản của Hồ Chí Minh, quan điểm của Đảng, Nhà nước ta trong lĩnh vực này tập trung ở những nội dung chính về công tác cán bộ, sử dụng quyền lực có văn hóa, ứng xử có văn hóa và phong cách, phương pháp, lề lối làm việc của người lãnh đạo, quản lý. Đồng thời Nhà nước cần thể chế hóa các quan điểm của Đảng, chuẩn mực văn hóa, đạo đức của Chủ tịch Hồ Chí Minh trong các văn bản pháp luật.

1. Tư tưởng Hồ Chí Minh và quan điểm của Đảng, Nhà nước ta về sử dụng quyền lực có văn hóa

Theo tư tưởng Hồ Chí Minh, đã có quyền hành thì người cán bộ lãnh đạo, quản lý phải biết tập trung xử lý quyền lực một cách có văn hoá. Bác Hồ cũng dạy rằng, "không phải cứ viết lên trán chữ "cộng sản" là được quần chúng yêu mến. Quần chúng chỉ quý mến những người có tư cách đạo đức"[25]. Trong quan hệ đối với nhân dân, cần nâng cao vai trò của văn hóa phục vụ. Sự nghiệp văn hóa Hồ Chí Minh là sự nghiệp vì dân, theo Người, suy nghĩ, hành động, sáng tác đều xuất phát từ cái Tâm: vì nhân dân phục vụ. Người đã từng nói vào năm 1946: "Tôi thiết tha mong muốn cho nền văn hóa mới của nước nhà lấy hạnh phúc của đồng bào, của dân tộc làm cơ sở."[26]

Hồ Chí Minh từng khẳng định "nước ta là nước dân chủ", dân là chủ và dân làm chủ. Nhà nước quản lý có văn hoá có nghĩa là "Chính phủ là công bộc của dân."[27] Chính sách của Chính phủ phải hợp với nguyện vọng và quyền lợi của dân chúng. Chính phủ phải xây dựng thành một chính phủ liêm khiết. Thành quả lớn nhất sau khi giành được độc lập, đó là chính quyền thuộc về nhân dân, và dân chủ trở thành một nguồn lực lớn, một giá trị văn hoá, vừa là động lực, vừa là mục tiêu của cách mạng. Tăng cường dân chủ là phải tẩy sạch bệnh quan liêu. Chủ nghĩa quan liêu là phản văn hoá, là kẻ thù hủy diệt sức mạnh của tổ chức. Lãnh đạo có văn hoá là phải tẩy sạch bệnh quan liêu, mệnh lệnh. Muốn

[25] Hồ Chí Minh Toàn tập (2011), NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, T.5, tr. 552.
[26] Bác Hồ với văn nghệ sĩ (1985). NXB. Tác phẩm mới, tr 348.
[27]Hồ Chí Minh Toàn tập (2011), NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội. T.4, tr.22-23.

vậy, phải làm tốt 6 điều: đặt lợi ích của nhân dân lên trên hết; liên hệ chặt chẽ với nhân dân; việc gì cũng bàn với nhân dân, giải thích cho nhân dân hiểu rõ; có khuyết điểm thì thật thà tự phê bình trước nhân dân và hoan nghênh nhân dân phê bình mình; sẵn sàng học hỏi nhân dân; tự mình phải gương mẫu cần, kiệm, liêm, chính để nhân dân noi theo.

Cũng theo tinh thần Hồ Chí Minh, nếu dân đói, Đảng và Chính phủ có lỗi; nếu dân rét là Đảng và Chính phủ có lỗi; nếu dân dốt là Đảng và Chính phủ có lỗi; nếu dân ốm là Đảng và Chính phủ có lỗi. Vì vậy cán bộ Đảng và chính quyền từ trên xuống dưới, đều phải hết sức quan tâm đến đời sống của nhân dân[28]. Vì vậy, giờ đây, văn hoá lãnh đạo, quản lý là phải chống thái độ vô cảm trước đời sống của quần chúng nhân dân. Nước ta còn nghèo, dân ta chưa thật sự có đời sống vật chất đầy đủ. Văn hoá lãnh đạo, quản lý không thể sống chung với xa xỉ, hoang phí, lãng phí, tham nhũng. Một vấn đề có tính thời sự, nhưng thực chất đã có trong di sản Hồ Chí Minh, đó là vấn đề "uỷ thác quyền lực". Quyền lực thuộc về nhân dân và nhân dân uỷ thác quyền lực đó cho các đại biểu của mình. Một khi người nắm quyền, thay mặt dân lãnh đạo đất nước mà không còn sự tín nhiệm của nhân dân nữa thì nên từ chức và phải xin lỗi trước nhân dân. Bàn tới văn hoá lãnh đạo, quản lý thì phải biết đến "văn hoá từ chức". Mới đây, Bộ Chính trị đã có Quy định số 41-QĐ/TW ngày 03/11/2021 *c*ủa về miễn nhiệm, từ chức đối với cán bộ và Nhà nước cần có những quy định cụ thể về vấn đề này.

Với quan điểm văn hóa giữ vai trò nền tảng tinh thần của xã hội và là mục tiêu, động lực của sự phát triển nên từ Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm từ 2001 - 2010 đến Báo cáo Chính trị tại Đại hội X, Đảng Cộng sản Việt Nam luôn nhất quán chủ trương "nâng cao tính văn hóa trong mọi hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội và sinh hoạt của nhân dân". Với tư cách một lĩnh vực, một loại hình hoạt động của xã hội, quản lý nhà nước chính là một trong những

[28] Hồ Chí Minh Toàn tập (2011), NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội. T.9, tr.518.

địa bàn thể hiện sức mạnh bản chất của con người, nghĩa là địa bàn thể hiện văn hoá. Đồng thời, văn hoá quản lý nhà nước là động lực, là sự đảm bảo cho hoạt động quản lý nhà nước có hiệu quả. Với tinh thần ấy, Đảng Cộng sản Việt Nam đặc biệt coi trọng công tác cán bộ và nâng cao văn hóa lãnh đạo và quản lý. Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ XIII đã xác định: "*Xây dựng và thực hiện chuẩn mực văn hóa trong lãnh đạo, quản lý. Chú trọng đạo đức công vụ, xây dựng môi trường văn hoá công vụ trong sạch, dân chủ, đoàn kết, nhân văn"*.

Trong suốt quá trình lãnh đạo cách mạng Việt Nam, công tác cán bộ và xây dựng đội ngũ cán bộ luôn được Đảng ta xác định là nhiệm vụ "then chốt của vấn đề then chốt"; cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng. Vì vậy, Đảng ta đặc biệt coi trọng công tác xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp. Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng nhấn mạnh: "*Tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược và người đứng đầu đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ. Xây dựng, hoàn thiện chính sách phát hiện, thu hút, sử dụng nhân tài; có cơ chế bảo vệ những cán bộ năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám nói, dám làm, dám chịu trách nhiệm, dám đương đầu với khó khăn, thử thách, quyết liệt trong hành động vì lợi ích chung, đồng thời xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm*"[29]. Một trong ba giải pháp đột phá của công tác xây dựng Đảng là "phát huy dân chủ, siết chặt kỷ luật, kỷ cương đi đôi với tạo môi trường đổi mới sáng tạo trong công tác cán bộ và xây dựng đội ngũ cán bộ".

Đảng ta đã nhiều lần chỉ rõ: kiên quyết không để lọt những người không xứng đáng, không bảo đảm đủ các tiêu chuẩn, điều kiện, có biểu hiện cơ hội chính trị, tham vọng quyền lực, suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức vào đội ngũ cán bộ đương chức và cán bộ quy hoạch cấp chiến lược. Xử lý nghiêm, đồng bộ giữa kỷ luật Đảng với kỷ luật của Nhà nước đối với cán bộ vi phạm, những cán bộ có động cơ sai trái, tư tưởng cục bộ, bè phái, "lợi ích nhóm" và cũng không để bị lợi ích nào cám dỗ, không để bị chi phối bởi quan hệ cá nhân,

[29] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, T.2, NXB Chính trị quốc gia Sự thật.

thân quen không trong sáng. Kiên quyết chống tham nhũng, tiêu cực trong công tác cán bộ, gây mất đoàn kết nội bộ, kể cả khi đã chuyển công tác.

2. Tư tưởng Hồ Chí Minh, quan điểm của Đảng, Nhà nước ta về ứng xử có văn hóa của người lãnh đạo, quản lý

Chủ tịch Hồ Chí Minh là tấm gương mẫu mực về nghệ thuật ứng xử. Văn hoá lãnh đạo, quản lý thể hiện rõ sự ứng xử có văn hoá trong các mối quan hệ với người, với việc, với bản thân. Sức mạnh cảm hóa, cuốn hút và tập hợp được mọi người - đó là phong cách ứng xử, một bí quyết thành công trong suốt cuộc đời hoạt động cách mạng của Chủ tịch Hồ Chí Minh.

Thứ nhất, phong cách giao tiếp của Người luôn mang đậm nét nhân văn, nhân bản vì con người. Xuyên suốt, nhất quán trong chiều sâu tư tưởng và ứng xử của Chủ tịch Hồ Chí Minh là tình yêu thương, tôn trọng con người. Nhân nghĩa chính là cái gốc trong giao thiệp, ứng xử giữa con người với con người, nên phải quan tâm đến thái độ, hành vi đối nhân xử thế của mình sao cho có tình có nghĩa, thấu lý đạt tình, không nên cứng nhắc, máy móc hay lý luận suông.

Bác luôn giản dị, gần gũi, cởi mở, tế nhị và chu đáo với tất cả mọi người dù là một nhà lãnh đạo. Khi tiếp xúc với bất cứ ai, Người không bao giờ đặt mình cao hơn người khác mà rất dân chủ, bình đẳng; luôn thương yêu, kính trọng, tin tưởng và phát huy con người; quan tâm săn sóc đến tư tưởng, công tác, đời sống của từng người, từng giai tầng, lứa tuổi, không bỏ sót một ai; sống chan hòa, gần gũi với mọi người, nâng niu từng nhân cách. Người căn dặn cán bộ, đảng viên: "*Đối với tất cả mọi người trong các tầng lớp dân chúng, ta phải có một thái độ mềm dẻo, khôn khéo, biết nhân nhượng, biết trọng nhân cách của người ta.*"[30] Dù ở cương vị nào, người đồng chí, đồng đội; người cha, người Bác, người anh hay người đứng đầu Chính phủ…, phong cách giao tiếp của Chủ tịch Hồ Chí Minh bao giờ cũng chứa đựng nét văn hóa tôn trọng, gần gũi, cởi mở và chu đáo với mọi người.

[30] Hồ Chí Minh: Toàn tập (2011), Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội. t.4, tr.52.

Thứ hai, phong cách giao tiếp của Người luôn chứa đựng tình cảm chân thành và tinh thần khoan dung, độ lượng. Thực tế, khi giao tiếp với mọi người, từ những người nông dân cho đến người thương binh, bệnh binh, từ bạn bè, đồng chí cho đến các cháu thiếu niên, nhi đồng hay những người "đối lập" với mình, Chủ tịch Hồ Chí Minh luôn giữ thái độ chân thành, hòa nhã, chủ động. Trong Thư gửi đồng bào Nam Bộ, Bác viết: "Năm ngón tay cũng có ngón ngắn ngón dài. Nhưng ngắn dài đều hợp nhau tại nơi bàn tay. Trong mấy triệu người cũng có người thế này người thế khác, nhưng thế này hay thế khác đều dòng dõi của tổ tiên ta. Vậy nên ta phải khoan hồng đại độ"[31]. Có thể nói, chính bằng phong cách giao tiếp thấm đẫm nét văn hóa chân tình, khoan dung, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã xóa mờ mọi khoảng cách để đạt được sự tương đồng, đã đẩy xa những khác biệt tạo ra sự đồng thuận với mục tiêu cao nhất là có lợi cho sự nghiệp chung.

Trong công việc, cán bộ, công chức phải biết yêu thương, đoàn kết, giúp đỡ và chia sẻ cùng nhau. Người nói: chớ nịnh hót người trên, chớ xem khinh người dưới, chân thành, khiêm tốn, thật thà, đoàn kết, học người và giúp người tiến bộ.[32] Điều này còn giúp cán bộ, công chức xích lại gần nhau hơn, một tập thể sẽ mạnh khi từng cá nhân cán bộ, công chức trong tập thể liên kết chặt chẽ với những người còn lại.

Thứ ba, Người luôn làm chủ các tình huống giao tiếp với phương pháp ứng xử văn hóa khéo léo, mềm mỏng và hiệu quả. "Dĩ bất biến, ứng vạn biến" là triết lý của Chủ tịch Hồ Chí Minh trong giao tiếp, ngoại giao và giải quyết các nhiệm vụ cách mạng. Theo Người, khi đứng trước mọi vấn đề, mọi tình huống, việc quan trọng nhất là "phải suy tính kỹ lưỡng. Chớ hấp tấp, chớ làm bừa, chớ làm liều. Chớ gặp sao làm vậy."[33] Tức là phải bình tĩnh, suy xét, khéo léo trong các tình huống giao tiếp cụ thể. Phải giữ chữ "tín" trong quan hệ giao tiếp hành chính. Muốn giữ được chữ tín, cán bộ, công chức phải luôn "lời nói đi đôi với

[31] Hồ Chí Minh: Toàn tập (2000), Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, t.7, tr.438.
[32] Hồ Chí Minh Toàn tập (2011), Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, T.6, tr.130-131.
[33] Hồ Chí Minh Toàn tập (2011). Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội. T.5, tr.239.

việc làm, không nói suông, không hứa suông, không nói một đằng làm một nẻo"[34].

3. Tư tưởng Hồ Chí Minh và quan điểm của Đảng, Nhà nước ta về phong cách, phương pháp, lề lối làm việc của người lãnh đạo, quản lý

Lề lối, phong cách làm việc là một bộ phận cơ bản cấu thành nhân cách con người, là một trong những thành tố quan trọng phản ánh chất lượng cán bộ. Vì vậy, xây dựng lề lối, phong cách làm việc khoa học, dân chủ, chuyên nghiệp của cán bộ, trước hết là cán bộ lãnh đạo, quản lý là một yêu cầu cấp thiết trong giai đoạn cách mạng hiện nay.

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã xây dựng cho mình một phong cách lãnh đạo, quản lý mẫu mực, dân chủ, khoa học, quần chúng… Bước đầu có thể quan niệm, phong cách lãnh đạo, quản lý Hồ Chí Minh là những đặc trưng, độc đáo mang tính ổn định, được thể hiện một cách thường xuyên trong hoạt động lãnh đạo, quản lý của Người. Phong cách lãnh đạo, quản lý Hồ Chí Minh bao gồm: Phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ; Phong cách quần chúng; phong cách lãnh đạo quản lý năng động, sáng tạo; phong các lãnh đạo, quản lý quyết đoán, chủ động; phong cách lãnh đạo quản lý khoa học; phong cách lãnh đạo, quản lý nêu gương.

- *Phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ*

Trong quan niệm của người, phong cách dân chủ hay "cách làm việc dân chủ" là phong cách có vai trò quan trọng hàng đầu đối với sự thành công của người lãnh đạo, quản lý. Bởi lẽ, người lãnh đạo, quản lý dù tài giỏi đến đâu đi nữa cũng chỉ thấy một hoặc một số mặt của vấn đề, không thể nắm hết được, hiểu hết mọi mặt, mọi công việc và mọi cá nhân trong đơn vị, cũng như đời sống xã hội.

Đặc trưng của phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ là người lãnh đạo, người đứng đầu phải biết sử dụng quyền lực của mình một cách hợp lý, không lạm dụng quyền lực.

[34] Hồ Chí Minh Toàn tập *(1995). Sửa đổi lối làm việc*. NXB Chính trị quốc gia, T.5, tr. 68.

Phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ yêu cầu người cán bộ, đảng viên phải tin yêu và tôn trọng đối tượng lãnh đạo, quản lý; chú ý lắng nghe và giải quyết những kiến nghị chính đáng của cấp dưới, của quần chúng nhân dân, sẵn sáng tiếp thu phê bình của quần chúng và sửa chữa khuyết điểm của mình; phải luôn đặt lợi ích của tập thể, của quần chúng lên trên, lên trước.

Phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ có vai trò quan trọng, không chỉ ảnh hưởng đến uy tín của người lãnh đạo quản lý, mà còn ảnh hưởng đến uy tín của Đảng và Nhà nước. Đồng thời, tác động đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ chính trị của tổ chức; phong cách của cán bộ cấp dưới; ảnh hưởng đến lợi ích của nhân dân, của đất nước. Bởi vậy, xây dựng phong cách lãnh đạo quản lý chuẩn mực cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý là vấn đề vừa cấp bách, vừa cơ bản, lâu dài.

- *Phong cách lãnh đạo, quản lý quần chúng*

Phong cách lãnh đạo quần chúng của Hồ Chí Minh thể hiện ở chỗ: mọi tư tưởng, hành động, mọi chủ trương của Đảng, chính sách của Nhà nước trong công tác lãnh đạo, quản lý đều xuất phát từ quần chúng và phục vụ lợi ích của quần chúng. Nội dung thể hiện ở các khía cạnh: Phát huy quyền làm chủ của nhân dân; Quan tâm đến lợi ích chính sáng của nhân dân; Phát huy vài trò, trách nhiệm của nhân dân; Sẵn sàng học hỏi nhân dân; Thật thà tự phê bình trước Nhân dân và hoan nghênh Nhân dân phê bình mình; Trọng dụng nhân tài trong Nhân dân

- *Phong cách lãnh đạo, quản lý năng động, sáng tạo*

Hồ Chí Minh luôn xác định mục tiêu cuối cùng, nhiệm vụ chiến lược, đồng thời linh hoạt và sáng tạo, điều chỉnh nhiệm vụ của mỗi giai đoạn cách mạng. Người yêu cầu "tính linh hoạt" trong phương thức thi hành, một biện pháp hôm nay là phù hợp thì ngày mai chưa chắc sẽ phù hợp. Linh hoạt và sáng tạo nhưng phong cách lãnh đạo, quản lý, Hồ Chí Minh luôn nắm vấn đề then chốt, giữ vững vấn đề then chốt, dựa ào cái then chốt để giải quyết linh hoạt,

Người lãnh đạo, quản lý cần phải giữ vững đường lối, mục tiêu, nhiệm vụ của cách mạng; vừa phải sáng suốt, tỉnh táo, nhạy bén để xác định chiến lược, hình thức, biện pháp thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ trong từng hoàn cảnh lịch sử cụ thể. "Cán bộ lãnh đạo phải nắm vững chính sách của Đảng và Chính phủ, phải đi đúng đương lối quần chúng, phải biến quyết tâm của Đảng và Chính phủ thành quyết tâm của toàn dân"[35] trên cơ sở tăng cường sức mạnh khối đại đoàn kết toàn dân nhằm thực hiện thắng lợi các mục tiêu của chính trị đề ra.

Trong chỉ đạo, điều hành cần biết ủy quyền: "thả cho họ làm, thả cho họ phụ trách, dù sai lầm chút ít cũng không sợ. Nhưng phải luôn luôn tùy hoàn cảnh mà bày vẽ cho họ về phương hướng công tác, cách thức công tác, để cho họ phát triển năng lực và sáng kiến của họ..."[36]

- Phong cách lãnh đạo, quản lý khoa học

Phong cách lãnh đạo, quản lý khoa học của Hồ Chí Minh đối lập hoàn toàn và xa lạ với lề lối, cách thức lãnh đạo, quản lý mang nặng cảm tính, chủ quan, hời hợt không quan tâm đến chất lượng, hiệu quả công việc. Phải biết điều tra, nghiên cứu, đôn đốc, giúp đỡ, khuyến khích kiểm tra, làm đến nơi đến chốn, nói đi đôi với làm, công khai, minh bạch. Nói ngắn gọn theo tư tưởng của người xưa, được Hồ Chí Minh nhấn mạnh: Phải chính tâm, tu thân, tề gia.

Phong cách lãnh đạo, quản lý khoa học thể hiện: Lãnh đạo, quản lý sâu sát, có điều tra, nghiên cứu; Lãnh đạo, quản lý có mục đích, chương trình, kế hoạch cụ thể, chi tiết; Lãnh đạo, quản lý sáng suốt, cụ thể, kịp thời; Lãnh đạo, quản lý gắn liền với kiểm tra, tổng kết, rút kinh nghiệm.

Xây dựng phong cách lãnh đạo, quản lý khoa học theo tư tưởng Hồ Chí Minh bảo đảm cho đội ngũ cán bộ, công chức có năng lực cao, trình độ chuyên môn giỏi, quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động và khắc phục những hạn chế, yếu kém của nền hành chính hiện nay.

- Phong cách lãnh đạo, quản lý nêu gương.

[35] Hồ Chí Minh Toàn tập (2011). Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, t.11, tr.555.
[36] Hồ Chí Minh Toàn tập (1995), Sửa đổi lối làm việc. NXB Chính trị quốc gia, t.5, tr. 68.

Phong cách lãnh đạo, quản lý nêu gương ở Hồ Chí Minh thể hiện ở các phương diện sau: Nêu gương trong quan hệ với mình, với người, với việc. Đối với mình không tự cao, tự đại, tự mãn. Đối với người, luôn giữ thái độ chân thành, khiêm tốn, đoàn kết, khoan dung. Đối với việc, dù trong hoàn cảnh nào cũng phải giữ nguyên tắc "dĩ công vi thượng", đặt công việc lên trên, lên trước việc tư…

- *Phong cách lãnh đạo, quản lý quyết đoán, chủ động*

Quyết đoán là một phẩm chất, là phong cách không thể thiếu ở người lãnh đạo, quản lý, có ý nghĩa quan trọng trong thực thi nhiệm vụ. Một trong những tiêu chí của người cách mạng mà Hồ Chí Minh khẳng định là: "làm việc phải: xem xét hoàn cảnh càng kỹ. Quyết đoán. Dũng cảm. Phục tùng đoàn thể."[37]

Người lãnh đạo, quản lý thiếu quyết đoán sẽ rơi vào tình thế mất phương hướng trước những tình huống xảy ra và dễ trở thành người "ba phải", dễ bỏ lỡ cơ hội dẫn đến những tác hại đáng tiếc.

Chủ tịch Hồ Chí Minh là mẫu mực cho sự kết hợp giữa văn hóa và chính trị, tạo nên một sắc thái riêng: Văn hóa chính trị Hồ Chí Minh; Tư tưởng, đạo đức, phong cách của Chủ tịch Hồ Chí Minh bao hàm những giá trị nhân văn, nhân đạo sâu sắc và quý giá, được hun đúc trong thực tiễn cách mạng, đặc trưng bản sắc văn hóa dân tộc Việt Nam. Trong giai đoạn cách mạng hiện nay, học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh là điều kiện, cơ hội để mỗi một người cán bộ lãnh đạo, quản lý học tập, tu dưỡng, rèn luyện bản thân, hình thành những giá trị văn hóa mới; nhận diện và loại trừ những yếu tố không đúng, không phù hợp ngay trong chính bản thân mình.

Đại hội VI của Đảng yêu cầu phải "Sửa đổi phong cách làm việc, đi sâu, đi sát thực tế"[38]; đề cao phong cách làm việc tuân thủ nguyên tắc, kỷ luật của Đảng; mở rộng sinh hoạt dân chủ; nghiên cứu những kinh nghiệm sáng tạo của cơ sở và địa phương, lắng nghe ý kiến của quần chúng, của chuyên gia và nhà khoa học; xây dựng quy chế làm việc và chế độ công tác, sinh hoạt để làm việc

[37] Hồ Chí Minh: Toàn tập (2011). Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, t.2, tr 281.
[38] Văn kiện Đảng toàn tập (1986). Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2006, T. 47, tr. 472.

theo quy chế.[39] Các kỳ đại hội Đảng trong thời kỳ đổi mới đều nhấn mạnh yêu cầu phải thường xuyên chăm lo xây dựng phong cách, lề lối làm việc khoa học cho cán bộ, đảng viên. Đại hội XII xác định phải xây dựng và thực hiện tốt các quy định để phát huy vai trò gương mẫu trong rèn luyện phẩm chất đạo đức, lối sống, phong cách, tác phong, lề lối của cán bộ, đảng viên, nhất là cán bộ lãnh đạo các cấp, người đứng đầu các cơ quan, đơn vị.

Tại Quy định số 89-QĐ/TW ngày 04/8/2017 của Bộ Chính trị về khung tiêu chuẩn chức danh, định hướng khung tiêu chí đánh giá cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, tiêu chuẩn cụ thể về tác phong, lề lối làm việc:

- Có trách nhiệm với công việc; năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, linh hoạt trong thực hiện nhiệm vụ.

- Phương pháp làm việc khoa học, dân chủ, đúng nguyên tắc.

- Hợp tác, hướng dẫn, giúp đỡ đồng chí, đồng nghiệp.

Đại hội XIII của Đảng nhấn mạnh: phải đổi mới phương pháp, phong cách, lề lối làm việc của các cơ quan lãnh đạo từ Trung ương tới cơ sở, tức là đổi mới phương pháp, phong cách làm việc trong phạm vi toàn Đảng, từ trên xuống dưới, đồng bộ, thống nhất, trong đó bao gồm cả đổi mới phương pháp, phong cách, lề lối làm việc của các cơ quan lãnh đạo (cấp ủy, ban thường vụ cấp ủy, đảng đoàn, ban cán sự đảng) và các cơ quan tham mưu, giúp việc cấp ủy đảng các cấp. Do đó việc xây dựng lề lối, phong cách làm việc khoa học, dân chủ, chuyên nghiệp đối với cán bộ, cần: thống nhất nhận thức trong toàn Đảng và hệ thống chính trị, toàn xã hội, mọi cơ quan, đơn vị yêu cầu cấp bách đổi mới, chỉnh đốn lề lối, phong cách làm việc của cán bộ, đảng viên; hoàn thiện hệ thống thể chế, quy định chuẩn mực về lề lối, phong cách làm việc của cán bộ, làm cơ sở cho đánh giá, giám sát, quản lý cán bộ; đổi mới các khâu của công tác cán bộ hướng vào hoàn thiện lề lối, phong cách làm việc của cán bộ, đặc biệt là xây dựng phong cách làm việc khoa học, dân chủ, chuyên nghiệp; hoàn thiện mô hình đào tạo hướng tới xây dựng lề lối, phong cách làm việc khoa học, dân chủ,

[39] Văn kiện Đảng toàn tập (1986). Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2006, T. 47, tr. 473.

chuyên nghiệp đối với cán bộ; phát huy vai trò của người dân, báo chí và tăng cường áp dụng thành tựu khoa học - công nghệ trong lãnh đạo, quản lý, hiện đại hóa lề lối, phong cách làm việc của cán bộ. Lãnh đạo, quản lý được coi là yếu tố then chốt, là yếu tố quan trọng nhất để đạt được mục tiêu, hiệu lực, hiệu quả và dẫn dắt sự thay đổi của tổ chức nhà nước.

Đổi mới phương pháp, phong cách, lề lối làm việc của các cơ quan lãnh đạo của Đảng từ Trung ương tới cơ sở; xây dựng và thực hiện phong cách làm việc khoa học, tập thể, dân chủ, trọng dân, gần dân, hiểu dân, vì dân, bám sát thực tiễn, nói đi đôi với làm. Đây là quan điểm và cũng là nhiệm vụ, giải pháp có nội dung yêu cầu mới, có sự bổ sung, phát triển hơn so với các quan điểm, giải pháp đã được nêu trong các văn kiện trước đây của Đảng. Toàn Đảng và các tổ chức trong hệ thống chính trị phải xây dựng được phương thức, phong cách làm việc bài bản, hợp lý, khoa học, theo tinh thần "trên dưới đồng lòng", "tiền hô hậu ủng", "nhất hô bá ứng" và "dọc ngang thông suốt" như Tổng Bí thư Nguyễn Phú Trọng đã nhiều lần nhấn mạnh. Trong mỗi cấp ủy, tổ chức đảng phải xây dựng phong cách làm việc khoa học, tập thể, dân chủ, bảo đảm thực hiện nghiêm túc các nguyên tắc tổ chức và hoạt động của Đảng. Toàn Đảng phải xây dựng phong cách làm việc theo quan điểm trọng dân, gần dân, hiểu dân, vì dân, bám sát thực tiễn, chịu khó học hỏi, nói đi đôi với làm.

Các quan điểm của Đảng, tấm gương mẫu mực về văn hóa sử dụng quyền lực, đạo đức công vụ, văn hóa ứng xử, phong cách, lề lối làm việc của Hồ Chí Minh có ý nghĩa để mỗi cán bộ, đảng viên, người lãnh đạo, quản lý luôn không ngừng học tập và làm theo trong cuộc sống và công việc hàng ngày.

Nhiều văn bản pháp luật đã cụ thể hóa về chuẩn mực về đạo đức, lối sống, giao tiếp ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức nói chung và của cán bộ lãnh đạo, quản lý nói riêng.

Luật Cán bộ, công chức năm 2008, Luật Viên chức năm 2010, đã đề cập đến đạo đức, văn hóa giao tiếp của cán bộ, công chức, viên chức trong thực thi công vụ. Nghị định 157/2007/NĐ-CP của Chính phủ quy định về chế độ trách

nhiệm đối với người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị của Nhà nước trong thi hành nhiệm vụ, công vụ.

Luật Phòng chống tham nhũng năm 2018, Nghị định số 59/2019/NĐ-CP ngày 01/7/2019 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật phòng, chống tham nhũng đã đưa ra Quy tắc ứng xử của người có chức vụ, quyền hạn. Cụ thể, người có chức vụ, quyền hạn trong cơ quan, tổ chức, đơn vị khi thực hiện nhiệm vụ, công vụ và trong quan hệ xã hội phải thực hiện quy tắc ứng xử, bao gồm các chuẩn mực xử sự là những việc phải làm hoặc không được làm phù hợp với pháp luật và đặc thù nghề nghiệp nhằm bảo đảm liêm chính, trách nhiệm, đạo đức công vụ.

Nhằm nâng cao văn hóa công vụ, góp phần hình thành phong cách ứng xử, tác phong, lề lối làm việc chuẩn mực của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; đảm bảo tính chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động, minh bạch, hiệu quả trong hoạt động thực thi nhiệm vụ, công vụ; đáp ứng yêu cầu phục vụ Nhân dân, xã hội, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 129/2007/QĐ-TTg, ngày 02/8/2007 về "Ban hành Quy chế văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước"; Quyết định số 1487/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 về phê duyệt Đề án văn hóa công vụ. Đề án đã xác định xây dựng văn hóa công vụ trong cơ quan hành chính bao gồm các nội dung chính là: về tinh thần, thái độ làm việc; về chuẩn mực giao tiếp, ứng xử: về chuẩn mực đạo đức, lối sống và về trang phục.

Tổ chức thực hiện phòng trào thi đua thực hiện văn hóa công sở, Thủ tướng chính phủ đã có Quyết định số 733/QĐ-TTg ngày 14/6/2019 về Kế hoạch tổ chức thực hiện Phong trào thi đua "Cán bộ, công chức, viên chức thi đua thực hiện văn hóa công sở" giai đoạn 2019 - 2025.

III. XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

1. Trau dồi phẩm chất đạo đức, lối sống, tính liêm chính, phục vụ, tinh thần trách nhiệm, bản lĩnh của người lãnh đạo, quản lý

a) Trau dồi phẩm chất đạo đức, lối sống của người lãnh đạo, quản lý

Từ góc độ phát triển xã hội, ngày nay công nghệ thông tin bùng nổ, thế giới trở nên gần với nhau hơn, khoảng cách địa lý không còn là rào cản cho mỗi người khi họ muốn tiếp cận các công nghệ mới, thông tin mới... Vì vậy, mỗi người đặc biệt là người lãnh đạo, quản lý nếu không ngừng học hỏi nâng cao nhận thức, tiếp cận được xu thế lãnh đạo, quản lý hiện đại thì người lãnh đạo, quản lý ấy sẽ không thể giúp thúc đẩy sự phát triển của tổ chức mà còn kìm hãm sự phát triển của tổ chức ấy cũng như ngành mà mình quản lý. Trước đây, nói đến lãnh đạo, quản lý là nói đến sự cai trị, quyền uy, cấp dưới phải phục tùng. Hiện nay, xu thế lãnh đạo, quản lý hiện đại không còn là thể hiện sức mạnh, nạt nộ cấp dưới nữa mà người lãnh đạo, quản lý đã có xu hướng phục vụ, tạo ảnh hưởng để dẫn dắt tổ chức của mình.

Về chuẩn mực đạo đức, lối sống và tinh thần, thái độ làm việc, trong Đề án Văn hóa công vụ quy định:

Cán bộ, công chức, viên chức phải không ngừng học tập, tu dưỡng, rèn luyện về đạo đức, lối sống. Thực hiện cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư; trung thực, giản dị, thẳng thắn, chân thành; không có biểu hiện cơ hội, sống ích kỷ, ganh ghét, đố kỵ. Không được sử dụng đồ uống có cồn trong thời gian làm việc và giờ nghỉ trưa; hút thuốc lá đúng nơi quy định; phải tuân thủ kỷ luật phát ngôn,không sử dụng mạng xã hội để khai thác, tuyên truyền các thông tin chưa được kiểm chứng, phiến diện, một chiều ảnh hưởng đến hoạt động công vụ. Cán bộ, công chức, viên chức phải tuân thủ chuẩn mực đạo đức gia đình và xã hội, thuần phong mỹ tục, truyền thống văn hóa tốt đẹp của dân tộc; không mê tín dị đoan và có những hành vi phản cảm khi tham gia lễ hội.

Cán bộ, công chức, viên chức phải trung thành với Nhà nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam; bảo vệ danh dự Tổ quốc và lợi ích quốc gia; tôn trọng và tận tụy phục vụ Nhân dân. Khi thực hiện nhiệm vụ, công vụ, cán bộ, công chức, viên chức phải ý thức rõ về chức trách, bổn phận của bản thân, bao gồm: Phải sẵn sàng nhận và nỗ lực hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được phân công; không kén chọn vị trí công tác, chọn việc dễ, bỏ việc khó. Tâm huyết, tận

tụy, gương mẫu làm tròn chức trách, nhiệm vụ được giao; không vướng vào "tư duy nhiệm kỳ"; có ý thức tổ chức kỷ luật; sử dụng có hiệu quả thời giờ làm việc; tránh hiện tượng trung bình chủ nghĩa, làm việc qua loa, đại khái, kém hiệu quả; nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy chế của cơ quan, tổ chức; chủ động phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ; không được gây khó khăn, phiền hà, vòi vĩnh, kéo dài thời gian xử lý công việc của cơ quan, tổ chức và người dân; không thờ ơ, vô cảm, thiếu trách nhiệm trước những khó khăn, bức xúc của người dân. Cán bộ, công chức, viên chức lãnh đạo phải công tâm, khách quan trong sử dụng, đánh giá cán bộ thuộc quyền quản lý; không lợi dụng vị trí công tác để bổ nhiệm người thân quen; chủ động xin thôi giữ chức vụ khi nhận thấy bản thân còn hạn chế về năng lực và uy tín.

Việc không ngừng hoàn thiện trau dồi bản thân chính là để xác định giá trị của người lãnh đạo, quản lý. Giá trị của người lãnh đạo, quản lý cũng cơ bản là giá trị của một con người. Mỗi người có giá trị của họ để được xã hội và cộng đồng chấp nhận, ghi nhận và tôn trọng. Giá trị của mỗi con người được thể hiện thông qua nhân cách của họ. Nhân cách lại được hình thành bởi phẩm chất hay còn gọi là đạo đức, năng lực hay còn hiểu là những việc họ làm được để đóng góp cho xã hội, và thái độ ứng xử của họ với con người với xã hội với môi trường... Như vậy, có thể thấy giá trị của mỗi con người không thể hiện ở trình độ học vấn, hay chức vụ, hay nói cách khác có người học vấn cao nhưng không trung thực, đục khoét của công, tàn phá môi trường để kiếm lợi thì giá trị của họ cũng không được tôn trọng.

b) Phát huy tính trách nhiệm của người lãnh đạo, quản lý

Trách nhiệm thường được hiểu là bổn phận, nghĩa vụ, là những thứ phải làm, phải đứng ra nhận kết quả thực hiện. Trách nhiệm là sử dụng đúng thẩm quyền trong các mối quan hệ để tìm ra cách thức thuận lợi nhất cho công việc thành công, là tuân thủ theo pháp luật, thực hiện công việc, đáp ứng các mong đợi, là giải thích và biện minh cho những hoạt động đã làm. Như vậy, ta thấy rằng khi nói đến trách nhiệm là nói đến khả năng mà người ý thức được những

kết quả hoạt động của mình, khả năng thực hiện một cách tự giác công việc, nghĩa vụ của mình. Nhận trách nhiệm nghĩa là người thực thi công vụ phải tự giác thực hiện bổn phận, nghĩa vụ của mình đối với người khác, với tổ chức và xã hội.

Trách nhiệm công vụ của người lãnh đạo quản lý gồm các trách nhiệm chính trị; trách nhiệm pháp luật; trách nhiệm hành chính và trách nhiệm nêu gương về đạo đức.

- Trách nhiệm chính trị là tuyệt đối trung thành với Tổ quốc, với nhân dân; hết lòng, hết sức phụng sự Tổ quốc; kịp thời giải quyết những yêu cầu và nhu cầu hợp pháp, chính đáng của nhân dân.

- Trách nhiệm pháp luật có nghĩa là phải tuân thủ đầy đủ và nghiêm túc quy định của pháp luật trong thực thi công vụ; đồng thời gánh chịu hậu quả pháp lý nếu có hành vi trái pháp luật.

- Trách nhiệm hành chính là luôn quan tâm đến việc nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả trong thực thi công vụ.

- Trách nhiệm nêu gương về đạo đức chính là gương mẫu về đạo đức và lối sống cả trong gia đình và ngoài xã hội; làm gương về đạo đức cho xã hội.

Văn hóa của người lãnh đạo quản lý thực chất là xây dựng, phát triển giá trị văn hóa công vụ của bản thân, nêu gương thực hiện các chuẩn mực đạo đức trong công việc và thái độ văn hóa đối với quyền lực được trao trách nhiệm đối với nhiệm vụ cũng như sự phát triển của tổ chức. Những giá trị, chuẩn mực đạo đức này sẽ có tác động, chi phối mạnh mẽ đến tập thể, đến tinh thần và trách nhiệm của từng thành viên đối với nhiệm vụ được giao và đối với nhiệm vụ chung của cơ quan, đơn vị. Người lãnh đạo, quản lý của cấp phòng không thực hiện nghiêm túc, thường xuyên trao dồi phẩm chất đạo đức cũng như tính liêm chính, trách nhiệm và bản lĩnh của người lãnh đạo, quản lý thì sẽ không thể xây dựng văn hóa của phòng tốt đẹp được, dẫn đến tình trạng trên bất chính, dưới tắc loạn.

Mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý là người đứng đầu các cơ quan, địa phương, đơn vị phải tự nêu gương về đạo đức, lối sống, phải để quần chúng nhân dân thấy được sự gương mẫu của mình trong việc thống nhất giữa lời nói và việc làm, việc làm phải thực thực chất, thiết thực, làm nhiều nói ít, tránh khoa trương, khoe mẽ, thành tích, chiếu lệ. Thực tế của công tác xây dựng Đảng ở nước ta trong những năm qua cho thấy: Khi cán bộ lãnh đạo cấp trên, nhất là người đứng đầu ở các cấp thực sự gương mẫu, tự giác, dũng cảm nhận khuyết điểm của mình và quyết tâm sửa chữa, khắc phục thì sẽ là tấm gương để cán bộ cấp dưới và đảng viên học tập, noi theo. Việc nêu gương, tu dưỡng đạo đức, lối sống cần phải thể hiện bằng những hành động cụ thể, thiết thực, là việc làm thường xuyên, liên tục, suốt đời. Muốn "nêu gương" mỗi cán bộ, lãnh đạo, quản lý phải làm gương trong công việc từ nhỏ đến lớn, thể hiện thường xuyên, về mọi mặt. Để thực sự nêu gương, đòi hỏi mỗi tổ chức cũng như mỗi người lãnh đạo, quản lý cần tự giác, trung thực, tự phê bình thật khách quan. Việc rèn luyện đạo đức của đội ngũ cán bộ, đảng viên phải được tiến hành ở mọi lúc, mọi nơi.

c) Trau dồi bản lĩnh của người lãnh đạo, quản lý

Bối cảnh, tình hình và yêu cầu của thực tiễn công tác xây dựng Đảng; hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của Nhân dân, do Nhân dân, vì Nhân dân; xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế đang tạo ra những cơ hội phát triển đất nước mạnh mẽ nhưng cũng đòi hỏi lãnh đạo, quản lý phải đổi mới hơn nữa, vững vàng hơn nữa để xử lý kịp thời, chính xác những vấn đề mới, những thách thức mới. Vì vậy đòi hỏi người lãnh đạo quản lý phải có bản lĩnh chính trị cao.

Bản lĩnh là tính tự quyết một cách độc lập về thái độ, hành động của một con người hay một tổ chức, không vì hoặc chịu áp lực từ bên ngoài mà thay đổi quan điểm. Bản lĩnh thể hiện sự trưởng thành, sự vững vàng, nhất là càng trước khó khăn, thử thách, bản lĩnh càng bộc lộ rõ và càng được tôi luyện, kiên định hơn. Có bản lĩnh là có được phẩm chất quyết định sự sống còn và thành công của mỗi cá nhân, tổ chức và ngược lại.

Đảm bảo tính liêm chính, đặt quyền lợi công vụ lên trên lợi ích cá nhân chính là thể hiện bản lĩnh chính trị của người lãnh đạo, quản lý, đặc biệt là lãnh đạo chủ chốt, thể hiện ở việc kiên quyết đấu tranh chống tham nhũng, xử lý nghiêm minh những cán bộ, đảng viên sai phạm, làm trong sạch bộ máy Đảng và Nhà nước, làm lành mạnh các quan hệ xã hội.

Người lãnh đạo, quản lý cũng cần tăng cường nghiên cứu học hỏi kinh nghiệm quốc tế và các nước trong khu vực về các giá trị đạo đức, văn hóa công vụ cách thức quản lý nền công vụ, tiếp thu và vận dụng các nguyên tắc quản trị hiệu quả vào chương trình cải cách công vụ và nâng cao năng lực của các bộ, ngành, địa phương có khả năng giải quyết các vấn đề quản lý ngành, lĩnh vực trước bối cảnh và những thách thức mới.

2. Hoàn thiện phương pháp, lề lối làm việc của người lãnh đạo quản lý

a) Phương pháp, phong cách làm việc khoa học

Phương pháp và lề lối làm việc khoa học của người lãnh đạo, quản lý thể hiện ở việc làm việc có kế hoạch rõ ràng, tỉ mỉ, thiết thực; có phương pháp làm việc biện chứng, dựa trên quy luật khách quan, toàn diện trên cơ sở điều tra nghiên cứu, nắm việc, nắm người, nắm tình hình cụ thể của đơn vị, ngành, địa phương; Biết sử dụng nhân sự đúng người đúng việc; luôn chú ý kiểm tra, đánh giá, tổng kết, rút kinh nghiệm.

Phương pháp làm việc khoa học còn thể hiện thông qua cách sử dụng thời gian làm việc. Những người lãnh đạo có phương pháp khoa học luôn làm mọi việc đúng giờ. Ví dụ như họp, tiếp khách, hoặc tiếp nhân viên. Bên cạnh đó, lãnh đạo, quản lý còn thể hiện ở phân chia thời gian xử lý các công việc. Người lãnh đạo, quản lý luôn xác định được các nhiệm vụ ưu tiên và quan trọng, có thời hạn hoàn thành, đốc thúc và giám sát việc thực hiện của nhân viên. Phương pháp làm việc khoa học của người lãnh đạo, quản lý còn thể hiện ở sự sắp xếp tài liệu và công việc ngăn nắp, lưu trữ và quản lý thông tin dễ thấy và dễ sử dụng.

b) Phương pháp, phong cách làm việc dân chủ

Người lãnh đạo luôn có thái độ cầu thị, muốn lắng nghe ý kiến của cấp dưới, đồng cấp và cấp trên, thường xuyên tiếp xúc, làm việc, nắm quan điểm, chính kiến, tâm tư, nguyện vọng của quần chúng. Điều này không chỉ thể hiện sự tôn trọng mọi người mà còn như một thông điệp gửi tới khẳng định giá trị của họ trong hoạt động công vụ. Cũng có những người lãnh đạo luôn thể hiện lắng nghe mọi ý kiến nhưng thực tế là lắng nghe giả hiệu, họ không nghe ai cả, độc đoán, chuyên quyền, thiếu dân chủ. Vậy sự lắng nghe của người lãnh đạo thể hiện ở việc xử lý các thông tin nghe được, các thông tin nghe được cần được xử lý thấu tình đạt lý. Phong cách dân chủ còn thể hiện ở việc chú trọng bàn bạc công khai khi ra các quyết định hành chính, có tác phong giản dị, hòa đồng và coi trọng việc cung cấp thông tin giải thích, hướng dẫn đầy đủ, minh bạch.

c) Phương pháp, phong cách làm việc chuyên nghiệp

Phương pháp và lề lối làm việc chuyên nghiệp của người lãnh đạo, quản lý thể hiện phong thái giao tiếp, ứng xử, chú trọng tính hiệu quả trong giải quyết công việc. Cư xử đúng mực với đồng nghiệp. Đúng mực với vị trí và vai trò của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong tổ chức, không tỏ ra quan cách, nhưng cũng không xuề xòa; các quyết định quản lý hợp tình, hợp lý và hợp pháp, và bình đẳng với mọi đối tượng chịu sự tác động quản lý.

Đồng thời người lãnh đạo, quản lý cần có tinh thần sáng tạo, tìm tòi cái mới, học tập tiếp thu, ủng hộ và thực hiện cái mới; luôn cải tiến, hiện đại hóa phương pháp, phương thức làm việc.

Nói đến lề lối là nói đến cách thức trở thành thói quen. Như vậy người lãnh đạo, quản lý cần tạo một thói quen đó là nếp ứng xử văn hóa, văn minh lịch sự và phong cách chuyên nghiệp để từ đó thành lề lối làm việc cho cấp dưới. Làm được như vậy, có thể khiến họ nể phục và tôn trọng người lãnh đạo. Người lãnh đạo, quản lý là tấm gương cho nhân viên trong tổ chức noi theo. Người lãnh đạo cần nhất quán giữa quan điểm, tư tưởng với hành động. Thực hiện đúng chủ trưởng, chính sách, pháp luật của nhà nước, không nói sai và làm sai; không nói

chung chung, mọi thông tin và nhiệm vụ cần cụ thể để lãnh đạo cũng như nhân viên hiểu rõ và cùng thực hiện đúng; không được hứa mà không làm. Vì vậy chỉ những việc trong thẩm quyền và có thể thực hiện được mới được hứa, đã hứa là phải làm. Tránh việc hứa những điều mình không đủ thẩm quyền thực hiện hoặc hứa mà không nhớ để thực hiện.

Hoạt động công vụ luôn hướng tới hiệu quả tối ưu trong những điều kiện cụ thể nhất định. Vì vậy, yếu tố văn hoá công vụ luôn gắn với việc tìm kiếm và áp dụng phương pháp, cách thức quản lý trong cơ quan, các phong cách tổ chức điều hành nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

Hoạt động hiệu quả còn thể hiện ở ý thức sử dụng hợp lý, tiết kiệm và hiệu quả nguồn lực công. Nói cách khác, người lãnh đạo, quản lý cần coi tài sản, nguồn lực của nhà nước, của tập thể như tài sản và nguồn lực của bản thân mình, gia đình mình, khắc phục hiện tượng: "Quyết định hoặc tổ chức thực hiện gây lãng phí, thất thoát tài chính, tài sản, ngân sách nhà nước, đất đai, tài nguyên...; đầu tư công tràn lan, hiệu quả thấp hoặc không hiệu quả; chi tiêu công quỹ tùy tiện, vô nguyên tắc. Sử dụng lãng phí nguồn nhân lực, phí phạm thời gian lao động."[40]

d) Phương pháp, phong cách và lề lối làm việc nói đi đôi với làm

Người lãnh đạo, quản lý cũng cần nói đi đôi với làm, nếu chỉ nói mà không thực hiện, cấp dưới, nhân viên sẽ coi thường và họ cũng sẽ thấy không cần thiết phải thực hiện nghiêm túc các nhiệm vụ cũng như quy định đề ra. Với người lãnh đạo có phong cách nói không đi đôi với làm sẽ khiến cho phòng, ban có sự bất an, rối loạn, trên bất chính dưới tắc loạn là như vậy. Ngược lại, người lãnh đạo, quản lý có phong cách nói đi đôi với làm sẽ xây dựng được phương pháp, lề lối làm việc nghiêm túc, trật tự và nhân viên sẽ tôn trọng và tuân thủ cấp trên.

[40] Nghị quyết Hội nghị Trung ương 4 khóa XII về tăng cường xây dựng, chỉnh đốn Đảng; ngăn chặn, đẩy lùi sự suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống, những biểu hiện "tự diễn biến", "tự chuyển hóa" trong nội bộ.

Với vai trò quan trọng của mình, bản thân lãnh đạo, quản lý phòng cần xác định rõ trách nhiệm của mình đối với sự phát triển của phòng tại cơ quan, đơn vị. Lãnh đạo phải thực hiện vai trò là người đề xướng, hướng dẫn các nỗ lực thay đổi; tạo niềm tin và nỗ lực cho các thành viên thực hiện; đề ra những biện pháp quản lý, điều hành hoạt động một cách khoa học, khơi dậy tính tích cực chủ động, sáng tạo trong lao động của cấp dưới. Điều này đòi hỏi lãnh đạo phòng phải có một cách nhìn khách quan, toàn diện tránh chủ quan duy ý chí, nắm chắc các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước mới có thể đề ra kế hoạch hoạt động cho tổ chức một cách phù hợp.

3. Xây dựng quan hệ chuẩn mực trong giao tiếp ứng xử của người lãnh đạo, quản lý

Xây dựng những chuẩn mực trong giao tiếp ứng xử của người lãnh đạo, quản lý chính là xây dựng nề nếp văn hóa trong thi hành công vụ. Văn hoá ứng xử công vụ là công việc thường ngày của từng cán bộ, công chức vì cơ quan hành chính là nơi giải quyết công việc hết sức tỉ mỉ và cụ thể. Người lãnh đạo, quản lý cần xây dựng cho mình cách ứng xử dựa trên tình yêu thương, tôn trọng con người, sâu sát, gần gũi, hòa mình vào cuộc sống, khiêm tốn, chân thành, quan tâm và chia sẻ.

Nơi nào có nề nếp trong văn hoá ứng xử thì nơi đó có sự đoàn kết thống nhất cao, tạo một không khí làm việc phấn khởi, yên tâm công tác trong mỗi cán bộ, công chức, viên chức ứng xử có văn hoá nơi công sở còn tạo được lòng tin của các tổ chức, công dân khi đến liên hệ công tác. Có thể nói, làm tốt vấn đề văn hoá ứng xử công vụ của lãnh đạo, quản lý sẽ nâng cao được tầm quản lý nhà nước; mọi công việc được giải quyết có hiệu quả cao.

Giao tiếp ứng xử với các đối tượng khác nhau rất cần có những chuẩn mực khác nhau. Để xây dựng quan hệ chuẩn mực trong giao tiếp ứng xử giữa các cấp lãnh đạo, với công chức, viên chức, công dân... người lãnh đạo cần lưu ý một số nguyên tắc sau:

Xác định rõ đối tượng và mục đích của buổi gặp gỡ, giao tiếp là thăm hỏi,

hay giao nhiệm vụ, hay khen thưởng, nhắc nhở hoặc đơn giản là tạo thêm mối quan hệ đối tác. Đồng thời cũng dự liệu được thời gian cụ thể cho buổi giao tiếp.

Khi đã xác định được mục đích, thời gian của cuộc gặp gỡ, người lãnh đạo cần chuẩn bị được nội dung cần trao đổi, sao cho ngắn gọn, cụ thể và dễ hiểu.

Ngôn ngữ và thái độ cũng cần phù hợp với đối tượng giao tiếp. Chẳng hạn với công chức, viên chức cần có thái độ nghiêm túc, không xuồng sã, không nên sử dụng ngôn ngữ là tiếng lóng, hoặc tục; với công dân không nên có thái độ quan cách, hách dịch, nhưng cũng không cần thiết phải có thái độ sợ sệt hoặc xuê xoa, xu nịnh; ngôn ngữ với công dân cần gần gũi, dễ hiểu và những gì nếu đã hứa là phải nhớ để thực hiện.

Cán bộ, công chức, viên chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý không được duy ý chí, áp đặt, bảo thủ; phải tôn trọng, lắng nghe ý kiến của cấp dưới; gương mẫu trong giao tiếp, ứng xử. Đối với lãnh đạo cấp trên, cán bộ, công chức, viên chức phải tuân thủ thứ bậc hành chính, phục tùng sự chỉ đạo, điều hành, phân công công việc của cấp trên; không trốn tránh, thoái thác nhiệm vụ; không nịnh bợ lấy lòng vì động cơ không trong sáng.

4. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

Xây dựng, phát triển văn hóa của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng không chỉ bao gồm trách nhiệm tự hình thành, phát triển văn hóa công vụ của cá nhân lãnh đạo, quản lý phòng mà còn có trách nhiệm trong định hướng, xây dựng, phát triển văn hóa công vụ của đơn vị.

a) Tạo dựng, thúc đẩy tính sáng tạo, động viên khích lệ người lao động học tập, làm việc và phát triển

Trong một tổ chức, người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng, quyết định tới việc xây dựng một môi trường văn hóa của tổ chức. Với người lãnh đạo độc đoán, kiêu ngạo và thích xu nịnh sẽ xây dựng một môi trường văn hóa tổ chức không cởi mở, thiếu dân chủ, những kẻ xu nịnh lên ngôi, người lao động sẽ đề phòng, nghi ngờ lẫn nhau, thủ thế, khép mình và không bao giờ có thể khuyến

khích động viên sức sáng tạo của họ. Ngược lại, người lãnh đạo có phong cách cởi mở, biết lắng nghe và xử lý thông tin tốt, đây chính là nguồn năng lượng tích cực, thúc đẩy sự hợp tác và sẽ xây dựng được môi trường văn hóa trong tổ chức dân chủ, mọi người đều có thể tìm thấy động lực để lao động, sáng tạo.

Để tạo dựng, thúc đẩy tính sáng tạo, động viên khích lệ người lao động học tập, làm việc và phát triển, người lãnh đạo, quản lý cần lưu ý một số các nguyên tắc sau đây:

- Nuôi dưỡng tình yêu con người trong bản thân người lãnh đạo và với các nhân viên trong tổ chức. Tình yêu thương con người của người lãnh đạo thể hiện trong sự lắng nghe, đồng cảm, quan tâm hỏi thăm, ở mỗi việc làm, mỗi cách ứng xử của người lãnh đạo. Chỉ khi nhân viên cảm nhận được tình yêu thương, quan tâm và thông cảm từ người lãnh đạo thì họ mới cảm thấy gắn bó với tổ chức, thấy có trách nhiệm hoàn thành công việc tốt nhất với tổ chức. Nhân viên sẽ có động lực làm việc, tận tụy và sáng tạo trong công việc khi người lãnh đạo xây dựng được môi trường làm việc đầy tính nhân văn, tràn đầy tình yêu thương con người.

- Sự tôn trọng cá nhân được thể hiện trong mọi lời nói, hành vi, thái độ của người lãnh đạo. Chỉ khi được tôn trọng thì từng nhân viên mới được khơi gợi động lực làm việc, người lãnh đạo càng tôn trọng nhân viên của mình kể cả những nhân viên bậc thấp nhất thì mới khuyến khích được họ làm việc hết mình, khuyến khích được họ học hỏi trau dồi thêm kiến thức. Sự tôn trọng của người lãnh đạo đối với nhân viên của mình thể hiện ở sự lắng nghe những ý kiến của nhân viên, xử lý các thông tin đó, ở lời hỏi thăm quan tâm đến công việc và cuộc sống của họ, ở sự giúp đỡ khi cần thiết... Một nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng của lãnh đạo, họ sẽ có động lực để làm việc tốt nhất phục vụ tổ chức.

- Xây dựng một môi trường tin tưởng lẫn nhau. Người nhân viên sẽ không có động lực làm việc khi họ không có cảm giác tin tưởng và được tin tưởng. Chính lòng tin sẽ tạo ra môi trường làm việc an toàn. Sẽ thật khó khăn cho nhân viên khi làm việc hay sáng tạo nếu họ phải làm việc trong môi trường nghi kỵ

lẫn nhau, môi trường làm việc không an toàn về mặt tâm lý, môi trường mà họ luôn phải đề phòng từng lời ăn, tiếng nói. Trong môi trường làm việc thiếu lòng tin, cách tốt nhất là người lao động làm việc cầm chừng, và hạn chế tính sáng tạo. Môi trường làm việc kiểu này cũng sẽ không thể khuyến khích được nhân viên làm việc tận tụy.

- Ghi nhận thành quả của nhân viên. Điều này rất quan trọng để động viên khuyến khích người lao động. Người lãnh đạo, quản lý sẽ thật sai lầm khi cho rằng khen ngợi nhân viên nhiều sẽ làm họ tự mãn, ghi nhận kết quả lao động của nhân viên sẽ làm họ không muốn học hỏi, phải luôn yêu cầu cao ở nhân viên mới thúc đẩy họ làm việc và sáng tạo. Thực tế ngược lại, khi nhân viên được lãnh đạo ghi nhận kết quả làm việc bằng lời khen kịp thời, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng, được thúc đẩy để làm việc tốt hơn; khi lãnh đạo nhìn nhận được tiềm năng về năng lực của họ, tin tưởng họ sẽ làm tốt các nhiệm vụ được giao sẽ khuyến khích nhân viên sang tạo và tìm ra cách tốt nhất để hoàn thành nhiệm vụ. Người lãnh đạo hãy luôn khen ngợi đúng lúc và kịp thời, động viên và thể hiện sự tin tưởng vào năng lực của nhân viên sẽ thúc đẩy được nhân viên làm việc có tinh thần và trách nhiệm cao .

b) Đảm bảo tính công khai, minh bạch trong mọi hoạt động, đề cao trách nhiệm báo cáo, giải trình

Để xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, người lãnh đạo cần đảm bảo tính công khai trong mọi hoạt động, đề cao tinh thần trách nhiệm báo cáo, giải trình.

Để làm được việc này, người lãnh đạo cần thực hiện sự chính trực của người lãnh đạo. Đây là một yêu cầu cơ bản trong phẩm chất của người lãnh đạo. Tính chính trực của người lãnh đạo phải thể hiện từ những việc nhỏ nhất, những việc mà tưởng như không liên quan tới công việc, ví dụ như tuân thủ luật giao thông, đi đường đừng vượt đèn đỏ, hay đỗ xe đúng nơi quy định. Sự chính trực của người lãnh đạo thể hiện ở việc tuân thủ những nguyên tắc đạo đức, và nguyên tắc đạo đức thì không thể linh hoạt, ví dụ sử dụng một số tiền công nhỏ

để tiêu cho việc cá nhân thì bản chất cũng như biển thủ công quỹ một số tiền lớn mà thôi. Sự chính trực phản ánh nhân cách của người lãnh đạo, nó được tạo ra từ những việc nhỏ bé. Người lãnh đạo có tính chính trực mới có thể xây dựng được một tổ chức có tính công khai và mới có được tinh thần trách nhiệm trong mọi nhiệm vụ.

Trao quyền và tin tưởng cấp dưới. Người lãnh đạo cần biết trao quyền cho cấp dưới của mình. Khi trao quyền sẽ thúc đẩy tinh thần trách nhiệm của cấp dưới. Khi người lãnh đạo trao quyền cho cấp dưới là người lãnh đạo đã đặt niềm tin vào cấp dưới, giúp cho công chức, viên chức nâng cao năng lực, thúc đẩy họ tiến bộ để phát triển cá nhân cũng như nghề nghiệp. Người lãnh đạo sẽ sai lầm khi nghĩ rằng trao quyền cho cấp dưới là làm mất đi quyền lực của mình. Thực tế không phải như vậy, khi người lãnh đạo trao quyền là họ đã chia sẻ thông tin cho cấp dưới, thúc đẩy họ tiến bộ và đồng thời cũng làm gia tăng ảnh hưởng của người lãnh đạo với cấp dưới của mình. Chính sự trao quyền này sẽ thúc đẩy tính công khai trong tổ chức cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm báo cáo, giải trình. Bên cạnh đó, người lãnh đạo cũng có thêm ảnh hưởng tốt tới công chức, viên chức và giúp họ phát triển nghề nghiệp.

Bảo đảm tính minh bạch trong hoạt động của tổ chức, đặc biệt là trong quá trình ra quyết định đối với những vấn đề liên quan trực tiếp đến quyền lợi của tổ chức và người dân. Tính minh bạch trong lãnh đạo, quản lý đòi hỏi mọi hoạt động phải rõ ràng, tường minh, các quy định, các quy trình phải cụ thể công khai, không che đậy, dấu giếm để người thực hiện cũng như người dân có thể thực hiện và kiểm tra được. Minh bạch hóa quá trình soạn thảo, trình, ban hành chính sách, pháp luật; quá trình chuẩn bị, trình, ban hành quyết định, văn bản hành chính gắn liền với việc cải cách thủ tục hành chính. Thực hiện minh bạch là thực hiện công khai về tài sản, công khai về thông tin, quan hệ, công khai về thực hiện chức trách, phận sự của đội ngũ những người thực thi công vụ. Đảm bảo không để xảy ra tình trạng cán bộ, công chức, viên chức thuộc thẩm quyền

quản lý có thái độ hách dịch, cửa quyền, gây phiền hà cho công dân, doanh nghiệp trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, công vụ.

c) Lan tỏa các giá trị văn hóa, đạo đức công vụ bằng sự quy tụ, đoàn kết, thuyết phục

Các giá trị văn hóa công vụ, đạo đức công vụ cần được lan tỏa từ cán bộ lãnh đạo, quản lý đến cán bộ, công chức bằng các biện pháp khác nhau. Một trong các biện pháp đó là sự quy tụ, đoàn kết, giáo dục, thuyết phục. Thông qua việc xây dựng khối đoàn kết, thống nhất trong tổ chức, các giá trị văn hóa công vụ, những chuẩn mực đạo đức công vụ sẽ cùng được thừa nhận, cùng được chia sẻ. Sự quy tụ tập thể đơn vị giúp cho cán bộ, công chức tin tưởng vào sự lãnh đạo, quản lý, tin tưởng vào cấp trên, tin tưởng vào giá trị tốt đẹp của văn hóa công vụ, đạo đức công vụ. Để có được sự quy tụ, đoàn kết thực chất thì lãnh đạo, quản lý phải thực sự dân chủ, thực sự khẳng định, tôn vinh, tuân thủ các giá trị, chuẩn mực văn hóa công vụ. Tuy nhiên, dân chủ không thể tách rời tập trung nghiêm túc mà phải gắn chế độ lãnh đạo tập thể với cá nhân phụ trách; đồng thời, chống tập trung quan liêu, dân chủ quá trớn, chống những tư tưởng và hành động cơ hội chủ nghĩa vô nguyên tắc. Bên cạnh đó, phải chống tình trạng dân chủ hình thức, thống nhất một chiều, thiếu sự tranh luận, thảo luận thấu đáo hoặc hiểu không đúng nguyên tắc này, dẫn đến mất đoàn kết nội bộ.

Người lãnh đạo, quản lý phải có phẩm chất đạo đức, có vai trò tiên phong, gương mẫu và năng lực trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo; phải thực sự công bằng, công tâm trong xử lý công việc, thực sự là trung tâm quy tụ, đoàn kết của tổ chức Đảng, của tập thể đơn vị sẽ góp phần vào việc xây dựng và củng cố khối đoàn kết thống nhất trong nội bộ. Đồng thời, phải chú trọng và kịp thời phát hiện, tập trung xử lý dứt điểm tình trạng mất đoàn kết từ khi những biểu hiện này mới manh nha; chủ động, cảnh giác và đấu tranh không khoan nhượng với việc lợi dụng những mâu thuẫn trong nội bộ để kích động, chống phá, phá hoại khối đoàn kết thống nhất trong Đảng, trong tập thể.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Các yếu tố cấu thành văn hóa lãnh đạo, quản lý và cho ví dụ từ thực tiễn?

2. Ý nghĩa của văn hóa lãnh đạo, quản lý đối với sự phát triển của phòng đơn vị nơi học viên công tác.

3. Định hướng hoàn thiện phương pháp, lề lối làm việc của người lãnh đạo quản lý cấp phòng nơi học viên công tác?

4. Nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu trong phong cách của lãnh đạo quản lý cấp phòng nơi học viên công tác?

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Ban Chấp hành Trung ương (2016). Nghị quyết số 04/NQ-TW ngày 30/10/2016, Hội nghị lần thứ tư, khóa XII, về tăng cường xây dựng, chỉnh đốn Đảng; ngăn chặn, đẩy lùi sự suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống, những biểu hiện "tự diễn biến", "tự chuyển hoá" trong nội bộ.

2. Bộ Chính trị (2021). Kết luận số 01-KL/TW ngày 18/5/2021 về tiếp tục thực hiện Chỉ thị số 05-CT/TW "Về đẩy mạnh học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh".

3. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII,* tập 1, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2021.

4. Hồ Chí Minh: Toàn tập, tập 5 *(1995). Sửa đổi lối làm việc.* NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

5. Thủ tướng Chính phủ (2007). Quyết định 129/2007/QĐ-TTg ngày 02/8/2007 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Quy chế văn hóa công sở tại các cơ quan hành chính nhà nước.

6. Thủ tướng Chính phủ (2018). Quyết định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 phê duyệt Đề án Văn hóa công vụ.

PHẦN THỨ HAI

KỸ NĂNG

Chuyên đề 1

KỸ NĂNG THAM MƯU CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG

I. TỔNG QUAN VỀ THAM MƯU

1. Quan niệm về tham mưu

Ngày xưa, người làm tham mưu được gọi là các quân sư, các mưu sĩ, là những người hiến kế cho nhà vua, cho thủ lĩnh trong trận mạc đề ra các kế hoạch tấn công tác chiến. Ngày nay, tham mưu là một loại nhiệm vụ mang tính chuyên nghiệp phục vụ cho người lãnh đạo, quản lý trong việc ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định. Do vậy, mỗi cơ quan, đơn vị tuy có quy mô, lĩnh vực hoạt động rộng, hẹp khác nhau và đòi hỏi đội ngũ tham mưu không giống nhau, nhưng không thể thiếu cán bộ, công chức tham mưu cho lãnh đạo.[41]

Thuật ngữ "tham mưu" được hiểu trong cuộc sống với nhiều nghĩa khác nhau. Tuy nhiên, bản chất của tham mưu đều được các nhà nghiên cứu thống nhất là quá trình tham vấn, đề xuất ý kiến cho lãnh đạo về cách thức giải quyết một vấn đề, một nội dung cụ thể trong việc thực hiện một công việc nhất định một lĩnh vực nào đó, tức là giúp lãnh đạo vạch ra những phương hướng, kế hoạch để giải quyết tốt một vấn đề, hay công việc chuyên môn nào đó. Tham mưu được hiểu là "góp ý kiến về chủ trương, kế hoạch và biện pháp cho một người hay một tổ chức".[42] Hoạt động tham mưu diễn ra khi một tổ chức hoặc một cá nhân tham dự vào việc đề xuất thiết kế một kế hoạch, một chương trình và tổ chức thực hiện các kế hoạch, chương trình của một chủ thể quyền lực lãnh đạo, quản lý nhất định. Xét từ giác độ này, có thể nhận thấy bất kỳ nhà quản lý

[41] Xem Kiên Trung (2021): Suy nghĩ về xây dựng đội ngũ cán bộ tham mưu ở các cơ quan đủ sức đáp ứng yêu cầu lãnh đạo, quản lý trong tình hình mới hiện nay. https://soctrang.dcs.vn/Default.aspx?sname=tinhuy&sid=4&pageid=469&catid=54320&id=289043&catname =Bao-ve-nen-tang-tu-tuong&title=suy-nghi-ve-xay-dung-doi-ngu-can-bo-tham-muu-o-cac-co-quan-du-suc-dap-ung-yeu-cau-lanh-dao-quan-

[42] Xem Đại từ điển tiếng Việt do Nguyễn Như Ý chủ biên. NXB. Văn hóa-Thông tin, Hà Nội, 1998.

nào cũng có thể là người tham mưu cho cấp trên trong một số vấn đề và là người được tham mưu từ cấp dưới.

Như vậy, có thể định nghĩa tham mưu là hiến kế, kiến nghị, đề xuất, là việc đưa ra các ý tưởng, đề xuất các phương pháp, giải pháp có cơ sở khoa học, các sáng kiến, các phương án tối ưu, những dự báo chiến lược, sách lược và các giải pháp hữu hiệu cho cơ quan cấp trên, cho thủ trưởng cơ quan, đơn vị trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác ngắn hạn, dài hạn, với mục đích đạt kết quả cao nhất.

Người tham mưu có vị trí đặc biệt quan trọng trong sự phát triển của các cơ quan, tổ chức. Đó là người tư vấn, giúp người lãnh đạo, quản lý nắm được tình hình để có những quyết sách đúng đắn trong hoạt động lãnh đạo, quản lý của mình. Tham mưu không chỉ là tham dự, đề xuất các giải pháp chính sách cho người lãnh đạo, quản lý mà còn thường là người chịu trách nhiệm hướng dẫn và chỉ đạo thực hiện các giải pháp này khi người lãnh đạo, quản lý yêu cầu. Xét cả về chức năng tham dự lẫn chức năng hướng dẫn tổ chức thực hiện thì tham mưu gắn liền với hoạt động lãnh đạo, quản lý và đồng thời phải cùng chịu trách nhiệm với người lãnh đạo, quản lý về các nội dung mà mình tham mưu. Tuy nhiên, không nên hiểu đơn thuần tham mưu chỉ là giúp việc, là bảo sao làm vậy. Hoạt động tham mưu mặc dù là giúp việc cho người lãnh đạo, quản lý nhưng cũng có tính độc lập tương đối và người làm tham mưu phải có chính kiến riêng của mình và biết cách bảo vệ chính kiến đó. Mối quan hệ giữa tham mưu với lãnh đạo, quản lý là sự gắn bó hữu cơ, tất yếu của quá trình ra các quyết định của người lãnh đạo, quản lý... Tài năng và trách nhiệm của người tham mưu góp phần vào việc tham vấn để đưa ra các phương án, kế hoạch, chương trình mang tính chất chuyên môn mà người lãnh đạo, quản lý cần để ra quyết định nhưng lại không đủ thời gian và mức độ chuyên sâu để xem xét. Tài năng và trách nhiệm của nhà lãnh đạo, quản lý là biết lắng nghe tham mưu, biết so sánh, biết thảo luận, tranh luận và cuối cùng là đi tới lựa chọn phương án, chương trình tối ưu và ra quyết định. Khi đã quyết định rồi thì người lãnh đạo,

quản lý là người chịu trách nhiệm trước tiên và cuối cùng về kết quả của những quyết định ấy. Hoạt động tham mưu thường tập trung vào các công việc thu nhận thông tin, tổng hợp, nghiên cứu, phân tích, đánh giá, dự báo tình hình, đề xuất các chủ trương, đường lối, biện pháp cho lãnh đạo. Chính vì vậy, cần tránh việc lạm dụng quyền hạn khi thực hiện hoạt động tham mưu.

Tham mưu thường chỉ chịu trách nhiệm trực tiếp trước người lãnh đạo, quản lý mà không phải chịu trách nhiệm trước xã hội về những quyết định do họ đề xuất với tư cách là tham mưu. Các ý kiến đề xuất của tham mưu sẽ được người lãnh đạo, quản lý tiếp nhận, xem xét và quyết định có nghe theo ý kiến đó hay không. Như vậy, người chịu trách nhiệm chính đối với các quyết định là người lãnh đạo, quản lý. Khi người tham mưu thực hiện hoạt động tham mưu của mình mà đưa ra ý kiến tham mưu để người lãnh đạo, quản lý ra quyết định sai, gây ra hậu quả thì người tham mưu thường chỉ bị xử lý theo các hình thức xử lý kỷ luật nội bộ trong bộ máy nhà nước. Nghị định 40/2010/NĐ-CP của Chính phủ ngày 12 tháng 4 năm 2010 về kiểm tra và xử lý văn bản quy phạm pháp luật đã quy định cụ thể: "Cán bộ, công chức trong quá trình tham mưu soạn thảo, thẩm định, thẩm tra, thông qua văn bản có nội dung trái pháp luật, tùy theo tính chất, mức độ lỗi và nội dung trái pháp luật của văn bản, phải chịu trách nhiệm theo quy định của pháp luật về kỷ luật cán bộ, công chức. Thủ tục xử lý kỷ luật cán bộ, công chức thực hiện theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức". Tuy nhiên, đối với những trường hợp cán bộ, công chức có hành vi vi phạm trong quá trình soạn thảo, ban hành văn bản gây hậu quả nghiêm trọng thì Nghị định này cũng quy định họ vẫn có thể bị đề nghị xem xét, truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật.

Tham mưu trong thực tế có thể phân thành hai loại: Tham mưu sự vụ và tham mưu chiến lược. *Tham mưu sự vụ* là tham mưu để giải quyết các công việc hằng ngày, giải quyết các vấn đề nảy sinh trong khuôn khổ các chính sách, quy định hiện hành của Đảng và Nhà nước hay của cơ quan, đơn vị. *Tham mưu chiến lược* là tham mưu để đổi mới nội dung và phương thức hoạt động của cơ quan,

đơn vị ngày một chất lượng hơn; hoặc tham mưu để hoàn thiện chính sách, pháp luật hiện hành hay xây dựng chính sách và pháp luật mới để đáp ứng ngày một tốt hơn yêu cầu của thực tiễn và lợi ích của nhân dân.[43]

2. Các nguyên tắc tham mưu

Tham mưu là một hoạt động phức tạp trong tổ chức. Các ý kiến tham mưu là căn cứ quan trọng để người lãnh đạo, quản lý suy nghĩ, phân tích các vấn đề cần giải quyết trước khi ra các quyết định. Vì thế, khi thực hiện hoạt động tham mưu, người tham mưu trong tổ chức nhà nước cần tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau đây:

Thứ nhất, tham mưu phải đúng chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước: hoạt động quản lý nhà nước là hoạt động quản lý bằng pháp luật và theo pháp luật của các cơ quan nhà nước hay cá nhân có thẩm quyền, do đó đòi hỏi mọi quyết định do các cơ quan nhà nước hay các cá nhân có thẩm quyền khi ban hành phải đáp ứng các yêu cầu hợp pháp và hợp lý. Một phương án tham mưu tốt phải có căn cứ pháp lý rõ ràng và thuyết phục, phải dựa trên các chủ trương của Đảng và các quy định pháp luật, không được trái với các quy định hiện hành của Nhà nước về lĩnh vực cần tham mưu.

Thứ hai, tham mưu đúng thẩm quyền, theo mục tiêu, nhiệm vụ được phân công: thông thường, mỗi cá nhân trong tổ chức đều có một nhiệm vụ xác định và có quyền tham mưu cho lãnh đạo về các vấn đề trong lĩnh vực mà họ được phân công. Trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ, khi phát hiện thấy có những vấn đề cần tham mưu cho lãnh đạo, người làm tham mưu phải chủ động xem xét và có ý kiến tham mưu để người lãnh đạo, quản lý biết.

Tuy nhiên, cũng có những trường hợp ngoại lệ khi người tham mưu nhận thấy có những vấn đề mặc dù không thuộc lĩnh vực được giao nhưng có liên quan tới hoạt động của tổ chức thì cũng có thể tiến hành tham mưu cho lãnh đạo.

[43] Xem Kiên Trung (2021): Suy nghĩ về xây dựng đội ngũ cán bộ tham mưu ở các cơ quan đủ sức đáp ứng yêu cầu lãnh đạo, quản lý trong tình hình mới hiện nay. https://soctrang.dcs.vn/Default.aspx?sname =tinhuy&sid=4&pageid=469&catid=54320&id=289043&catname =Bao-ve-nen-tang-tu-tuong&title=suy-nghi-ve-xay-dung-doi-ngu-can-bo-tham-muu-o-cac-co-quan-du-suc-dap-ung-yeu-cau-lanh-dao-quan-

Thứ ba, tham mưu phải phù hợp với thực tiễn quản lý: các quyết định tham mưu phải có tính khả thi, có thể vận dụng vào thực tiễn quản lý. Yêu cầu thực tiễn của hoạt động tham mưu đòi hỏi người tham mưu phải nắm được vấn đề tham mưu để có thể tìm ra các giải pháp vừa đúng pháp luật vừa phù hợp với thực tiễn quản lý của ngành, lĩnh vực; phải nghiên cứu kỹ đối tượng của quyết định tham mưu và môi trường thực hiện quyết định đó.

Thứ tư, tham mưu phải kịp thời: tính kịp thời của hoạt động tham mưu đòi hỏi người tham mưu phải đáp ứng ngay được đòi hỏi của người được tham mưu khi cần. Để làm được điều này, đòi hỏi người tham mưu phải biết cách thu thập và lưu giữ các thông tin cần thiết một cách khoa học và hợp lý để có thể nhanh chóng truy cập, tìm kiếm được các thông tin phục vụ cho việc tham mưu.

Thứ năm, tham mưu phải khách quan, trung thực: mọi ý kiến tham mưu đều phải bắt nguồn từ những yêu cầu khách quan của hoạt động quản lý tức là phải dựa trên nền tảng của các dữ liệu khách quan và nhu cầu quản lý. Mặc dù trong ý kiến tham mưu bao giờ cũng chứa đựng một phần ý chí chủ quan của người tham mưu nhưng không thể chỉ dựa vào mong muốn chủ quan để đưa ra quan điểm tham mưu. Người làm công tác tham mưu không được đưa ra ý kiến tham mưu xuất phát từ lợi ích cá nhân của mình.

Mặc dù tham mưu chỉ là giúp cho lãnh đạo ra quyết định nhưng không vì thế mà tham mưu có vai trò thụ động. Công tác tham mưu không đơn thuần là giúp việc cho lãnh đạo, "bảo sao làm vậy" mà còn là người phụ trách một mảng công việc trong cơ quan, đơn vị. Do đó, bản chất của tham mưu còn là tham dự, hiến kế, đưa ra ý tưởng sáng tạo, khoa học mang tính chỉ đạo để gợi ý, đề xuất cho lãnh đạo cơ quan, đơn vị dựa vào đó để đưa ra quyết định. Đồng thời, tham mưu còn là chỉ đạo thực hiện các quyết định thuộc lĩnh vực mình đảm trách. Vì vậy, trình độ, năng lực chuyên môn của người tham mưu có ý nghĩa quyết định hiệu quả công việc. Nếu người tham mưu có năng lực hạn chế hoặc vì động cơ

không đúng đắn có thể tham mưu sai, gây hậu quả nghiêm trọng thì phải chịu trách nhiệm và bị xử lý theo quy định của pháp luật.[44]

3. Yêu cầu đối với công tác tham mưu

Hoạt động tham mưu diễn ra ở mọi tổ chức, cả trong khu vực công và khu vực tư nhân. Tuy nhiên, hoạt động của các cơ quan nhà nước có những đặc thù riêng nên hoạt động tham mưu trong các cơ quan nhà nước cũng khác với trong khu vực tư nhân. Tham mưu là một nhiệm vụ đặc biệt, chuyên sâu, có tính chuyên nghiệp cao gắn liền với nhiệm vụ tư vấn cho các nhà quản lý, lãnh đạo, do đó yêu cầu đối với công tác tham mưu rất đa dạng. Tham mưu không chỉ phải đáp ứng được yêu cầu giúp lãnh đạo phát hiện kịp thời các vấn đề cần giải quyết; ra được quyết định đúng đắn giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động lãnh đạo, quản lý mà tham mưu còn phải đúng chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; phải phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn; các giải pháp tham mưu phải khả thi, phù hợp với các nguồn lực hiện có và môi trường.

Yếu tố quyết định trước hết tới chất lượng công tác tham mưu là chất lượng của người làm công tác tham mưu. Muốn thực hiện tốt nhiệm vụ tham mưu của mình trong cơ quan nhà nước, đòi hỏi người làm công tác tham mưu phải có những tố chất đặc biệt đồng thời phải được rèn luyện về bản lĩnh.[45]

Trước hết, người làm công tác tham mưu phải có là bản lĩnh chính trị vững vàng, tuyệt đối trung thành với Đảng, với nhân dân. Người tham mưu cần vững vàng về tư tưởng, nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của mình trong quá trình ra quyết định của người lãnh đạo để tham mưu các ý kiến cho người lãnh đạo phù hợp với chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước. Nếu người tham mưu không có bản lĩnh chính trị vững vàng, không nắm

[44] Xem Kiên Trung (2021): Suy nghĩ về xây dựng đội ngũ cán bộ tham mưu ở các cơ quan đủ sức đáp ứng yêu cầu lãnh đạo, quản lý trong tình hình mới hiện nay. https://soctrang.dcs.vn/Default.aspx?sname=tinhuy&sid=4&pageid= 469&catid=54320&id=289043&catname =Bao-ve-nen-tang-tu-tuong&title=suy-nghi-ve-xay-dung-doi-ngu-can-bo-tham-muu-o-cac-co-quan-du-suc-dap-ung-yeu-cau-lanh-dao-quan-

[45] Trương Tấn Sang (2010): Bài phát biểu của đồng chí Trương Tấn Sang - Ủy viên Bộ Chính trị, Thường trực Ban Bí thư tại Hội thảo, in trong Kỷ yếu Hội thảo khoa học Công tác tham mưu tại các cơ quan Đảng Trung ương - một số vấn đề lý luận và thực tiễn, tr.9.

vững chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước sẽ không thể tham mưu cho lãnh đạo các giải pháp phù hợp với mục đích chính trị của Đảng và pháp luật của nhà nước.

Thứ hai, người làm tham mưu phải có năng lực chuyên môn để đánh giá, nhận định chính xác nội dung chuyên môn của vấn đề cần tham mưu để có thể đề xuất hoặc phân tích được các ý kiến tham mưu một cách khoa học, khách quan và sáng suốt. Tham mưu ở lĩnh vực nào phải thật sự là những chuyên gia về lĩnh vực đó. Người làm công tác tham mưu phải thường xuyên, tự giác nghiên cứu, học tập, trau dồi chuyên môn, nghiệp vụ và những kiến thức liên quan thuộc lĩnh vực công tác được giao để nâng cao trình độ tham mưu, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao trong mọi tình huống. Để có được các ý kiến tham mưu chính xác, phù hợp, bên cạnh việc rèn luyện năng lực chuyên môn của mình, người lãnh đạo, quản lý cũng cần xây dựng năng lực chuyên môn cho cấp dưới, phải quy hoạch đào tạo, tuyển dụng, bố trí đúng những người có trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường theo yêu cầu của vị trí việc làm trong cơ quan, đơn vị và có đủ niềm tin với cấp dưới để có thể giao các nhiệm vụ phân tích vấn đề và tiếp nhận các ý kiến đề xuất từ cấp dưới để tham mưu tiếp lên cấp trên.

Thứ ba, người tham mưu phải có trí tuệ thông minh và nhạy cảm với tình hình, có khả năng phân tích, đánh giá, dự báo tình hình đề xuất với lãnh đạo cấp trên các chủ trương đối sách, phương hướng công tác, có kiến thức khoa học, không thiên về cảm tính. Hoạt động tham mưu phải dựa trên các kiến thức khoa học, xuất phát từ những nhận định khách quan về sự vật, hiện tượng cần tham mưu giải quyết, do đó người tham mưu phải luôn có ý thức học hỏi, tìm kiếm thông tin, biết cách khai thác, phân tích, xử lý và lưu trữ thông tin để khi cần thiết có thể sử dụng ngay để đánh giá tình hình của công việc cần tham mưu.

Chính vì vậy, chất lượng công tác tham mưu có liên hệ mật thiết với chất lượng công tác nghiên cứu khoa học.[46]

Thứ tư, người tham mưu phải có tinh thần tận tụy trong công việc, không ngại khó, ngại khổ, sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ mà cấp trên giao phó.

Thứ năm, người tham mưu phải là người có đức tính trung thực, thẳng thắn, có chính kiến, dũng cảm và đức hy sinh, dám đề xuất, dám chịu trách nhiệm, dám đấu tranh để bảo vệ chân lý, dám mạnh dạn phản ánh một cách chính xác, khách quan tình hình thực tế đang diễn ra, không được báo cáo sai sự thật, mọi thông tin đến cơ quan tham mưu là phải xử lý kịp thời, chính xác, bí mật, đúng nơi, an toàn. Tuyệt đối không có đầu óc vụ lợi, thiên vị, đưa động cơ và lợi ích cá nhân vào các ý tưởng tham mưu.

Như vậy, có thể thấy phẩm chất và năng lực của người làm công tác tham mưu phải có tập trung vào những yếu tố chủ yếu: Trung thành, trí tuệ, tận tụy, khách quan, thẳng thắn và trung thực.

II. QUY TRÌNH THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG THAM MƯU

Hoạt động tham mưu gồm nhiều giai đoạn khác nhau. Tùy theo tính chất và nội dung cần tham mưu mà mỗi giai đoạn này có thể phân chia thành nhiều bước cụ thể. Một quy trình tham mưu thông thường gồm các giai đoạn cơ bản sau:

1. Giai đoạn 1: Chuẩn bị cho hoạt động tham mưu

Giai đoạn chuẩn bị cho hoạt động tham mưu đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong tiến trình tham mưu. Trong quá trình chuẩn bị tham mưu, người tham mưu sẽ phải lựa chọn được vấn đề tham mưu và thu thập các thông tin về nội dung cần tham mưu để làm căn cứ xây dựng phương án tham mưu.

a) Xác định vấn đề tham mưu

Vấn đề phát sinh khi có sự sai lệch, khác biệt giữa những gì chúng ta mong đợi và những gì đang xẩy ra trong thực tế. Vấn đề luôn phát sinh trong

[46] Xem Trương Tấn Sang (2010): Bài phát biểu của đồng chí Trương Tấn Sang - Ủy viên Bộ Chính trị, Thường trực Ban Bí thư tại Hội thảo, in trong Kỷ yếu Hội thảm khoa học Công tác tham mưu tại các cơ quan Đảng Trung ương - một số vấn đề lý luận và thực tiễn, tr.11.

cuộc sống do những gì tồn tại trong thực tế gần như không bao giờ trùng lặp với những gì con người mong muốn. Nhu cầu của con người và xã hội rất đa dạng và phức tạp, lại luôn biến đổi nên quá trình thỏa mãn các nhu cầu này cũng không đơn giản và có thể nói không bao giờ có thể thỏa mãn tất cả mọi nhu cầu. Sự biến đổi trong xã hội càng sâu rộng thì các vấn đề xuất hiện càng nhiều, càng phức tạp và việc giải quyết vấn đề càng đòi hỏi nhiều kỹ năng.

Mỗi tổ chức, trên từng lĩnh vực khác nhau trong quá trình tồn tại và phát triển của mình đều ẩn chứa nhiều vấn đề cần được giải quyết. Điều quan trọng nhất của các nhà lãnh đạo, quản lý không phải là tìm cách lảng tránh vấn đề hay không chấp nhận nó mà là biết cách đối mặt với vấn đề, hình thành và phát triển các kỹ năng để tìm kiếm, phát hiện ra các vấn đề và giải quyết vấn đề. Một vấn đề trong xã hội nói chung và trong một tổ chức nói riêng được xem là lớn hay nhỏ, quan trọng hay không quan trọng và từ đó có cách nhìn nhận và giải quyết khác nhau, tùy thuộc vào nhận thức và đánh giá của người xem xét vấn đề.

Các vấn đề xuất hiện và tồn tại trong xã hội và tự nhiên nói chung cũng như trong từng tổ chức nói riêng rất đa dạng và phức tạp. Người ta có thể phân loại các vấn đề nảy sinh trong một tổ chức theo một số tiêu chí chủ yếu sau:

+ Theo mức độ ảnh hưởng của vấn đề có thể chia thành: vấn đề chiến lược (có tầm ảnh hưởng rộng lớn và lâu dài tới hoạt động của tổ chức) và vấn đề không chiến lược (hay vấn đề chiến thuật - có ảnh hưởng tới từng bộ phận của tổ chức, trong một khoảng không gian và thời gian hạn hẹp hơn vấn đề chiến lược);

+ Theo mức độ quan trọng của vấn đề: theo tiêu chí này, có thể phân chia các vấn đề thành vấn đề quan trọng (có ảnh hưởng lớn, nghiêm trọng tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức) và vấn đề không quan trọng. Tất nhiên, tầm quan trọng của một vấn đề cần phải được xem xét từ quan điểm, vị trí của người đánh giá vấn đề, có nghĩa là cùng một vấn đề, có thể người này ở vị trí này đánh giá là quan trọng nhưng người khác, ở vị trí khác lại đánh giá là không quan trọng;

+ Theo mức độ khẩn cấp của vấn đề: theo tiêu chí này, có thể phân chia các vấn đề thành vấn đề khẩn cấp (cần giải quyết ngay) và vấn đề chưa khẩn cấp (cũng có ảnh hưởng tới tổ chức nhưng chưa cần thiết phải giải quyết ngay);

+ Theo tần xuất xuất hiện của vấn đề trong tổ chức có thể phân chia thành vấn đề thường xuyên và vấn đề không thường xuyên.

Phát hiện ra vấn đề và xác định đúng vấn đề cần tham mưu là yếu tố then chốt quyết định gần một nửa sự thành công trong công tác tham mưu. Chỉ khi xác định đúng vấn đề cần tham mưu thì người tham mưu mới có thể tư vấn cho cấp trên lựa chọn đúng được vấn đề để ra quyết định và có được giải pháp phù hợp, tránh sự lãng phí các nguồn lực. Các vấn đề mà người làm công tác tham mưu trong một tổ chức thường tham mưu lên cấp trên thường xuất phát từ việc giải quyết các nhiệm vụ theo chức năng, nhiệm vụ được quy định cho cơ quan, đơn vị mình và những vấn đề cần tham mưu theo yêu cầu của cấp trên. Với người lãnh đạo, quản lý cấp phòng, những vấn đề tham mưu thường xuất hiện từ yêu cầu phải giải quyết các nhiệm vụ theo chức năng, nhiệm vụ của phòng mình và cả những vấn đề cấp trên yêu cầu phải giải quyết. Vì vậy, bên cạnh việc thực hiện tham mưu theo ý kiến chỉ đạo của cấp trên, người lãnh đạo, quản lý cần chủ động trong việc tìm hiểu các nhiệm vụ cần tham mưu trong chức năng, nhiệm vụ của đơn vị mình và chủ động thực hiện tham mưu cho lãnh đạo.

Các vấn đề xuất hiện trong hoạt động của cấp phòng thường gắn liền với chức năng, nhiệm vụ của từng phòng cụ thể. Ngoài ra, tùy theo từng thời điểm cũng như mối quan hệ của lãnh đạo cấp phòng với cấp trên mà người lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể được giao những nhiệm vụ khác để tham mưu theo yêu cầu của cấp trên.

Sau khi nhận diện được các vấn đề, chúng ta phải lựa chọn được những vấn đề mà chúng ta phải ưu tiên giải quyết. Tại cùng một thời điểm, chúng ta luôn phải đối mặt với nhiều vấn đề khác nhau và không phải lúc nào chúng ta cũng có đủ năng lực và các nguồn lực cần thiết (nhân lực, vật lực, thời gian, phương pháp,…) để giải quyết mọi vấn đề. Chính vì vậy, cần phân loại các vấn

đề nhằm xác định thứ tự ưu tiên của các vấn đề mà người tham mưu cần giải quyết.

Hai tiêu chí quan trọng để xác định mức độ ưu tiên cho vấn đề cần giải quyết là tầm quan trọng và mức độ cấp thiết của vấn đề đó, trong đó sẽ cần ưu tiên để giải quyết cho các vấn đề vừa quan trọng vừa cấp thiết. Bên cạnh đó, cũng cần quan tâm để ưu tiên giải quyết những công việc mà kết quả của nó làm tiền đề để giải quyết các công việc khác. Việc lựa chọn chính xác vấn đề cần ưu tiên giải quyết sẽ giúp người làm công tác tham mưu tập trung các nguồn lực mà mình có vào những vấn đề nhất định, tránh việc lãng phí các nguồn lực không cần thiết và đáp ứng được yêu cầu kịp thời trong công tác tham mưu.

b) Thu thập và xử lý thông tin về vấn đề

Sau khi đã lựa chọn được vấn đề cần ưu tiên giải quyết, việc giải quyết vấn đề đều bắt đầu bằng việc nhận diện vấn đề và xác định nguyên nhân dẫn tới vấn đề đó. Nhiều nhà quản lý thường vội vàng đi tới giải pháp (ra quyết định) trong khi còn chưa hiểu chính xác vấn đề là gì và chưa biết rõ vấn đề nảy sinh từ nguyên nhân nào và do đó có thể lựa chọn không đúng giải pháp cần thiết.

Xác định chính xác nguyên nhân vấn đề cần giải quyết giữ vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định. Một vấn đề, nhất là những vấn đề kinh tế - xã hội lớn mà các nhà hoạch định chính sách cần quan tâm giải quyết, thường xuất hiện do nhiều nguyên nhân khác nhau và do đó cần phối hợp nhiều giải pháp mới có thể giải quyết. Việc xác định chính xác nguyên nhân chủ yếu sẽ là cơ sở để các nhà quản lý đề xuất các giải pháp xử lý vấn đề. Nhận định sai vấn đề hay xác định nguyên nhân của vấn đề không chuẩn xác sẽ làm cho các quyết định được ban hành để giải quyết vấn đề không đi đúng hướng.

Xác định đúng vấn đề là yếu tố căn bản để có giải pháp giải quyết hợp lý, hữu hiệu. Muốn vậy cần tránh nhìn nhận vấn đề một chiều chỉ dựa theo ý muốn chủ quan của mình mà cần xem xét, hình dung vấn đề theo nhiều cách, từ những góc nhìn khác nhau; phân tích những vấn đề phức tạp thành nhiều hợp phần; tìm mối quan hệ giữa những sự việc khác nhau cũng như những

điểm giống nhau từ những sự việc khác nhau. Chỉ khi xác định rõ vấn đề bằng con mắt phê phán khách quan, toàn diện, chúng ta mới có thể sáng suốt nhận ra những giả định dựa trên thành kiến, từ đó mới có thể tìm ra cách giải quyết sáng tạo, hữu hiệu.

Để có thể đánh giá đúng các vấn đề và chỉ đúng những nguyên nhân làm phát sinh vấn đề cần phải có một hệ thống thông tin về vấn đề. Vai trò của thông tin trong quản lý nói chung và quản lý hành chính nhà nước nói riêng, do đó, trở nên rất quan trọng. Những yêu cầu cơ bản đối với nguồn thông tin mà nhà lãnh đạo, quản lý cần để phục vụ cho quá trình ra quyết định là: thông tin phải phù hợp, chính xác, đầy đủ, toàn diện và kịp thời.

Các thông tin được sử dụng trong quá trình tham mưu có thể xuất phát từ rất nhiều nguồn tin khác nhau, trong đó có những nguồn thông tin chính thức và cả những nguồn thông tin không chính thức. Có những nguồn thông tin đáng tin cậy nhưng cũng có những nguồn thông tin chưa đáng tin cậy. Vì vậy, người làm công tác tham mưu cần tỉnh táo để lựa chọn các nguồn thông tin phù hợp để qua đó có thể có được các thông tin chính xác, khách quan nhất phục vụ cho quá trình phân tích. Trong quá trình xác định vấn đề cần lưu ý các điểm sau đây:

- Cần thường xuyên kiểm tra tính chính xác và khách quan của các nguồn thông tin liên quan tới vấn đề; tránh những định kiến có sẵn.

- Cần xây dựng một hệ thống xử lý thông tin tin cậy.

- Biết lựa chọn đúng các thông tin cần thiết phục vụ việc ra quyết định.

Thông tin phục vụ cho việc phân tích và lựa chọn được giải pháp để giải quyết vấn đề tham mưu có thể được chia thành hai nhóm chủ yếu là thông tin thứ cấp (những thông tin đã được người khác tìm ra và sử dụng) và thông tin sơ cấp (những thông tin mới, do người tìm kiếm thông tin tự tìm ra để phục vụ cho mục đích phân tích của mình). Mỗi loại thông tin này đều có những phương pháp thu thập khác nhau và những ưu và nhược điểm riêng, do đó người làm công tác tham mưu phải có phương án rõ ràng để có được các thông tin thứ cấp hay sơ cấp cần thiết khi tiến hành phân tích vấn đề cần tham mưu.

2. Giai đoạn 2: Xây dựng và lựa chọn giải pháp tham mưu

Mỗi vấn đề đều được biểu hiện bằng khoảng cách giữa mong muốn và hiện thực và việc giải quyết vấn đề, về bản chất, chính là việc chúng ta đưa ra và thực hiện các giải pháp để lấp đầy khoảng cách đó. Cách phản ứng sai lệch trước những vấn đề phát sinh sẽ làm cho vấn đề thêm nghiêm trọng, vì vậy cần linh hoạt, sáng tạo trong việc tìm ra giải pháp thích hợp.

Trước khi đề ra các giải pháp để giải quyết vấn đề, cần nhận diện kỹ vấn đề. Nhiều vấn đề giống như tảng băng trôi, cái nhìn thấy chỉ là phần nổi, còn phần chìm lớn hơn nhiều có thể mang đến những thảm họa. Cuối cùng cần xác định khả năng giải quyết vấn đề. Điều đó đòi hỏi phải đánh giá đúng, khách quan trạng thái hiện hữu và mục tiêu cần đạt được cũng như những yếu tố khách quan về nội lực, thuận lợi, khó khăn, đối tác, đối thủ, môi trường xã hội…

Một vấn đề có thể được giải quyết bằng nhiều giải pháp khác nhau. Nhiệm vụ của người tham mưu là chỉ ra được các giải pháp này, đồng thời phân tích được các ưu và nhược điểm của mỗi giải pháp để có thể trình bày cho người được tham mưu. Việc quyết định lựa chọn giải pháp nào để giải quyết vấn đề là nhiệm vụ của người được tham mưu.

Sau khi nguyên nhân của vấn đề đã được xác định, cần phải xây dựng các phương án có thể có để giải quyết vấn đề đó. Một nguyên nhân dẫn tới vấn đề có thể giải quyết được bằng nhiều cách khác nhau. Có rất nhiều phương án ra quyết định khác nhau. Lựa chọn phương án nào tuỳ thuộc vào tính chất của vấn đề cần ra quyết định, thời gian mà nhà lãnh đạo, quản lý có được để cân nhắc, suy nghĩ, những nguồn lực có thể được huy động và cả năng lực tư duy của người ra quyết định. Quy trình ra quyết định không chỉ đơn giản là lựa chọn một sự giải pháp trong tất cả các giải pháp mà là phải tìm ra được các giải pháp có thể, cũng như phân tích để chỉ ra những lợi thế của từng phương án lựa chọn trước khi quyết định.[47]

[47] Xem Đặng Khắc Ánh (2008): Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định, in trong Trần Thị Thanh Thủy (Chủ biên): Cẩm nang quản lý. NXB. Lý luận chính trị, H., tr.32.

Quá trình xây dựng các phương án để giải quyết vấn đề phải được bắt đầu bằng việc thu thập các thông tin. Cần phải đầu tư nhiều cố gắng để có thể hình thành nhiều phương án khác nhau trong khuôn khổ những nguồn lực (nhân lực và vật lực) hạn chế để có thể phân tích và lựa chọn. Khi người lãnh đạo, quản lý chỉ có được một phương án duy nhất để giải quyết vấn đề, xu hướng chung là người ta sẽ chấp nhận ngay phương án đó hoặc huỷ bỏ nó mà không thể có đối chứng so sánh.

Việc xây dựng các phương án khi ra các quyết định quản lý quan trọng thường do một cơ quan chủ trì và phối hợp hoạt động với các cơ quan, đơn vị có liên quan. Cơ quan chủ trì có trách nhiệm phối hợp hoạt động, lấy ý kiến và xử lý các thông tin phản hồi từ phía các cơ quan phối hợp và từ phía công dân.

Trong hệ thống các phương án được đưa ra để giải quyết một nguyên nhân nào đấy của vấn đề, có những phương án tốt hơn những phương án khác. Chính vì vậy, cần lựa chọn phương án tối ưu khi giải quyết vấn đề. Tất nhiên, có thể nhận thấy rõ ràng rằng với cùng một vấn đề như nhau, phương án được coi là tối ưu với người này chưa chắc đã là tối ưu với người khác tức là họ có thể ra các quyết định khác nhau để giải quyết cùng một vấn đề.

Để đánh giá đúng các phương án đã xây dựng và lựa chọn đúng phương án tối ưu nhất đối với tổ chức tại thời điểm ra quyết định cần xây dựng một hệ thống tiêu chí đánh giá các phương án cụ thể. Các tiêu chí này có thể lập ra bằng cách trả lời các câu hỏi cụ thể như: Liệu phương án nêu ra có khả thi không? Có đủ các nguồn lực để thực hiện phương án đó hay không? Phương án này có phù hợp với mục tiêu của quyết định không?...

Phương án được coi là tối ưu chính là phương án thoã mãn được nhiều nhất các tiêu chí được đặt ra này. Để xác định mức độ tối ưu còn có thể sử dụng phương án đánh giá bằng trọng số.

Phương án tối ưu được lựa chọn chính là giải pháp để giải quyết vấn đề và có thể sử dụng để tha mưu cho lãnh đạo.

3. Giai đoạn 3: Trình bày phương án lựa chọn trước chủ thể có thẩm quyền

Sau khi lựa chọn được giải pháp tối ưu, người tham mưu có nhiệm vụ trình bày và thuyết phục người được tham mưu về tính ưu việt của giải pháp mà mình lựa chọn để lãnh đạo quyết định. Chính vì vậy, trong hoạt động tham mưu, năng lực thuyết phục giữ vai trò quan trọng.

Mục tiêu của việc giải trình này là thuyết phục lãnh đạo về những ưu điểm của phương án được lựa chọn để lãnh đạo lựa chọn phương án giải quyết vấn đề theo đúng ý của người tham mưu. Đây là giai đoạn đặc biệt quan trọng của công tác tham mưu vì mọi công việc chuẩn bị và lựa chọn phương án trước đó chỉ là tiền đề cho tham mưu. Nếu các phương án chuẩn bị dù có tốt nhưng khi giải trình với lãnh đạo không phù hợp khiến cho lãnh đạo không chấp nhận thì hoạt động tham mưu coi như không thành công.

Hoạt động trình bày phương án với lãnh đạo được thực hiện dưới hai hình thức chủ yếu: bằng văn bản và bằng lời và trong nhiều trường hợp cần phối hợp cả hai hình thức trình bày này.

Thực hiện tham mưu bằng văn bản là việc người tham mưu sau khi đã lựa chọn được phương án tham mưu sẽ chuẩn bị các báo cáo, tờ trình, dự thảo các đề án, chương trình, quyết định,… và trình lên cho người được tham mưu nghiên cứu và phê duyệt. Khi thực hiện trình bày phương án bằng văn bản cần lưu ý:

- Xác định chính xác loại văn bản cần được sử dụng;
- Thể hiện văn bản đúng quy định (thể thức và kỹ thuật trình bày);[48]
- Chú ý tới ngôn ngữ văn bản (chú ý các đặc điểm của văn phong hành chính- công vụ; chú ý cách sử dụng từ, cách đặt câu cũng như tính logic của ý tưởng được trình bày trong văn bản).

[48] Hiện nay, thể thức của văn hản hành chính được quy định tại Nghị định 30/2020/NĐ-CP về công tác văn thư lưu trữ và thể thức của văn bản quy phạm pháp luật được quy định trong Nghị định 34/2016/NĐ-CP (sửa đổi, bổ sung bằng Nghị định 154/2020/NĐ-CP) hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật. Các văn bản của tổ chức Đảng và của các đoàn thể có thể có quy định về thể thức riêng.

Khi chuẩn bị ý kiến bằng văn bản, cần rà soát cẩn thận các văn bản, tránh các lỗi không đáng có.

Trình bày ý kiến tham mưu bằng lời nói là việc người tham mưu gặp trực tiếp cấp trên để báo cáo về giải pháp mình muốn tham mưu. Khi thực hiện việc tham mưu bằng hình thức này, ngoài các nội dung cần phải được chuẩn bị đầy đủ như trên đã trình bày, cần hết sức lưu ý đến năng lực giao tiếp của người trình bày.

Để có thể trình bày ý kiến của mình một cách rõ ràng và thuyết phục, cần có sự chuẩn bị chu đáo, cẩn thận. Quy trình thực hiện một cuộc trình bày ý kiến thường bao gồm các hoạt động chủ yếu sau:

Bước 1: Lên kế hoạch trình bày: Trong giai đoạn này cần xác định rõ đối tượng mà mình cần trình bày ý kiến tham mưu (hiểu rõ mình trình bày với ai) cũng như phương án trình bày (địa điểm, thời gian,...) nếu như người tham mưu được lựa chọn.

Bước 2: Chuẩn bị: Chuẩn bị trước nội dung trình bày (bằng cách chuẩn bị dàn ý) xoay quanh mục đích và mối quan tâm của người nghe cũng như mức độ hiểu biết của người nghe về vấn đề. Cần lưu ý dự kiến dàn ý cho bài trình bày phải tập trung vào nội dung chính của vấn đề và phù hợp với khoảng thời gian trình bày (cấp trên hay cán bộ quản lý của các cơ quan, đơn vị liên quan thường không có nhiều thời gian). Nội dung trình bày thường gồm 3 phần:

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

- Trình bày nội dung chính: phải xác định rõ mạch trình bày chính (những ý chính) và các ý phụ (giải thích, bổ sung cho các ý chính). Mỗi ý tưởng phải được minh chứng bằng những chứng cứ, luận chứng như những số liệu thống kê, giấy chứng nhận,... để có sức thuyết phục. Nên trình bày rõ ràng từng ý và không nêu quá nhiều ý để người nghe dễ bị nhầm lẫn.

- Kết thúc: tóm tắt hay nhắc lại ý chính, hoặc để lại một kết mở cho cấp trên cho ý kiến quyết định.

Bước 3: Thực hành: nên dành thời gian để xem lại nội dung trước khi trình bày để đảm bảo rằng không vượt quá thời gian cho phép, nếu được thì diễn thử (trường hợp chưa có nhiều kinh nghiệm), xây dựng lòng nhiệt tình và sự tự tin.

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

Cũng cần lưu ý yếu tố cấp bậc, chức vụ của đối tượng trình bày. Khi trình bày với cấp trên, nên làm rõ các điểm, ý chính, trao đổi chính xác và chú ý lắng nghe/ghi chép những nhận xét, ý kiến của cấp trên.

Các vấn đề cần lưu ý khi trình bày ý kiến tham mưu trực tiếp:

- Xác định đối tượng trình bày (phong cách, trạng thái tâm lý,…);
- Xác định nội dung trình bày, dàn ý các lập luận rõ ràng, logic;
- Dự kiến thời gian trình bày ngắn gọn.

Trong nhiều trường hợp tham mưu, người tham mưu phải phối hợp cả hình thức trình bày bằng văn bản và trình bày bằng lời nói.

4. Giai đoạn 4: Giúp chủ thể có thẩm quyền thực hiện giải pháp tham mưu

Như đã phân tích ở trên, hoạt động tham mưu được giới hạn trong khuôn khổ của việc đưa ra nhận xét, đánh giá và đề xuất các ý tưởng cho người được tham mưu ra quyết định. Như vậy, sau khi trình bày, thuyết phục người được tham mưu chấp nhận các ý tưởng của mình, người làm công tác tham mưu đã hoàn thành nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, trong thực tế, nhiều trường hợp người tham mưu được giao nhiệm vụ giúp cho người được tham mưu tổ chức thực hiện các quyết định đã tham mưu và được chấp nhận. Khi đó, người tham mưu phải đứng ra thực hiện các giải pháp mà mình đề xuất. Điều này cũng hạn chế việc người tham mưu đưa ra các giải pháp thiếu tính khả thi.

Việc tổ chức thực hiện các giải pháp tham mưu thường bắt đầu bằng một kế hoạch thực hiện nhiệm vụ và tổ chức phân bổ các nguồn lực phù hợp để thực hiện kế hoạch này.[49]

III. MỘT SỐ ĐIỀU KIỆN ĐỂ THỰC HIỆN TỐT NHIỆM VỤ THAM MƯU

1. Điều kiện về thể chế

Thể chế có vai trò đặc biệt quan trọng trong quản lý, là hệ thống khung pháp lý để tiến hành mọi hoạt động quản lý xã hội. Điều này ngày càng đặc biệt rõ nét trong bối cảnh đẩy mạnh xây dựng nhà nước pháp quyền Việt Nam XHCN. Đại hội XIII của Đảng đã xác định nhiệm vụ chiến lược xây dựng nhà nước pháp quyền: "Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền XHCN Việt Nam của Nhân dân, do Nhân dân và vì Nhân dân... Xây dựng hệ thống pháp luật đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, thống nhất, khả thi, công khai, minh bạch, ổn định, lấy quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của người dân, doanh nghiệp làm trọng tâm thúc đẩy đổi mới sáng tạo, bảo đảm yêu cầu phát triển nhanh, bền vững"[50].

Việc tham mưu trong các cơ quan nhà nước đặt ra yêu cầu phải đúng với chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của nhà nước. Do đó, chất lượng của hệ thống thể chế có ảnh hưởng mạnh mẽ tới công tác tham mưu. Người làm tham mưu chỉ có thể phân tích đúng tình hình và chuẩn bị được các ý kiến đúng, phù hợp với chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước khi hệ thống pháp luật đầy đủ, rõ ràng, không có sự chồng chéo, mâu thuẫn.

Thực tế cho thấy, trong thời gian qua đã có nhiều giải pháp được thực hiện nhằm nâng cao chất lượng hệ thống pháp luật. Các luật/ bộ luật đã được rà soát và điều chỉnh để tăng mức độ phù hợp, khả thi. Các văn bản lập quy cũng

[49] Xem thêm Chuyên đề Lập và tổ chức thực hiện kế hoạch trong Chương trình này.

[50] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng. NXB. Chính trị Quốc gia Sự thật, H.

được ban hành kịp thời hơn, chính xác hơn. Quy định về ban hành quy phạm pháp luật được điều chỉnh theo hướng cụ thể hơn, hướng tới thực tiễn nhiều hơn.

Tuy nhiên, hệ thống thể chế vẫn còn chưa đồng bộ, thiếu tính thống nhất, còn nhiều chồng chéo, mâu thuẫn. Nhiều quy định vẫn còn chưa cụ thể và chưa phù hợp với quy luật phát triển của thực tiễn. Điều đó khiến cho những người làm công tác tham mưu gặp nhiều khó khăn khi các phương án lựa chọn phù hợp với quy định này lại có thể mâu thuẫn với quy định khác.

Trong tương lai, chất lượng tham mưu sẽ tốt hơn khi hệ thống pháp luật trở nên đồng bộ, cụ thể và minh bạch, rõ ràng hơn.

2. Điều kiện về con người

Muốn hoạt động tham mưu diễn ra hiệu quả, cần có những người tham mưu tốt. Chất lượng nhân sự làm công tác tham mưu ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng tham mưu, qua đó ảnh hưởng tới chất lượng hoạt động của cơ quan, đơn vị. Ở những cơ quan hoạch định chính sách, chất lượng tham mưu còn có thể ảnh hưởng tới cả hệ thống lớn, thậm chí toàn xã hội.

Thời gian vừa qua, cùng với sự quan tâm của Đảng và Nhà nước, chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức nói chung và chất lượng đội ngũ làm công tác tham mưu nói riêng đã có nhiều tiến bộ. Năng lực và phẩm chất của họ đã từng bước được nâng lên và phần nào đã đáp ứng được các yêu cầu đặt ra của công việc.

Tuy nhiên, chất lượng đội ngũ cán bộ tham mưu ở các cơ quan không đồng đều, năng lực tham mưu còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu của thực tiễn. Việc tham mưu mới chỉ dừng lại chủ yếu trong phạm vi công việc được phân công, chứ chưa có nhiều những ý kiến tham mưu chiến lược giúp cho sự phát triển của cả hệ thống, nhằm tạo ra sự thay đổi có tính đột phá trong công việc. Khi có tình huống phát sinh trong công việc hằng ngày thì đội ngũ tham mưu thường khá thụ động, báo cáo và chờ ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo chứ chưa chủ động đề xuất giải quyết, thậm chí không biết phải làm thế nào trong tình huống này. Ở một số cơ quan, chưa có những nhân viên thực sự có kinh nghiệm nghề

nghiệp cao, đảm bảo tin cậy và được giao giải quyết những vụ việc quan trọng cần có ý kiến tham mưu, dự báo sâu sắc và toàn diện.

Những hạn chế nêu trên có nhiều nguyên nhân, nhưng chủ yếu là do người đứng đầu chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của công tác tham mưu nên chưa chú trọng tới việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ tham mưu; việc tuyển chọn, bố trí người làm công tác tham mưu có lúc chưa có sự nhất quán, trong khi đó, một số cán bộ có biểu hiện bằng lòng với công việc hiện tại, ít chịu khó đầu tư nghiên cứu, ngại đi học, làm việc theo kinh nghiệm, chưa có ý thức tự vươn lên để nâng cao trình độ, năng lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ. Điều đó dẫn tới tình trạng "thừa" mà vẫn "thiếu" cán bộ tham mưu còn xảy ra ở từng bộ phận công tác của mỗi cơ quan, đơn vị.

Để có được đội ngũ cán bộ làm công tác tham mưu có đủ năng lực, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới, trước hết cần quan tâm một số việc sau:

Thứ nhất, nâng cao nhận thức về vị trí, vai trò, tầm quan trọng và những yêu cầu cần có của người làm công tác tham mưu trong giai đoạn hiện nay. Từ đó, thực hiện quy hoạch, lựa chọn, tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí công tác tham mưu phù hợp từng vị trí việc làm trong cơ quan để phát huy sở trường của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Đồng thời, nâng cao nhận thức về vị trí, vai trò và trách nhiệm của người làm công tác tham mưu đối với lãnh đạo, xây dựng ý thức trách nhiệm, chủ động của người làm công tác tham mưu trong công việc. Đây là yêu cầu đầu tiên có tính quyết định đối với chất lượng, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị.

Thứ hai, thực hiện tốt công tác quy hoạch nhân sự cho các vị trí tham mưu để có thời gian chuẩn bị cho đội ngũ kế cận làm công tác tham mưu, tránh việc hẫng hụt thế hệ như ở nhiều đơn vị hiện nay đang gặp phải. Sau khi được quy hoạch vào các vị trí tham mưu, những người mới cần phải được hướng dẫn cụ thể trong công việc.

Thứ ba, việc đào tạo, bồi dưỡng người làm công tác tham mưu phải theo hướng chuyên môn hóa, phù hợp với yêu cầu chức năng, nhiệm vụ của cơ quan,

đơn vị. Để người làm tham mưu có đủ kinh nghiệm và cái nhìn tổng thể về hoạt động của cả hệ thống, việc đào tạo, bồi dưỡng không nhất thiết chỉ bó hẹp trong khuôn khổ tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng mà còn thông qua các hoạt động thực tế ở cơ sở. Chú trọng nâng cao các kỹ năng liên quan tới hoạt động tham mưu như kỹ năng giao tiếp, ứng xử, thuyết trình; kỹ năng phân tích vấn đề, kỹ năng đàm phán, thuyết phục,…

3. Điều kiện về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công tác tham mưu

Hoạt động công vụ nói chung và hoạt động tham mưu nói riêng đều cần có nguồn lực tài chính cũng như trang, thiết bị làm việc. Có đầy đủ các trang thiết bị hỗ trợ, hoạt động tham mưu sẽ diễn ra thuận lợi và đạt kết quả tốt hơn.

Bên cạnh hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật như máy tính, điện thoại,… cần có hệ thống lưu trữ và cung cấp thông tin hiệu quả trong toàn cơ quan, đơn vị để cung cấp các thông tin cần thiết cho người làm tham mưu để phân tích tình hình. Chất lượng thông tin thu được có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cho quá trình xử lý thông tin có hiệu quả, nhận diện được bản chất của sự việc và đưa ra các quyết định đúng đắn; đồng thời hệ thống thông tin tốt có thể cung cấp đầy đủ thông tin cho việc kiểm soát công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Tham mưu là gì? Phân tích vị trí, vai trò của tham mưu trong hoạt động của tổ chức?

2. Yêu cầu đặt ra đối với người làm công tác tham mưu là gì? Họ cần có những phẩm chất nào?

3. Nội dung lãnh đạo, quản lý cấp phòng (nơi học viên công tác) tham mưu? Khi tham mưu về những nội dung đó, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần lưu ý các vấn đề gì?

4. Khi thực hiện tham mưu bằng văn bản và bằng lời cần lưu ý những gì?

5. Phân tích các điều kiện cần thiết để thực hiện công tác tham mưu hiệu quả?

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Hội đồng khoa học các cơ quan đảng trung ương (2010): Công tác tham mưu tại các cơ quan đảng trung ương. NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội.

2. Cao Văn Thống (Chủ biên) (2012): Nâng cao chất lượng công tác tham mưu của Ủy ban Kiểm tra trong tình hình hiện nay. NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội.

3. Trần Thị Thanh Thủy (Chủ biên) (2008): Cẩm nang quản lý: Kỹ năng quản lý hành chính nhà nước. NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội.

Chuyên đề 2

KỸ NĂNG LẬP VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CỦA CẤP PHÒNG

I. TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH CỦA CẤP PHÒNG

1. Quan niệm về kế hoạch, lập kế hoạch

Trong hệ thống công cụ quản lý, kế hoạch là một công cụ chủ yếu, đóng vai trò quan trọng trong việc giúp cho các tổ chức, cơ quan nhà nước sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hạn chế và đối phó với tính không chắc chắn của môi trường. Kế hoạch là dự kiến sắp xếp các nguồn lực và những hoạt động cần thiết theo một lịch trình cụ thể để thực hiện một công việc nào đó để đạt những mục tiêu nhất định. Một kế hoạch có thể chứa đựng nhiều nội dung khác nhau nhưng những nội dung chính trong kế hoạch thường gồm: mục tiêu của kế hoạch (có thể được chia thành mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể), các nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch và phương án sử dụng các nguồn lực đó.

Kế hoạch có tầm quan trọng đặc biệt đối với hoạt động của tổ chức. Chức năng kế hoạch là chức năng đầu tiên mà các nhà lãnh đạo, quản lý phải thực hiện khi đảm nhận nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý của mình và chức năng này có ảnh hưởng tới tất cả mọi chức năng khác. Tầm quan trọng của kế hoạch đối với hoạt động của tổ chức thể hiện cụ thể qua các khía cạnh chủ yếu: Kế hoạch bảo đảm tính thống nhất và liên tục trong công việc của toàn tổ chức; là cơ sở để chỉ đạo, điều hành công việc một cách nề nếp, khoa học, tránh được sự tuỳ tiện. Từ việc bố trí công việc một cách khoa học, chúng ta sẽ hạn chế mâu thuẫn, chồng chéo trong công việc, từ đó làm tăng hiệu lực, hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng năng suất lao động và hạn chế lãng phí. Bên cạnh đó, kế hoạch là cơ sở để kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, giúp các nhà quản lý theo dõi tiến độ công việc và đôn đốc, nhắc nhở nhân viên trong quá trình kiểm soát công việc.

Trong các tổ chức, bao gồm cấp phòng, có nhiều loại kế hoạch khác nhau, tùy theo các tiêu chí để phân loại khác nhau. Theo tính chất và mức độ ảnh

hưởng của kế hoạch có thể phân chia kế hoạch thành kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp (hay còn gọi là kế hoạch hành động); theo thời gian thực hiện kế hoạch có thể phân chia thành kế hoạch dài hạn, kế hoạch trung hạn và kế hoạch ngắn hạn; theo phạm vi công việc có thể phân thành kế hoạch tổng thể và kế hoạch bộ phận; theo chủ thể thực hiện kế hoạch có thể phân thành kế hoạch của tổ chức và kế hoạch của cá nhân;... Trong chuyên đề này tập trung chủ yếu vào kế hoạch của phòng.

Lập kế hoạch là quá trình làm ra kế hoạch. Trong quản lý, các chức năng cơ bản phải kể đến là lập kế hoạch, tổ chức, nhân sự, điều hành và kiểm soát. Cũng như mọi nhà quản lý, việc lập kế hoạch của lãnh đạo, quản lý cấp phòng là chức năng khởi đầu quan trọng. Trên giác độ ra quyết định, lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản lý momg muốn cho tổ chức của họ.[51] Các chức năng quản lý khác (chức năng tổ chức, nhân sự, điều hành và kiểm soát,..) đều được triển khai để hỗ trợ cho việc thực hiện kế hoạch hoàn thành mục tiêu của tổ chức, vì thế lập kế hoạch sẽ đi trước việc thực hiện toàn bộ các chức năng quản lý khác. Mặc dù các chức năng có liên hệ mật thiết với tư cách là một hệ thống hành động, nhưng lập kế hoạch là công việc duy nhất liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu dẫn dắt mọi nỗ lực của tập thể.

Có nhiều quan điểm, cách tiếp cận khác nhau trong việc lập kế hoạch, trong đó có hai cách chính là lập kế hoạch dựa trên những gì mình có và lập kế hoạch theo mục tiêu mong muốn. Tuy nhiên, dù việc lập kế hoạch theo cách nào thì trước khi lập kế hoạch, người lập kế hoạch đều cần xác định rõ mục tiêu lập kế hoạch để làm cái gì, cách thực hiện như thế nào, phương tiện hoặc cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn lực tài chính cần được sử dụng để đạt mục tiêu mong muốn.

[51] Giáo trình Quản lý học (2012), Đại học Kinh tế Quốc dân.

Như vậy, có thể hiểu lập kế hoạch công việc của phòng là quá trình xác định các mục tiêu cần đạt được và những nhiệm vụ cần giải quyết của phòng và phân bổ, sử dụng các nguồn lực của phòng theo các phương án cụ thể để đạt mục tiêu đó.

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

Một kế hoạch tốt khi đưa vào thực hiện phải giúp cho người lãnh đạo, quản lý hiện thực hóa được mong muốn của mình, giúp cho việc điều hành công việc trở nên dễ dàng và khoa học hơn, qua đó mang lại hiệu lực, hiệu quả cho công việc. Một kế hoạch công tác của cấp phòng được coi là tốt phải thỏa mãn được các yêu cầu chủ yếu sau:

- Kế hoạch công việc của phòng phải bao quát được các nhiệm vụ mà phòng cần thực hiện theo chức năng, nhiệm vụ của mình: mỗi phòng cũng như mọi tổ chức khác đều được thành lập để thực hiện những chức năng, nhiệm vụ nhất định. Các chức năng này được cụ thể hóa thành những nhiệm vụ, công việc cụ thể trong từng giai đoạn. Một kế hoạch công việc tốt phải bao quát được tất cả các nhiệm vụ, công việc này. Điều đó giúp cho phòng khi thực hiện kế hoạch công việc sẽ làm tốt các nhiệm vụ đặt ra và hoàn thành mục tiêu.

- Kế hoạch của phòng phải phù hợp với kế hoạch của cấp trên: cấp phòng là cấp quản lý có sở nên khi xây dựng kế hoạch hoạt động của mình cần phải lưu ý đến kế hoạch hoạt động của cấp trên và các kế hoạch tổng thể. Điều này đặc biệt đúng với các phòng không độc lập (hoạt động như một bộ phận cấu thành của một tổ chức lớn hơn như phòng của sở).

- Một kế hoạch tốt là kế hoạch cân đối về nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân: việc bố trí các nhiệm vụ của phòng cho các cá nhân và bộ phận phải đáp ứng các yêu cầu công bằng và hợp lý; không nên dồn quá nhiều công việc cho một cá nhân hay một bộ phận nào đó.

- Kế hoạch của phòng phải đảm bảo tính cụ thể: Đối với kế hoạch công tác của cấp phòng, luôn phải gắn với mục tiêu đã xác định, vì vậy, mục tiêu và cách thức bố trí nguồn lực của kế hoạch phải cụ thể. Một mục tiêu cụ thể sẽ tạo ra cơ

hội hoàn thành tốt hơn so với mục tiêu chung chung. Để thiết lập mục tiêu cụ thể, cần phải trả lời các câu hỏi sau đây: (i) Ai tham gia? (Who); Chúng ta muốn hoàn thành cái gì? (What); Chúng ta đang ở đâu? (Where); Dự định thực hiện vào khi nào? (When); Cái nào? (Which): Tại sao? (Why).

- Kế hoạch của phòng phải đảm bảo tính khả thi: Một kế hoạch tốt phải là một kế hoạch có khả năng thực hiện, nghĩa là phải đảm bảo tính khả thi. Muốn cho kế hoạch khả thi, trong quá trình lập kế hoạch, cần cân đối giữa mục tiêu đặt ra với các nguồn lực có thể sử dụng, đồng thời phải xây dựng các giải pháp thực hiện kế hoạch phù hợp với môi trường. Tuy nhiên, một mục tiêu cao mặc dù thường khó đạt được nhưng lại là thử thách đáng để nhà quản lý muốn đạt tới kì vọng tốt hơn. Một mục tiêu thấp dễ đạt được nhưng lại không khai thác được hết tiềm năng và lợi thế của đơn vị, tổ chức, không tạo ra sự hài lòng và thỏa mãn khi hoàn thành.

- Kế hoạch của phòng phải có độ linh hoạt nhất định: mọi kế hoạch đều là những dự kiến công việc trong tương lai nên khi thực hiện đều bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố thực tế, không hoàn toàn trùng hết với những dự kiến của người lập kế hoạch. Do đó, kế hoạch phải có độ "mở" cần thiết để có thể điều chỉnh khi cần.

3. Quy trình lập và thực hiện kế hoạch của cấp phòng

a) Quy trình lập kế hoạch

Lập kế hoạch công tác của đơn vị cấp phòng cần tuân thủ các bước sau đây:

Bước 1: Xác định mục tiêu cần đạt được và các công việc cần làm để đạt mục tiêu đề ra

Xác định mục tiêu cụ thể cho bản kế hoạch là bước quan trọng nhất cho mọi loại kế hoạch, vì đó là cơ sở để xác định được các hoạt động, các công việc cần phải làm. Theo đó, cần căn cứ vào mục tiêu và tính chất của công việc để trả lời câu hỏi: Cần phải làm những gì để hoàn thành công việc và đạt mục tiêu đã đề ra? Trả lời cho câu hỏi này bằng cách liệt kê mọi công việc cần phải tiến hành.

Việc xác định mục tiêu và dự kiến các công việc trước khi xây dựng kế hoạch là cần thiết và có ý nghĩa quan trọng. Trước khi xây dựng kế hoạch mà xác định được mục tiêu cụ thể và kết quả công việc thì việc xác định các nội dung của kế hoạch sẽ rõ ràng, từ đó kế hoạch được lập gắn với thực tiễn và có tính khả thi cao. Mặt khác, lập kế hoạch là một quá trình nhằm xác định mục tiêu trong tương lai, dự kiến các kết quả cần đạt được của tổ chức, các phương thức thích hợp để đạt được mục tiêu đó, do đó, mục tiêu là yếu tố đầu tiên mà tổ chức cần phải xác định trước khi lập kế hoạch. Tuỳ thuộc vào từng loại kế hoạch cụ thể để xác định các loại mục tiêu khác nhau.

- Kế hoạch chiến lược: Trong kế hoạch có cả mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài.

- Kế hoạch trung hạn (kế hoạch 3 năm hoặc kế hoạch 5 năm): Trong bản kế hoạch đó phải xác định mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài.

- Kế hoạch hoạt động hàng năm của tổ chức, cụ thể là của một phòng/ban chuyên môn: Trong bản kế hoạch xác định các mục tiêu cần đạt được của tổ chức trong một năm đó.

- Kế hoạch cho một hoạt động cụ thể: Xác định mục tiêu cho công việc cụ thể trong khoảng thời gian đã được xác định.

Sau khi liệt kê các nhiệm vụ, cần tiến hành xác định mức độ ưu tiên của các nhiệm vụ này đối với việc thực hiện mục tiêu.

Bước 2: Xác định các công việc/hoạt động để đạt mục tiêu đó

Sau khi xác định được mục tiêu, cần xác định được các hoạt động cần phải tiến hành để đạt mục tiêu đó. Nhiệm vụ của người lãnh đạo, quản lý ở giai đoạn này là liệt kế được hết các nhiệm vụ mà phòng phải thực hiện trong thời gian dự kiến để hoàn thành chức năng của mình.

Câu hỏi tiếp theo phải đặt ra là làm thế nào để các hoạt động, công việc được thực hiện một cách thuận lợi và có hiệu quả. Do đó, cần phải nhóm các hoạt động lại theo tính chất của hoạt động hoặc nguồn lực sử dụng. Mục đích của việc nhóm các hoạt động này lại là nhằm 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 phù hợp, tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực. Mặt khác, việc nhóm các hoạt động lại giúp chúng ta có một cái nhìn tổng quan về các đầu việc và từ đó xác định nguồn lực cho từng nhóm việc.

Bước 3: Xác định các nguồn lực để thực hiện kế hoạch

Để tiến hành các công việc nhằm đạt được mục tiêu đã định, cần phải có những nguồn lực, bao gồm: Nguồn nhân lực (số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết để thực hiện kế hoạch); nguồn lực vật chất: phòng làm việc, các trang thiết bị như âm thanh, ánh sáng, phương tiện nghe, nhìn và các phương tiện vật chất kỹ thuật khác; nguồn lực tài chính (xác định mức chi tài chính cần thiết cho các nhóm hoạt động cụ thể và cho toàn bộ quá trình thực hiện kế hoạch; thời gian cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trong kế hoạch.

Việc xác định nguồn lực phải đáp ứng được các yêu cầu hoàn thành công việc, nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Tức là đảm bảo sự cân đối giữa: Mục tiêu = Yêu cầu = Nguồn lực.

Bước 4: Lựa chọn hình thức của kế hoạch

Một kế hoạch có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau. Thông thường, các kế hoạch được trình bày theo hai hình thức chủ yếu: kế hoạch theo kiểu diễn giải (liệt kê các đầu mục công việc cần thực hiện và kèm theo đó là nguồn lực thực hiện) và kế hoạch kiểu ma trận (thiết lập bảng cho các nhiệm vụ). Mỗi hình thức của kế hoạch này đều có những ưu và nhược điểm nhất định. Trong nhiều trường hợp, người lập kế hoạch cần sử dụng phối hợp cả hai hình thức này, đặc biệt là với những kế hoạch lớn, gồm nhiều nhiệm vụ khác nhau.

Bên cạnh đó, kế hoạch còn có thể được thể hiện qua sơ đồ, biểu đồ nhưng các hình thức này không thông dụng.

Bước 5: Chuẩn bị dự thảo, trình lãnh đạo và ban hành chính thức để thực hiện

Yêu cầu của việc viết văn bản là phải xác định rõ tên gọi của kế hoạch, đồng thời sử dụng ngôn ngữ hành chính - công vụ, ngắn gọn, rõ ràng, khúc triết

để diễn đạt. Sau khi hoàn thành, trình lãnh đạo duyệt để tổ chức triển khai thực hiện.

b) Quy trình tổ chức thực hiện kế hoạch

Việc tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch phải làm rõ được các nội dung công việc phải thực hiện, thời gian thực hiện, giám sát tiến độ thực hiện. Việc tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch được tiến hành theo các bước chủ yếu sau:

Bước 1: Thành lập các bộ phận hay phân công các nhóm để thực hiện các nhiệm vụ đã xác định (nếu cần)

Thiết lập các bộ phận mới để thực hiện các hoạt động cho triển khai công việc tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Trường hợp đã có sẵn các bộ phận để thực hiện thì chỉ việc phân công các hoạt động cho các bộ phận đó. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp chúng ta cần thành lập các ban, bộ phận tạm thời bao gồm những người đang làm việc tại các bộ phận khác nhau để hình thành những bộ phận mới để đảm trách những công việc mà các nhóm hoạt động đã xác định.

Bước 2: Phân công trách nhiệm cho bộ phận/cá nhân và truyền đạt kế hoạch tới các chủ thể thực hiện kế hoạch

Phân công trách nhiệm là khâu không thể thiếu của bất kỳ một hoạt động quản lý nào. Muốn chương trình hành động đạt được kết quả, thì việc phân công trách nhiệm phải hết sức rõ ràng. Điều này trả lời cho câu hỏi, công việc này ai làm? Trách nhiệm với công việc đến đâu? Ai là người chịu trách nhiệm chính trong một loạt các hành động đó. Để dễ dàng theo dõi mọi diễn biến của hoạt động cũng như quản lý công việc tốt hơn, chúng ta có thể sử dụng biểu đồ trách nhiệm.

Bước 3: Xác định mối quan hệ phối hợp giữa các bộ phận/cá nhân khi tham gia thực hiện kế hoạch.

Việc phân công trách nhiệm rõ ràng, cụ thể là cần thiết và có thể nói là nhân tố đảm bảo hoàn thành công việc, nhưng chưa hẳn đã là tối ưu nếu trong quá trình thực hiện không có sự phối hợp đồng bộ, nhịp nhàng với nhau. Vì:

thứ nhất, có nhiều công việc có liên quan với nhau hoặc có thể tiến hành đồng thời với nhau, đòi hỏi các thành viên phải có sự phối hợp trong quá trình thực hiện; thứ hai, trong một công việc có nhiều hoạt động phụ thuộc với nhau như trong tổ chức hội nghị thì công tác tổ chức hội nghị chỉ được tiến hành khi công tác chuẩn bị đã hoàn tất; thứ ba, tính hệ thống, về nguyên tắc công việc càng chia nhỏ bao nhiêu thì mối liên hệ giữa các công việc càng phải gắn kết bấy nhiêu và đây cũng chính là nguyên nhân cần phải có sự phối hợp thực hiện trong hoạt động.

Bước 5: Xác định các rủi ro có thể xảy ra và phương án thay thế nếu xảy ra rủi ro

Trong bất kỳ hoạt động nào dù có chuẩn bị chu đáo đến đâu thì cũng cần phải tính đến những rủi ro có thể xảy ra. Lường trước những rủi ro có thể xảy ra sẽ giúp cho các nhà lập kế hoạch, các thành viên tham gia thực hiện công việc xác định được mức độ nghiêm trọng của các loại rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động của từng công việc. Trên cơ sở đó xác định chi phí rủi ro và có sự phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, đồng thời có biện pháp thích hợp nhằm đối phó với từng loại rủi ro có thể xảy ra. Như vậy, lường trước những rủi ro thực chất là tìm ra những biện pháp, giải pháp mang tính chủ động nhằm phát hiện phòng ngừa, loại bớt, khoanh lại rủi ro để giảm nhẹ tổn thất trên cơ sở tính toán và so sánh giữa lợi ích với chi phí.

Bước 6: Bố trí các nguồn lực đã dự kiến vào đúng thời điểm

Sau khi phân công nhiệm vụ cho các cá nhân/bộ phận, cần bố trí đủ các nguồn lực vào đúng thời điểm cần thiết để thực hiện công việc. Không đảm bảo được các nguồn lực có thể dẫn tới các nhiệm vụ được giao trong kế hoạch không thực hiện được và kéo theo các nhiệm vụ khác chậm tiến độ, phs vỡ kế hoạch.

Bước 7: Đôn đốc, kiến tra việc thực hiện kế hoạch

Việc đôn đốc, kiểm tra thực hiện kế hoạch rất cần thiết để đảm bảo các hoạt động mà các cá nhân/bộ phận tham gia vào kế hoạch thực hiện được tiến hành đúng với tiến độ và đạt được mục tiêu cần thiết. Việc đôn đốc cần được

tiến hành thường xuyên để vừa thực hiện mục đích giám sát công việc, vừa thúc đẩy những người tham gia thực hiện kế hoạch chú tâm vào nhiệm vụ hơn. Việc kiểm tra có thể thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau: có thể kiểm tra thường xuyên hoặc kiểm tra đột xuất; có thể kiểm tra toàn diện hoặc kiểm tra có trọng điểm.

Bước 8: Điều chỉnh kế hoạch (khi cần thiết)

Không phải mọi kế hoạch đều phải điều hcinhr khi thực thi. Việc điều chỉnh chỉ cần thiết trong trường hợp các chỉ số thực thi cho thấy kế hoạch đã được lập không có khả năng thực hiện được hoặc không đạt được mục tiêu đề ra.

II. MỘT SỐ KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH CÔNG TÁC CỦA CẤP PHÒNG

1. Kỹ năng xác định mục tiêu của kế hoạch

Xác định mục tiêu là bước quan trọng nhất của quy trình lập kế hoạch công tác của cấp phòng. Để xây dựng được mục tiêu khả thi, trong bước này cần phải căn cứ vào tính chất của công việc, gắn với mục tiêu dự kiến để trả lời câu hỏi: Chúng ta cần phải làm những gì để hoàn thành công việc và đạt mục tiêu đề ra? Trả lời cho câu hỏi này, cần liệt kê đầy đủ các hoạt động, công việc phải tiến hành. Chẳng hạn, khi tổ chức một hội nghị nhiều ngày (cuộc họp quy mô lớn), với nhiều đối tượng tham gia, trong đó có cả các thành viên đến từ cơ quan khác nhau, thì chúng ta cần phải liệt kê tất cả các công việc nhỏ hơn phải làm như: công tác chuẩn bị; tổ chức hội nghị; tổng kết, đánh giá. Các công việc này lại được chia thành những hoạt động nhỏ hơn. Chẳng hạn, trong công việc chuẩn bị bao gồm: lựa chọn ngày tháng tiến hành hội nghị, chuẩn bị tài liệu hội nghị; dự kiến chỗ ăn ở, số lượng đại biểu, trang thiết bị cho phòng họp, trang trí, chương trình nghị sự, khánh tiết, giấy mời… Đồng thời, phải lường trước được những rủi ro, những tình huống bất ngờ có thể xảy ra và các giải pháp để giải quyết những tình huống này.

Để xác định được mục tiêu cụ thể, chúng ta có thể áp dụng nguyên tắc SMART. SMART là chữ viết tắt các thuật ngữ tiếng Anh để chỉ các yêu cầu của một kế hoạch:

S - Specific: Mục tiêu phải cụ thể, rõ ràng.

M - Measurable: Mục tiêu mang tính định lượng, có thể đo lường được.

A - Achievable: Mục tiêu phải có thể đạt được trên thực tế, phù hợp với năng lực, trình độ và điều kiện của tổ chức.

R - Realistic: Mang tính thực tiễn, phù hợp với nhu cầu thực tế của tổ chức.

T - Timebound: Có hạn định về mặt thời gian, chỉ tiêu liên quan đến một giai đoạn, khoảng thời gian nhất định.

Trong bước này, chúng ta có thể sử dụng biểu đồ Gannt để biểu thị mối quan hệ giữa các hoạt động cần phải tiến hành và thời gian tiến hành các hoạt động đó.

2. Kỹ năng xác định và bố trí nguồn lực thực hiện kế hoạch và xác định những yếu tố ảnh hưởng đến thực hiện kế hoạch

a) Kỹ năng xác định và bố trí nguồn lực thực hiện kế hoạch

Để tiến hành các nhóm hoạt động đã xác định, cần phải có các nguồn lực. Xác định các nguồn lực thực hiện kế hoạch cấp phòng cần chú ý đến việc xác định các nguồn lực để thực hiện và những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng lập kế hoạch công tác.

- Xác định các nguồn lực:

+ Xác định về nguồn nhân lực: số lượng và các yêu cầu về chất lượng nhân sự cần thiết để thực hiện các hoạt động trong kế hoạch.

+ Xác định về nguồn lực vật chất: phòng làm việc, các trang thiết bị và các phương tiện vật chất kỹ thuật khác.

+ Xác định các nguồn lực tài chính: xác định mức chi tài chính cần thiết cho các nhóm hoạt động cụ thể và cho toàn bộ quá trình thực hiện kế hoạch.

+ Xác định thời gian thực hiện các hoạt động: sau khi đã xác định được các nguồn lực cần thiết, chúng ta có thể dự kiến thời gian tiến hành các hoạt động.

Mục tiêu đã được đặt ra trước khi tiến hành xác định các kế hoạch hành động, còn yêu cầu là sự thể hiện cụ thể về nguồn lực để đạt được mục tiêu đó.

- Nhóm các hoạt động lại để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực lại

Để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực, sau khi xác định được mục tiêu và dự kiến kết quả công việc, xác định được các hoạt động cần 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?. Chính vì vậy, chúng ta cần phải nhóm các hoạt động lại theo tính chất của hoạt động hoặc nguồn lực sử dụng. 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 chồng chéo và phân công không phù hợp với năng lực thực hiện. Chẳng hạn, 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.

b) Xác định những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng lập kế hoạch công tác

Quá trình lập kế hoạch chịu nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng lập kế hoạch, thường có 02 nhóm yếu tố chính sau:

- Yếu tố chủ quan:

+ Trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng của người lập kế hoạch;

+ Tác động tâm lý của những người lập kế hoạch (chẳng hạn, thời gian gấp, sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận còn hạn chế);

+ Phương pháp làm việc của những người lập kế hoạch, mức độ huy động được sự tham gia của các thành viên trong phòng vào quá trình xây dựng kế hoạch.

- Yếu tố khách quan:

+ Kế hoạch định hướng của cấp trên thay đổi, điều chỉnh mục tiêu chung của tổ chức;

+ Hệ thống văn bản quy định về tài chính của cả tổ chức và của cả hệ thống thay đổi;

+ Sự ủng hộ của cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp cùng với sự phối hợp giữa họ;

+ Thông tin liên quan đến lập kế hoạch;

+ Mức độ bảo đảm các nguồn lực cần thiết như công nghệ thông tin,….

3. Kỹ năng huy động sự tham gia của công chức, viên chức, người lao động vào quá trình lập kế hoạch

a) Phân công trách nhiệm cho cá nhân trong việc lập kế hoạch

Phân công trách nhiệm ngay từ khi lập kế hoạch là khâu không thể thiếu của bất kỳ một hoạt động quản lý nào. Muốn chương trình hành động ở giai đoạn thực hiện kế hoạch sau này đạt được kết quả thì việc phân công trách nhiệm phải được thể hiện rõ trong bản kế hoạch. Trong lập kế hoạch phân công công việc cấp phòng phải căn cứ vào mục tiêu cần đạt tới, tính chất, quy mô, công việc, nguồn nhân lực của tổ chức. Xác định rõ ai có có khả năng làm, ai có khả năng làm tốt nhất, trách nhiệm của họ như thế nào (Ai là người chịu trách nhiệm chính, ai phối hợp, mỗi người sẽ chịu trách nhiệm đến đâu? ai chịu trách nhiệm chính? khi cần thì báo cáo ai?. Để dễ dàng theo dõi mọi diễn biến của hoạt động cũng như quản lý công việc tốt hơn ở tương lai, chúng ta có thể sử dụng biểu đồ trách nhiệm.

b) Quy định mối quan hệ phối hợp giữa các thành viên khi tham gia thực hiện kế hoạch

Dự liệu công việc để phân công trách nhiệm rõ ràng, cụ thể ngay là cần thiết và có thể nói là nhân tố đảm bảo hoàn thành công việc, nhưng chưa hẳn đã là tối ưu nếu trong quá trình thực hiện sau này không có sự phối hợp đồng bộ, nhịp nhàng với nhau. Điều này xuất phát từ các lý do sau đây:

Một là, có nhiều công việc có liên quan với nhau hoặc có thể tiến hành đồng thời với nhau, đòi hỏi các thành viên phải có sự phối hợp trong quá trình thực hiện;

Hai là, trong một công việc có nhiều hoạt động phụ thuộc với nhau như trong tổ chức hội nghị thì công tác tổ chức hội nghị chỉ được tiến hành khi công tác chuẩn bị đã hoàn tất;

Ba là, tính hệ thống, về nguyên tắc công việc càng chia nhỏ bao nhiêu thì mối liên hệ giữa các công việc càng phải gắn kết bấy nhiêu và đây cũng chính là nguyên nhân cần phải có sự phối hợp thực hiện trong hoạt động.

III. MỘT SỐ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CÔNG TÁC CỦA CẤP PHÒNG

1. Kỹ năng truyền đạt kế hoạch

Thực tế có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện kế hoạch, trong đó có trường hợp do các cá nhân, tập thể có trách nhiệm thực hiện kế hoạch không nắm vững được hết nội dung của kế hoạch, những hoạt động mà họ phải tiến hành, trách nhiệm và quyền hạn giao và các mối quan hệ, các cá nhân, các nhóm cần phối hợp. Trên cơ sở các kế hoạch đã được thiết lập trước đó, lãnh đạo cấp phòng trực tiếp hoặc phân công cho người có năng lực để truyền đạt kế hoạch cho các bên tham gia kế hoạch. Khi không nắm vững nội dung cần triển khai thực hiện, các nhân viên, các nhóm làm việc có thể hiểu chưa đầy đủ, hiểu sai công việc cần làm. Điều đó có thể cản trở tiến độ thực hiện kế hoạch (bị chậm), thậm chí có thể bị thất bại. Vì vậy, kế hoạch cần phải được truyền đạt, phổ biến đến các đối tượng liên quan hoặc chịu

ảnh hưởng của kế hoạch ở ngoài đơn vị. Việc truyền đạt kế hoạch là một nội dung không thể thiếu ngay từ khi bắt đầu quá trình triển khai thực hiện.

Về cách thức, người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng nhiều cách thức, phương pháp khác nhau để việc truyền đạt, phổ biến kế hoạch đạt chất lượng, hiệu quả. Truyền đạt kế hoạch công tác có thể thông qua cuộc họp toàn thể nhân viên phòng, có thể tổ chức hội thảo, hoặc thông tin bằng văn bản. Khác với phân công công việc giản đơn và ngắn hạn, việc phân công công việc theo kế hoạch không thể gặp đâu giao đấy. Cần xác định rõ nội dung, phương pháp truyền đạt, trả lời câu hỏi, tháo gỡ thắc mắc, những nội dung được hiểu chưa rõ, chưa thống nhất. Về nội dung, cần phải truyền đạt đến các đối tượng triển khai thực hiện các khâu, các công đoạn của kế hoạch một cách đầy đủ về mục tiêu, về các công việc cần triển khai, độ khó của từng công việc và mức độ ưu tiên cho mỗi công việc cụ thể. Đồng thời phải chỉ ra được những thuận lợi, khó khăn và mức độ rủi ro, thách thức, cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến kế hoạch của Phòng. Việc truyền đạt nội dung cần phải đạt được mục tiêu là làm cho đối tượng triển khai kế hoạch hiểu rõ về từng vấn đề cụ thể, tránh hiểu không đầy đủ, hiểu không đúng công việc cần làm, thời gian, tiến độ thực hiện,.. Trong công tác truyền đạt kế hoạch cũng cần đưa ra những kinh nghiệm thành công, thất bại của các tổ chức khác làm bài học cho tổ chức, đơn vị mình. Cần chỉ ra những thách thức mà các tổ chức, đơn vị khác từng gặp phải trong triển khai một kế hoạch tương tự. Chẳng hạn như chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu của kế hoạch như: Yếu tố bên trong tổ chức (bố trí, phân bổ các nguồn lực chưa kịp thời và chưa hợp lý; Năng lực thực hiện kế hoạch của cán bộ, viên chức và người lao động chưa đáp ứng được nội dung của kế hoạch hoặc năng lực chuyên môn, thái độ với công việc còn hạn chế; Công tác chỉ đạo, điều hành của đội ngũ lãnh đạo của phòng chưa thống nhất; Cơ sở vật chất thiếu,..

Quá trình truyền đạt kế hoạch cũng cần phân tích, làm rõ cả những ảnh hưởng có thể đến từ các yếu tố bên ngoài như: Văn bản, chủ trương của cấp

trên có sự thay đổi; Giá cả thị trường có sự thay đổi so với dự toán ban đầu của kế hoạch đặt ra dẫn đến khi triển khai không đủ tài chính để thực hiện.

Ngoài ra, cũng dự liệu cả những yếu tố khác như thiên tai bất ngờ, các yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng, dẫn đến phải rút ngắn thời gian thực hiện hoặc tăng thời gian thực hiện. Cũng có những trường hợp mục tiêu của kế hoạch bị ảnh hưởng do tác nghiệp sai, do ý thức, tinh thần trách nhiệm của người lãnh đạo, quản lý và của các thành viên trong tổ chức.

Trong truyền đạt kế hoạch các nội dung trên đây càng được phân tích, minh chứng rõ ràng, càng giúp cho các cá nhân hiểu và thực hiện tốt công việc của mình, góp phần đạt được mục tiêu chung của Phòng.

2. Kỹ năng phân công, điều hành thực hiện kế hoạch

Việc phân công, điều hành thực hiện kế hoạch trước hết cần lưu ý tới bố trí các nguồn lực. Khác với xác định và bố trí nguồn lực trong giai đoạn lập kế hoạch, (xác định và bố trí nguồn lực dựa trên dự đoán), trong tổ chức thực hiện kế hoạch đi vào công việc cụ thể, trực tiếp. Sau khi kế hoạch được truyền đạt, các hoạt động thực tế bắt đầu được tiến hành. Lãnh đạo, quản lý phòng có trách nhiệm bố trí bàn giao nguồn tài chính, các phương tiện cần thiết theo kế hoạch cho các cá nhân, các nhóm được phân công, để họ tiếp nhận và chịu trách nhiệm quản lý và sử dụng. Về nguyên tắc, việc cung cấp tài chính và các phương tiện hỗ trợ thực hiện kế hoạch phải được giao kịp thời để đảm bảo tiến độ chung của kế hoạch Phòng. Việc quản lý và sử dụng các nguồn lực tài chính của người được nhận để triển khai kế hoạch phải theo đúng hạn mức đã lập, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả. Về nhân lực, thực tế, để triển khai thành công kế hoạch, trong quá trình xây dựng kế hoạch người lập kế hoạch đã phải tính đến yếu tố con người, vì quá trình lập kế hoạch đã xác định trên cơ sở tính đến tất cả công việc phải làm và dự kiến số lượng người thực hiện. Vì thế, có thể coi quá trình triển khai kế hoạch là lắp ráp các bộ phận đã dự kiến vào trong bản kế hoạch. Đối với nhân lực, cần phải bố trí hợp lý, phù hợp với năng lực và sở trường của từng cá nhân trong từng công việc cụ thể,

đặt công việc vào đúng người có chuyên môn phù hợp, nhằm phát huy năng lực của nhân viên trong tổ chức.

Để đảm bảo triển khai kế hoạch có hiệu quả, kế hoạch có thể cần có những thay đổi nhất định, do những thay đổi từ thực tiễn triển khai công việc. Trong thực tế, nếu có các yếu tố phát sinh, sẽ dẫn đến việc phải tiếp tục xác định nguồn lực, phúc đáp yêu cầu công việc trong thực tiễn. Chẳng hạn khi giá nguyên vật liệu lên cao hơn giá mua tại thời điểm lập kế hoạch, mà bản kế hoạch chưa dự liệu được chi phí tăng thêm, hoặc có sự thay đổi về nhân sự tổ chức, cả về số lượng và chất lượng cũng ảnh hưởng đến kế hoạch ban đầu, và các nguồn lực khác,... Do đó, việc xác định nguồn lực trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch đã được lập, một mặt cần bám sát bản kế hoạch nếu các yếu tố khách quan không thay đổi, hoặc thay đổi không đáng kể. Mặt khác, cần phải xác định kịp thời các yếu tố thị trường, nhất là về giá các sản phẩm cần cho kế hoạch. Đồng thời cũng có thể có sự thay đổi về nguồn nhân lực, chuyển, chuyển đến trong quá trình thực hiện kế hoạch cấp phòng cần sửa đổi, bổ sung cho phù hợp. Trong tổ chức thực hiện kế hoạch, có thể vận dụng bản kế hoạch theo khung logic.

Phân công việc đóng vai trò quan trọng trong hoạt động điều hành thực hiện kế hoạch. Phân công công việc trong triển khai bản kế hoạch là phương thức mà qua đó nhà quản lý thực hiện chức năng tổ chức, phân chia các hoạt động cụ thể cho cá nhân hoặc nhóm người cụ thể thực hiện. Tại cấp phòng, việc phân công công việc sẽ đến với các cá nhân sau khi kế hoạch được phê duyệt, lãnh đạo cấp phòng tiến hành phân công công việc cho các phó trưởng phòng và nhân viên trong phòng. Có những công việc do trưởng phòng phải trực tiếp thực hiện, có những việc giao cho phó trưởng phòng thực hiện hay theo dõi, có những việc giao cho nhân viên thực hiện.

Để kế hoạch được triển khai hiệu quả, việc phân công công việc trong triển khai kế hoạch cần đáp ứng các yêu cầu nhất định như:

- Bảo đảm sự phù hợp giữa nội dung công việc với hình thức giao việc, trình độ, năng lực của người thực thi công việc;

- Phân công công việc cho các cá nhân có năng lực thực hiện tốt công việc nhưng đồng thời cũng tạo điều kiện để các cá nhân khác có cơ hội thực hiện công việc;

- Phân công công việc phải kèm theo trao quyền và nguồn lực cần thiết để người nhận công việc có điều kiện hoàn thành và hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Về nguyên tắc, phân công công việc phải đảm bảo đúng người, đúng việc; công khai, minh bạch, khách quan, công bằng; đảm bảo sự giám sát và yêu cầu báo cáo, phản hồi kết quả công việc cho người phân công. Có thể thực hiện phân công công việc theo gợi ý ở bảng sau.

Bảng 2: Phân công công việc

Stt	Nội dung công việc	Người thực hiện (cá nhân hoặc bộ phận/nhóm)	Thời gian bắt đầu - kết thúc	Kết quả đầu ra

Bên cạnh phân công, lãnh đạo phòng có trách nhiệm phối hợp với các thành viên trong đơn vị nhằm đạt được mục tiêu chung.

Kỹ năng phối hợp cần thể hiện trong các loại hình theo hình thức: (1) Phối hợp dọc giữa lãnh đạo cấp phòng với các phó phòng và các nhân viên; (2) Phối hợp ngang giữa các phòng trong thực hiện kế hoạch và giữa các thành viên với nhau; (3) Phối hợp theo mạng lưới khi có sự tham gia của nhiều đơn vị, tổ chức trong triển khai thực hiện kế hoạch.

Đơn vị cấp phòng là nơi thể hiện rất rõ tính chất làm việc theo nhóm. Tuy nhiên, trong trường hợp một đầu việc giao cho 2 đến 3 nhân viên cùng thực hiện thì cần lưu ý cách tổ chức làm việc theo nhóm. Lãnh đạo phòng cần giao cho một người trong số 3 người đó chịu trách nhiệm chính. Người chịu trách

nhiệm chính phải là người có tinh thần trách nhiệm, năng lực chuyên môn tốt, có khả năng giao tiếp, thuyết phục, quy tụ được mọi người trong nhóm.

3. Kỹ năng theo dõi, đánh giá thực hiện kế hoạch

Theo dõi là hoạt động thường xuyên, định kỳ thu thập, phân tích thông tin/số liệu về tiến độ thực hiện kế hoạch và nhằm xác định các vấn đề khó khăn/vướng mắc để kịp thời có giải pháp khắc phục. Theo dõi chủ yếu để nắm bắt các thông tin như:

- Tiến độ thực hiện các công việc thực tế so với kế hoạch;
- Mức độ đạt được các kết quả đầu ra so với kế hoạch và chỉ số;
- Việc huy động và sử dụng các nguồn lực: tài chính, cơ sở vật chất và con người.

Theo dõi thực hiện kế hoạch có thể được thực hiện bằng cách yêu cầu báo cáo thường xuyên, đột xuất hoặc trực tiếp quan sát thực địa nắm bắt thông tin từ nhân viên, người lao động, các bên liên quan có thông tin về kết quả công việc.

Đánh giá thực hiện kế hoạch: Là hoạt động định kỳ kiểm điểm và đánh giá việc hoàn thành các kết quả đầu ra, các kết quả trực tiếp, dài hạn (so với chỉ số kết quả và mục tiêu). Các loại hình có thể áp dụng như đánh giá hiệu suất, hiệu quả và đánh giá tác động của kế hoạch. Trên cơ sở các kết quả đánh giá, lãnh đạo cấp phòng có thể đưa ra những quyết định điều chỉnh cần thiết, rút kinh nghiệm cho các giai đoạn tiếp theo.

Để có thể đánh giá chính xác việc thực hiện kế hoạch, người đánh giá cần nắm bắt đầy đủ các nội dung của kế hoạch, độ khó và thuận lợi của các hạng mục công việc, có đầy đủ các thông tin khách quan và khả năng phân tích, so sánh, đo lường kết quả thông qua các chỉ tiêu. Việc thu thập thông tin phục vụ theo dõi đánh giá cũng cần áp dụng một số phương pháp như trong bảng 3 sau đây.

Bảng 3: Một số phương pháp thu thập thập thông tin phổ biến

Phương pháp	Nội dung/cách thức
Quan sát/thị sát trực tiếp	Theo dõi tại hiện trường (cần xây dựng bảng kiểm quan sát - checklist)
Gặp gỡ, tiếp xúc (Phỏng vấn)	Qua tiếp xúc trực tiếp, liên lạc gián tiếp
Thảo luận (các nhóm đơn vị tham gia thực hiện kế hoạch)	Qua các cuộc họp định kỳ/đột xuất chung và với các đơn vị
Thu thập thông tin thường kỳ	Báo cáo hoạt động và báo cáo tài chính hàng quý
Điều tra (bằng phiếu) (gồm các kỹ thuật mang tính tham gia)	Tổ chức điều tra lấy ý kiến (lưu ý: kết quả điều tra phụ thuộc nhiều vào chất lượng thiết kế phiếu hỏi)

4. Kỹ năng báo cáo cấp có thẩm quyền về thực hiện kế hoạch

Theo dõi đánh giá và báo cáo thực hiện kế hoạch là nhiệm vụ mang tính định kỳ, thường xuyên, và có thể đột xuất. Vì vậy, lãnh đạo cấp phòng (trưởng hoặc phó phòng) phải có trách nhiệm trong công tác này, đồng thời yêu cầu đến từng bộ phận, từng cá nhân thực hiện.

Để việc báo cáo được rõ ràng, người báo cáo cần thực hiện báo cáo đầy đủ các nội dung cần thiết theo Khung trách nhiệm theo dõi báo cáo việc thực hiện kế hoạch.

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

- Phương pháp thu thập thông tin (1 hoặc nhiều trong 5 phương pháp nêu ở phần trên);

- Tần xuất đo lường (theo định kỳ tháng, quý, năm, giữa kỳ, cuối kỳ…);

- Thời hạn nộp báo cáo (theo dõi hay đánh giá);

- Đơn vị/cá nhân chịu trách nhiệm (thu thập thông tin, báo cáo);

- Cấp/cá nhân có trách nhiệm phê duyệt báo cáo.

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

Bảng 5: Khung trách nhiệm theo dõi báo cáo

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

IV. MỘT SỐ LƯU Ý TRONG LẬP VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CẤP PHÒNG

1. Một số lưu ý trong lập kế hoạch của cấp phòng

Lập kế hoạch luôn là việc làm đòi hỏi sự đầu tư, kể cả về thời gian lẫn phương pháp. Một kế hoạch tốt là một kế hoạch có thể thực thi được và đạt được mục tiêu như mong muốn. Tuy nhiên, để có một kế hoạch tốt thì trong quá trình lập kế hoạch cấp phòng cũng cần lưu ý một số điểm sau:

a) Dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ

Trong quá khứ chúng ta đã lập kế hoạch về những mặt công tác của tổ chức/phòng ban như thế nào và triển khai đạt được kết quả ra sao, đó là những

nội dung quan trọng giúp phòng, ban có thể có những kinh nghiệm thành công hay những bài học thất bại để phát huy hay sửa chữa cho lần lập kế hoạch tiếp theo.

b) Mục tiêu phải thực tế, rõ ràng và nhất quát

Nếu mục tiêu kế hoạch của phòng, ban quá xa vời, to lớn và "hão huyền", điều này sẽ ảnh hưởng đến tinh thần và lòng tin của cấp dưới, bởi không ai muốn cố gắng cật lực cho một thứ chắc chắn chẳng thể đạt được. Thay vào đó, hãy bắt đầu lập kế hoạch công việc bằng việc chọn một mục tiêu dù khó nhưng vẫn có khả năng đạt được, đồng thời hãy cho cấp dưới thấy điều đó là khả thi nếu làm việc với hiệu suất cao.

Một tình trạng dễ thường thấy, đó là nhân viên đã làm được 10, nhưng "hóa ra" mong muốn của sếp phải là 15- 20 mới đủ. Đây là vấn đề không đồng nhất thông tin và thiếu rõ ràng trong việc đặt mục tiêu. Để giải quyết vấn đề này, đừng quên sử dụng những con số. Mọi đích đến cần phải được thống nhất một cách rành mạch, công khai và cụ thể đến từng con số để tránh những tranh cãi không đáng có.

Việc đặt mục tiêu thiếu rõ ràng dẫn đến việc phân bố nguồn lực cũng bị ảnh hưởng. Một người phải làm nhiều việc thuộc nhiều chuyên môn khác nhau sẽ bị giảm đi độ tập trung. Do đó, kế hoạch càng rõ ràng, cụ thể thì khả năng hoàn thành công việc càng cao và hiệu quả.

c) Ưu tiên các nhiệm vụ cấp thiết, quan trọng

Tùy từng thời điểm mà mỗi phòng sẽ phải triển khai những công việc khác nhau nhưng khi có quá nhiều công việc cần phải triển khai thì hãy lập kế hoạch cho những công việc có tính chất và mức độ quan trọng hơn hay có tính khẩn cấp hơn.

d) Coi nhẹ việc lên kế hoạch chi tiết, cụ thể

Việc không đề ra được bản kế hoạch chi tiết sẽ làm cho quá trình thực hiện công việc của phòng trở nên khó khăn hơn. Mọi người trong phòng dễ dàng rơi vào trạng thái "hoang mang" trong quá trình giải quyết những công việc.

đ) Thiếu phương án dự phòng

Kế hoạch được xây dựng và thực hiện bởi con người, do đó không tránh khỏi những tình huống phát sinh trong quá trình triển khai. Khi lập kế hoạch công việc, cần bao quát và liệt kê ra nhiều nhất những kịch bản có thể xảy ra cùng hướng giải quyết để giúp tổ chức có thể chủ động phản ứng dù trong trường hợp nào. Đặc biệt, với một bản kế hoạch dài hạn, việc gặp những khó khăn hay tác động bên ngoài là điều không thể tránh khỏi. Vì thế, cần đề ra các phương án dự phòng để kịp thời thay thế và không làm trì hoãn công việc.

e) Đảm bảo tính dân chủ khi lập kế hoạch

Khi lập kế hoạch là lúc cần nhiều ý kiến góp ý để có bản kế hoạch hoàn chỉnh. Do đó, hãy tiếp nhận ý kiến mọi người và có sự chắt lọc phù hợp. Tuyệt đối cần tránh tình trạng chỉ tập trung ý kiến vào một người.

2. Một số lưu ý trong lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức thực hiện kế hoạch của cấp phòng

Để bản kế hoạch đã lập ra có thể thực hiện được một cách hiệu quả, trong công tác chỉ đạo, lãnh đạo của người quản lý cấp phòng cần lưu ý một số nội dung sau:

a) Hướng mọi người theo đuổi cùng một mục tiêu

Nhằm hướng bản kế hoạch diễn ra theo đúng dự định, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần phải theo dõi sát sao mọi người làm việc. Vạch ra mục tiêu cho mỗi cá thể và kết quả mà họ sẽ nhận được sau khi hoàn thành. Điều này giúp mọi người có động lực làm việc và cống hiến hơn.

b) Không nên chỉ để ý kết quả, mục tiêu mà quên tập trung vào quá trình

Việc lập kế hoạch công việc nhằm đi đến một hoặc vài mục đích nhất định. Tuy nhiên, không thể chỉ đặt mục tiêu mà xem nhẹ quá trình thực hiện của tổ chức. Hãy xây dựng một lộ trình bao gồm các bước thực hiện, xử lý thông tin, các kịch bản có thể xảy ra để các bộ phận phối hợp với nhau được nhịp nhàng và hiệu quả. Điều này cũng giúp người ở vị trí quản lý tiện trong việc theo dõi, cập nhật tiến trình công việc thường xuyên.

c) Quan tâm đến năng lực và nguyện vọng của cấp dưới khi phân công công việc

Việc phân chia công việc cho cấp dưới đòi hỏi người quản lý cũng cần phải bám sát và theo dõi sát sao năng lực và sở trường của nhân viên. Nhờ đó, người quản lý sẽ giao việc cho nhân viên cấp dưới mà không lo họ không làm được hay quá sức. Vì vậy, các nhân viên sẽ có tư tưởng làm việc tốt, hoàn thành nhiệm vụ được giao và tin tưởng cống hiến hết mình vì công việc.

d) Áp dụng những hình thức thưởng/phạt thích hợp cho cấp dưới

Đối với một nhân viên làm việc bình thường, việc được công nhận thành quả lao động sẽ giúp họ có thêm động lực để làm việc, cống hiến cho tổ chức. Ngược lại, đối với một nhân viên với những nỗ lực cống hiến mà không được cấp trên công nhận sẽ khiến họ cảm thấy chán nản. Từ đó, họ sẽ làm việc như một cái máy, không có tinh thần cống hiến cho công việc. Do vậy, việc công nhận thành quả của cấp dưới đối với cấp trên là điều nên làm. Bên cạnh đó, nếu nhân viên làm việc thiếu chăm chỉ, chậm tiến độ, chất lượng kém, gây ảnh hưởng đến đơn vị, cũng cần có các hình thức chế tài phù hợp. Thưởng, phạt đúng người sẽ tạo ra sự rõ ràng cho việc thực hiện tốt công việc.

đ) Tạo môi trường làm việc vui vẻ, năng động

Xây dựng môi trường làm việc vui vẻ, thân thiện mang cảm giác tích cực sẽ giúp cho các nhân viên làm việc một cách vui vẻ, không bị gò bó. Nhờ đó, nhân viên sẽ tích cực làm việc một cách năng nổ và mang lại hiệu quả cao trong công việc. Bên cạnh đó, việc nắm bắt tâm lý và nhu cầu của cấp dưới sẽ giúp cho các lãnh đạo định hướng để xây dựng môi trường làm việc phù hợp.

e) Chỉ đạo linh hoạt trong quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch

Trong quá trình thực hiện kế hoạch cấp phòng, sẽ có nhiều yếu tố tác động cả bên trong và bên ngoài tổ chức, do đó đòi hỏi người lãnh đạo quản lý cũng cần có những chỉ đạo điều chỉnh kịp thời cho phù hợp với điều kiện và bối cảnh cụ thể ở từng giai đoạn để công việc không bị trì hoãn và đạt mục tiêu đề ra.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày các bước lập kế hoạch công tác đơn vị cấp phòng

2. Kinh nghiệm thực tiễn của học viêntrong lập và triển khai kế hoạch công tác tại đơn vị mình

3. Phân tích vai trò của tổ chức thực hiện kế hoạch trong hoạt động quản lý cấp phòng.

4. Trình bày các kỹ năng thực hiện kế hoạch. Liên hệ thực tiễn tại các phòng nơi học viên đang công tác.

5. Phân tích những vấn đề cần lưu ý và cho ví dụ minh hoạ về chỉ đạo tổ chức thực hiện kế hoạch?

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida – NAPA (2006), Tập bài giảng: Quản lý và phát triển nguồn nhân lực, Hà Nội.

2. Brian Tracy (2018), Thuật thúc đẩy nhân viên, Nxb Thế giới, Hà Nội.

3. Daniel H. Pink (2018), Động lực chèo lái hành vi, Nxb Lao động xã hội.

4. Donna M. Genett, Ph (2015), Người giỏi không phải là người làm tất cả, Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.

5. Jane Smith (2014), Nghệ thuật phân quyền và giao việc, Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.

Chuyên đề 3
KỸ NĂNG PHÂN CÔNG, KIỂM TRA, GIÁM SÁT CÔNG VIỆC

I. PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

1. Quan niệm về phân công công việc

Phân công công việc là kỹ năng quan trọng hàng đầu đối với quản lý nói chung và đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng nói riêng. Phân công công việc hợp lý sẽ đảm bảo cấp phòng thực hiện được chức năng, nhiệm vụ được giao một cách hiệu quả, phát huy tốt các nguồn lực (nhân lực, tài chính, vật chất) của cấp phòng một cách tốt nhất.

Theo Từ điển tiếng Việt, "phân công" là động từ với nghĩa "giao cho làm một phần việc nhất định nào đó".[52] Thuật ngữ "công việc" có nhiều cách hiểu khác nhau. Trong phạm vi chuyên đề này, có thể tiếp cận "công việc" theo hai nghĩa. Một là, các nhiệm vụ mang tính thường xuyên một người lao động phải thực hiện. Hai là, các "đầu việc" mà một người lao động phải thực hiện để thực hiện các nhiệm vụ mang tính thường xuyên. Phân công công việc có thể là giao các nhiệm vụ mang tính thường xuyên nhưng cũng có thể là giao các đầu việc cụ thể cho người lao động trong đơn vị, tổ chức, kèm theo đó là các điều kiện để thực hiện công việc (quyền hạn, tài chính, cơ sở vật chất …). Mỗi tổ chức được thành lập đều nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ, mục tiêu nhất định và tương ứng với đó là các công việc mang tính thường xuyên cũng như công việc đột xuất. Những công việc này trong mỗi tổ chức nói chung cũng như trong cơ quan nhà nước nói riêng là rất nhiều, đa dạng, không thể thực hiện bởi một vài người mà cần có sự phân công, phối hợp bởi nhiều nhân sự với những năng lực phù hợp để đạt hiệu suất cao hơn. Phân công công việc chính là thể hiện mức độ chuyên môn hoá lao động trong một tổ chức, trong một phòng, ban, đơn vị. Có hai vấn đề quan trọng cần đề cập trong phân công công việc. Một là, phân bổ

[52]Hoàng Phê (Chủ biên, 2010), Từ điển Tiếng Việt, NXB Đà Nẵng, tr. 991.

nhân lực vào các vị trí làm việc. Hai là, quyết định cách thức và mức độ phân chia công việc thành các phần việc có thể được thực hiện bởi một cá nhân đơn lẻ.

Với vấn đề thứ nhất, phân công công việc là sắp xếp, bố trí nhân lực vào các vị trí công việc khác nhau dựa trên nhu cầu đòi hỏi của công việc và năng lực của người lao động. Việc phân công công việc cần đảm bảo nguyên tắc bố trí đúng người đúng việc, nhằm phát huy cao nhất năng lực của nhân sự để đạt được mục tiêu của tổ chức. Phân công công việc một cách hợp lý chính là cơ sở để đảm bảo công việc thực hiện được suôn sẻ, nhịp nhàng, đúng hạn, tạo động lực cho nhân viên và từ đó tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Với cấp phòng, khi phân công công việc, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần có sự phân chia công việc cho các vị trí: Trưởng phòng, phó trưởng phòng (hoặc các phó trưởng phòng), các chuyên viên, lao động hợp đồng (nếu có). Lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần dựa vào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng và các tài liệu liên quan tới phân tích công việc để thực hiện việc phân công công việc kèm theo đó là giao các trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc cho cấp dưới của mình. Chẳng hạn, các phó trưởng phòng sẽ có trách nhiệm giúp trưởng phòng phụ trách một số lĩnh vực được phân công, các chuyên viên trong phòng đảm nhận các công việc theo vị trí việc làm của mình. Dưới đây là một bảng phân công công việc mẫu của Phòng Nội vụ.

Bảng 1.1

Bảng phân công công việc Phòng Nội vụ huyện X

STT	Họ và tên	Chức vụ/ Chức danh	Công việc đảm nhận
	Nguyễn Văn A	Trưởng phòng	- Phụ trách chung, chịu trách nhiệm trước UBND huyện, Chủ tịch UBND huyện về các hoạt động của phòng Nội vụ. - Trực tiếp phụ trách: Công tác tổ chức bộ máy; vị trí việc làm; biên chế công chức và cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan HCNN; vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập; cán bộ, công chức, viên chức nhà nước; tiền

			lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp công lập; công tác thi đua - khen thưởng. - Chủ tài khoản đơn vị sử dụng ngân sách. - Thực hiện các nhiệm vụ khác do UBND huyện, Chủ tịch UBND huyện giao.
	Nguyễn Thị B	Phó trưởng phòng	- Giúp Trưởng phòng phụ trách một số lĩnh vực sau: Công tác chính quyền địa phương; địa giới hành chính; cán bộ, công chức xã, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã; công tác cải cách hành chính; công tác văn thư, lưu trữ nhà nước; công tác thanh niên; công tác tôn giáo; công tác hội, tổ chức phi chính phủ. - Trực tiếp tham mưu thực hiện công tác tôn giáo, công tác dân vận chính quyền; tổng hợp báo cáo tháng, quý, năm của Phòng Nội vụ. - Quản lý, điều hành và giải quyết công việc của phòng khi Trưởng phòng đi vắng; ký một số văn bản thuộc lĩnh vực phụ trách; là chủ tài khoản uỷ quyền. - Thực hiện các nhiệm vụ khác do Trưởng phòng phân công.
	Nguyễn Văn C	Chuyên viên	- Trực tiếp thực hiện: Công tác chính quyền địa phương; cán bộ, công chức xã, thị trấn, những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã và quản lý hồ sơ cán bộ, công chức cấp xã; công tác thi đua - khen thưởng. - Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được lãnh đạo phòng phân công.
	Nguyễn Thị D	Chuyên viên	- Trực tiếp thực hiện: Công tác cải cách hành chính; công tác văn thư, lưu trữ nhà nước; công tác hội, tổ chức phi chính phủ; công tác thanh niên; địa giới hành chính; kiểm soát thủ tục hành chính. - Thực hiện công tác hành chính, thủ quỹ, văn thư của cơ quan. - Ghi biên bản các cuộc họp của cơ quan. - Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được lãnh đạo phòng phân công.

Với vấn đề thứ hai, phân công công việc đòi hỏi lãnh đạo, quản lý quyết định mức độ phân chia, cách thức phân chia công việc cho những cá nhân cụ thể

trong đơn vị, tổ chức. Trong trường hợp này, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần căn cứ vào đặc điểm, tính chất công việc, khối lượng, tiến độ công việc cần thực hiện để quyết định giao việc cho ai với các yêu cầu cụ thể như thế nào. Chẳng hạn, phòng Nội vụ của huyện X như ví dụ ở trên khi tham gia thực hiện nhiệm vụ việc tuyển dụng viên chức cho các trường mầm non công lập trên địa bàn huyện sẽ phải phân công công việc cho các thành viên trong phòng để cùng hoàn thành nhiệm vụ. Việc giao cho mỗi người một công việc hoặc một phần công việc sẽ hướng người được giao việc sẽ chuyên tâm vào công việc đó, cam kết thực hiện công việc với những kết quả đầu ra rõ ràng. Khi mỗi thành viên trong phòng hoàn thành được công việc của mình thì nhiệm vụ của phòng cũng được thực hiện, từ đó góp phần vào việc thực hiện được mục tiêu chung của tổ chức.

Phân công công việc bao gồm hai loại: phân công công việc thường xuyên và phân công công việc đột xuất.

Phân công công việc thường xuyên là việc giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thường xuyên. Những nhiệm vụ này thuộc chức trách của người lao động và bắt buộc người lao động phải hoàn thành. Những công việc thường xuyên này thường thể hiện rõ trong Bản mô tả công việc của vị trí hay chức danh công việc mà người lao động đảm nhận.

Phân công công việc đột xuất là việc giao cho người lao động những nhiệm vụ phát sinh không nằm trong kế hoạch dự tính, cần phải giải quyết hoặc những công việc cụ thể mang tính sự vụ để thực hiện được những nhiệm vụ thường xuyên của người lao động. Trong nhiều trường hợp, nhiệm vụ phát sinh được giao thêm cho người lao động khi có người lao động khác ốm hoặc chuyển đi nơi khác mà chưa có người thay thế.

Trong quá trình thực thi nhiệm vụ của mình, lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải tiến hành phân công công việc mang tính thường xuyên cũng như phân công công việc mang tính đột xuất. Và trong bất cứ trường hợp nào thì lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần chú quan tâm tới hai vấn đề đã đề cập ở trên: Phân công

đúng người đúng việc, đúng quy định và lựa chọn hợp lý, hiệu quả mức độ cũng như cách thức phân chia công việc cho các cấp dưới của mình.

2. Cơ sở của phân công công việc

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng tiến hành phân công công việc dựa trên những cơ sở chính sau đây:

a) Phân công công việc theo vị trí pháp lý và thẩm quyền của cơ quan, đơn vị

Địa vị pháp lý, thẩm quyền của cơ quan đơn vị là căn cứ đầu tiên cần quan tâm khi tiến hành phân công công việc trong cơ quan nhà nước nói chung và đối với cấp phòng nói riêng. Khi vị trí pháp lý và thẩm quyền khác nhau thì đặc điểm hoạt động và các nhiệm vụ được giao cũng được phân biệt.

Mặc dù có nhiều loại phòng (và tên gọi) khác nhau, nhưng các đơn vị cấp phòng thực hiện hai chức năng cơ bản là chức năng tác nghiệp và chức năng tham mưu. Các nhiệm vụ cấp phòng phải thực hiện gồm:

- Dự thảo các dự án, đề án, văn bản;
- Xây dựng, trình thủ trưởng có quan ban hành văn bản hướng dẫn thực hiện công tác chuyên môn theo quy định của pháp luật;
- Xây dựng, trình thủ trưởng cơ quan ban hành các quyết định, chỉ thị, quy hoạch, kế hoạch dài hạn, hàng năm thuộc lĩnh vực quản lý của phòng;
- Tổ chức thực hiện công tác chuyên môn của phòng;
- Trực tiếp quản lý con người, cơ sở vật chất, tài chính được giao của phòng;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác được giao theo sự phân công của lãnh đạo cơ quan, đơn vị;[53]

b) Phân công theo khối lượng và tính chất công việc

Sự phân công này phải thực hiện trên cơ sở kế hoạch công tác được duyệt, theo tính chất của mỗi loại công việc và theo yêu cầu thực hiện các công việc

[53]Bộ Nội vụ (2019); Tài liệu bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp phòng.

trong thực tế. Ở đây, yêu cầu đặt ra với lãnh đạo cấp phòng là phải nắm vững chương trình hoạt động của cơ quan, của phòng/ ban/ đơn vị mình phụ trách, phải dựa vào kết quả của việc phân tích công việc để phân công công việc.

Khối lượng công việc và tính chất công việc đòi hỏi phải có sự tính toán khoa học để phân công hợp lý cho các nhóm, thậm chí cho từng cán bộ trong cơ quan, công sở. Một công chức khó có thể cùng lúc làm nhiều công việc phức tạp. Cũng như trong một thời gian ngắn không nên phân công quá nhiều công việc cho cùng một người, thậm chí cho một nhóm người vì làm như vậy có thể có những việc sẽ bị bỏ qua do không đủ điều kiện hoàn thành tất cả. Trong trường hợp này có thể phải tăng cường sự hỗ trợ kỹ thuật cần thiết.

c) Phân công công việc theo số lượng biên chế và cơ cấu tổ chức của phòng

Một cơ cấu tổ chức với số lượng biên chế hợp lý, khoa học chính là những điều kiện cần thiết để phân công công việc được hiệu quả. Thiếu hay thừa biên chế so với công việc của tổ chức cần thực hiện đều gây khó khăn cho việc phân công công việc. Bên cạnh đó, nếu cơ cấu tổ chức của cơ quan không khoa học, chức năng chồng chéo lẫn nhau thì việc phân công các công việc trong quá trình quản lý cũng sẽ khó khăn.

Theo quy định tại Nghị định 101/2020/NĐ-CP Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 123/2016/NĐ-CP ngày 01 tháng 9 năm 2016 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của bộ, cơ quan ngang bộ, biên chế của cấp phòng có số lượng từ 07 công chức trở lên và tuỳ và có thể lên tới trên 16 công chức. Về cơ cấu, cũng theo Nghị định này, cấp phòng có thể có 1 tới 03 cấp phó tuỳ vào quy mô của phòng.

Theo kinh nghiệm của người Nhật,[54] tổ chức bộ máy và phân chia chức năng, nhiệm vụ trong một đơn vị cần chú ý một số vấn đề như:

[54] Học viện Hành chính Quốc gia (2008), Giáo trình "Điều hành công sở hành chính nhà nước", NXB Khoa học, kỹ thuật, tr. 40.

- Mục đích và nhiệm vụ mà đơn vị phải hoàn thành cần được chỉ ra một cách rõ ràng;

- Chọn lựa kỹ lưỡng các nhân sự cho đơn vị; họ phải hội tụ đủ các điều kiện để làm tròn nhiệm vụ được giao;

- Chức vụ và trách nhiệm được giao phải tương đương;

- Chú ý đến các công việc chính yếu;

- Tìm cách phát huy được năng lực của cán bộ, nhân viên trong đơn vị;

- Phân công công việc công bằng;

- Không nên quá chi ly khi phân công công việc.

3. Các nguyên tắc phân công công việc

Phân công công việc phải bảo đảm sử dụng hợp lý, tiết kiệm sức lao động, phát huy được tính chủ động và sáng tạo của mỗi đơn vị, nhóm, mỗi người, tạo điều kiện duy trì và nâng cao khả năng làm việc lâu dài cũng như động lực làm việc của người lao động, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực vật chất kỹ thuật trong quá trình hoạt động của tổ chức.

Phân công công việc là việc sắp xếp, bố trí nhân viên của đơn vị vào các vị trí khác nhau theo các nguyên tắc sau:

- *Đúng người, đúng việc*. Việc bảo đảm đúng năng lực, sở trường của nhân viên là một nguyên tắc hết sức quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả công việc, tuy nhiên, cũng có thể xem như là một điều kiện nhằm hạn chế sự tùy tiện trong phân công, tổ chức công việc, đặc biệt trong tình hình hiện nay, đó là tính dân chủ trong tổ chức công việc. Thực hiện tìm người phù hợp cho công việc và giao công việc cho đúng người có năng lực thực hiện tốt. Đúng người, đúng việc hướng tới sử dụng hiệu quả năng lực của từng người cho công việc, mặt khác, bảo đảm cho các quyền hạn được sử dụng đúng đắn, tạo ra bầu không khí dân chủ, động viên được mọi người tham gia vào công việc chung. Thực hiện tốt nguyên tắc này sẽ có thể góp phần giảm bớt những mâu thuẫn và bất đồng khi thực hiện các nhiệm vụ được đề ra.

- *Phù hợp với nhân viên, tính chất công việc và điều kiện thực hiện công việc*. Bảo đảm khả năng thay thế và vận hành liên tục của bộ máy, khả năng truyền thụ kinh nghiệm làm việc. Trong phân công, cần chú ý sự hài hòa giữa người lao động, bản thân công việc và các điều kiện để thực thi công việc. Người lãnh đạo cần sự công minh, khả năng sắp xếp các vị trí công tác linh hoạt, đồng thời người lãnh đạo, quản lý vừa phải có đủ uy quyền cần thiết, vừa phải có đủ các thông tin để phân công công việc hiệu quả. Đồng thời, khi thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu đề ra, cấp dưới phải có tinh thần kỷ luật. Mọi đơn vị thành viên của một tổ chức đều có quyền đóng góp sáng kiến để thực hiện mục tiêu.

- *Cân đối trong phân công công việc*. Bảo đảm đúng chức năng, nhiệm vụ đã được qui định, đồng thời phải bảo đảm sự hài hòa và có thể hỗ trợ cho nhau trong khuôn khổ mục tiêu chung của đơn vị. Đây là nguyên tắc không những chỉ liên quan đến quá trình điều hành, mà còn chi phối sự thống nhất của một cơ quan, một tổ chức trong quá trình phát triển. Đảm bảo cân đối trong phân công công việc đối với khối lượng công việc, sự phức tạp của tính chất công việc, thời gian thực hiện, kết quả đạt được, cũng như tác động ảnh hưởng của công việc đối với tổ chức. Bảo đảm sự cân đối giữa các đơn vị, các bộ phận, bảo đảm sự cân đối giữa các cá nhân, các thành viên trong tổ chức.

Thực hiện phân công không chồng chéo, bỏ trống nhiệm vụ. Để tránh tình trạng chồng chéo chức năng nhiệm vụ hoặc bỏ trống nhiệm vụ cần tuân thủ nghiêm túc các thủ tục đã được qui định trong phân công, tổ chức công việc.

- *Công bằng, không thiên vị*. Trong phân công cần có sự công khai, minh bạch; người lãnh đạo quản lý thực hiện sự công bằng giữa các bộ phận, giữa các cá nhân, mục tiêu hướng tới đạt được kết quả công việc, thực hiện có hiệu quả chức năng nhiệm vụ được giao. Mọi sự thiên vị, không công bằng đều đưa tổ chức đến chỗ mất đoàn kết, phân tán, không tận tụy trung thành.

Phân công công việc cần đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau đây:

- Bảo đảm sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công công việc với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ, với các yêu cầu khách quan của tổ chức.

- Bảo đảm mỗi người có đủ việc làm trên cơ sở định mức lao động khoa học; công việc được phân công công bằng, phù hợp với năng lực, sở trường và ngành đào tạo của mỗi người đồng thời có sự hài hoà tương đối về khối lượng công việc được phân công cho mỗi đơn vị, cá nhân.

- Bảo đảm sử dụng một cách có hiệu quả nhất mọi nguồn lực trong tổ chức, đồng thời tính đến việc sử dụng một cách công bằng tương đối các nguồn lực giữa các đơn vị và cá nhân.

- Đảm bảo phân công nhiệm vụ cho các cá nhân có khả năng thực hiện công việc tốt nhất nhưng đồng thời cũng giúp đỡ, tạo điều kiện để các cá nhân khác có cơ hội thực hiện công việc.

- Xác định mỗi nhiệm vụ được giao sẽ phù hợp ở mức độ nào với các mục tiêu cao nhất của nhóm, và những mục tiêu của nhóm này liên quan thế nào với mục tiêu của tổ chức.

- Khi phân công công việc, cần kèm theo cả quyền hạn và nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó.

4. Quy trình thực hiện phân công công việc

Quy mô của phòng thường nhỏ, gọn về số lượng người, số lượng nhiệm vụ cho nên việc phân công nhiệm vụ cho cấp dưới có nhiều thuận lợi. Tuy nhiên, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cũng cần tuân thủ quy trình phân công công việc để hoạt động này được thực hiện có hợp pháp, hợp lý, hiệu quả nhằm thực hiện được nhiệm vụ của phòng, góp phần thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cơ quan.

a) Xác định căn cứ phân công công việc

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của phòng ban, cơ cấu tổ chức, chỉ tiêu biên chế, bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc và tiêu chuẩn nhân sự; chức trách, nhiệm vụ của vị trí việc làm mà công chức đảm nhiệm để phân công công việc.

b) Đánh giá công việc, lựa chọn phương án phân công công việc

Để đánh giá công việc, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần làm rõ các vấn đề sau đây:

- Mô tả công việc cần giao:

+ Mục tiêu của công việc;

+ Đặc điểm, tính chất của công việc;

+ Nguồn lực để thực hiện;

+ Yêu cầu về khối lượng, chất lượng, tiến độ thực hiện công việc.

- Đánh giá các yếu tố tác động đến phân công công việc như:

+ Quy trình, thủ tục, công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ và tổ chức lao động;

+ Tình hình thực tế về số lượng, chất lượng đội ngũ công chức, viên chức;

+ Các tác động đặc biệt, tác động riêng về địa lý, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, phong tục, tập quán, …

+ Công tác lãnh đạo, quản lý điều hành, các tác động mang tính lịch sử, truyền thống;

+ Chất lượng, số lượng và các điều kiện về công sở, nhà công vụ, trang thiết bị làm việc, trang thiết bị bảo hộ lao động,…

+ Các yếu tố khách quan khác.

- Kiểm tra lại khối lượng công việc hiện tại của cấp dưới, tránh trường hợp phân công quá tải công việc họ.

- Lựa chọn hình thức phân công công việc

Phân công công việc có thể được thực hiện dưới ba hình thức là chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa và đa năng.[55]

+ Chuyên môn hóa lao động

Người lao động luôn thực hiện cùng một công việc giống nhau trong cùng một vị trí làm việc. Việc thực hiện những thao tác lặp đi lặp lại dẫn đến khả

[55]Học viện Hành chính Quốc gia (2017), Tài liệu bồi dưỡng năng lực lãnh đạo, quản lý cấp sở

năng chuyên môn hóa cao, cải thiện năng suất lao động. Tuy nhiên, việc thực hiện những công việc lặp đi lặp lại dẫn đến nhàm chán, mất động lực làm việc, mất tinhh thần đồng đội và cuối cùng, dẫn đến giảm hiệu suất lao động. Chuyên môn hóa lao động là thông số chính để xác định hình thức phân công lao động.

+ Tiêu chuẩn hóa

Tiêu chuẩn hóa công việc là việc chuẩn hóa quy trình làm việc, là các quy trình, hướng dẫn thực hiện công việc được quy định và truyền đạt rõ ràng chi tiết, nhất quán trong cách thức thực hiện công việc.

Chuẩn mực hóa các thao tác và tiêu chuẩn hóa công việc làm tăng hiệu quả công việc. Người lao động thực hiện lặp đi lặp lại theo mô hình mẫu, cho phép đảm bảo kết quả lao động ở mức tối đa. Phương pháp tiêu chuẩn hóa công việc đảm bảo chất lượng sản phẩm, tập trung chủ yếu vào thao tác của người làm việc, chỉ ra cách làm việc an toàn, hiệu quả, giúp loại bỏ lãng phí.

+ Đa năng

Người lao động được thực hiện các công việc khác nhau, được tham gia vào các quyết định, được đưa ra sáng kiến và có thể được luân chuyển vào các vị trí làm việc khác nhau để tránh nhàm chán và mất động lực làm việc. Làm như vậy, người lao động có thể biết các thành viên khác trong nhóm và có cái nhìn tổng thể đối với hoạt động của tổ chức. Phân công công việc theo hướng đa năng cho phép đáp ứng nhu cầu nhân lực của tổ chức, đơn vị trong những thời điểm khác nhau. Tuy nhiên, hình thức phân công công việc này có thể làm cho người lao động không thành thục trong công việc, và vì vậy, làm giảm hiệu quả lao động.

c) Tiến hành giao việc

Giao việc cho cấp dưới theo đúng những nguyên tắc đã được phân tích ở trên. Trong quá trình phân công công việc, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần chú ý thực hiện tốt các việc sau đây:

+ Trao đổi kỹ lưỡng về mục tiêu công việc.

+ Mức độ trao quyền cho cấp dưới khi thực hiện công việc này. Khi nào cấp dưới được quyền quyết định, khi nào cần thông qua ý kiến của quản lý.

+ Cấp dưới có thể yêu cầu và sử dụng những nguồn lực nào?

+ Nêu rõ thời gian thực hiện, thời hạn hoàn thành, thời điểm báo cáo định kỳ để đánh giá quá trình thực hiện công việc.

Để giao đúng người đúng việc, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần hiểu rõ về công việc sẽ giao và cần hiểu rõ cấp dưới của mình (năng lực của họ, ưu điểm, nhược điểm, khối lượng công việc mà họ đang phải thực hiện,…). Với những công việc đòi hỏi thách thức, khó khăn (công việc mới phát sinh chưa có trong tiền lệ, công việc có tính chất phức tạp hay yêu cầu tiến độ gấp,…), lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần quan tâm tới việc tạo động lực cho cấp dưới để họ có thêm động lực thực hiện công việc được tốt hơn. Có thể chia sẻ cho họ biết lý do lãnh đạo tin tưởng giao việc này cho họ hay những lợi thế có được khi họ hoàn thành công việc này. Mặt khác, người lãnh đạo, quản lý cũng cần áp dụng phương pháp lãnh đạo, quản lý phù hợp nhằm tạo điều kiện thuận lợi để các cá nhân hoàn thành công việc được phân công. Người lãnh đạo, quản lý cũng cần phải cung cấp đầy đủ, kịp thời điều kiện và các trang thiết bị làm việc; xác định được ưu điểm, nhược điểm của mỗi mô hình phân công lao động để có thể đưa ra sự hỗ trợ kịp thời cho người lao động, giúp họ tháo gỡ những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc, đồng thời tăng ý thức trách nhiệm, phát huy sự chủ động, sáng tạo của nhân viên.

d) Đánh giá, kiểm soát thực thi công việc

Kiểm tra, đánh giá là việc xem xét kết quả thực hiện công việc so với các mục tiêu đã đề ra từ trước, và xác định những tác động điều chỉnh cần thiết để đạt kết quả tốt. Thực hiện đánh giá, kiểm soát thực thi cần chú ý:

- Các mục tiêu cụ thể cần đạt được và những bước đi cần thiết để đạt được các mục tiêu đó. Xác định thứ tự thực hiện các ưu tiên trong thực thi công việc.

- Các chương trình công tác, phương án tổ chức công việc. Thực hiện kế hoạch, điều phối các nguồn lực.

- Các phương pháp kiểm tra cần tiến hành, đánh giá qua những tiêu chí nào, ai là người thực hiện kiểm tra đánh giá.

5. Một số lưu ý trong phân công công việc

Phân công công việc là nhiệm vụ mang tính thường nhật đối với lãnh đạo, quản lý nói chung, lãnh đạo quản lý cấp phòng nói riêng. Để phân công công việc hiệu quả đòi hỏi nhà quản lý phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng phù hợp. Dưới đây là một số lưu ý giúp công chức lãnh đạo, quản lý cấp phòng phân công công việc đúng quy định và hiệu quả:

- Tránh ngẫu hứng, cảm tính trong phân công công việc;
- Tránh phân công thiếu nhiệm vụ;
- Tránh việc quên nhiệm vụ đã phân công;
- Chú ý kiểm soát tiến độ thực hiện công việc;
- Tổ chức tốt điều kiện thực hiện công việc.

II. KIỂM TRA, GIÁM SÁT CÔNG VIỆC SAU PHÂN CÔNG

1. Ý nghĩa của kiểm tra, giám sát công việc sau phân công

a) Khái niệm kiểm tra, giám sát công việc sau phân công

Các chức năng cơ bản của quản lý gồm lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát. Theo đó, giám sát và kiểm tra hoạt động trong đó có giám sát công việc sau phân công là một trong những kỹ năng quản lý cơ bản và là hoạt động thường xuyên của nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng. Hoạt động này nhằm xem xét việc thực hiện hoạt động, phát hiện và tháo gỡ kịp thời những vướng mắc, đồng thời thúc đẩy các cá nhân hoàn thành tốt công việc.

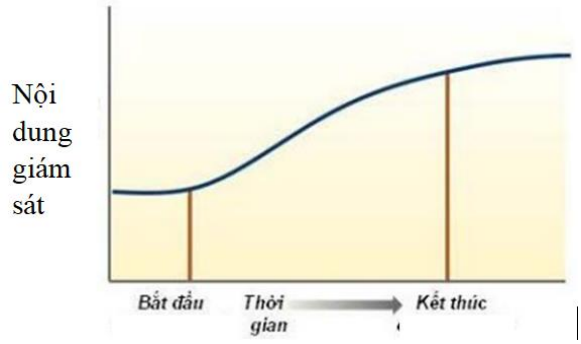
Kiểm tra là xem xét thực chất một việc gì đó trên thực tế.[56] Đây là một phương thức kiểm soát trong quản lý, thực thi quyền hạn và trách nhiệm nhằm bảo đảm hoạt động của tổ chức diễn ra theo quy định. Kiểm tra là hoạt động thường xuyên của nhà quản lý nhằm xem xét, đánh giá hoạt động của tổ chức hoặc trong trường hợp cần kiểm tra một vấn đề cụ thể nào đó.

[56]Nguyễn Như Ý (Chủ biên, 1998), Đại Từ điển Tiếng Việt, NXB. Văn hóa - Thông tin.

Kiểm tra công việc sau phân công là việc xem xét chặt chẽ cách thức và kết quả cá nhân thực hiện công việc được phân công nhằm bảo đảm công việc được thực hiện đúng mục tiêu, đúng tiến độ, đúng chất lượng trong khuôn khổ nguồn lực nhất định và phát hiện những vấn đề có thể ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc. Kiểm tra công việc sau phân công gắn với kết quả công việc được phân công thực hiện. Khi kiểm tra, phải trả lời các câu hỏi: các công việc, hoạt động có được thực hiện đúng theo sự phân công, theo kế hoạch không? đã có vấn đề gì xảy ra và người được phân công đã giải quyết như thế nào? có vấn đề gì phát sinh cần phải giải quyết không?

Giám sát là khái niệm dùng để chỉ hoạt động theo dõi chặt chẽ việc thực thi nhiệm vụ nhằm bảo đảm sự tuân thủ thực hiện nhiệm vụ được phân công theo quy định, hướng tới mục tiêu đề ra. Đây là một hình thức kiểm soát trong quản lý.

Giám sát công việc sau phân công là theo dõi quá trình thực thi công việc của cá nhân được phân công đảm nhiệm công việc đó nhằm bảo đảm quá trình thực hiện theo đúng kế hoạch đề ra. Do đó, hoạt động giám sát luôn bám sát kế hoạch, đối chiếu với nội dung đề ra trong kế hoạch liên quan đến công việc được phân công. Giám sát tập trung vào quá trình thực hiện và trả lời các câu hỏi như công việc phân công có đang thực hiện như đề ra trong kế hoạch không, có sự thay đổi nào so với ban đầu không, có sự khác biệt hoặc trệch hướng nào không. Có thể minh hoạt hoạt động giám sát qua biểu đồ trong Hình 1.



Hình 1. Biểu đồ minh họa quá trình giám sát[57]

[57] Frankel, N. & Gage, A. (2007). Nhữngnguyêntắccobảnvềgiámsátvàđánhgiá.

Kiểm tra, giám sát công việc sau phân công là hai hoạt động gắn bó chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau. Nếu giám sát công việc sau phân công là hoạt động theo dõi quá trình thực hiện công việc và mang tính theo dõi tổng thể thì kiểm tra công việc sau phân công là hoạt động xem xét thực hiện công việc ở thời điểm nhất định trong quá trình giám sát và mang tính chi tiết, tập trung. Cả hai hoạt động quản lý này đều hướng tới bảo đảm công việc phân công được thực thi theo đúng kế hoạch và hướng tới mục tiêu đề ra. Hai hoạt động này không tách rời nhau trong quản lý thực thi công việc và thường xuất hiện đi kèm với nhau. Nhắc đến giám sát là phải nhắc đến kiểm tra và ngược lại. Do đó, tập hợp từ "kiểm tra, giám sát" được đề cập trong các nghiên cứu về quản lý tổ chức cũng như trong thực tiễn quản lý như một hoạt động quản lý thống nhất.

b) Mục đích của kiểm tra, giám sát công việc sau phân công

Kiểm tra, giám sát công việc sau phân công nhằm bảo đảm và nâng cao chất lượng thực thi công việc được phân công. Hoạt động này nhằm kiểm soát quá trình thực thi công việc, phát hiện các vấn đề ảnh hưởng đến thực thi công việc và kịp thời xử lý, cung cấp các hướng dẫn cần thiết cho các cá nhân nâng cao chất lượng thực thi công việc sau phân công.

Kiểm tra, giám sát công việc sau phân công còn nhằm bảo đảm sự ổn định và liên tục các hoạt động nội bộ của tổ chức, tạo môi trường bên trong thuận lợi để tổ chức tồn tại và phát triển. Kết quả của kiểm tra, giám sát công việc sau phân công là cơ sở để đưa ra các quyết định quản lý dựa trên bằng chứng.

c) Ý nghĩa của kiểm tra, giám sát công việc sau phân công đối với tổ chức và cá nhân trong đơn vị

- Đối với đơn vị cấp phòng:

Kiểm tra, giám sát công việc sau phân công có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm công việc của đơn vị được thực hiện theo kế hoạch, góp phần nâng cao kết quả thực thi công việc và hiệu quả quản lý. Việc kiểm tra và giám sát thường xuyên giúp đơn vị bảo đảm việc tuân thủ quy định, đạt mục tiêu đề ra, bảo đảm tiến độ thực hiện, tính liên tục và ổn định của hoạt động, khối lượng và

chất lượng công việc, đáp ứng yêu cầu sản phẩm đề ra, và sử dụng nguồn lực phù hợp.

Thông qua hoạt động kiểm tra, giám sát, các khó khăn, vướng mắc, bất hợp lý hoặc thiếu phù hợp với thực tiễn, các vấn đề được phát hiện kịp thời để khắc phục, giải quyết ngay khi những vấn đề đó mới xuất hiện. Việc phát hiện kịp thời sai sót, khiếm khuyết, lệch lạc giúp đơn vị đưa ra các giải pháp phù hợp, hiệu quả, chủ động ứng phó với sự thay đổi trong thực tiễn. Kiểm tra, giám sát giúp hạn chế trường hợp vấn đề bị phát hiện muộn hoặc tình huống sai sót trở nên nghiêm trọng, khó giải quyết khiến tổ chức rơi vào tình trạng bị động, mất kiểm soát. Giải quyết đúng thời điểm các bất cập này giúp giảm thiểu nguy cơ vấn đề tiềm ẩn và nguy cơ vấn đề diễn biến phức tạp đòi hỏi nhiều nguồn lực để giải quyết. Kiểm tra, giám sát còn có ý nghĩa quan trọng trong việc đề xuất các giải pháp khắc phục những bất hợp lý của pháp luật, cơ chế, chính sách và trong việc phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý các vi phạm quy định trong thực thi công việc.

- *Đối với nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng:*

Việc kiểm tra, giám sát công việc sau phân công một cách thường xuyên, liên tục giúp nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng quản lý thực thi công việc, quản lý đơn vị tốt hơn, bảo đảm thực thi nhiệm vụ được giao. Thông qua kiểm tra, giám sát, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng xem xét công việc và các bước của công việc có được thực hiện theo đúng yêu cầu, đi đúng hướng, và đạt được mục tiêu không để kịp thời điều chỉnh và có giải pháp khắc phục, nâng cao kết quả thực thi, đạt được kết quả mong muốn.

Các kết luận, kết quả, báo cáo khách quan, trung thực của hoạt động kiểm tra, giám sát công việc sau phân công giúp cung cấp thông tin về thực chất tình trạng và hoạt động của tổ chức, thông tin đầu vào cho nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng rà soát lại quy trình làm việc, phát hiện những điểm chưa phù hợp, bất hợp lý để đề xuất bổ sung quy định mới, cải tiến quy trình làm việc hiện có, điều

chỉnh cách thức làm việc hoặc xây dựng quy trình làm việc mới, và đưa ra các quyết định thích hợp.

Hoạt động kiểm tra, giám sát giúp nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng xem xét lại sự phù hợp của việc phân công (phân công có đúng người, đúng việc, đúng thời điểm không; đã xác định đúng việc nào trước, việc nào sau, việc phức tạp và việc đơn giản trong quá trình phân công chưa), đánh giá mức độ, năng lực thực thi nhiệm vụ được giao của người thực hiện công việc được phân công.

Thông qua quá trình giám sát và hoạt động kiểm tra công việc sau phân công, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể xác định được điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân để có kế hoạch bồi dưỡng, hướng dẫn, kèm cặp, nâng cao năng lực thực thi nhiệm vụ. Đây cũng là cơ hội để nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo, chia sẻ kinh nghiệm thực thi công việc với các nhân viên mới hoặc nhân viên ít kinh nghiệm về công việc được phân công. Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể đưa ra sự hỗ trợ kịp thời cho các cá nhân được phân công công việc, giúp họ tháo gỡ những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình thực thi công việc, đồng thời thúc đẩy họ tăng ý thức trách nhiệm, phát huy sự chủ động, sáng tạo. Kết quả kiểm tra, giám sát công việc được phân công là căn cứ để nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng đánh giá cá nhân trong đơn vị của mình và phát triển nhân sự.

- Đối với cá nhân được phân công công việc:

Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải nâng cao nhận thức của cá nhân được phân công công việc và ý nghĩa của hoạt động kiểm tra, giám sát công việc sau phân công. Các cá nhân phải hiểu rằng đây là hoạt động quản lý thông thường của bất kỳ tổ chức nào và hoạt động này mang lại lợi ích không chỉ đối với tổ chức mà đối với chính người lao động.

Thông qua sự giám sát, kiểm tra của nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng, người được phân công công việc có thể yên tâm tiếp tục công việc vì tính hướng đích của công việc đã được khẳng định. Ngoài ra, các cá nhân có thể chia sẻ khó khăn, khúc mắc đang gặp phải để tìm lời khuyên, tư vấn, hoặc giải pháp giải

quyết. Hoạt động giám sát, kiểm tra công việc là cơ hội để mỗi cá nhân được nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng chỉ ra điểm mạnh, điểm yếu của cá nhân trong thực thi công vụ, được trao đổi kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc được phân công, được tư vấn chuyên môn thực thi công vụ, được bày tỏ trực tiếp nguyện vọng nâng cao năng lực.

2. Yêu cầu đặt ra đối với kiểm tra, giám sát công việc sau phân công

a) Yêu cầu đối với kiểm tra công việc sau phân công

- Bảo đảm một số nguyên tắc khi kiểm tra:

+ Đúng quy định, quy trình, kế hoạch;

+ Công khai, minh bạch;

+ Khách quan; thực chất, hiệu quả;

+ Có trọng điểm.

- Xác định rõ mục đích, phạm vi (địa điểm/ nơi kiểm tra), nội dung kiểm tra (giai đoạn thực hiện công việc cần kiểm tra).

- Lựa chọn hình thức và phương pháp kiểm tra phù hợp.

b) Yêu cầu đối với giám sát công việc sau phân công

- Bảo đảm một số nguyên tắc khi giám sát:

+ Có kế hoạch giám sát;

+ Giám sát thường xuyên, liên tục, chặt chẽ;

+ Khách quan; có minh chứng cụ thể;

+ Giám sát quá trình;[58]

+ Có công cụ giám sát.

- Xác định rõ mục tiêu, đối tượng, nội dung giám sát.

- Lựa chọn hình thức và phương pháp giám sát phù hợp.

3. Các hình thức kiểm tra, giám sát công việc sau phân công

a) Các hình thức kiểm tra công việc sau phân công

[58]Alila, S., Uusiautti, S. &Määttä, K (2016). The principles and practices of supervision that supports the development of inclusive teacherhood. *Journal of Education and Learning*, *5*(3), p.297.

Tùy thuộc vào mục đích, tính chất, yêu cầu của từng nội dung công việc mà hoạt động kiểm tra có thể được tiến hành dưới những hình thức khác nhau:

- *Về mức độ*: Kiểm tra thường xuyên; kiểm tra định kỳ; kiểm tra đột xuất.

- *Về quy mô*: Kiểm tra tổng thể, toàn diện; kiểm tra trọng điểm.

- *Về tính chất*: Kiểm tra chất lượng; kiểm tra quy trình; kiểm tra chuyên môn.

- *Về thời điểm*: Kiểm tra trước, kiểm tra trong, kiểm tra sau.

- *Về không gian*: Kiểm tra tại chỗ, kiểm tra từ xa.

b) Các phương pháp kiểm tra công việc sau phân công

Thông thường, để kiểm tra công việc sau phân công, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng sử dụng các phương pháp cơ bản sau:

- *Phương pháp quan sát*: Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng quan sát trực tiếp hành vi, cử chỉ của cá nhân được phân công công việc 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 cá nhân đó.

- *Phương pháp chất vấn*: Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng đặt câu hỏi cho người được phân công công việc trả lời. Để tạo không khí trao đổi thẳng thắn, trung thực, cởi mở và thu được thông tin khách quan, chính xác, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng không nên dùng các câu hỏi mang ý nghĩa ra lệnh nhằm tránh gây áp lực hoặc cảm giác không được tin tưởng, ảnh hưởng đến tâm lý của người được phân công công việc. Không nên chất vấn nhiều lần trong một ngày.

- *Phương pháp kiểm chứng*: Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng kiểm tra thông qua so sánh, kiểm tra chéo, đối chiếu với các bằng chứng thu được. Có thể thu thập thông tin bằng chứng, xác minh thông tin thông qua các biện pháp sau:

+ Thu thập thông tin thông qua việc nghiên cứu hồ sơ, tài liệu, giấy tờ liên quan được lưu trữ tại cơ quan, đơn vị trong quá trình giải quyết công việc. Báo cáo có liên quan đến quá trình giải quyết công việc là một trong những nguồn thông tin quan trọng.

+ Thu thập ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức có liên quan đến quá trình giải quyết công việc.

+ Tham vấn ý kiến của các nhà chuyên môn, chuyên gia am hiểu về lĩnh vực kiểm tra. Biện pháp này thường được áp dụng với những lĩnh vực kiểm tra mang tính chuyên sâu, chuyên môn nghiệp vụ cao.

c) Các hình thức giám sát công việc sau phân công

- Giám sát trực tiếp: Lãnh đạo, quản lý cấp phòng trực tiếp theo dõi, giám sát việc thực hiện công việc sau phân công của cá nhân trong đơn vị. Ưu điểm của hình thức giám sát này là nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể can thiệp kịp thời khi cần thiết để hỗ trợ các cá nhân nâng cao kết quả thực thi, bảo đảm chất lượng và tiến độ thực thi công việc, hoặc giải quyết vấn đề phát sinh vượt quá thẩm quyền của cá nhân hoặc vấn đề nghiêm trọng cần giải quyết ngay. Hạn chế của hình thức giám sát này là sự giám sát trực tiếp chặt chẽ có thể tạo không khí căng thẳng khiến cá nhân được phân công công việc cảm thấy không thoải mái, dễ dẫn đến tình trạng làm việc thiếu tính sáng tạo, làm việc với sự đối phó, và giảm động lực làm việc.

- Giám sát gián tiếp: Lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể thực hiện giám sát gián tiếp thông qua các kênh trung gian. Ưu điểm của hình thức giám sát gián tiếp là cá nhân được phân công công việc không cảm thấy bị theo dõi, giám sát nên sẽ làm việc với tinh thần thoải mái, có cơ hội để sáng tạo. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng áp dụng hình thức giám sát gián tiếp mà không thực hiện giám sát thường xuyên thì nguy cơ có thể xảy ra là nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng không thể thu được thông tin đầy đủ về việc thực thi công việc của các cá nhân trong đơn vị của mình. Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng không kịp giải quyết vấn đề hoặc không thể khắc phục hậu quả xảy ra, ví dụ như chậm tiến độ công việc, sử dụng nguồn lực không phù hợp, chất lượng công việc không đáp ứng yêu cầu, cá nhân được phân công công việc lạm dụng vị trí, quyền hạn, v.v.

d) Các phương pháp giám sát công việc sau phân công

- *Phương pháp quan sát*: Đây là phương pháp giám sát phổ biến, dễ thực hiện. Có thể áp dụng các kỹ thuật và công cụ giám sát khác nhau tùy thuộc vào tình huống, nội dung, đối tượng giám sát.

+ Quan sát tại chỗ: Có thể thực hiện phương pháp này nếu địa điểm thực thi công việc sau phân công thuận tiện cho hoạt động giám sát của nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng. Để thực hiện phương pháp quan sát tại chỗ, có thể áp dụng các cách tiếp cận và kỹ thuật sau: cách tiếp cận tình huống (xem xét tình huống, sự kiện người được giám sát thực thi công việc), cách tiếp cận hành vi (xem xét hành vi và số lần thực hiện một hành vi nhất định của người được giám sát thực thi công việc), kỹ thuật lấy mẫu thời gian (xem xét các loại hoạt động được người giám sát thực hiện theo một chu kỳ thời gian nhất định), kỹ thuật ghi chép tiến trình thực thi công việc[59] (ghi lại lời nói hoặc hình ảnh của người được giám sát trong quá trình thực thi công việc, sơ đồ hóa các thao tác người được giám sát đã thực hiện để thực thi công việc, ghi nhật ký công việc). Ưu điểm của phương pháp này là nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể thu thập được thông tin sơ cấp, bằng chứng hỗ trợ cho công tác ra quyết định; trực tiếp can thiệp nếu cần thiết (như hỗ trợ thực hiện ngay được công việc, giải quyết ngay được vấn đề cấp thiết mà cá nhân được phân công công việc không có năng lực hoặc không có quyền hạn để giải quyết, v.v). Hạn chế của phương pháp này là mất thời gian. Bên cạnh nhiệm vụ giám sát công việc của các cá nhân trong đơn vị, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng còn phải thực hiện nhiều công việc khác về quản lý, chuyên môn, và các công việc khác do cấp trên giao nên khó có thể thu xếp thời gian liên tục để thực hiện phương pháp giám sát này. Việc quan sát không liên tục có thể dẫn đến nguy cơ không bảo đảm tính khách quan trong kết quả giám sát.

[59] Peace Corps (1986). *Teacher training: A reference manual*, pp.41-43.

+ Quan sát trực tuyến: Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể ứng dụng công nghệ thông tin để tiến hành giám sát cá nhân thực thi công việc sau phân công. Các phương tiện như hệ thống camera giám sát, quy trình xử lí công việc điện tử, các nền tảng kỹ thuật hỗ trợ nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng giám sát thực thi công việc một cách khách quan, theo thời gian thực. Phương pháp này đòi hỏi điều kiện nhất định về cơ sở vật chất công nghệ thông tin và trình độ công nghệ thông tin của lãnh đạo, quản lý cấp phòng và của người thực thi công việc. Trong thực tế, không phải công việc nào cũng có thể áp dụng hình thức quan sát trực tuyến được.

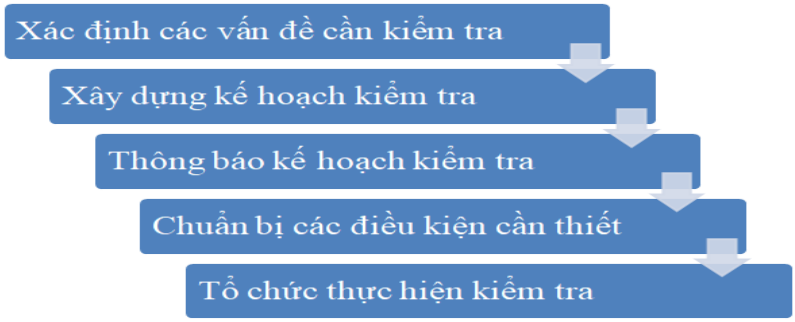
- *Phươngpháp tham vấn*: Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể trao đổi với các bên liên quan mà cá nhân được phân công công việc phối hợp hoặc giao dịch trong quá trình thực thi công việc để thu thập thông tin cho hoạt động theo dõi, giám sát. Để bảo đảm tính chính xác, khách quan, không định kiến và sự thống nhất của các thông tin, cần xây dựng các công cụ thu thập thông tin.

- *Phươngpháp nghiên cứu tài liệu*: Lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể sử dụng các tài liệu minh chứng (báo cáo, bài báo, nghiên cứu, thông tin dưới dạng tin, bảng biểu, hình ảnh, video, v.v) làm công cụ giám sát. Ưu điểm của phương pháp này là tính linh hoạt và thuận tiện về thời gian. Để bảo đảm tính khách quan và chính xác của các thông tin thu được từ nguồn tài liệu thứ cấp này, lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải sử dụng phương pháp đối chiếu, so sánh, kiểm tra chéo các thông tin này khi thu thập và xử lý. Các tiêu chí thu thập và xử lý thông tin phải được thiết kế khoa học để bảo đảm độ chính xác của thông tin.

4. Quy trình kiểm tra, giám sát công việc sau phân công

a) Quy trình kiểm tra công việc sau phân công

Quy trình kiểm tra công việc sau phân công có thể được mô tả theo các bước trong Hình 2.



Hình 2. Quy trình kiểm tra công việc sau phân công

- *Bước 1: Xác định các vấn đề cần kiểm tra*

Xác định vấn đề cần kiểm tra là nội dung quan trọng nhất của quy trình kiểm tra, vì chỉ khi xác định được vấn đề đúng thì mới có thể bảo đảm sự cần thiết và tính hiệu quả của hoạt động kiểm tra. Vì vậy, trước khi bắt đầu quá trình kiểm tra, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần xác định chắc chắn các vấn đề cần kiểm tra.

- *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, v.v.

+ Mục đích kiểm tra: Kiểm tra để làm gì? Có tác dụng như thế nào? Tại sao lại phải kiểm tra?

+ Nội dung kiểm tra: 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.

+ 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: Dựa trên các thông tin thu thập được và đối chiếu với yêu cầu thực thi nhiệm vụ sau phân công, nhà lãnh đạo, quản lý cấp

phòng kết luận vấn đề cần kiểm tra dưới hình thức văn bản. Kết luận kiểm tra phải thể hiện tính khách quan, trung thực, dựa trên bằng chứng, tập trung vào nội dung kiểm tra.

* Báo cáo kết quả kiểm tra: Sau khi kết thúc hoạt động kiểm tra, chủ thể kiểm tra cần phải báo cáo kết quả kiểm tra cho cơ quan, tổ chức, người có thẩm quyền. Có thể tham khảo mẫu báo cáo kiểm tra trong Bảng 2.

Bảng 2. Mẫu Báo cáo kiểm tra

Mẫu Báo cáo kiểm tra

ĐƠN VỊ:

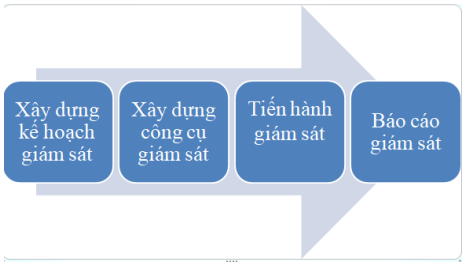
BÁO CÁO KIỂM TRA

1. Công việc được phân công:				2. Người được phân công:		
3. Nội dung kiểm tra:						
4. Hình thức kiểm tra:				5. Thời gian kiểm tra:		
6. Tình hình chung:						
7. Kết quả kiểm tra:						
7.1 Nội dung kiểm tra	7.2 Yêu cầu cần đạt theo kế hoạch	7.3 Kết quả đạt được thực tế	7.4 Nguồn thẩm định	7.5 Lý do không đạt được yêu cầu	7.6 Các vấn đề phát sinh	7.7 Giải pháp và đề xuất
1. …						
1.1. …						
8. Kết luận và kiến nghị sau kiểm tra						

- 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.

b) Quy trình giám sát công việc sau phân công

Quy trình giám sát công việc sau phân công có thể được mô tả theo các bước trong Hình 3.



Hình 3. Quy trình giám sát công việc sau phân công

- *Bước 1: Xây dựng kế hoạch giám sát:*

Ngay sau khi phân công công việc, phụ thuộc vào tính chất công việc, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần dự kiến việc giám sát thực thi công việc được phân công hoặc lập kế hoạch giám sát. Một kế hoạch giám sát thực thi công việc sau phân công gồm các nội dung sau:

+ Mục tiêu và kết quả đầu ra của công việc: Đây là yếu tố quan trọng cung cấp căn cứ để tiến hành giám sát và xây dựng công cụ giám sát.

+ Hiện trạng trước khi công việc được giải quyết: Đây là thông tin cơ sở cung cấp dữ liệu tại điểm bắt đầu của giai đoạn giám sát. Dựa trên mục tiêu và kết quả công việc, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng xác định loại thông tin cơ sở nào cần thu thập. Đó có thể là thông tin định tính hoặc định lượng. Dữ liệu cơ sở được sử dụng làm căn cứ cho giám sát kết quả thực hiện trong tương lai.

+ Các nhiệm vụ, bước phải thực hiện trong quá trình thực thi công việc mà sẽ được giám sát.

+ Công cụ giám sát.

+ Lịch trình giám sát: Xác định thời gian giám sát cho mỗi công việc, thời gian bắt đầu và kết thúc.

+ Danh sách nguồn dữ liệu cần thu thập làm minh chứng/ nguồn thẩm định: Phải chỉ rõ trong kế hoạch nguồn lấy số liệu để xem xét mức độ đạt mục tiêu hay kết quả. Ví dụ: nguồn dữ liệu có thể là các báo cáo, số liệu thống kê, cuộc phỏng vấn, hình ảnh, tin tức, v.v.

- *Bước 2: Xây dựng công cụ giám sát*

+ Thiết lập hệ thống theo dõi với các công cụ để giám sát tiến trình thực thi công việc và các kết quả đạt được.

+ Lập hồ sơ công việc: Đây là công cụ không thể thiếu của hoạt động giám sát. Công cụ này giúp nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng giám sát được cách thức cá nhân thực hiện các bước của công việc có đúng yêu cầu về thời gian, địa điểm, hình thức, nguồn lực và đạt kết quả về số lượng, chất lượng đề ra.

+ Lập bảng theo dõi kết quả thực hiện, mẫu báo cáo giám sát, biên bản thực hiện giám sát. Đây là những công cụ giám sát phổ biến. 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 ý kiến của đối tượng giám sát về nội dung giám sát. Báo cáo cần trình bày rõ ràng và có minh chứng cụ thể.

+ Sử dụng phần mềm giám sát 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, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng 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 đơn vị.

- *Bước 3: Tiến hành giám sát*

+ Thực hiện các hoạt động giám sát theo kế hoạch.

Lưu ý: Giám sát tập trung vào những hoạt động đang tiếp diễn nên cần ghi lại kết quả thực hiện của các hoạt động trong quá trình thực thi công việc và đối chiếu với yêu cầu đề ra trong kế hoạch và kèm theo các nguồn minh chứng:

* Đối với những việc đã thực hiện: Xem xét những việc đó đáp ứng các yêu cầu về tiến độ, chất lượng, số lượng, nguồn lực, địa điểm như thế nào? nếu không đáp ứng thì tại sao (VD: lý do chậm trễ là gì? tại sao sử dụng nguồn lực như ngân sách, cơ sở vật chất, v.v. vượt định mức cho phép hoặc vượt quá dự toán)? có thay đổi gì so với kế hoạch ban đầu và tại sao thay đổi?

* Đối với những việc đang thực hiện: Xem xét việc đó có đang được thực hiện theo yêu cầu không? Có cần điều chỉnh gì không? Có khó khăn, vướng mắc gì không? Có vấn đề nào ảnh hưởng đến kết quả thực thi và cần giải quyết ngay không?

* Đối với những việc sắp thực hiện: Xem xét yếu tố nào có thể ảnh hưởng đến thực thi những việc đó và có cần thực hiện điều chỉnh nào để bảo đảm điều kiện thực thi công việc được phân công?

* Đối với những việc chưa thực hiện theo kế hoạch: lý do không thực hiện và đề xuất biện pháp khắc phục.

+ Hướng dẫn, hỗ trợ thực thi nếu cá nhân được phân công công việc cần sự giúp đỡ hoặc nếu nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cảm thấy cần phải can thiệp để không ảnh hưởng đến kết quả thực thi công việc.

+ Xử lý vấn đề phát sinh cần phải giải quyết để thực thi công việc:

* Nếu vấn đề đó thuộc phạm vi giải quyết của đơn vị, tổ chức cấp phòng mà cá nhân được phân công không có năng lực hoặc không đủ thẩm quyền để giải quyết: nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần trực tiếp xử lý. Trong tình huống cá nhân không có năng lực giải quyết, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần xem xét việc nâng cao năng lực cho cá nhân đó vào thời điểm thích hợp.

* Nếu vấn đề phát sinh không thuộc phạm vi giải quyết của đơn vị cấp phòng, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần trực tiếp xử lý (trong tình huống phối hợp với các đơn vị cùng cấp trong tổ chức) hoặc báo cáo tới cấp có thẩm quyền để xử lý.

+ Ghi lại những khó khăn, vướng mắc, điều chưa hợp lý và những đề xuất khắc phục, điều chỉnh, thay đổi quy định, quy trình, định mức, v.v.

- *Bước 4: Báo cáo giám sát*

+ Lập báo cáo giám sát theo mẫu. Có thể tham khảo mẫu trong Bảng 3.

Bảng 3.

Mẫu Báo cáo giám sát

ĐƠN VỊ:

BÁO CÁO GIÁM SÁT

Công việc được phân công:				Người được phân công:		
Kết quả cần đạt:						
Thời gian giám sát:						
Hoạt động/ Bước/ Việc	Yêu cầu cần đạt theo kế hoạch	Kết quả đạt được thực tế	Nguồn thẩm định	Lý do không đạt được yêu cầu	Các vấn đề phát sinh	Giải pháp và đề xuất
1. …						
1.1. …						

+ Trao đổi với người được giám sát về kết quả báo cáo giám sát:

Lưu ý: Buổi trao đổi mang tính chất góp ý trên tinh thần xây dựng để cá nhân được phân công công việc nâng cao hơn nữa kết quả thực thi. Do đó, nhà lãnh đạo cấp phòng phải thể hiện thái độ chân thật, khách quan trong góp ý, không phê phán, chỉ trích, lắng nghe ý kiến phản hồi của các cá nhân.

* Ghi nhận những kết quả các cá nhân được phân công công việc đã thực hiện, chỉ rõ những mặt mạnh trong thực thi công vụ mà cần phát huy trong thực thi các nhiệm vụ trong tương lai.

* Chỉ ra những nội dung cá nhân được phân công công việc thực hiện chưa đạt yêu cầu (ví dụ cụ thể). Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải thẳng thắn chỉ ra những nội dung cá nhân cần khắc phục trong tương lai nhưng không nên có thái độ chỉ trích, phê phán.

* Lắng nghe ý kiến phản hồi của cá nhân được phân công công việc; ghi nhận những khó khăn, vướng mắc các cá nhân gặp phải trong quá trình thực thi để xử lý; tiếp thu các đề xuất về các thay đổi hoặc nâng cao năng lực để thực thi nhiệm vụ tốt hơn.

* Rút kinh nghiệm việc thực hiện công việc sau phân công: Nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng trao đổi bài học kinh nghiệm trong thực hiện công việc được

phân công với các cá nhân trong đơn vị của mình và gợi ý các phương án nâng cao năng lực nếu cần thiết để các cá nhân thực thi công việc tốt hơn trong tương lai (như đi đào tạo, bồi dưỡng hoặc được hướng dẫn, kèm cặp hoặc nghiên cứu tài liệu, v.v.)

- Công việc sau giám sát:

+ Lưu hồ sơ báo cáo, biên bản, kết quả giám sát.

+ Dựa trên kết quả giám sát, thực hiện các điều chỉnh hoặc xây dựng mới quy trình, cách thức làm việc trong đơn vị cấp phòng nếu cần thiết hoặc tổ chức họp rút kinh nghiệm trong đơn vị nếu những bài học kinh nghiệm đó cần thiết cho các cá nhân khác trong đơn vị.

+ Dựa trên kết quả giám sát, báo cáo cấp có thẩm quyền về các đề xuất điều chỉnh hoặc xây dựng mới các quy định, quy trình, định mức hoặc các đề xuất hỗ trợ đơn vị thực hiện nhiệm vụ được phân công (hỗ trợ nguồn lực, nâng cao năng lực, v.v.).

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Lợi ích và cách thức phân công công việc trong công vụ. Liên hệ thực tiễn nơi học viên công tác.

2. Thực trạng phân công công việc nơi học viên công tác? Những khó khăn, vướng mắc và giải pháp khắc phục.

3. Kiểm tra, giám sát công việc sau phân công được thực hiện dưới các hình thức và phương pháp nào? Phân tích ưu điểm và hạn chế của các hình thức và phương pháp này.

4. Yêu cầu và điều kiện bảo đảm thực hiện tốt hoạt động kiểm tra, giám sát công việc sau phân công là gì?

5. Hoạt động kiểm tra, giám sát công việc sau phân công ở đơn vị cấp phòng gặp khó khăn, thách thức gì trong bối cảnh hiện nay? Cần làm gì để khắc phục các khó khăn, thách thức này?

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Luật Cán bộ, công chức năm 2008.

2. Luật Viên chức năm 2010.

3. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức năm 2019.

4. Nghị định số 90/2020/NĐ-CP ngày 13/8/2020 về xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức.

5. Nghị định 101/2020/NĐ-CP Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 123/2016/NĐ-CP ngày 01 tháng 9 năm 2016 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của bộ, cơ quan ngang bộ.

6. Ngô Thành Can (Chủ biên, 2018), Công vụ và quản lý thực thi công vụ, NXB Chính trị QG, Hà Nội.

7. Học viện Hành chính Quốc gia (2017), Tài liệu bồi dưỡng năng lực lãnh đạo, quản lý cấp sở.

Chuyên đề 4
KỸ NĂNG ÁP DỤNG PHÁP LUẬT

I. KHÁI QUÁT VỀ ÁP DỤNG PHÁP LUẬT

1. Khái niệm, đặc điểm áp dụng pháp luật

a) Khái niệm áp dụng pháp luật

Khi xây dựng pháp luật, Nhà nước ta mong muốn sử dụng pháp luật để điều chỉnh các quan hệ xã hội, phục vụ lợi ích chung của nhân dân và cộng đồng xã hội. Mục đích đó chỉ đạt được khi các chủ thể thực hiện nghiêm chỉnh pháp luật trong đời sống thực tế. Thực hiện đúng đắn và nghiêm chỉnh pháp luật là một yêu cầu khách quan của quản lý nhà nước. Xây dựng pháp luật và thực hiện pháp luật là hai hoạt động có liên quan chặt chẽ với nhau. Tất cả những hành vi, xử sự được tiến hành phù hợp với các yêu cầu của pháp luật đều được coi là việc thực hiện pháp luật. Đó là những hành vi, xử sự của các cá nhân, tổ chức phù hợp với các quy định của pháp luật, có ích cho xã hội, Nhà nước và cá nhân. Căn cứ vào tính chất hoạt động thực hiện pháp luật, khoa học pháp lý đã chia ra các hình thức thực hiện pháp luật sau: tuân thủ pháp luật, chấp hành pháp luật, sử dụng pháp luật, áp dụng pháp luật. Việc phân chia thực hiện pháp luật thành các hình thức nêu trên có tính tương đối vì trong hình thức này lại chứa đựng cả những yếu tố của hình thức khác.

- Tuân thủ pháp luật là việc thực hiện pháp luật mà các cá nhân, cơ quan, tổ chức kiềm chế không thực hiện các hoạt động mà pháp luật ngăn cấm. Ở hình thức này chỉ đòi hỏi mỗi người tự kiềm chế mình, không thực hiện những hành vi mà pháp luật ngăn cấm. Chủ thể tuân thủ pháp luật là các cơ quan nhà nước, tổ chức, đơn vị vũ trang nhân dân, cán bộ, công chức và mọi công dân.

- Chấp hành pháp luật là việc thực hiện pháp luật, trong đó các cá nhân, cơ quan, tổ chức thực hiện nghĩa vụ của mình bằng các hành động tích cực. Hình thức chấp hành pháp luật đòi hỏi phải thực hiện nghĩa vụ pháp lý một cách chủ động,

tích cực. Ví dụ, một thanh niên trong hạn tuổi làm nghĩa vụ quân sự đã đăng ký và thực hiện nghĩa vụ quân sự, tức là thanh niên đó đã chấp hành pháp luật.

- Sử dụng pháp luật là việc thực hiện pháp luật, trong đó các cá nhân, cơ quan, tổ chức thực hiện quyền chủ thể của mình mà pháp luật cho phép. Ví dụ, một công dân gửi đơn khiếu nại lên cơ quan nhà nước có thẩm quyền nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của mình, tức là anh ta đã sử dụng pháp luật. Nếu như trong hình thức thứ nhất và hình thức thứ hai, thể hiện nghĩa vụ phải thực hiện các quy phạm một cách "thụ động" hay "tích cực" thì trong hình thức thứ ba này chỉ thực hiện các quyền mà pháp luật cho phép. Hình thức này khác các hình thức trên ở chỗ chủ thể pháp luật có thể thực hiện hoặc không thực hiện các quyền chủ thể của mình được pháp luật quy định theo ý chí của mình, mà không buộc phải thực hiện.

- Áp dụng pháp luật. Nếu như các hình thức tuân thủ, chấp hành và sử dụng pháp luật là những hình thức thực hiện pháp luật mà mọi chủ thể pháp luật đều có thể thực hiện thì áp dụng pháp luật là hình thức thực hiện pháp luật chỉ do các cơ quan nhà nước và người có thẩm quyền thực hiện. Áp dụng pháp luật là hình thức thực hiện pháp luật luôn gắn với công quyền.

Áp dụng pháp luật là hoạt động của các cơ quan nhà nước, các tổ chức, cá nhân có thẩm quyền trong việc đưa các quy định pháp luật vào giải quyết từng trường hợp cụ thể nhằm đạt được mục tiêu, mục đích đặt ra. Có thể nói, áp dụng pháp luật là hoạt động nhằm cá biệt hoá các quy phạm pháp luật hiện hành vào những trường hợp cụ thể, đối với các cá nhân, tổ chức cụ thể. Nghiên cứu về áp dụng pháp luật và thực tiễn áp dụng pháp luật trong một số lĩnh vực cụ thể sẽ góp phần chỉ ra được những điểm bất cập trong các quy định của pháp luật, những hạn chế trong quá trình tổ chức thực hiện các quy định đó, từ đó góp phần hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả áp dụng pháp luật của nhà quản lý các cấp.

Hoạt động quản lý hành chính nhà nước, hay còn gọi là hoạt động chấp hành - điều hành là hoạt động tổ chức thực hiện pháp luật, đưa pháp luật vào

trong đời sống. Để tiến hành hoạt động này, các chủ thể có thẩm quyền ngoài việc thực hiện hoạt động ban hành các quy phạm pháp luật thì còn phải thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật hành chính để giải quyết các công việc cụ thể phát sinh trong quá trình quản lý. Các hoạt động áp dụng pháp luật này được thực hiện thường xuyên, liên tục trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội và liên quan trực tiếp đến quyền và lợi ích hợp pháp của các cá nhân, tổ chức. Vì vậy, đây là một hình thức quản lý quan trọng do nhiều chủ thể có thẩm quyền thực hiện trong quản lý hành chính nhà nước.

Lãnh đạo cấp phòng có vị trí, vai trò quan trọng, là cấp trực tiếp tham mưu xử lý các công việc cụ thể của cơ quan, đơn vị. Trong đó, việc tham mưu áp dụng pháp luật chính xác có ý nghĩa quan trọng. Để áp dụng pháp luật hiệu quả, cần có kiến thức phù hợp về pháp luật, nhất là pháp luật thực định và phương pháp áp dụng pháp luật gắn với chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng.

b) Đặc điểm của áp dụng pháp luật

Áp dụng pháp luật có những đặc điểm sau đây:

- Áp dụng pháp luật là hoạt động mang tính quyền lực nhà nước. Đây là đặc điểm để phân biệt áp dụng pháp luật với các hoạt động thực hiện pháp luật khác như sử dụng pháp luật, tuân thủ pháp luật hay thi hành pháp luật. Điều này thể hiện ở việc thực hiện hoạt động này chỉ do các chủ thể được Nhà nước trao quyền thực hiện. Hơn nữa, pháp luật còn quy định mỗi loại cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền được thực hiện một số hoạt động áp dụng pháp luật cụ thể nhất định. Tính quyền lực còn được thể hiện ở chỗ, hoạt động áp dụng pháp luật được tiến hành theo ý chí đơn phương của cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền. Các quyết định áp dụng pháp luật có tính bắt buộc đối với chủ thể bị áp dụng và các bên khác có liên quan. Trong trường hợp cần thiết, các quyết định này được đảm bảo thực hiện bởi các biện pháp cưỡng chế nhà nước. Trên cơ sở quy định pháp luật, áp dụng pháp luật cho thấy ý chí của Nhà nước trong việc quản lý, điều hành các hoạt động của đời sống xã hội.

- Áp dụng pháp luật là hoạt động phải tuân theo những trình tự, thủ tục chặt chẽ do pháp luật quy định. Chính vì hoạt động áp dụng pháp luật mang tính quyền lực nhà nước và được trao cho các chủ thể trong bộ máy nhà nước thực hiện nên để bảo đảm sự thống nhất, tránh sự tùy tiện thì áp dụng pháp luật phải tuân theo những trình tự, thủ tục chặt chẽ do pháp luật quy định.

- Áp dụng pháp luật là hoạt động điều chỉnh mang tính cá biệt, cụ thể đối với những quan hệ xã hội nhất định. Khác với hoạt động lập pháp, lập quy nhằm xây dựng thể chế có tính bao quát, áp dụng chung cho các chủ thể thì hoạt động áp dụng pháp luật là hoạt động mang tính cá biệt, trên cơ sở sử dụng thể chế chung đối với từng trường hợp cụ thể.

- Áp dụng pháp luật là hoạt động đòi hỏi tính sáng tạo. Các quan hệ xã hội vô cùng đa dạng, phong phú, do đó việc áp dụng pháp luật không đơn thuần chỉ là việc áp dụng giống nhau với tất cả các trường hợp. Mỗi quy phạm pháp luật chỉ giả định những trường hợp, hoàn cảnh chung nhất. Khi áp dụng vào từng trường hợp cụ thể cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền phải phân tích sự việc, làm sáng tỏ các điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của vụ việc đó để lựa chọn các quy phạm pháp luật phù hợp và định ra cách giải quyết đúng đắn nhất.

2. Các trường hợp áp dụng pháp luật

Áp dụng pháp luật xảy ra trong một số trường hợp sau:

- Truy cứu trách nhiệm pháp lý đối với các chủ thể vi phạm pháp luật. Đây là trường hợp thể hiện rõ nhất thẩm quyền áp dụng pháp luật của các chủ thể được Nhà nước giao quyền (như Tòa án, Viện Kiểm sát, các chủ thể có thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính…). Trong trường hợp này, các chủ thể có thẩm quyền xem xét, làm rõ trách nhiệm pháp lý của các đối tượng có hành vi vi phạm pháp luật, căn cứ vào mức độ vi phạm của đối tượng để áp dụng các hình thức xử lý (xử lý hành chính, xử lý hình sự…). Đây là trường hợp áp dụng pháp luật được thực hiện nhiều trên các lĩnh vực của đời sống xã hội, từ quản lý kinh tế đến quản lý văn hóa, xã hội, giáo dục, môi trường…

- Cần áp dụng các biện pháp tác động của cơ quan nhà nước nhưng không liên quan đến trách nhiệm pháp lý. Đây là trường hợp áp dụng pháp luật để nhằm thực hiện các nhiệm vụ, chức năng cụ thể của cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền. Chẳng hạn, nhằm bảo vệ đê điều, các cơ quan có thẩm quyền áp dụng các biện pháp để ngăn bão gây ngập, sụt lún đê, huy động sự tham gia của các tổ chức, cá nhân trong bảo vệ đê,… Hoặc trong trường hợp mưa bão gây sụt lún, nứt nhà, nứt đường, cơ quan có thẩm quyền sẽ áp dụng các biện pháp sơ tán người dân ra khỏi khu vực bị sụt, lún…

- Khi cần làm phát sinh, thay đổi, chấm dứt quyền, nghĩa vụ của chủ thể. Thực tế, trong nhiều mối quan hệ, quyền, nghĩa vụ của các chủ thể chỉ phát sinh, thay đổi, chấm dứt trên cơ sở các quyết định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo quy định pháp luật. Trường hợp áp dụng pháp luật này xảy ra khi thực hiện các hoạt động như đăng ký khai sinh, khai tử, xác định cha mẹ cho con, cho phép, cấp phép (trong xây dựng, đăng ký kinh doanh, cấp giấy phép hành nghề…). Hoạt động áp dụng pháp luật trong các trường hợp này diễn ra chủ yếu tại các cơ quan hành chính nhà nước, đây là những cơ quan có thẩm quyền trong việc triển khai thực hiện thủ tục hành chính. Áp dụng pháp luật trong các trường hợp này đòi hỏi các cơ quan có thẩm quyền cần tuân thủ đúng, đầy đủ các thủ tục đã được niêm yết công khai, không gây khó khăn cho người dân, doanh nghiệp, tổ chức khi đến triển khai thực hiện thủ tục hành chính.

- Khi xảy ra tranh chấp về quyền, nghĩa vụ giữa các chủ thể. Trong trường hợp này, các chủ thể không thể tự giải quyết được các tranh chấp và yêu cầu cơ quan nhà nước có thẩm quyền giải quyết. Trường hợp áp dụng pháp luật này xảy ra nhiều trong các quan hệ dân sự, hôn nhân gia đình, quan hệ thương mại…Trong các quan hệ dân sự này, khi có tranh chấp xảy ra, cần có vai trò của cơ quan có thẩm quyền để quyết định làm phát sinh, thay đổi hay chấm dứt quyền và nghĩa vụ của chủ thể. Chẳng hạn, các tranh chấp về ly hôn, thừa kế, chuyển nhượng quyền sử dụng đất, tranh chấp trong quan hệ thương mại… Đây

cũng là các trường hợp áp dụng pháp luật xảy ra khá nhiều trong thực tiễn nền kinh tế thị trường hiện nay.

- Khi Nhà nước cần kiểm tra, giám sát hoạt động của các chủ thể nhằm thực hiện đúng các quy định của pháp luật. Đây là hoạt động đặc thù của Nhà nước nhằm bảo đảm chức năng quản lý xã hội, đảm bảo sự ổn định và phát triển xã hội. Hoạt động kiểm tra, giám sát của các cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền phải luôn trên cơ sở các quy định của pháp luật, thực hiện theo đúng thẩm quyền. Sau khi thực hiện hoạt động kiểm tra, các cơ quan có thẩm quyền ban hành quyết định xử lý đối với các sai phạm hoặc báo cáo cấp có thẩm quyền xử lý. Như vậy, hoạt động kiểm tra, giám sát cũng như xử lý các vi phạm sau kiểm tra, giám sát cũng là những trường hợp áp dụng pháp luật trên thực tế. Hoạt động kiểm tra, giám sát này luôn là một nhiệm vụ cơ bản của các chủ thể quản lý trên các lĩnh vực, nhằm đảm bảo sự tuân thủ quy định của pháp luật.

- Các trường hợp cần thiết khác.

3. Chủ thể áp dụng pháp luật

Chủ thể áp dụng pháp luật là những tổ chức, cá nhân thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật, tức là hoạt động mang tính tổ chức quyền lực nhà nước nhằm cá biệt hoá các quy phạm pháp luật vào các trường hợp cụ thể, đối với các cá nhân, tổ chức cụ thể.

Hiện nay, có những quan điểm khác nhau về chủ thể áp dụng pháp luật. Có quan điểm cho rằng chủ thể áp dụng pháp luật là các chủ thể tham gia vào quan hệ pháp luật về áp dụng pháp luật. Theo đó sẽ có một bên là chủ thể có trách nhiệm áp dụng pháp luật, còn bên kia là chủ thể tham gia vào hoạt động áp dụng pháp luật. Ví dụ trong quan hệ pháp luật về xử phạt vi phạm hành chính, sẽ có bên chủ thể có trách nhiệm áp dụng pháp luật là người có thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính và bên chủ thể tham gia vào hoạt động áp dụng pháp luật là tổ chức, cá nhân bị xử phạt vi phạm hành chính. Xuất phát từ quan điểm này, nâng cao hiệu quả của hoạt động áp dụng pháp luật cần chú trọng việc nâng

cao ý thức pháp luật của cả hai bên chủ thể, chứ không phải chỉ riêng phía chủ thể có trách nhiệm áp dụng pháp luật.

Cũng có quan điểm, chủ thể áp dụng pháp luật chỉ là chủ thể có trách nhiệm thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật. Trong khi đó, có quan điểm cho rằng, chủ thể áp dụng pháp luật không chỉ bao gồm những "chủ thể có thẩm quyền của nhà nước" (cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền trong cơ quan nhà nước, các chủ thể được Nhà nước trao quyền) mà còn bao gồm cả những chủ thể khác trong xã hội vì cho rằng họ cũng thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật. Ví dụ, một doanh nghiệp tiến hành hoạt động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động với người lao động trên cơ sở các quy định pháp luật lao động hiện hành cũng được coi là hoạt động "áp dụng pháp luật".

Trong phạm vi chuyên đề này, xuất phát từ đặc điểm quan trọng nhất của áp dụng pháp luật là hoạt động mang tính quyền lực nhà nước, chúng tôi quan niệm chủ thể áp dụng pháp luật chỉ bao gồm *các cơ quan nhà nước, cá nhân có thẩm quyền trong cơ quan nhà nước hoặc các chủ thể được nhà nước trao quyền* thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật (gọi chung là các chủ thể có thẩm quyền áp dụng pháp luật):

- Cơ quan nhà nước có thẩm quyền: cơ quan nhà nước là tổ chức mang tính quyền lực nhà nước, là bộ phận cấu thành nên bộ máy nhà nước, có cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền theo quy định của pháp luật. Hiện nay, có rất nhiều cơ quan nhà nước được trao thẩm quyền áp dụng áp dụng, một cơ quan nhà nước có thể được trao nhiều thẩm quyền áp dụng pháp luật khác nhau

Hoạt động áp dụng pháp luật của các cơ quan nhà nước là hoạt động thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền theo quy định của pháp luật qua đó cá biệt hoá các quy phạm pháp luật hiện hành vào những trường hợp cụ thể đối với những cá nhân, tổ chức cụ thể.

Chẳng hạn, theo Nghị định số 108/2020/NĐ-CP ngày 14 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 37/2014/NĐ-

CP ngày 05 tháng 5 năm 2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, Phòng Văn hóa và Thông tin cấp huyện có nhiệm vụ *"Tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân cấp huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Văn hóa; gia đình; thể dục, thể thao; du lịch; quảng cáo; bưu chính; viễn thông; công nghệ thông tin; phát thanh truyền hình; báo chí; xuất bản; thông tin điện tử; thông tin cơ sở; thông tin đối ngoại; hạ tầng thông tin"*; Phòng Giáo dục và Đào tạo cấp huyện có nhiệm vụ *"Tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân cấp huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước về: Chương trình và nội dung giáo dục và đào tạo; tiêu chuẩn nhà giáo và tiêu chuẩn cán bộ quản lý giáo dục; tiêu chuẩn cơ sở vật chất, thiết bị trường học và đồ chơi trẻ em; quy chế thi cử và cấp văn bằng, chứng chỉ; bảo đảm chất lượng giáo dục và đào tạo"*. Đây là những cơ quan có thẩm quyền tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân cấp huyện thực hiện chức năng quản lý trên các lĩnh vực tại địa phương, trên cơ sở các quy định pháp luật và áp dụng vào giải quyết các trường hợp cụ thể phát sinh trong phạm vi quản lý.

- Cá nhân có thẩm quyền trong cơ quan nhà nước: Cá nhân có thẩm quyền trong cơ quan nhà nước là những người làm việc trong các cơ quan nhà nước mà hoạt động thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn theo pháp luật của họ là hoạt động cá biệt hoá các quy phạm pháp luật vào để giải quyết các trường hợp cụ thể với các đối tượng cụ thể. …

Cá nhân có thẩm quyền áp dụng pháp luật trong cơ quan nhà nước rất đa dạng, tuỳ thuộc vào thẩm quyền do pháp luật quy định mà họ được thực hiện các hoạt động áp dụng pháp luật cụ thể. Chẳng hạn, Trưởng phòng Tài chính - Kế hoạch huyện là người đứng đầu cơ quan, chịu trách nhiệm trước UBND huyện, Chủ tịch UBND huyện và trước pháp luật về toàn bộ hoạt động của phòng và thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao; phó trưởng phòng là người giúp trưởng phòng phụ trách và theo dõi một số mặt công tác chuyên môn và chịu trách nhiệm trước trưởng phòng và trước pháp luật về nhiệm vụ được

phân công. Khi trưởng phòng vắng mặt, một phó trưởng phòng được trưởng phòng uỷ quyền điều hành các hoạt động của phòng.

- Các chủ thể được Nhà nước trao quyền thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật: đây là những tổ chức, cá nhân không phải là cơ quan nhà nước hay cá nhân có thẩm quyền trong các cơ quan nhà nước mà là các tổ chức, cá nhân trong xã hội nhưng được Nhà nước trao quyền thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật. Việc trao quyền này được quy định rõ trong các văn bản quy phạm pháp luật, là cơ sở pháp lý cho các chủ thể thực hiện hoạt động áp dụng pháp luật. Ví dụ theo khoản 3, Điều 122, Luật Xử lí vi phạm hành chính năm 2012, tạm giữ người theo thủ tục hành chính "Đối với người bị tạm tạm giữ người trên tàu bay, tàu biển thì phải chuyển ngay cho cơ quan có thẩm quyền khi tàu đến sân bay, tàu biển cập cảng", trường hợp này tàu trưởng được trao quyền thực hiện hoạt động áp dụng luật, có quyền tạm giữ người theo thủ tục hành chính trong thời gian trên tàu bay, tàu biển và sau khi cập cảng hoặc đến sân bay phải chuyển ngay các đối tượng cho cơ quan có thẩm quyền.

4. Yêu cầu áp dụng pháp luật

Việc áp dụng pháp luật một cách đúng đắn, chính xác có ý nghĩa vô cùng quan trọng vì kết quả của hoạt động áp dụng pháp luật là các quyết định áp dụng pháp luật luôn có tác động trực tiếp tới quyền và lợi ích hợp pháp của các chủ thể có liên quan. Để việc áp dụng pháp luật được đúng đắn, chính xác cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- *Thứ nhất*, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm tính hợp pháp. Đây là yêu cầu quan trọng hàng đầu của hoạt động thực hiện công vụ, nhiệm vụ nói chung và hoạt động áp dụng pháp luật nói riêng, đặc biệt trong bối cảnh xây dựng nhà nước pháp quyền hiện nay. Một trong những nguyên tắc cơ bản của nhà nước pháp quyền là "cán bộ, công chức chỉ được làm những gì pháp luật cho phép", hoạt động áp dụng pháp luật luôn phải đảm bảo nằm trong khuôn khổ của pháp luật, tránh trình trạng tuỳ tiện hay lạm dụng quyền lực. Tính hợp pháp của hoạt động áp dụng pháp luật sẽ bảo đảm cho pháp luật được áp dụng đúng đắn, chính

xác, công bằng, góp phần bảo đảm cho quyền và lợi ích hợp pháp của các chủ thể có liên quan.

Tính hợp pháp của hoạt động áp dụng pháp luật thể hiện ở 3 khía cạnh như sau:

+ *Áp dụng pháp luật phải đảm bảo có căn cứ pháp lý*. Áp dụng pháp luật thể hiện tính quyền lực nhà nước, tính pháp chế xã hội chủ nghĩa, do đó, người có thẩm quyền áp dụng pháp luật cần phải xác định đúng pháp luật điều chỉnh, giải quyết các sự việc, tình huống một cách chính xác, công bằng. Ví dụ, để tiến hành xử phạt công dân vi phạm Luật Giao thông đường bộ, cảnh sát giao thông thực hiện hoạt động xử phạt cần viện dẫn được các căn cứ pháp lý chính xác, phù hợp, các căn cứ này phải được thể hiện rõ trong quyết định xử phạt. Nếu không có căn cứ pháp lý hoặc căn cứ pháp lý không chính xác, hoạt động áp dụng pháp luật được coi là trái công vụ, có thể ảnh hưởng trực tiếp đến quyền và lợi ích hợp pháp của các chủ thể có liên quan, người áp dụng pháp luật mà không có căn cứ hoặc căn cứ không chính xác có thể phải chịu trách nhiệm pháp lý.

+ *Áp dụng pháp luật phải đảm bảo đúng thẩm quyền.* Thẩm quyền là tổng thể các quyền và nghĩa vụ được pháp luật trao cho các chủ thể nhất định để áp dụng giải quyết các vấn đề cụ thể nào đó trong phạm vi quản lý của họ. Mỗi chủ thể là cá nhân hoặc tổ chức chỉ được giao những thẩm quyền và được thực hiện các thẩm quyền đó trong phạm vi nhất định. Và nội dung thẩm quyền của tất cả các chủ thể trong tất cả các lĩnh vực thì đều phải do pháp luật quy định, không một chủ thể nào được quyền tạo ra "thẩm quyền riêng" mà vượt ra khỏi phạm vi pháp luật quy định. Đây không chỉ là quyền của các chủ thể mà nó còn là nghĩa vụ, bắt buộc phải thực hiện bằng hành vi trên thực tế. Việc xác định thẩm quyền rất quan trọng, tránh gây chồng chéo, áp dụng pháp luật sai thẩm quyền, dẫn tới xâm phạm các quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân.

+ *Áp dụng pháp luật cần đảm bảo tuân thủ đúng quy định về trình tự, thủ tục theo quy định của pháp luật*. Trình tự, thủ tục áp dụng pháp luật là các giai đoạn, các bước, các hoạt động cụ thể mà chủ thể áp dụng pháp luật phải tuân thủ,

để đảm bảo hoạt động áp dụng pháp luật được thực hiện một cách chính xác, khách quan, loại trừ nguy cơ lợi dụng quyền lực trong quá trình áp dụng pháp luật. Ví dụ, thủ tục xử lý vi phạm hành chính là tổng hợp các bước thực hiện của cơ quan có thẩm quyền từ khâu phát hiện ra hành vi vi phạm đến khâu xem xét lập biên bản và cuối cùng là ban hành quyết định xử phạt được thực hiện bởi cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo quy định của pháp luật. Tuỳ thuộc vào từng trường hợp vi phạm mà dựa theo tính chất, mức độ, hậu quả của hành vi vi phạm thì chủ thể có thẩm quyền sẽ tiến hành xử phạt theo thủ tục phải lập biên bản vi phạm hành chính hoặc là không phải lập biên bản vi phạm hành chính. Một hoạt động áp dụng pháp luật vi phạm các quy định về trình tự, thủ tục theo quy định của pháp luật được coi là hoạt động trái công vụ

Thứ hai, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm phù hợp với mục đích của áp dụng pháp luật. Như đã trình bày tại điểm b, mục 1, việc áp dụng pháp luật được thực hiện trong các trường hợp: (i) Truy cứu trách nhiệm pháp lý đối với các chủ thể vi phạm pháp luật; (ii) Cần áp dụng các biện pháp tác động nhà nước nhưng không liên quan đến trách nhiệm pháp lý; (iii) Khi cần làm phát sinh, thay đổi, chấm dứt quyền, nghĩa vụ của chủ thể; (iv) Khi xảy ra tranh chấp về quyền, nghĩa vụ giữa các chủ thể; (v) Khi Nhà nước cần phải kiểm tra, giám sát hoạt động của các chủ thể.

Theo đó, việc áp dụng pháp luật cần căn cứ vào mỗi trường hợp để xác định phù hợp với mục đích áp dụng. Chẳng hạn, để truy cứu trách nhiệm pháp lý đối với các chủ thể vi phạm pháp luật thì việc áp dụng pháp luật cần phải hướng tới việc xác định chính xác trách nhiệm pháp lý của các chủ thể; khi xảy ra tranh chấp về quyền, nghĩa vụ giữa các chủ thể thì việc áp dụng pháp luật cần phải hướng tới việc xác định rõ quyền, nghĩa vụ pháp lý của mỗi bên để giải quyết tranh chấp…

Thứ ba, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm tính hiệu quả. Hiệu quả của việc áp dụng pháp luật thể hiện trước tiên ở chính mục đích đạt được. Ngoài ra, còn thể hiện ở hiệu quả điều chỉnh các quan hệ xã hội, quản lý trật tự xã hội của

pháp luật. Muốn đạt được tính hiệu quả, thì hoạt động áp dụng pháp luật bên cạnh việc phù hợp với pháp luật, còn phải phù hợp với thực tiễn sự vận động của đời sống xã hội. Tính hợp pháp đảm bảo cho hiệu lực của hoạt động áp dụng pháp luật, thì tính phù hợp (hay tính hợp lý) sẽ đảm bảo cho hiệu quả của hoạt động áp dụng pháp luật. Nếu như hoạt động ban hành pháp luật đòi hỏi sự phản ánh mang tính khách quan nhưng không đơn giản là "sự sao chụp" hiện thực khách quan đời sống xã hội thì hoạt động áp dụng pháp luật cũng không thể và không nên là hoạt động "bê nguyên xi" quy định pháp luật vào trong đời sống xã hội, mà phải là sự vận dụng sao cho phù hợp với mỗi điều kiện, tình huống, hoàn cảnh cụ thể mà vẫn đảm bảo trong khuôn khổ của pháp luật. Có như vậy, áp dụng pháp luật mới thực sự có tính hiệu lực, hiệu quả đối với đời sống xã hội. Yêu cầu này đòi hỏi rất cao ở trình độ, năng lực, ý thức pháp luật của chủ thể áp dụng pháp luật.

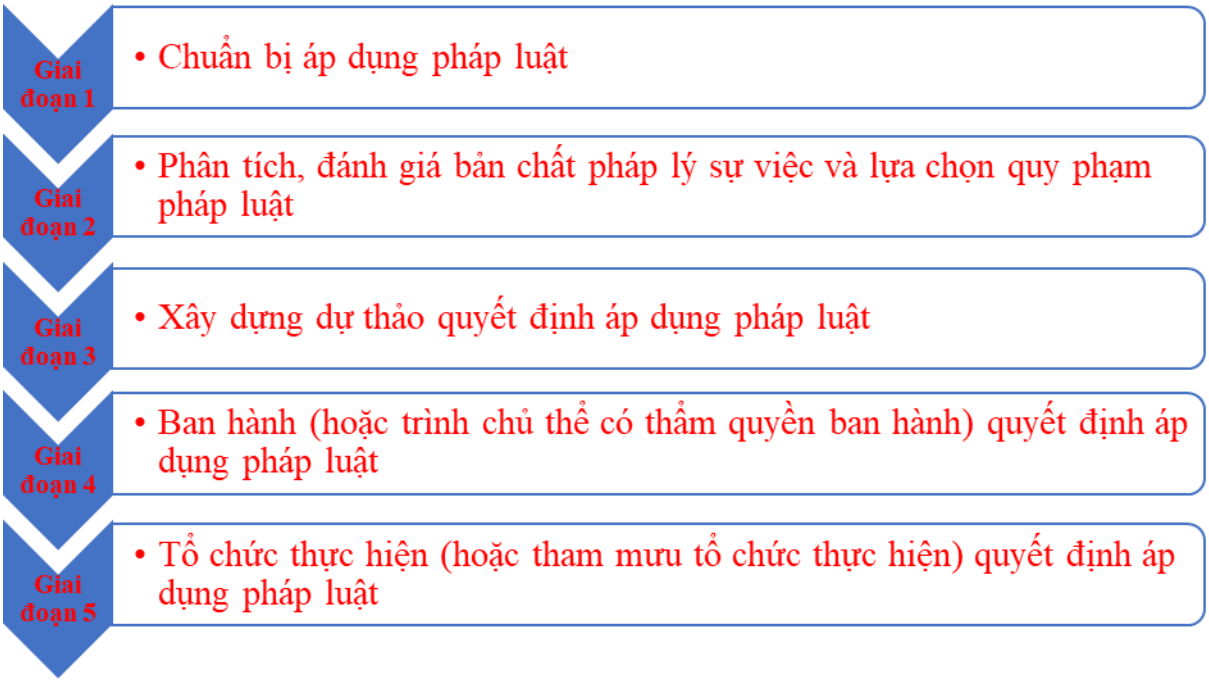
Thứ tư, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm tính thống nhất, tính công bằng. Yêu cầu này đảm bảo cho pháp luật được hiểu và áp dụng thống nhất, tránh tình trạng trong những vụ việc có bản chất tương tự, nhưng mỗi nơi, mỗi trường hợp lại áp dụng pháp luật một kiểu, dẫn tới những hệ quả pháp lý khác nhau, và vì vậy, không đảm bảo tính công bằng của pháp luật đối với những chủ thể khác nhau trong xã hội. Yêu cầu này đòi hỏi phải nâng cao trình độ lập pháp, chú trọng hoạt động giải thích pháp luật, hoạt động ban hành các văn bản hướng dẫn, ngoài ra cũng đòi hỏi ở nhận thức, trình độ của chủ thể áp dụng pháp luật.

Thứ năm, việc áp dụng pháp luật phải hướng tới bảo đảm nghĩa vụ tôn trọng bảo đảm, bảo vệ quyền con người, quyền công dân của Nhà nước. Đây là một trong những yêu cầu quan trọng của hoạt động áp dụng pháp luật. Tôn trọng, bảo đảm, bảo vệ quyền con người, quyền công dân là chức năng, là nghĩa vụ của Nhà nước Cộng hòa XHCN Việt Nam hiện nay đã được thể chế hoá trong Hiến pháp 2013 và các văn bản quy phạm pháp luật. Mọi hoạt động của Nhà nước, của các cơ quan trong bộ máy nhà nước nói chung và hoạt động áp

dụng áp dụng pháp luật nói riêng đều phải bảo đảm thực hiện ba nghĩa vụ này, đặc biệt là hoạt động áp dụng pháp luật của bộ máy hành pháp. Thông qua hoạt động theo pháp luật của bộ máy hành pháp, các quyền và lợi ích hợp pháp của công dân được đảm bảo, các nhu cầu chính đáng của công dân được thoả mãn vì trên thực tế, bộ máy hành pháp giải quyết đa số các công việc của người dân và xã hội.

II. QUY TRÌNH ÁP DỤNG PHÁP LUẬT CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG

Quy trình áp dụng pháp luật của lãnh đạo cấp phòng được thực hiện theo sơ đồ sau:



1. Giai đoạn 1: Chuẩn bị áp dụng pháp luật

Chuẩn bị áp dụng pháp luật là giai đoạn đầu tiên của quy trình áp dụng pháp luật, có vai trò quan trọng trong việc tạo dựng một nền tảng vững chắc cho các bước tiếp theo được thực hiện một cách chính xác và hiệu quả.

Ở giai đoạn chuẩn bị áp dụng pháp luật, chủ thể áp dụng pháp luật cần chú ý những nội dung cơ bản sau:

- *Cập nhật các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan tới lĩnh vực chuyên môn*

Để việc cập nhật và áp dụng pháp luật đảm bảo được những mục tiêu, yêu cầu đề ra phục vụ hoạt động công vụ thì yêu cầu tiên quyết, quan trọng nhất được đặt ra là phải nhận diện được một cách đầy đủ hệ thống pháp luật trong lĩnh vực công việc thuộc phạm vi chuyên môn.

Đây là yêu cầu nền tảng bởi nếu không nắm bắt đầy đủ và hệ thống hóa được văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến công việc chuyên môn thì việc cập nhật cũng không có cơ sở, dẫn đến việc cập nhật không đầy đủ văn bản quy phạm pháp luật cần thiết. Từ đó, dẫn tới việc áp dụng pháp luật không chính xác, không tìm ra cơ sở để áp dụng pháp luật hoặc việc áp dụng pháp luật không mang tính bao quát dễ dẫn đến mâu thuẫn với chính sách pháp luật khác. Việc cập nhật văn bản quy phạm pháp luật cần đảm bảo những yêu cầu sau:

+ Việc cập nhật phải được thực hiện thường xuyên, kịp thời. Chủ thể áp dụng pháp luật phải thường xuyên cập nhật các quy định của pháp luật hiện hành để giải quyết các công việc cụ thể phát sinh trong quá trình quản lý nhà nước của mình. Cập nhật văn bản quy phạm pháp luật bao gồm cả việc cập nhật những văn bản quy phạm pháp luật mới được ban hành, được sửa đổi, bổ sung và cả những văn bản quy phạm pháp luật hết hiệu lực, tránh tình trạng viện dẫn hay áp dụng văn bản đã hết hiệu lực.

+ Việc cập nhật phải được thực hiện đồng bộ có hệ thống. Chủ thể áp dụng pháp luật cần cập nhật văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến lĩnh vực cần giải quyết một cách hệ thống, bao gồm các văn bản quy phạm pháp luật có giá trị pháp lý khác nhau cùng điều chỉnh một lĩnh vực, như văn bản Luật, Nghị định, Thông tư, văn bản quy phạm pháp luật của chính quyền địa phương…

+ Việc cập nhật pháp luật phải dựa trên nguồn thông tin pháp luật tin cậy. Hiện nay có rất nhiều nguồn thông tin có thể tra cứu để cập nhật văn bản quy phạm pháp luật, tuy nhiên, để đảm bảo cập nhật được văn bản chuẩn xác, chủ thể áp dụng pháp luật cần lưu ý lựa chọn những nguồn thông tin đáng tin cậy, như các website chính thức của Chính phủ, các cơ quan nhà nước, các website

uy tín nơi cung cấp miễn phí hoặc có thu phí đối với hoạt động tra cứu văn bản quy phạm pháp luật.

- *Cập nhật những chủ trương, chính sách, xu hướng, tinh thần, nguyên tắc pháp luật.*

Cập nhật pháp luật để chuẩn bị cho hoạt động áp dụng pháp luật không chỉ là cập nhật văn bản quy phạm pháp luật, mà còn cần cập nhật các chủ trương, chính sách của Nhà nước, cập nhật để nắm bắt những xu hướng, tinh thần, nguyên tắc pháp luật. Điều này là vô cùng cần thiết, bởi lẽ, trong bối cảnh của một nền hành chính chuyển đổi với rất nhiều những biến động của đời sống xã hội, đôi khi pháp luật của Nhà nước được ban hành không theo kịp sự vận động của đời sống xã hội với những vấn đề mới nảy sinh. Vì vậy việc áp dụng pháp luật không chỉ là áp dụng "pháp luật thành văn", tức là các văn bản quy phạm pháp luật, mà còn áp dụng các nguồn khác của pháp luật như Tập quán pháp, Án lệ…, thậm chí vận dụng những nguyên tắc, tinh thần pháp luật để giải quyết những tình huống cụ thể. Nắm bắt những xu hướng, chủ trương, tinh thần của Đảng và Nhà nước để vận dụng trong hoạt động công vụ và hoạt động áp dụng pháp luật nhằm hướng tới một nền hành chính phục vụ, hiệu lực, hiệu quả mà mục tiêu cao nhất là đảm bảo cho quyền và lợi ích hợp pháp của người dân. Trong bối cảnh hiện nay, hoạt động quản lý nói chung và hoạt động áp dụng pháp luật nói riêng không phải là câu chuyện áp dụng duy nhất và cứng nhắc pháp luật, mà còn là hoạt động chịu sự chi phối của các yếu tố xã hội như đạo đức, văn hoá, tập quán, dư luận xã hội, truyền thông, mạng xã hội…đòi hỏi chủ thể áp dụng pháp luật phải luôn cập nhật, đổi mới, thích ứng linh hoạt…

- *Nắm vững nguyên tắc, yêu cầu, quy trình, thủ tục áp dụng pháp luật trong công tác*

Ở giai đoạn chuẩn bị áp dụng pháp luật, bên cạnh cập nhật để trang bị cho mình những kiến thức pháp luật, nắm bắt hệ thống các quy định pháp luật, thì chủ thể áp dụng pháp luật cũng cần nghiên cứu, trau dồi để nắm vững các trường hợp áp dụng pháp luật, nguyên tắc, yêu cầu, quy trình, thẩm quyền áp

dụng pháp luật để thực hiện việc áp dụng pháp luật được đúng đắn, chính xác. Ví dụ, chủ thể áp dụng pháp luật về kỷ luật công chức cần nắm vững hệ thống quy định pháp luật về xử lý kỷ luật công chức, thẩm quyền, hình thức, trình tự, thủ tục tiến hành hoạt động kỷ luật công chức…

2. Giai đoạn 2: Phân tích, đánh giá bản chất pháp lý sự việc và lựa chọn quy phạm pháp luật

Đây là giai đoạn rất quan trọng, là cơ sở cho các bước tiếp theo. Để có thể áp dụng pháp luật đúng đắn, đòi hỏi chủ thể có thẩm quyền áp dụng pháp luật phải thu thập thông tin đầy đủ, chính xác về vụ việc thực tế đã xảy ra, đánh giá khách quan, toàn diện và đầy đủ các tình tiết của vụ việc, xác định đúng bản chất, đặc trưng pháp lí của vụ việc. Trong những trường hợp cần thiết, có thể phải sử dụng các biện pháp chuyên môn đặc biệt, với sự trợ giúp của các phương tiện hiện đại nhằm làm rõ sự thật khách quan của sự việc đã diễn ra trong thực tế.

Giai đoạn khởi đầu có tính chất bản lề, trước hết cần xác định đúng nội dung, đối tượng, bản chất pháp lý của sự kiện thực tế đó. Nếu cần áp dụng pháp luật thì làm rõ chủ thể nào có thẩm quyền giải quyết sự việc đó. Tiếp theo về mặt tổ chức, nhân sự được bố trí, sắp xếp như thế nào. Xác định được những thuận lợi và khó khăn trong việc đánh giá, phân tích bản chất pháp lý của sự việc nhưng nhìn chung hướng đến sự thuận lợi, tiết kiệm chi phí, thời gian đạt hiệu quả cao nhất.

Để áp dụng pháp luật chính xác, rõ ràng, đầy đủ. Việc phân tích, đánh giá bản chất pháp lý sự việc có nghĩa là phân tích, đánh giá đúng điều kiện, hoàn cảnh tình huống xảy ra trên thực tế. Khi tiến hành đánh giá sự việc, cần phải xác định chính xác chủ thể có thẩm quyền giải quyết công việc để làm cơ sở để thực hiện các bước tiếp theo. Bên cạnh đó, cần chuẩn bị tốt các nguồn lực cũng như xác định rõ về mặt thời gian, thời điểm tiến hành áp dụng pháp luật. Đồng thời với việc chuẩn bị về nội dung cần xác định những thuận lợi, khó khăn hoặc những rủi ro có thể xảy ra cản trở quá trình áp dụng pháp luật trên thực tế. Khi

tiến hành áp dụng pháp luật đòi hỏi cần phải chuẩn bị một phương án chi tiết, tỷ mỉ cả về nội dung, hình thức cũng như phương thức, quy trình tổ chức. Về nguyên tắc, chỉ khi khẳng định được là hoàn toàn có cơ sở và đủ điều kiện để tiếp tục áp dụng pháp luật trên thực tế thì mới cho phép chuyển sang giai đoạn sau. Nếu thấy chưa đủ điều kiện hoặc không cần thiết phải áp dụng pháp luật thì các chủ thể có thẩm quyền ra quyết định tạm đình chỉ hoặc chấm dứt việc áp dụng pháp luật.

Chủ thể có thẩm quyền áp dụng pháp luật cần xem xét một cách khách quan, toàn diện và đầy đủ tất cả những tình tiết của vụ việc, làm sáng tỏ những sự kiện có liên quan; xác định đặc trưng pháp lý của vụ việc và tuân thủ các thủ tục hành chính, tư pháp trong suốt quá trình xem xét vụ việc. Cần phân tích kỹ lưỡng các tình tiết của vụ việc.

Áp dụng pháp luật là một quá trình phức tạp, trải qua nhiều bước khác nhau, bắt đầu từ việc phân tích, đánh giá sự việc xảy ra trên thực tế, lựa chọn văn bản quy phạm pháp luật áp dụng đến việc trình và ban hành văn bản áp dụng và tổ chức thực hiện văn bản áp dụng đó. Trong đó, việc lựa chọn quy phạm pháp luật phù hợp đối với trường hợp cần áp dụng là bước rất quan trọng trong quá trình áp dụng pháp luật. Một trong những yêu cầu của việc lựa chọn quy phạm pháp luật đó là: xác định quy phạm được lựa chọn là quy phạm đang có hiệu lực và không mâu thuẫn với các đạo luật và văn bản quy phạm pháp luật khác.

Việc lựa chọn các quy phạm pháp luật cụ thể phù hợp để giải quyết vụ việc có ý nghĩa quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả áp dụng pháp luật. Chủ thể áp dụng pháp luật phải làm sáng tỏ nội dung của quy phạm pháp luật được lựa chọn để bảo đảm áp dụng đúng pháp luật đúng đắn. Cho nên, để nâng cao chất lượng áp dụng pháp luật đòi hỏi chủ thể áp dụng pháp luật đặc biệt là đội ngũ tham mưu cần thường xuyên, liên tục cập nhật pháp luật để tìm ra những quy định hiện hành, mới nhất nhằm đáp ứng việc áp dụng pháp luật được nhanh chóng, kịp thời, chính xác. Cần phải chọn quy phạm pháp luật còn hiệu

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

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

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

- Có nhiều quy phạm pháp luật cùng điều chỉnh quan hệ đó nhưng đưa ra cách giải quyết khác nhau. Đối với trường hợp này thì áp dụng theo Điều 156 Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2020): "Trong trường hợp các văn bản quy phạm pháp luật có quy định khác nhau về cùng một vấn đề thì áp dụng văn bản có hiệu lực pháp lý cao hơn; Trong trường hợp các văn bản quy phạm pháp luật do cùng một cơ quan ban hành có quy định khác nhau về cùng một vấn đề thì áp dụng quy định của văn bản quy phạm pháp luật ban hành sau".[160]

Quy định này nhằm bảo đảm tránh xung đột, mâu thuẫn trong áp dụng pháp luật trong trường hợp các văn bản của cùng một cơ quan ban hành nhưng có quy định khác nhau về cùng một vấn đề. Tuy nhiên, việc áp dụng nguyên tắc này lại dẫn đến trong thực tiễn thi hành pháp luật về xử lý vi phạm hành chính cũng bộc lộ những điểm hạn chế, làm phá vỡ tính đồng bộ của hệ thống pháp luật, vì các văn bản ban hành sau sẽ phải liên tục đuổi theo nhau để được ưu tiên sử dụng. Hiện nay, Luật Xử lý vi phạm hành chính là đạo luật quy định toàn bộ

[60] Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2020) (Khoản 2,3 Điều 156)

các vấn đề liên quan đến xử lý vi phạm hành chính như: các hình thức xử phạt; biện pháp khắc phục hậu quả; mức phạt tiền tối đa trong các lĩnh vực quản lý nhà nước; thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính của các chức danh; thủ tục xử phạt vi phạm hành chính, áp dụng các biện pháp xư lý hành chính… Tuy nhiên, trong một số đạo luật được ban hành sau thời điểm ban hành Luật Xử lý vi phạm hành chính, lại có những nội dung không thống nhất với nội dung của Luật Xử lý vi phạm hành chính.

- Hiệu lực trở về trước của văn bản quy phạm pháp luật: Trong trường hợp văn bản quy phạm pháp luật mới không quy định trách nhiệm pháp lý hoặc quy định trách nhiệm pháp lý nhẹ hơn đối với hành vi xảy ra, trước ngày văn bản có hiệu lực thì áp dụng văn bản mới.

Đối với trường hợp nêu trên, trong hoạt động áp dụng pháp luật sẽ nảy sinh mâu thuẫn với quy định tại Khoản 1 Điều 152 Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật khi cho phép chủ thể có thẩm quyền chỉ căn cứ vào nội dung của văn bản quy phạm pháp luật (văn bản mới mang tính có lợi hơn đối với đối tượng bị áp dụng) để áp dụng theo lối hồi tố mà không bị ràng buộc về mặt hình thức rằng bản thân văn bản đó có chứa quy định nói rõ về việc được hồi tố hay không. Điểm bất cập thứ ba này tiếp tục kéo theo bất cập thứ tư: Nếu căn cứ vào nội dung của văn bản quy phạm pháp luật để quyết định về khả năng hồi tố thì "trách nhiệm pháp lý" phải được hiểu thế nào. Một cách truyền thống, trách nhiệm pháp lý trong khoa học pháp lý thường được hiểu là sự bắt buộc phải gánh chịu hậu quả pháp lý bất lợi phát sinh khi chủ thể vi phạm pháp luật hoặc do một số căn cứ khác liên quan đến việc bồi thường thiệt hại. Theo nghĩa này, việc áp một mức thuế nhẹ hơn lên đối tượng chịu thuế không phải là "quy định trách nhiệm pháp lý nhẹ hơn" mà chỉ đơn thuần là "quy định nghĩa vụ pháp lý ở mức thấp hơn". Việc Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015 (sửa đổi, bổ sung năm 2020) không giải thích rõ cụm từ "trách nhiệm pháp lý" đã dẫn đến nhiều cách hiểu khác nhau và trên thực tế đã có một số chủ thể "đánh đồng" các khái niệm nêu trên trong quá trình áp dụng pháp luật.

- Trường hợp không có văn bản pháp luật làm cơ sở pháp lý cho việc tham mưu đối với một công việc, nội dung nào đó. Đây là thực trạng pháp lý có thể xảy ra ở bất ngành nào, địa phương nào. Thực tiễn pháp lý nước ta có cách giải quyết đối với tình huống này bằng việc áp dụng pháp luật tương tự. Rõ ràng, trong quá trình làm luật, các nhà làm luật đều cố gắng dự kiến đến mức tối đa các trường hợp, điều kiện, hoàn cảnh có thể xảy ra trong cuộc sống để kịp thời điều chỉnh, nhằm tạo ra đầy đủ cơ sở pháp lý cho việc áp dụng pháp luật để giải quyết các vụ việc xảy ra trong đời sống xã hội. Tuy nhiên, trong thực tiễn áp dụng pháp luật rất khó tránh được tình trạng có những vụ việc chưa có văn bản pháp luật điều chỉnh vụ việc đó. Đây chính là tình trạng pháp luật có những lỗ hổng, những khoảng trống, tình trạng pháp luật chưa hoàn chỉnh.

Khi gặp các trường hợp nêu trên, để kịp xử lý các vấn đề phát sinh thì người tham mưu không thể chờ đến khi ban hành được quy phạm pháp luật trực tiếp điều chỉnh vụ việc mới giải quyết mà phải giải quyết ngay bằng cách áp dụng pháp luật tương tự (Áp dụng pháp luật tương tự là hoạt động giải quyết các vụ việc thực tế cụ thể của các chủ thể có thẩm quyền áp dụng pháp luật khi trong hệ thống pháp luật không có quy phạm pháp luật nào trực tiếp điều chỉnh vụ việc đó) hay nói cách khác là vận dụng các văn bản pháp luật tương tự để báo cáo cấp có thẩm quyền xem xét giải quyết.

3. Giai đoạn 3: Xây dựng dự thảo quyết định áp dụng pháp luật

Sau khi đã phân tích, đánh giá đầy đủ sự việc và lựa chọn được những quy phạm pháp luật phù hợp để áp dụng pháp luật thì bước tiếp theo là xây dựng dự thảo quyết định áp dụng pháp luật. Giai đoạn này có ý nghĩa quyết định đối với hoạt động áp dụng pháp luật, bởi vì nếu xây dựng được dự thảo cụ thể, chi tiết, rõ ràng, đầy đủ nó sẽ ảnh hưởng lớn đến các giai đoạn sau (ban hành, tổ chức thực hiện quyết định áp dụng pháp luật) giúp cho chúng ta tiết kiệm thời gian của giai đoạn dự thảo quyết định áp dụng pháp luật, tạo điều kiện thúc đẩy việc ban hành, tổ chức thực hiện quyết định áp dụng pháp luật. Việc xây dựng được một dự thảo áp dụng pháp luật tốt cũng đánh giá được chất lượng, năng

lực công tác tham mưu của trưởng, phó phòng cũng như các công chức trong các cơ quan, tổ chức.

Về bản chất, đây là giai đoạn chuyển hoá những quy định chung được nêu trong quy phạm pháp luật thành quyết định cụ thể, cá biệt. Sự phù hợp của quyết định áp dụng pháp luật phải được xem xét ở 2 khía cạnh pháp lý và thực tế (tính hợp pháp và tính hợp lý).

Quyết định áp dụng pháp luật hay quyết định hành chính cá biệt được ban hành trên cơ sở các quy định của pháp luật hiện hành, mà chủ yếu dựa trên các quyết định chủ đạo và quy phạm pháp luật của các cơ quan nhà nước cấp trên hoặc trong nội bộ của cơ quan ban hành quyết định đó nhằm giải quyết những việc cá biệt, chính vì thế mà văn bản áp dụng pháp luật chỉ có hiệu lực đối với các đối tượng cụ thể và nó chỉ được áp dụng một lần. Do vậy, việc ban hành các quyết định hành chính cá biệt của cơ quan này là hoạt động thường xuyên và cũng nhờ có các quyết định hành chính cá biệt mà pháp luật được thi hành. Bởi lẽ, việc ban hành các quyết định hành chính cá biệt của cơ quan này được xem là loại quyết định để áp dụng quy phạm pháp luật vì thế nó có đặc trưng riêng.

Trên cơ sở của quyết định quy phạm, quyết định áp dụng pháp luật được ban hành nhằm mục đích hướng đến việc cho các chủ thể pháp luật thực hiện được các quyền cũng như nghĩa vụ trong các lĩnh vực của đời sống xã hội. Do vậy, đây là hoạt động thường xuyên và cũng nhờ có các quyết định này mà pháp luật được thi hành. Các quyết định cá biệt được ban hành trên cơ sở của quyết định chủ đạo cũng như quyết định quy phạm nhằm mục đích để các chủ thể có thẩm quyền giải quyết các công việc cụ thể trên từng lĩnh vực của quản lí hành chính nhà nước, chính vì vậy mà quyết định áp dụng pháp luật trực tiếp làm phát sinh, thay đổi hoặc chấm đứt một quan hệ pháp luật cụ thể.

Quyết định áp dụng pháp luật là văn bản pháp lý cá biệt, mang tính quyền lực do các chủ thể có thẩm quyền (cơ quan nhà nước, cá nhân được nhà nước trao quyền) ban hành trên cơ sở pháp luật, theo trình tự, thủ tục luật định nhằm

điều chỉnh cá biệt đối với các tổ chức, cá nhân cụ thể trong những trường hợp cụ thể.

Khi tiến hành xây dựng dự thảo quyết định áp dụng pháp luật, cần lưu ý các nội dung sau:

- Về cơ sở pháp lý của quyết định áp dụng pháp luật: được hiểu là chuẩn mực pháp lý trên cơ sở đó văn bản áp dụng pháp luật được ban hành bảo đảm tính hợp pháp. Thông thường, đó là các văn bản liên quan trực tiếp đến dự thảo văn bản về thẩm quyền ban hành và nội dung công việc cần giải quyết.

- Về cơ sở thực tiễn của quyết định áp dụng pháp luật: cơ sở thực tiễn của quyết định áp dụng pháp luật là những thông tin thực tiễn phản ánh nhu cầu cần giải quyết công việc cụ thể.

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

Nội dung chứa đựng trong văn bản áp dụng pháp luật thường cụ thể, đơn giản và được xác định dựa trên các quy phạm pháp luật tương ứng. Trên thực tế, việc soạn thảo văn bản áp dụng pháp luật được thực hiện bởi đơn vị cấp dưới trực tiếp của chủ thể ban hành văn bản, hoặc trong một số trường hợp do cán bộ, công chức trực tiếp soạn thảo văn bản khi đang thi hành công vụ theo thẩm

quyền hoặc theo quy định của pháp luật. Việc xác định trách nhiệm soạn thảo văn bản áp dụng pháp luật thường căn cứ vào nội dung của văn bản. Để nhận diện nội dung các vấn đề cần áp dụng pháp luật, người soạn thảo thường căn cứ vào các loại việc phát sinh trong nội bộ cơ quan, tổ chức; hoặc căn cứ vào thẩm quyền giải quyết công việc theo quy định của pháp luật, đồng thời qua đó xác định cách thức soạn thảo văn bản áp dụng pháp luật.

Về nguyên tắc, nội dung công việc thuộc cơ quan, đơn vị cấp dưới của chủ thể áp dụng có trách nhiệm tham mưu giúp việc, sẽ do cơ quan, đơn vị đó soạn thảo văn bản căn cứ tính chất, nội dung của vấn đề cần áp dụng pháp luật (Điều 10 Nghị định số 30/2020/NĐ-CP ngày 05/3/2020 của Chính phủ quy định về công tác văn thư).

Ví dụ: Để áp dụng pháp luật trong trường hợp bổ nhiệm nhân sự cấp phòng, thủ trưởng cơ quan sẽ trực tiếp giao phòng chức năng là Phòng Tổ chức cán bộ soạn thảo quyết định bổ nhiệm.

Khi soạn thảo văn bản áp dụng pháp luật, chủ thể phải xác định rõ hình thức cũng như nội dung của văn bản cần soạn thảo thông qua việc thu thập, xử lý các thông tin có liên quan (Khoản 2 Điều 10 Nghị định số 30/2020/NĐ-CP ngày 05/3/2020 của Chính phủ quy định về công tác văn thư). Từ đó xác định hướng lựa chọn các quy phạm pháp luật tương ứng để áp dụng pháp luật.

Chẳng hạn, quyết định của Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh có nội dung điều động, luân chuyển cán bộ cấp tỉnh sẽ do Sở Nội vụ soạn thảo. Khi đó, văn bản quy phạm pháp luật tương ứng được lựa chọn để làm căn cứ pháp lý là Nghị định của Chính phủ quy định nội dung có liên quan đến việc quản lý và sử dụng cán bộ, công chức trong các cơ quan nhà nước hiện nay.

Nếu nội dung công việc cần áp dụng pháp luật có tính chất phức tạp và tác động đến nhiều đối tượng, nhiều đơn vị phát sinh bên ngoài cơ quan, tổ chức (môi trường, giao thông, đất đai, đầu tư, xây dựng…) thì trong quá trình soạn thảo văn bản, cơ quan, đơn vị soạn thảo phải tiến hành những hoạt động sau:

+ Tổ chức lấy ý kiến đối với cá nhân, tổ chức liên quan trực tiếp đến công việc áp dụng pháp luật.

+ Xác minh, thu thập thông tin, chứng cứ liên quan đến công việc nhằm bảo đảm ban hành văn bản áp dụng pháp luật chính xác.

4. Giai đoạn 4: Ban hành (hoặc trình chủ thể có thẩm quyền ban hành) quyết định áp dụng pháp luật

Thông thường, dự thảo quyết định áp dụng pháp luật được người soạn thảo trình trực tiếp lên chủ thể ban hành sau khi người soạn thảo đã hoàn tất dự thảo văn bản áp dụng và được người đứng đầu đơn vị trực tiếp kiểm tra trước về nội dung, sau đó dự thảo được chuyển qua bộ phận văn phòng là đơn vị thẩm định thể thức. Trong trường hợp dự thảo quyết định áp dụng pháp luật phải qua thủ tục trình, sau khi nhận được dự thảo văn bản áp dụng pháp luật, chủ thể ban hành có thể thông qua. Việc thông qua quyết định áp dụng pháp luật cũng được tiến hành theo hai cách tùy thuộc văn bản đó được ban hành bởi thủ trưởng cơ quan hay tập thể cơ quan: thông qua bởi cá nhân và thông qua bởi tập thể biểu quyết theo đa số. Ngoại lệ, có những quyết định áp dụng pháp luật do một người soạn thảo và chính là người thông qua.

Chủ thể có thẩm quyền thông qua và xác nhận bằng cách ký vào quyết định áp dụng pháp luật. Đối với cơ quan làm việc theo chế độ thủ trưởng, người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền ký tất cả băn bản và có thể giao cho cấp phó của mình ký thay các văn bản áp dụng pháp luật thuộc lĩnh vực được phân công. Đối với cơ quan làm việc theo chế độ tập thể, thủ trưởng cơ quan ký thay mặt vào quyết định áp dụng pháp luật và cũng có thể ủy quyền cho cấp phó thay mặt tập thể ký thay thủ trưởng cơ quan. Người đứng đầu cơ quan có thể giao cho chánh văn phòng, trưởng phòng hành chính, trưởng một số đơn vị kí thừa lệnh với những văn bản áp dụng pháp luật ít quan trọng.

5. Giai đoạn 5: Tổ chức thực hiện (hoặc tham mưu tổ chức thực hiện) quyết định áp dụng pháp luật

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

Sau khi chủ thể có thẩm quyền ký vào văn bản, văn thư vào sổ, đánh số, đóng dấu vào văn bản và sao gửi tới các đối tượng có liên quan. Việc ban hành quyết định áp dụng pháp luật thường được thực hiện bằng cách giao trực tiếp cho đối tượng tiếp nhận hoặc có thể gửi qua con đường công văn tới từng đối tượng tiếp nhận hoặc tiến hành thủ tục trực tuyến theo quy định của pháp luật hiện hành. Tuy nhiên, để việc tổ chức thực hiện các quyết định áp dụng pháp luật được hiệu nghiêm minh cần tiến hành các hoạt động kiểm tra, giám sát việc thực thi các quyết định áp dụng pháp luật đối với các chủ thể có liên quan để đảm bảo hiệu lực và hiệu quả trên thực tế.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích những khó khăn, vướng mắc trong áp dụng pháp luật tại cơ quan, đơn vị nơi học viên công tác.

2. Lấy ví dụ về một vụ việc cụ thể tại cơ quan, đơn vị nơi học viênđang công tác và phân tích các bước áp dụng pháp luật trong trường hợp này.

3. Trong số các trường hợp áp dụng pháp luật, trường hợp nào thường xuyên xuất hiện tại cơ quan, đơn vị nơi học viên đang công tác?

4. Phân tích quy trình áp dụng pháp luật của lãnh đạo, quản lý cấp phòng và ý nghĩa của mỗi bước trong quy trình áp dụng pháp luật.

5. Vai trò, trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong quy trình áp dụng pháp luật tại cơ quan, đơn vị nơi học viên công tác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII,* Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà nội, 2021.

2. GS.TS. Nguyễn Minh Đoan, Nguyễn Minh Đức (2019), Thực hiện, áp dụng và giải thích pháp luật ở Việt Nam, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.

3. Học viện Hành chính Quốc gia (2012), Giáo trình Lý luận về Nhà nước và pháp luật, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.

3. TS. Nguyễn Thị Hồi, Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay (2009), NXB Tư Pháp, Hà Nội

Chuyên đề 5
KỸ NĂNG TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH HỌP

I. KHÁI QUÁT VỀ HỌP TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA CƠ QUAN, TỔ CHỨC, ĐƠN VỊ

1. Khái niệm họp và các loại hình, tính chất họp

a) Khái niệm họp

Họp là một hoạt động phổ biến cả trong đời sống hàng ngày lẫn trong hoạt động quản lý. Nó phản ánh và đáp ứng những nhu cầu quan trọng trong đời sống cộng đồng - nhu cầu tập hợp, giao tiếp và quản lý. Trong tài liệu này sử dụng "họp" để nói về một cuộc họp cụ thể, song trong thực tế thường gọi chung là hội họp, bao gồm cả hội nghị, hội thảo và họp. Trong hoạt động quản lý nhà nước, đặc biệt đối với cấp phòng thường tổ chức hoạt động "họp và hội nghị" là chính.

Nhìn chung, họp thường được hiểu là một hình thức tập hợp từ hai người trở lên nhằm mục đích chia sẻ, truyền đạt thông tin, hoặc cùng bàn bạc đề ra giải pháp cho một vấn đề nào đó.

Họp có thể mang tính tự phát hoặc có thể được tổ chức. Trong phạm vi chuyên đề này, chúng tôi sẽ bàn về họp có tổ chức do các chủ thể là các tổ chức tiến hành, và cụ thể là hoạt động họp do cơ quan, đơn vị quản lý nhà nước tiến hành.

Trong các cơ quan nhà nước, hoạt động tổ chức họp được quy định tại Quyết định số 45/2018/QĐ-TTg ngày 09/11/2018 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 thì: *"Họp, hội nghị 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 giải quyết các công việc thuộc chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan mình theo quy định của pháp luật".

Theo nghĩa này, họp bao hàm cả khía cạnh hội nghị. Có thể nói, khái niệm cũng như quy trình tổ chức họp và các vấn đề liên quan được thống nhất trong quyết định trên đây là cơ sở khoa học và pháp lý quan trọng cho việc thực hiện cũng như nỗ lực không ngừng cải tiến hoạt động này trên thực tiễn.

- *Hội nghị:* Có hai hình thức chính của hội nghị. Hội nghị chuyên đề liên quan đến việc hoạch định hoặc thực thi chính sách, trong khi hội nghị khoa học cũng có thể phục vụ hoạt động hoạch định và thực thi chính sách nhưng từ góc độ nghiên cứu, ví dụ như cung cấp luận chứng khoa học hoặc tập hợp bằng chứng thực tiễn cho việc ban hành chính sách. Bên cạnh đó, hội đàm là hình thức tập hợp ở cấp quốc tế trong đó các thành phần tham gia (thường chỉ các đại diện từ chính phủ hoặc các tổ chức lớn) trao đổi, bàn về một vấn đề nhất định.

- *Họp:* Họp thường là sự kiện nhỏ hơn nhiều so với hội nghị, liên quan đến việc một nhóm, trong đó thường có một số các nhà quản lý, điều hành, tập hợp với nhau để bàn công việc. Tuy nhiên, thuật ngữ thường xuyên được sử dụng theo nghĩa rộng để chỉ cả một số hình thức tập hợp khác như hội nghị, họp và cả các xêmina (tiếng Anh là *Seminar*)

Hoạt động tổ chức và điều hành hội họp trong cơ quan nhà nước nói chung, trong hoạt động quản lý cấp phòng nói riêng, chúng ta quan tâm đến hội (hội nghị và hội thảo) và họp (riêng hội đàm, với nội hàm như trình bày trên đây, ngoài góc độ hội, họp thông thường còn liên quan đến các nghi thức ngoại giao nên không là đối tượng bàn đến ở đây). Hội, theo nghĩa trên, thường có quy mô lớn hơn, số lượng người tham gia đông hơn, nội dung lớn về khối lượng và chuyên sâu hơn, cũng như đòi hỏi về kinh phí cao hơn so với họp.

b) Các loại hình và tính chất họp

Có thể phân chia các loại hình và tính chất họp thành các loại khác nhau trên cơ sở sử dụng các tiêu chí khác nhau:

- *Căn cứ vào mức độ chính thức*

+ Họp chính thức. Mức độ chính thức này đượcc đánh giá trên cơ sở so sánh với cách thức, mục tiêu, thậm chí tên gọi của các cuộc họp được quy định trong các văn bản chính thức, có hiệu lực của cơ quan, tổ chức hay không.

+ Họp trù bị (không chính thức). Để chuẩn bị cho một đại hội, một hội nghị chính thức

- *Căn cứ vào mức độ thường xuyên*

+ Họp định kỳ, liên quan đến việc thực hiện các hoạt động theo đúng chức năng, thẩm quyền, để giải quyết những vấn đề có tính thường xuyên. Vd. Họp giao ban là cuộc họp của lãnh đạo cơ quan, tổ chức 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.

+ Hội họp bất thường, liên quan đến việc giải quyết hoặc trao đổi về việc giải quyết về các vấn đề thuộc chức năng, thẩm quyền nhưng không mang tính thường xuyên, ít hoặc không dự liệu được, và thậm chí mang tính cấp bách.

- *Căn cứ vào mục tiêu của họp*

+ *Họp tham mưu, tư vấn*, là cuộc họp để thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước nghe, trao đổi 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, thêm các cơ sở, căn cứ trước khi ra quyết định theo chức năng, thẩm quyền.

Họp giải quyết công việc, là cuộc họp của thủ trưởng cơ quan thuộc hệ thống hành chính cấp trên với thủ trưởng cơ quan, đơn vị cấp dưới hoặc với cán bộ, công chức của cơ quan để giải quyết công việc thường xuyên hoặc bàn giải quyết những vướng mắc trong hoạt động quản lý, điều hành; thống nhất ý kiến chỉ đạo giải quyết những công việc có tính chất quan trọng, phức tạp, liên quan đến nhiệm vụ của nhiều cấp, nhiều ngành; xử lý những nội dung còn có ý kiến khác nhau trước khi ban hành quyết định, những nội dung vượt quá thẩm quyền của cấp dưới hoặc để đánh giá 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, chương trình, kế hoạch, báo cáo.

+ *Họp điều phối xử lý công việc* là cuộc họp do người được thủ trưởng cơ quan hành chính nhà nước ủy nhiệm chủ trì họp với các cơ quan liên quan để trao đổi những vấn đề còn có ý kiến khác nhau, thống nhất ý kiến trình cơ quan có thẩm quyền xem xét, quyết định công việc.

+ *Họp tập huấn, triển khai công việc* (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 trong cơ quan, đơn vị.

+ *Họp sơ kết, tổng kết* (hội nghị sơ kết, tổng kết) là cuộc họp để kiểm điểm, đánh giá tình hình và kết quả thực hiện nhiệm vụ công tác sáu tháng, hàng năm hoặc một giai đoạn và bàn phương hướng nhiệm vụ công tác cho sáu tháng, năm tới hoặc một giai đoạn của cơ quan, đơn vị, của ngành, địa phương.

+ *Họp chuyên đề* là cuộc họp để bàn, triển khai hoặc sơ kết, tổng kết việc thực hiện một chủ trương, chính sách quan trọng trên phạm vi toàn quốc, một số địa phương hoặc một số ngành, lĩnh vực nhất định.

- *Căn cứ vào hình thức tổ chức cuộc họp*

+ *Họp trực tiếp* là hình thức họp mà người chủ trì và người tham dự có mặt tại cùng một địa điểm, một phòng họp để cùng họp.

+ *Họp trực tuyến* là hình thức họp được thực hiện qua việc ứng dụng các phần mềm, website hoặc qua tổng đài hội thoại thông qua mạng truyền số liệu chuyên dùng, mạng nội bộ (mạng WAN) hoặc mạng internet để những người ở vị trí địa lý khác nhau có thể cùng tham gia cuộc họp từ xa, mà ở đó họ có thể nghe, nói, nhìn thấy nhau như đang ở chung một phòng họp.

- *Theo đối tượng tham gia*

+ Họp toàn thể

+ Họp lãnh đạo, họp cán bộ chủ chốt.

2. Vai trò của họp trong cơ quan, tổ chức

Tuỳ theo tính chất, nội dung công việc, trên thực tế có nhiều loại hình và tính chất cuộc họp khác nhau nhưng dù là theo tính chất hay loại hình nào thì bản chất của cuộc họp suy cho đến cùng là để thống nhất quan điểm, thống nhất tư tưởng làm cơ sở thống nhất hành động. Theo đó, tổ chức và điều hành cuộc họp có một số vai trò cơ bản sau:

Một là, tổ chức họp là một trong những hình thức cơ bản để phát huy tính dân chủ; cơ chế tham gia tập thể và tự giác của nhân viên vào quản lý tổ chức, quản lý và kiểm soát công việc đã phân công cho cấp dưới.

Hai là, họp giúp người lãnh đạo, quản lý huy động trí tuệ tập thể, tri thức và kinh nghiệm của các thành viên, đặc biệt là các chuyên gia nhằm giải quyết những vấn đề phức tạp; tổ chức trao đổi thông tin giữa các thành viên trong tổ chức; truyền đạt trực tiếp các quyết định quản lý đến những người thực hiện. Họp giúp giải quyết những vấn đề mà một cá nhân không thể thực hiện được hoặc các công việc liên quan đến nhiều cá nhân; đồng thời là cơ hội để lãnh đạo đánh giá nhân viên về thái độ, năng lực của họ.

Ba là, họp giúp sơ kết, tổng kết, đánh giá tình hình thực hiện công việc để xác định các nhiệm vụ cần triển khai của cơ quan, đơn vị trong một thời gian nhất định;

Bốn là, họp giúp truyền đạt chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước hoặc chủ trương chính sách của cấp trên;

Năm là, tổ chức họp sẽ tạo môi trường, điều kiện để cán bộ, nhân viên trong cơ quan, đơn vị tiếp cận với các tri thức, phương pháp mới.

Ngoài ra, thông qua các cuộc họp lãnh đạo cấp phòng kiểm soát được công việc đã giao cho nhân viên; đánh giá được năng lực và thái độ của cấp dưới và là cơ hội để các thành viên trong phòng mình rèn kỹ năng giao tiếp, ứng xử; rèn kỹ năng tư duy mạch lạc.

3. Nguyên tắc tổ chức, điều hành 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 như sau:

- 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.

4. Vai trò, trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong tổ chức và điều hành họp

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng có trách nhiệm tham mưu cho thủ trưởng cơ quan phương án, kế hoạch họp cũng như trực tiếp tổ chức triển khai các biện

pháp đã được phê duyệt để nâng cao chất lượng, hiệu quả các cuộc họp và thực hành tiết kiệm chống lãng phí trong tổ chức họp, cụ thể là các trách nhiệm sau:

- Thực hiện kế hoạch triển khai ứng dụng khoa học và công nghệ đã được phê duyệt, trước hết là công nghệ thông tin trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành. Việc thu thập, trao đổi, phối hợp xử lý thông tin chủ yếu thực hiện trên môi trường mạng. Tham mưu cho lãnh đạo cơ quan tăng cường và mở rộng hình thức họp trực tuyến.

- Tham mưu cho lãnh đạo cơ quan và thực hiện nhiệm vụ theo sự phân công của lãnh đạo trong kiểm tra thường xuyên hoạt động của các cơ quan, đơn vị cấp dưới trong việc thực hiện các quy định của pháp luật, các văn bản của cấp trên, trực tiếp chỉ đạo, xử lý tại chỗ những công việc phát sinh có liên quan thuộc thẩm quyền.

- Đối với những nội dung phức tạp, cần có sự phối hợp của nhiều cấp, nhiều ngành, hoặc còn có ý kiến khác nhau có thể giúp thủ trưởng cơ quan trong thực hiện vai trò được ủy nhiệm họp điều phối trao đổi thống nhất phương án xử lý trước khi trình cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định.

- Tuân thủ các quy định và chịu trách nhiệm khi tổ chức cuộc họp theo phân công; Đối với các cuộc họp lãnh đạo, quản lý cấp phòng được lãnh đạo cơ quan phân công chủ trì họp chuyên đề cũng như chủ trì các cuộc họp nội bộ của đơn vị theo quy định của pháp luật cần kết luận rõ ràng, cụ thể, đặc biệt các nội dung cần triển khai tiếp theo; theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện ý kiến kết luận, chỉ đạo được đưa ra tại cuộc họp, kịp thời xử lý những vấn đề mới phát sinh.

- Giúp thủ trưởng cơ quan trong việc tuân thủ quy định về thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, quản lý chặt chẽ việc sử dụng kinh phí cho các cuộc họp theo quy định của pháp luật.

II. KỸ NĂNG TỔ CHỨC HỌP

Kỹ năng tổ chức họp được xác định cụ thể theo các nội dụng: Những việc cần làm trước, trong và sau cuộc họp.

1. Kỹ năng tổ chức công việc chuẩn bị trước họp

Hoạt động hội họp có thể đạt kết quả cao nếu được chuẩn bị tốt. Để chuẩn bị tổ chức các hoạt động hội họp, người tổ chức cần phải thực hiện các nội dung cơ bản như sau:

a) Thành lập Ban tổ chức hội họp (nếu cần)

Tuỳ theo mức độ, quy mô và tính chất của cuộc họp để xác định người có thẩm quyền ra quyết định thành lập Ban tổ chức.

Đối với các cuộc họp do phòng chuyên môn chịu trách nhiệm, nhưng liên quan đến các lĩnh vực, các cấp, các ngành khác nhau trong phạm vi rộng, có thể bố trí thành phần tham gia Ban tổ chức là người có vị trí và ảnh hưởng cao nhất trong quản lý hoặc trong chuyên môn.

- Lập kế hoạch họp

Kế hoạch là việc quyết định những vấn đề (công việc) phải làm; làm như thế nào; khi nào và ai làm,... (5W1H). Để cuộc họp thành công, có hiệu quả, lãnh đạo quản lý cấp phòng cần xác định mục tiêu cuộc họp, phạm vi; thời gian; nguồn lực và các phương pháp đạt mục tiêu hay nói cách khác xác định các nội dung công việc phải làm, thời gian; địa điểm; con người; tài chính,... để lập kế hoạch và tổ chức triển khai thực hiện.

Lập kế hoạch cuộc họp cần xác định rõ những nội dung công việc (1) Mục đích, nội dung cuộc họp; người chủ trì cuộc họp (2)Thành phần tham dự; (3) Thời gian, địa điểm; (4) Kinh phí cho cuộc họp; (5) Các thành viên tham gia tổ chức cuộc họp. Tiếp đến phân tích những công việc phải làm trước khi tổ chức cuộc họp; những công việc này ai chịu trách nhiệm chính, thành viên tham gia; Những công việc thực hiện trong cuộc họp; những công việc này ai chịu trách nhiệm chính và thanh viên tham gia cùng làm; phân tích, mô tả những công việc phải làm sau họp; ai chịu trách nhiệm chính và những thành viên cùng làm; Công việc liên quan đến truyền thông (đối với cuộc họp quan trọng, cần đến truyền thông thì việc này làm như nào và giao ai phụ trách); cơ sở vật chất, trang thiết bị cuộc họp; ai chịu trách nhiệm về công việc này; về công tác thanh

quyết toán (nếu có) ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện công việc này; Thời gian bắt đầu và kết thúc từ khi nào đến khi nào? Tất cả những công việc này phải được cụ thể hoá vào trong bản kế hoạch. Sắp xếp trình tự công việc theo trình tự trước, trong sau của cuộc họp. Bản kế hoạch chi tiết, phân công công việc rõ ràng sẽ giúp cho cuộc diễn ra một cách khoa học và thành công.

- *Phân công trách nhiệm chuẩn bị và triển khai cuộc họp*

Cần phổ biến kế hoạch đến các bộ phận liên quan thông qua công văn hoặc họp mặt trực tiếp để phổ biến kế hoạch và biện pháp triển khai.

Chuẩn bị về nhân sự: Ban Tổ chức thành lập các tiểu ban hội, họp như Tiểu ban Nội dung, Tiểu ban Hậu cần, Tiểu ban Lễ tân, Tiểu ban An ninh, Ban Thư ký… (tuỳ quy mô hội, họp) nhằm điều hành việc triển khai thực hiện kế hoạch tổ chức hội, họp.

Mỗi cuộc họp, hội nghị đều phụ thuộc vào những người tổ chức mà trực tiếp là người chủ trì, chủ tọa và sau đó là phụ thuộc vào bản thân những người dự họp. Người chủ trì cần nắm vững các vấn đề liên quan xung quanh chủ đề của cuộc họp, có khả năng điều khiển cuộc họp để phát huy tối đa sự tham gia của mỗi cử toạ, định hướng thảo luận để tìm ra phương án giải quyết vấn đề một cách tối ưu. Người dự họp được triệu tập đúng thành phần, tham gia cuộc họp một cách tích cực, thái độ xây dựng là nhân tố rất quan trọng cho sự thành công của cuộc họp. Các thành viên dự họp và chủ tọa cũng cần có hiểu biết cần thiết để sử dụng các trang thiết bị phục vụ cuộc họp.

Về chuẩn bị nguồn lực con người phục vụ hoạt động hội họp, đối với những hoạt động hội họp quan trọng hoặc có số lượng người tham gia lớn, cần lưu ý đến việc tổ chức nguồn nhân lực phục vụ. Cần lên danh sách những người trực tiếp phục vụ, với những nội dung công việc cụ thể, bảo đảm cho hoạt động hội họp được tiến hành với kết quả cao. Lực lượng phục vụ hội họp, về cơ bản, bao gồm:

+ Bộ phận Lễ tân: đón khách và phục vụ nước uống, đồ ăn nhẹ giờ giải lao (nếu có);

+ Bộ phận bài trí phòng họp và vận hành các thiết bị phòng họp;

+ Bộ phận thư ký;

+ Bộ phận phụ trách in, phát tài liệu.

+ Bộ phận bảo vệ;

+ Bộ phận y tế;

+ Lái xe; v.v

- *Chuẩn bị nội dung, chương trình họp*

+ Chuẩn bị nội dung họp :

Trước khi cuộc họp diễn ra, cần phải chuẩn bị những nội dung thông tin cần trao đổi, thảo luận trong quá trình họp. Ngoài ra cần chuẩn bị các phương án dự phòng có thể xảy ra trong cuộc họp.

Người chủ trì cuộc họp phân công thành viên chuẩn bị nội dung cuộc họp, bao gồm thành phần tham dự, thời gian, nội dung cuộc họp và chuẩn bị phương án kết luận cuộc họp (nếu cần). Những vấn đề liên quan đến nội dung cuộc họp và những nội dung, yêu cầu cần trao đổi, tham khảo ý kiến tại cuộc họp phải được chuẩn bị đầy đủ trước thành văn bản và có chỉ dẫn về phạm vi lưu hành, cấp độ mật.

Đối với những tài liệu dài, có nhiều nội dung, thì ngoài bản toàn văn còn phải chuẩn bị thêm bản tóm tắt nội dung.

Nội dung hội họp cần được chuẩn bị bao gồm:

+ Nội dung chính gắn với mục đích, yêu cầu của cuộc họp. Những nội dung này cần được chuẩn bị trước, dưới hình thức văn bản. Nội dung này có thể chia thành nội dung chính thức và nội dung dự kiến. Nội dung chính thức là những nội dung cơ bản, chính thức được sử dụng trong cuộc họp. Những nội dung này được thể hiện dưới hình thức báo cáo, văn bản giải trình, v.v. Nội dung dự kiến: là những nội dung cơ bản, dự thảo trước khi hoạt động hội họp diễn ra và hoàn thiện trong quá trình hội họp như văn bản dự thảo các nội dung quyết nghị... Cần xác định các vấn đề nổi cộm, dự đoán xu thế của cuộc họp, các ý kiến trái ngược có thể có, phương án giải quyết.

+ Nội dung phụ trợ có thể bao gồm: nội dung khai mạc, lời giới thiệu của ban tổ chức, diễn văn khai mạc, bế mạc, v.v. Những nội dung này vừa đảm bảo tính khuôn mẫu vừa có tính trang trọng, lịch sự, hấp dẫn, tạo ấn tượng, thu hút người nghe.

- *Xây dựng chương trình cuộc họp*

Chương trình cuộc họp xác định cụ thể các mục nội dung, tiến trình cho hoạt động họp. Đối với những cuộc họp thường kỳ đã trở thành phổ biến thì chương trình cuộc họp thường đơn giản. Còn đối với những cuộc họp có quy mô lớn và quan trọng thì công việc chuẩn bị chương trình thường phức tạp hơn, có các nội dung chi tiết, cụ thể, phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng người với từng nội dung theo tiến độ thời gian chặt chẽ, thậm chí phải có kịch bản.

Chương trình hội họp, về cơ bản, bao gồm các nội dung:

+ Xác định hoạt động tổ chức và điều hành gồm: người chủ trì, thư ký; đối với cuộc họp lớn có Ban điều hành (chủ trì có thể có 2 hoặc 3 người cùng điều hành; thư ký có 1 hoặc 2 người)

+ Phần nội dung khai mạc;

+ Phần nội dung chính;

+ Phần nội dung bế mạc.

Đối với mỗi phần nội dung, về cơ bản, cần xác định rõ: tên người thực hiện, tên hoạt động cần thực hiện; mục đích, cách thức tiến hành; thời điểm bắt đầu và kết thúc, kết quả cần đạt.

Khi các mục tiêu, nội dung cơ bản của cuộc họp đã được xác định cần xây dựng chương trình cuộc họp theo các yêu cầu sau: nội dung cuộc họp rõ ràng, có thứ tự ưu tiên thời gian cho các vấn đề chính. Nếu trong nội dung cuộc họp có những phần công việc độc lập hoặc tương đối độc lập với nhau có thể chia cuộc họp ra các phần riêng biệt. Trong cuộc họp, có thể sắp xếp một khoảng thời gian nghỉ giải lao (nếu cần).

- *Chuẩn bị văn bản, giấy tờ, tài liệu cho cuộc họp*

Tài liệu phục vụ hội họp cần được chuẩn bị trước khi hoạt động họp diễn ra. Về cơ bản, tài liệu cuộc họp gồm có:

+ Tài liệu phục vụ công tác tổ chức họp: dành cho ban tổ chức;

+ Tài liệu cung cấp cho chủ tọa, người điều hành cuộc họp;

+ Tài liệu cung cấp cho các đối tượng tham gia cuộc họp;

+ Tài liệu cung cấp cho các cơ quan truyền thông.

Quá trình tổ chức họp cần soạn thảo, trình xử lý và quản lý các văn bản, tài liệu về tổ chức cuộc họp và tài liệu về nội dung cuộc họp.

- *Văn bản, tài liệu về tổ chức cuộc họp:*

Văn bản, tài liệu về tổ chức cuộc họp thường bao gồm:Tờ trình, Kế hoạch, Giấy mời…

Tờ trình được sử dụng để đề nghị cấp trên phê duyệt những vấn đề liên quan như kế hoạch, phương án tổ chức cuộc họp, dự toán tài chính, chương trình nghị sự…

Trong nội dung của Kế hoạch hội họp, cần nêu ra các hoạt động cụ thể với mục tiêu, trình tự, thời hạn tiến hành và có sự phân công công việc, trách nhiệm cụ thể tới từng đơn vị, cá nhân. Nội dung Kế hoạch có thể có cả mục dự trù kinh phí, thời gian và địa điểm thực hiện.

Nội dung mời tham gia cuộc họp có thể được thực hiện với các hình thức: công văn mời, thư mời, thư mời điện tử, lời mời qua điện thoại, thông báo mời ghi bảng…Căn cứ vào hình thức tổ chức, mục đích, đối tượng tham gia cuộc họp để có hình thức thông báo mời họp cho phù hợp.

Văn bản mời họp được thể hiện với hai hình thức văn bản chính là giấy mời và công văn có nội dung mời (hoặc triệu tập). Nội dung cụ thể của văn bản mời được mô tả chi tiết tại phần thực hành của chuyên này. Các nội dung cơ bản là: Tên cơ quan đơn vị mời, họ tên, chức vụ của người đượđềc mời hoặc mời đại diện cơ quan. Nội dung họp, thời gian họp, địa điểm họp, thành phần họp, địa chỉ liên hệ để hồi đáp khi nhận được giấy mời. Họ và tên, chức vụ, chữ ký của người có thẩm quyền mời. Ngoài ra có thể kèm theo các yêu cầu hoặc đề

nghị khác (nếu cần). Nếu giấy mời dưới dạng công văn mời thì tuân thủ theo đúng các thể thức công văn. Cần lưu ý là việc gửi công văn và giấy mời phải đảm bảo đến tay người nhận trước thời gian cuộc họp được tổ chức một khoảng thời gian nhất định, để đại biểu kịp bố trí công việc và thực hiện các công việc chuẩn bị cần thiết. Trong trường hợp khẩn cấp, cần gọi điện thoại báo trước và gửi giấy mời sau. Việc ghi tên, chức vụ của đại biểu cũng như nội dung giấy mời cần phải chính xác và thận trọng.

Giấy mời họp phải được gửi đến cơ quan hoặc người được mời tham dự trước ngày họp ít nhất là 03 ngày làm việc, trừ trường hợp họp đột xuất. Sau khi nhận được giấy mời họp, cơ quan, đơn vị, người được mời tham dự họp xác nhận việc tham dự với đầu mối liên hệ thông tin về cuộc họp qua thư điện tử công vụ, điện thoại cá nhân hoặc qua hệ thống quản lý văn bản của cơ quan thuộc hệ thống hành chính nhà nước.

- *Văn bản cung cấp thông tin trong cuộc họp*

Loại văn bản chủ yếu ở dạng báo cáo, tham luận.

Trong họp, nhất là đối với những hội nghị, hội thảo lớn, báo cáo là nguồn chính thức cucuộcng cấp thông tin trước khi đi vào thảo luận bàn bạc và thống nhất nội dung nghị sự. Để có thể đánh giá đúng thực trạng hoạt động của cơ quan tổ chức và đưa ra các quyết sách đúng đắn thông qua thảo luận, yêu cầu đầu tiên đặt ra đối với mỗi báo cáo là phải chính xác, đầy đủ và đảm bảo tính cập nhật. Ngoài ra, bên cạnh việc chuẩn bị báo cáo toàn văn để cung cấp cho đại biểu dự họp, đội ngũ tham mưu chuẩn bị nội dung cần soạn thảo báo cáo dưới dạng tóm tắt để lãnh đạo, diễn giả, người được phân công trình bày tại hội nghị theo yêu cầu quy định về chế độ họp trong cơ quan thuộc hệ thống hành chính nhà nước.

- *Cách thức, thời hạn, phương thức gửi tài liệu họp*

Tài liệu cuộc họp để cung cấp cho đại biểu dự họp cần được chuẩn bị đúng về nội dung, đúng cho các đối tượng, đủ số lượng. Trong những trường hợp cần thiết, tài liệu cần được gửi đến các đối tượng tham gia hội họp cùng

giấy mời để các đối tượng có thời gian đọc, nghiên cứu trước khi tham dự cuộc họp. Những tài liệu khác có thể cung cấp cho các đối tượng tham gia tại địa điểm đón tiếp hoặc tại phòng họp trước giờ khai mạc.

Nếu là một cuộc họp để truyền đạt, phổ biến các chủ trương, chính sách thì bộ phận hoặc người được giao nhiệm vụ chuẩn bị tài liệu phải chuẩn bị đầy đủ tài liệu cần thiết cho người chủ trì hoặc cung cấp cho các thành viên dự họp theo chỉ đạo. Nếu cuộc họp để lấy ý kiến đóng góp cho một dự thảo quyết định hoặc một văn bản chuẩn bị ban hành thì bản dự thảo phải được in ra nhiều bản để gửi trước cho những người tham dự. Đặc biệt, nếu cuộc họp yêu cầu đại biểu dự họp góp ý bằng văn bản thì ban tổ chức cuộc họp cần phải liên hệ trước với những người tham dự để cung cấp văn bản để người dự họp chuẩn bị trước các ý kiến hoặc các bản tham luận sẽ được trình bày trong cuộc họp. Trong điều kiện cho phép các tham luận này phải được in ấn thành nhiều bản để gửi cho các thành viên vào trước giờ khai mạc. Đối với những cuộc họp mà mục đích cuối cùng là sẽ đi đến ký kết các hợp đồng hoặc phải có thoả thuận chung thì tuỳ từng cuộc họp, các hợp đồng hoặc thoả thuận chung phải được các bên thảo luận trước, để sau khi các thành viên đóng góp ý kiến có thể nhanh chóng sửa chữa và in ấn chính thức, kịp thời cho người tham dự ký văn bản.

Giấy mời, tài liệu phục vụ cuộc họp phải được ký số theo quy định của pháp luật và được gửi bản điện tử cho các cơ quan, đơn vị, người tham dự họp qua chức năng của hệ thống quản lý văn bản (trừ tài liệu mật được thực hiện theo quy định đối với văn bản có nội dung thuộc bí mật nhà nước), ngoài ra có thể áp dụng thêm các cách thức sau:

+ Fax, thư điện tử công vụ;

+ Điện thoại cá nhân, tin nhắn, thông báo qua mạng xã hội được cấp có thẩm quyền phê duyệt;

+ Đăng tải trên website của cơ quan, đơn vị chủ trì tổ chức họp.

Thời gian gửi tài liệu họp chậm nhất là 03 ngày làm việc trước ngày bắt đầu tổ chức cuộc họp định kỳ; đối với cuộc họp đột xuất, thời gian gửi tài liệu

thực hiện theo yêu cầu của người triệu tập cuộc họp. Một số cuộc họp quan trọng tài liệu cần phải gửi trước đó là 07 ngày. Trước đó, đơn vị chủ trì tổ chức còn đặt hàng các tham luận, và sau đó là tiếp nhận các ý kiến phản hồi.

Đối với cuộc họp đã có trong kế hoạch công tác và đã được người chủ trì đồng ý về mặt nguyên tắc, trong khi chờ ý kiến về thời gian tổ chức chính thức thì đơn vị chủ trì tổ chức cuộc họp có thể gửi trước tài liệu họp cho cơ quan, đơn vị, người được mời tham dự để chủ động nghiên cứu, chuẩn bị nội dung, ý kiến phát biểu và gửi giấy mời tham dự sau khi được người chủ trì chính thức quyết định.

Việc tập hợp các ý kiến phản hồi đảm bảo giúp nhà tổ chức nắm rõ các nội dung thống nhất, chưa thống nhất để trên cơ sở đó xây dựng chương trình nghị sự, thảo luận. Việc trao đổi, thăm dò, thu thập, tổng hợp ý kiến trước khi cuộc họp được khai mạc giúp tạo sự đồng thuận, thống nhất trong toàn bộ tổ chức, rút ngắn thời gian họp và đảm bảo kết quả, mục tiêu cuộc họp.

b) Chuẩn bị các điều kiện cơ sở vật chất cho cuộc họp

Điều kiện cơ sở vật chất có quyết định rất lớn đến chất lượng cuộc họp. Đối với mỗi loại cuộc họp khác nhau có những yêu cầu về cơ sở vật chất khác nhau. Nhưng nơi tổ chức cuộc họp phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản như chỗ ngồi, âm thanh, ánh sáng, đảm bảo các tiêu chuẩn về tiếng ồn, không khí, phòng tránh cháy nổ v..v. Chuẩn bị điều kiện vật chất và các phương tiện kỹ thuật phục vụ hội họp nói chung, gồm những nội dung sau:

- Chuẩn bị không gian hội họp:

Hoạt động họp của các tổ chức nhà nước thường được tổ chức trong không gian của phòng họp. Việc lựa chọn, bố trí phòng họp cần căn cứ vào: mục đích cuộc họp, số lượng người tham dự. Bố trí phòng họp với không gian đủ rộng, bài trí phù hợp với tính chất họp. Nên tránh bố trí phòng họp ở những nơi quá nóng hoặc quá lạnh, quá ồn ào, quá tối hay quá sáng.

Trong điều kiện cơ sở vật chất của cơ quan, điều kiện kinh phí cho phép, cần chọn địa điểm họp tiện lợi và phù hợp yêu cầu của từng loại cuộc họp, tạo thuận lợi cho đa số các đại biểu, đảm bảo các tiêu chuẩn đối với phòng họp. Có

các phương án đề phòng sự cố như mất nguồn điện, hỏng hệ thống âm thanh, nên có phương án dự phòng với các cuộc họp quan trọng. Trang trí phòng họp đảm bảo trang trọng và tiết kiệm, không chi tiêu vượt quy định, đồng thời không qua loa, đại khái hoặc cẩu thả, đảm bảo các quy định của nhà nước. Một số cuộc họp phải được trang trí theo nghi lễ quy định. Thực hiện nghi lễ ngoại giao theo quy định khi cuộc họp có yếu tố nước ngoài. Trong trường hợp phòng họp phải thuê cơ quan ngoài thì tất cả các yếu tố liên quan đến phòng họp phải được khẳng định trong hợp đồng.

Việc bố trí bàn ghế trong phòng họp phải khoa học, vừa đảm bảo mỹ quan, vừa tiện lợi trong sử dụng. Một số các cuộc họp được bố trí theo kiểu hội trường. Có cuộc họp ngoài bục diễn giả còn cần có thêm bàn của Chủ tịch đoàn hoặc người chủ toạ và bàn riêng cho bộ phận thư ký.

Nếu là cuộc họp ít người, cần tính chất trao đổi bình đẳng thì nên bố trí bàn ghế theo hình chữ nhật, hình tròn hoặc hình e - líp. Vị trí của người chủ toạ nên ở nơi mà mọi người đều dễ thấy. Trong trường hợp cuộc họp mà thành phần họp mang tính chất làm việc, trao đổi giữa 2 cơ quan hoặc 2 nhóm làm việc tương đương nhau thì có thể bố trí hình chữ nhật, ngồi 2 bên chủ khách đối diện nhau.

Trong trường hợp cuộc họp cần bố trí chỗ ngồi cụ thể cho đại biểu để đảm bảo tính trang trọng hoặc thuận lợi cho quá trình trao đổi, thảo luận, chia nhóm, phát biểu v..v. thì nên chuẩn bị các tấm biển, ghi rõ họ tên, chức danh, chức vụ của từng người và để vào vị trí cần thiết.

- *Chuẩn bị các phương tiện kỹ thuật:*

Chuẩn bị các phương án in ấn các tài liệu phục vụ trong cuộc họp. Đảm bảo các trang thiết bị như: Hệ thống âm thanh, hệ thống âm thanh cho phiên dịch tiếng nước ngoài (nếu cần), hệ thống phát hình ảnh, máy ghi âm và các phương tiện khác như: máy tính, máy in tại chỗ, cáp nối mạng Internet, bảng viết, bảng giấy, máy chiếu, máy chiếu đa phương tiện, màn hình chiếu... Tuỳ từng loại cuộc họp có thể chuẩn bị trước các loại cặp hồ sơ, giấy, bút… cho người tham gia. Cần kiểm tra tính năng, chất lượng của các phương tiện kỹ thuật và có các phương án

dự phòng cụ thể để đảm bảo chúng luôn sẵn sàng hoạt động ở trạng thái tốt nhất có thể.

Đối với cuộc họp trực tuyến, việc đảm bảo chất lượng các thiết bị truyền dẫn rất quan trọng. Cần bố trí đầy đủ và kiểm tra chất lượng các thiết bị thu phát, kiểm tra các tính năng ghi âm, ghi hình, bố trí người trực thiết bị, người tập hợp thông tin, ý kiến theo các tài khoản online, phần mềm ứng dụng…

- *Tổ chức các dịch vụ hậu cần cho cuộc họp:*

Tùy từng cuộc họp mà có thêm các khoản mục cần chuẩn bị sau đây:

+ Chuẩn bị nước uống, đồ ăn nhẹ trong giờ giải lao, bữa ăn trưa ;

+ Triển khai các công việc với các cơ quan truyền thông (nếu cần);

+ Tính toán và có những điều chỉnh mức kinh phí phục vụ hội họp một cách phù hợp.

- *Bảo đảm an ninh cho cuộc họp:* Tiểu ban An ninh cần chuẩn bị kế hoạch bảo đảm an ninh cho cuộc họp (nếu cuộc họp quan trọng); bảo đảm an ninh trong quá trình tham gia cuộc họp, các chương trình tham quan, dã ngoại cho đến khi khách rời cuộc họp.

- *Bảo đảm các điều kiện về y tế:* Khi đang có dịch bệnh thì các thành viên tham dự cuộc họp cần yêu cầu có tờ khai về tình trạng sức khỏe, đồng thời theo dõi sức khỏe của những người có biểu hiện không bình thường; cần bố trí y tế phục vụ họp,; bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm tại các bữa ăn hoặc chiêu đãi.

2. Kỹ năng tổ chức công việc trong họp

- Kiểm tra quá trình và kết quả chuẩn bị hội họp: đảm bảo mọi điều kiện cần thiết đã sẵn sàng;

- Vận hành bộ máy tổ chức để thực hiện các nhiệm vụ: tiếp đón, phục vụ hội họp;

- Kiểm tra, xác định theo danh sách tham gia số người có mặt và vắng mặt để có những điều chỉnh kịp thời về nội dung giới thiệu đại biểu và về vị trí, số lượng chỗ ngồi;

- Theo dõi tiến trình hội họp, đảm bảo cho các hoạt động diễn ra theo chương trình đã duyệt.

a) Kiểm tra tổng thể các công việc chuẩn bị

Kiểm tra các nội dung công việc đã thể hiện trong bản kế hoạch và chương trình cụ thể. Cần thiết phải liên lạc và nhận được sự xác nhận của các đơn vị phối hợp như liên hệ với các phóng viên, các nơi cung ứng dịch vụ, các bộ phận kỹ thuật như in ấn tài liệu, đảm bảo nguồn điện, phương tiện vận chuyển, các công việc hậu cần khác v..v. Mặc dù đã chuẩn bị chu đáo, nhưng trước giờ khai mạc cuộc họp cần kiểm tra trên thực tế các điều kiện đảm bảo cho cuộc họp, bao gồm:

+ Kiểm tra tại địa điểm họp về vệ sinh, ánh sáng, âm thanh, trang thiết bị khác ;

+ Kiểm tra lại việc bố trí bàn ghế, kiểm tra các nội dung và hình thức trang trí, kiểm tra trang âm phục vụ lễ nghi, các vật dụng phục vụ từng nội dung chương trình cụ thể. Ví dụ: Trong cuộc họp tổng kết thường có trao tặng các danh hiệu thi đua thì phải kiểm tra các vật dụng phục vụ như khay đựng Bằng khen, giấy khen, cờ thi đua, hoa …

+ Kiểm tra việc chuẩn bị trà nước hoặc bữa ăn phục vụ giữa giờ.

+ Kiểm tra việc bố trí bàn đón tiếp, các tài liệu hoặc quà tặng cần phát cho đại biểu, danh sách ghi tên và chữ ký của những người đến dự.

+ Kiểm tra các khu vệ sinh công cộng, về ánh sáng, tình trạng hoạt động của thiết bị, nguồn nước cấp, giấy vệ sinh, tình trạng vệ sinh.

b) Kiểm tra và bố trí kinh phí kịp thời, đầy đủ cho cuộc họp

Kinh phí cho cuộc họp luôn là vấn đề quan trọng cần được quan tâm đúng mức ở cả 2 khía cạnh. Nếu không đảm bảo kinh phí thì có thể cuộc họp không được tiến hành hoặc không thực hiện được tất cả các mục tiêu đặt ra, mặt khác chi phí cho mỗi cuộc họp phải tuân thủ các quy định của nhà nước về chế độ hội họp. Yêu cầu của bản dự toán phải chi tiết, đầy đủ, đúng chế độ. Dự toán càng đầy đủ, càng sát với thực tế thì càng đảm bảo cho cuộc họp được tiến hành thuận lợi. Tuỳ theo quy mô, tính chất, tầm quan trọng, cấp tổ chức mà dự toán của các cuộc họp

được phê duyệt, cấp phát ở các cấp quản lý khác nhau. Các cuộc họp thông thường ở cơ quan được lập dự toán hàng năm khi lập dự toán thu, chi của toàn cơ quan.

c) Tổ chức đón tiếp, bố trí chỗ ngồi và đưa đón đại biểu

Đón tiếp đại biểu, phát tài liệu (nếu có) và hướng dẫn đại biểu tới chỗ ngồi họp. Ban tổ chức cuộc họp phải bố trí người đón hoặc có bảng hướng dẫn đại biểu từ cổng cơ quan đến phòng họp tránh nhầm lẫn và mất thời gian tìm kiếm nơi họp. Hướng dẫn nơi để xe ôtô, xe đạp, xe máy. Nơi đón tiếp, đăng ký đại biểu đặt tại nơi thuận tiện, rộng rãi, bố trí đủ lực lượng đón tiếp tránh ùn tắc trong giờ cao điểm. Cần phân công rõ nơi đón tiếp các đối tượng đại biểu khác nhau tạo thuận lợi cho việc đăng ký đại biểu. Người đón tiếp cần chuẩn bị sẵn một bản danh sách có ghi rõ họ tên đại biểu (hoặc để đại biểu tự ghi) và cột lấy chữ ký của người đến dự (nếu cần). Việc đăng ký đại biểu và phát tài liệu, quà tặng… cần được tiến hành nhanh chóng, tránh để đại biểu chờ lâu. Chú ý giúp đỡ các đại biểu gặp khó khăn về đi lại hoặc già yếu. Đối với một số khách mời đặc biệt hoặc đại biểu cấp trên, cần bố trí phòng đón tiếp riêng và có người có trách nhiệm tiếp (gần nơi họp). Người đón tiếp phải thông báo đầy đủ, chính xác, kịp thời danh sách đại biểu cho người dẫn chương trình cuộc họp và thông báo đại biểu bổ sung cho người có trách nhiệm một cách kịp thời.

d) Tổ chức cung cấp tài liệu, văn kiện cho hội nghị, việc ghi biên bản hội nghị

Các tài liệu, văn bản có liên quan phải được bộ phận in ấn, chuẩn bị sắp xếp đầy đủ trước khi cuộc họp được tiến hành và phải được kiểm tra cẩn thận, tránh thiếu trang hoặc sai sót do khâu in ấn, đặc biệt là danh sách hoặc tên các đại biểu hoặc tác giả của các bài tham luận.

Tất cả các cuộc họp đều phải ghi biên bản, người ghi biên bản có thể là thư ký đương nhiên đối với những cuộc họp của cơ quan, tổ chức do bộ phận thư ký, tổng hợp chịu trách nhiệm theo quy định của cơ quan, tổ chức cuộc họp hoặc do cuộc họp hoặc người có thẩm quyền giao tại cuộc họp. Người thư ký này phải được dự kiến trước. Thư ký cuộc họp phải là người có năng lực chuyên

môn nhất định, phù hợp với nội dung cuộc họp, đặc biệt là các cuộc họp có tính chuyên môn cao. Đồng thời người thư ký phải được bồi dưỡng những kiến thức cơ bản về hành chính văn phòng. Cần chuẩn bị đầy đủ giấy, bút và các phương tiện kỹ thuật phục vụ cho thư ký cuộc họp làm việc.

Thông thường bộ phận giúp việc, tham mưu chuẩn bị trước cho Lãnh đạo đơn vị một số bài phát biểu, tư liệu, số liệu để trình bày hoặc phục vụ quá trình hướng dẫn thảo luận hoặc khi kết thúc cuộc họp. Công việc cụ thể thường được giao cho thư ký lãnh đạo hoặc người có trách nhiệm của đơn vị chủ trì về nội dung chuyên môn của cuộc họp.

đ) Theo dõi và đáp ứng kịp thời các yêu cầu về cơ sở vật chất phục vụ cuộc họp

Trong phòng họp phải có đồng hồ hoạt động tốt, có hòm phiếu (trong trường hợp phải tiến hành bỏ phiếu). Cần có Micro di động cho người dự họp phát biểu trong trường hợp không có hệ thống Micro cho từng chỗ.

Ngoài các yêu cầu về cơ sở vật chất nêu trên, các cuộc họp dù là đơn giản nhất cũng cần phải chuẩn bị nước uống cho người dự. Đối với những cuộc họp quan trọng, kéo dài, có thể chuẩn bị đồ ăn và giải khát trong giờ giải lao, theo đúng quy định của Nhà nước hiện hành. Chuẩn bị đầy đủ cơ sở vật chất cho các cuộc họp là những vấn đề cần thiết thực và cụ thể mà nếu để xảy ra những sơ xuất dù là nhỏ cũng dễ gặp phản ứng không hay từ người tham dự và giảm uy tín của cơ quan. Do vậy, các việc trên đều phải được chuẩn bị chu đáo, thông báo rõ ràng, cụ thể và tiến hành trên cơ sở thực hiện tiết kiệm, chống lãng phí.

3. Kỹ năng tổ chức công việc sau họp

Tùy theo từng loại hình họp mà cần hoàn thiện hồ sơ, giấy tờ, tài liệu cuộc họp gồm biên bản cuộc họp, các nghị quyết, thông báo…

a) Hoàn thiện biên bản, nghị quyết cuộc họp

Nội dung biên bản trong nhiều trường hợp là căn cứ để cơ quan tổ chức giải quyết các vấn đề, các sự việc hoặc thực thi các công việc có liên quan. Chính vì vậy, yêu cầu đặt ra đối với việc ghi chép biên bản trong hội họp là phải

chính xác và cụ thể trên tinh thần trung thực và khách quan cao. Biên bản cuộc họp cần đảm bảo thể thức, hình thức quy định nhằm khẳng định tính xác thực, tính pháp lý của văn bản, của nội dung, kết luận cuộc họp trong biên bản

Nghị quyết cá biệt là loại văn bản dùng để ghi lại một cách chính xác những kết luận và quyết định của tập thể. Sau cuộc họp, nghị quyết đã được thông qua cần đảm bảo chính xác về nội dung, cần được hoàn thiện về mặt thể thức và ban hành kịp thời.

b) Soạn thảo thông báo kết luận cuộc họp.

Sau khi kết thúc hội họp, cơ quan tổ chức dùng hình thức văn bản này để thông tin rộng rãi những vấn đề đã được thảo luận và quyết định tại hội nghị.

c) Lập hồ sơ hội nghị, cuộc họp

Theo nghĩa chung nhất, hồ sơ được hiểu là một tập gồm toàn bộ văn bản, tài liệu có liên quan với nhau về một vấn đề, một sự việc, một đối tượng cụ thể hoặc có cùng một (hay một số) đặc điểm chung trong quá trình giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị hoặc cá nhân.

Lập hồ sơ là việc tập hợp, sắp xếp tài liệu hình thành trong quá trình theo dõi, giải quyết một công việc nào đó của cơ quan, tổ chức, cá nhân thành hồ sơ theo những nguyên tắc và phương pháp nhất định.

Đối với các cuộc hội họp lớn, đây là công việc nhất thiết phải tiến hành sau khi cuộc họp diễn ra. Nhìn chung, hồ sơ thường bao gồm những loại giấy tờ văn bản sau đây: Tờ trình về việc tổ chức cuộc họp; Quyết định tổ chức cuộc họp (nếu có); Kế hoạch, phương án tổ chức cuộc họp; Chương trình nghị sự; Bản dự trù kinh phí và các giấy tờ thanh quyết toán tài chính; Diễn văn khai mạc, bế mạc (nếu có) Báo cáo (nếu có); Biên bản cuộc họp; Các bản tham luận (nếu có); Nghị quyết cuộc họp; Thông báo kết quả cuộc họp (nếu có).

d) Thực hiện các công tác tổ chức, hậu cần

Các nhiệm vụ thuộc nội dung này bao gồm:

+ Sao gửi những tài liệu hội họp cần thiết cho những đối tượng cần biết, cần thực hiện;

+ Thanh toán các loại chi phí;

+ Rút kinh nghiệm tổ chức hoạt động hội họp;

- Tổ chức triển khai, theo dõi quá trình triển khai thực hiện các quyết định - kết quả của hoạt động hội họp; nên triển khai ngay các quyết định đã được đưa ra trong cuộc họp, điều này cho thấy hiệu quả của cuộc họp được thể hiện trên thực tế chứ không phải chỉ là những lời nói suông;

- Tiến hành thu thập các dữ liệu chuẩn bị cho kỳ họp sau, nếu cần thiết.

III. MỘT SỐ KỸ NĂNG ĐIỀU HÀNH HỌP

1. Kỹ năng chuẩn bị điều hành họp

Điều hành họp là việc chỉ đạo, điều phối diễn biến một cuộc họp từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc sao cho hoạt động họp đó diễn ra theo chương trình để đạt tới mục tiêu đã định.

Người điều hành cuộc họp là người có thẩm quyền trực tiếp chủ trì, đảm bảo cho hoạt động họp được diễn ra theo chương trình và đạt tới mục tiêu đã định.

Theo Quyết định 45/2018/QĐ-TTg 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, trách nhiệm của người chủ trì cuộc họp được quy định như sau:

- Quán triệt mục đích, yêu cầu, nội dung chương trình, thời gian của cuộc họp.

- Xác định thời gian tối đa cho người tham dự cuộc họp trình bày ý kiến; trường hợp gần hết thời gian họp thì có thể phát phiếu xin ý kiến góp ý để tổng hợp, nghiên cứu.

- Điều hành cuộc họp theo chương trình nghị sự đã được công bố trước cuộc họp, phát huy dân chủ trong thảo luận; khuyến khích các ý kiến có tính chất phản biện; tăng cường đối thoại, trao đổi, tranh luận trực tiếp.

- Có ý kiến kết luận, quyết định khi kết thúc cuộc họp. Nội dung kết luận, quyết định đưa ra tại cuộc họp phải rõ ràng, chặt chẽ, có tính khả thi gồm các nội dung sau:

+ Nội dung công việc, tính chất và tầm quan trọng của công việc;

+ Cơ quan, đơn vị, tổ chức, cá nhân chủ trì thực hiện, cơ quan, đơn vị, tổ chức cá nhân phối hợp thực hiện;

+ Thời gian và lộ trình thực hiện.

- Chỉ đạo thu hồi tài liệu có chỉ dẫn về phạm vi lưu hành nội bộ, tài liệu xác định cấp độ mật đã phát cho các đại biểu tham dự họp.

- Giao trách nhiệm cho cơ quan, đơn vị ra văn bản thông báo kết luận họp (nếu cần thiết).

- Xem xét, quyết định việc hoãn họp, hủy họp, thay đổi về thời gian, địa điểm, nội dung, chương trình họp đối với các trường hợp sau:

+ Xảy ra tình huống bất khả kháng;

+ Có ý kiến chỉ đạo của cấp trên;

+ Chưa chuẩn bị kịp về nội dung, cơ sở vật chất hoặc những việc cần thiết khác cho cuộc họp;

+ Họp trực tuyến nhưng có sự cố đột xuất về kỹ thuật, đường truyền.

- Quyết định về việc cho phép phóng viên báo chí của trung ương, địa phương tham dự và đưa tin về cuộc họp.

Để thực hiện tốt những trách nhiệm nêu trên, người chủ trì họp cần có một số kỹ năng chuẩn bị điều hành như sau:

Một là, hệ thống hoá lại toàn bộ nội dung công việc cần triển khai trong cuộc họp; xác định nội dung trọng tâm quan trọng cần phải giải quyết; những nội dung có thể giải quyết, nếu thời gian ít cần xác định trọng tâm những nội dung cần giải quyết trước, nội dung nào giải quyết sau để từ đó cân đối thời gian và cách triển khai.

Thứ hai, xác định trước các phương án giải quyết nội dung, tìm các lập luận để trong quá trình điều hành có định hướng hoặc cách giải quyết (nếu cần). Đối với nội dung này, người chủ trì cần đặt câu hỏi và tiên liệu được những nội dung, câu hỏi mà các thành viên tham dự cuộc họp ho hỏi; tư duy và đưa ra một vài phương án để khi cử toạ hỏi, người điều hành có cách trả lời phù hợp.

- Tìm hiểu các cá nhân tham gia cuộc hội họp

Nếu trong cuộc họp có nhiều chuyên gia đầu ngành; có lãnh đạo cấp cao xuống dự thì người chủ trì cần biết để tiếp đón cho đúng với nghi thức họp; chuẩn bị thời gian mời các thành viên cấp cao tới dự phát biểu; mời các chuyên gia đầu ngành... chuẩn bị, suy nghĩ xem mời ai phát biểu trước.

- *Lập phương án điều hành hội họp*

+ Chuẩn bị và tập dượt thể hiện các nội dung đã được chuẩn bị cho việc điều hành: đọc thử diễn văn khai mạc, lời đề dẫn, diễn văn bế mạc và những nội dung khác (nếu có); lên phương án thể hiện.

+ Chuẩn bị nội dung dẫn dắt, cách thức thể hiện nội dung dẫn dắt tiến trình hội họp.

+ Tiên liệu những tình huống có thể xảy đến trong quá trình điều hành, chuẩn bị các phương án xử lý.

- Chuẩn bị thời gian, đến trước 10 phút không để các thành viên cuộc họp chờ (trừ trường hợp bất khả kháng) tâm lý thoải mái

- Chuẩn bị trang phục, quần áo, đầu tóc gọn gàng; trang phục lịch sự thể hiện tính chuyên nghiệp

2. Kỹ năng thực hiện điều hành họp

Về cơ bản, việc điều hành các cuộc họp đều cần bảo đảm những nguyên tắc và cách thức chung theo những nội dung được trình bày dưới đây, để hướng tới tính hiệu quả:

- Bắt đầu cuộc họp đúng giờ.

- Trình bày rõ mục đích và mục tiêu của cuộc họp ngay vào đầu cuộc họp để tránh việc đi lạc đề hoặc đề cập đến các vấn đề không liên quan.

- Bắt đầu với các vấn đề đơn giản sau đó đến các vấn đề phức tạp hơn để tạo đà cho cuộc họp.

- Để cho tất cả mọi người có cơ hội phát biểu. Không nên quá áp đặt ý kiến cá nhân của mình đối với các thành viên tham dự cuộc họp, để họ có thể phát biểu một cách thẳng thắn ý kiến của mình.

- Kiểm soát những người hay áp đảo trong cuộc họp, tạo cơ hội cho những người ít nói hay rụt rè được tham gia ý kiến.

- Cần có thái độ tích cực và động viên về những vấn đề mà mọi người phát biểu.

- Can thiệp nếu có một người phê bình hoặc công kích ý kiến của người khác.

- Quan sát và lắng nghe tất cả các ý kiến đóng góp.

- Có thể đề nghị những người chưa đóng góp phát biểu ý kiến.

- Đừng quá vội vàng khi đưa ra quyết định.

- Kết thúc cuộc họp khi đã đạt được các mục tiêu, khi cuộc họp không tiến triển hoặc đã 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 và ý tưởng đã được chia sẻ và những cam kết góp phần làm cho cuộc họp được thành công.

- Cảm ơn sự tham gia nhiệt tình của mọi người.

Bên cạnh các yêu cầu chung nói trên, tuỳ theo loại hình và tính chất hội họp mà người chủ trì cần xác định các yêu cầu cụ thể trong việc điều hành cuộc họp đó.

Cần kết thúc cuộc họp với một kế hoạch hành động, nếu không cuộc họp sẽ không dẫn đến một hành động nào để thay đổi hiện trạng. Cần truyền đạt kế hoạch hành động cho mọi người có liên quan. Cụ thể là cần làm rõ:

- Những quyết định và kết quả cụ thể nào cần được thực hiện sau cuộc họp?

- Ai chịu trách nhiệm đối với những nhiệm vụ này?

- Khi nào những nhiệm vụ này được hoàn thành?

Cần yêu cầu thư ký ghi lại biên bản cuộc họp. Sau khi cuộc họp kết thúc, cần hoàn chỉnh biên bản và kế hoạch hành động, sau đó gửi hoặc thông báo cho tất cả những người tham gia cuộc họp và những người không tham gia cuộc họp.

3. Kỹ năng kết luận và kết thúc họp

Người chủ trì "có ý kiến kết luận, quyết định khi kết thúc cuộc họp. Nội dung kết luận, quyết định đưa ra tại cuộc họp phải rõ ràng, chặt chẽ, có tính khả thi gồm các nội dung: Nội dung công việc, tính chất và tầm quan trọng của công việc; đơn vị, tổ chức, cá nhân chủ trì thực hiện, cơ quan, đơn vị, tổ chức cá nhân phối hợp thực hiện; Thời gian và lộ trình thực hiện."[61]

Để thực hiện tốt những nội dung trên người chủ trì cần có kỹ năng tổng hợp, bao quát được vấn đề. Nội dung kết luận phải rõ ràng, cụ thể, đồng thời giao trách nhiệm cho cá nhân hoặc đơn vị tổ chức thực hiện.

Kết thúc cần nói lời cảm ơn tới tất cả đại biểu tham dự; tỏ thái độ phấn khởi về kết quả của cuộc họp; lan tỏa sự vui vẻ, tinh thần tích cực đối với việc triển khai kết quả sau họp tới tất cả mọi người trước khi mọi người ra về.

IV. MỘT SỐ LƯU Ý TRONG TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH HỌP

1. Một số lưu ý trong tổ chức và điều hành họp trực tiếp, từ xa

Trong thời đại Cách mạng công nghiệp 4.0, bên cạnh những cuộc hội họp thông thường (họp trực tiếp) tại một địa điểm nhất định thì còn có những cuộc hội họp được bố trí trực tuyến, tối thiểu từ hai điểm cầu trở lên. Cần lưu ý một số điểm sau:

- Đối với tổ chức họp trực tiếp

+ Công tác chuẩn bị cuộc họp: nội dung này cần lưu ý việc dự kiến thời gian và địa điểm tổ chức cuộc họp, bởi nếu thời gian và địa điểm không phù hợp có thể dẫn đến người tham dự không tham dự đầy đủ; thứ nữa cần chuẩn bị cơ sở vật chất và kiểm tra, kiểm soát trước họp cả về nội dung và đại biểu tham dự, tài liệu…

+ Trong quá trình diễn ra cuộc họp: lưu ý kiểm soát thời gian và nội dung của cử toạ tham dự họp.

- Đối với họp trực tuyến, từ xa

[61] Xem Quyết định số 45/2018/QĐ-TTg ngày 09/11/2018 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

+ Tổ chức các cuộc họp trực tuyến cần đảm bảo về cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, trang thiết bị tốt tại các điểm kết nối cuộc họp.

+ Phần mềm, hạ tầng công nghệ thông tin phải tốt, tránh phần mềm tính năng hạn chế, phần mềm bị lỗi không thể trình chiếu dữ liệu, giới hạn các điểm tham gia, hình ảnh và âm thanh kém chất lượng, dễ bị ngắt quãng do đường truyền mạng.

+ Vấn đề an ninh, an toàn thông tin mạng. Tội phạm mạng có thể để tấn công mạng thông qua nhiều hình thức khác nhau, như qua mạng Wi-Fi không an toàn, hệ thống mạng không được mã hóa, sử dụng mật khẩu yếu, hay sơ sót trong quá trình cấp quyền ứng dụng,…

+ Năng lực sử dụng công nghệ của người dùng, của các đại biểu tham dự họp còn yếu. Yêu cầu điều hành chủ tọa cuộc họp đối với cuộc họp trực tuyến, từ xa cũng cần hết sức linh hoạt, bao quát để có thể tạo sự tập trung chú ý của cư tọa khi kết nối nhiều điểm cầu.

Để giải quyết những bất cập trong tổ chức họp trực tuyến, từ xa, cần áp dụng một số biện pháp như: Việc tổ chức các cuộc hội họp trực tuyến đòi hỏi các điểm tổ chức phải có đầy đủ các trang thiết bị kết nối, đảm bảo chất lượng về âm thanh và hình ảnh để đại biểu tham dự họp có thể lắng nghe, trao đổi như đang ngồi dự một cuộc họp thông thường tại một địa điểm, không còn khoảng cách về địa lý. Bản thân người chủ tọa, dẫn dắt cuộc họp cũng cần có kịch bản phù hợp với từng mô hình kết nối họp trực tuyến khác nhau. Ngoài ra việc họp trực tuyến còn đòi hỏi đội ngũ trợ giúp thông thạo về công nghệ thông tin lẫn các nội dung chuyên môn để có thể hỗ trợ hiệu quả cho người chủ trì và các thành viên dự họp.

Ngoài ra người chủ trì cần lưu ý khi điều hành họp trực tuyến

+ Nói từ tốn, chậm rãi, rõ ràng: Người chủ trì cần nói từ tốn, chậm rãi, rõ ràng chuyển tải chính xác và đầy đủ nội dung mình nói và để các đại biểu có thể hiểu được vì qua kênh điện tử trong một số trường hợp cử tri khó nghe hơn.

+ Sử dụng những câu ngắn gọn, dễ hiểu: Điều này là rất cần thiết nhằm tạo thuận lợi cho cả người nói và người nghe. Người chủ trì nói những câu ngắn gọn sẽ ít bị mắc lỗi, giúp các đại biểu nắm bắt được thông tin nhanh hơn, giảm căng thẳng, nhất là khi các đại biểu đã mệt mỏi vì hội nghị kéo dài với những nội dung phức tạp.

+ Kiểm soát nhịp thở và tư thế đứng, ngồi, cử chỉ, động tác: Kiểm soát được nhịp thở khi nói trước cuộc họp là rất quan trọng. Người chủ trì cần ngồi hoặc đứng thẳng, vai mở rộng và hít thở sâu trước khi nói. Để có thể kiểm soát được nhịp thở của mình, tránh vừa nói vừa thở. Khi diễn đạt, nét mặt, giọng nói, các động tác tay phải biểu lộ tình cảm một cách hợp lý.

2. Một số lưu ý khi tham dự và phát biểu trong cuộc họp

a) Khi tham dự cuộc họp, người tham dự thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Phản hồi với đơn vị chủ trì về việc tham dự cuộc họp.

- Nghiên cứu tài liệu, văn bản của cuộc họp nhận được trước khi đến dự cuộc họp và chuẩn bị trước ý kiến phát biểu tại cuộc họp.

- Phải đi dự họp đúng thành phần, đến họp đúng giờ và tham dự hết thời gian của cuộc họp. Trường hợp vì những lý do đột xuất và được sự đồng ý của người chủ trì thì người tham dự được rời cuộc họp trước khi cuộc họp kết thúc.

- Chấp hành đúng các quy định bảo đảm an ninh, trật tự, an toàn và văn hóa công sở. Trong quá trình họp không làm việc riêng không liên quan đến nội dung họp.

- Không cung cấp thông tin, nội dung cuộc họp, tài liệu cho cá nhân không có thẩm quyền hoặc không trực tiếp thực hiện công việc liên quan đến cuộc họp.

b) Phát biểu trong cuộc họp

Phát biểu trong cuộc họp là một kỹ năng, đồng thời tạo dấu ấn đối với cá nhân và với tổ chức, vì vậy người tham dự cuộc họp cần lưu ý:

- Chỉ được phát biểu ý kiến khi người chủ trì cuộc họp cho phép; trình bày ý kiến tham gia hoặc tranh luận tại cuộc họp phải ngắn gọn, đúng chủ đề và không vượt quá thời gian mà người chủ trì cuộc họp cho phép.

- Trong trường hợp được cử đi họp thay, ý kiến của người dự họp là ý kiến chính thức của cơ quan, đơn vị và phải báo cáo kết quả cuộc họp cho thủ trưởng cơ quan, đơn vị đã cử mình đi họp.

- Nội dung phát biểu đúng chủ đề cuộc họp; không trình bày lặp lại ý kiến, nội dung mà người khác đã phát biểu.

c) Xử lý một số tình huống thường gặp trong tổ chức và điều hành hội họp

Trong quá trình cuộc họp diễn ra, không ít trường hợp xuất hiện những tình huống mà người điều hành cần linh hoạt trong xử lý để hoàn thành tốt vai trò của mình và giúp cho hoạt động hội họp đạt tới kết quả mong muốn. Dù kế hoạch tổ chức và công tác chuẩn bị điều hành có được chuẩn bị tốt đến đâu đi chăng nữa thì những tình huống cản trở việc hoàn thành mục tiêu cuộc họp cũng có thể bất ngờ xảy ra. Vì vậy, người chủ trì cần khéo léo trong việc giải quyết tình huống.

- Tình huống 1. Mâu thuẫn/xung đột giữa các thành viên tham dự cuộc họp

Đôi khi người lãnh đạo cấp phòng phải đối mặt với tình trạng các thành viên dự họp có những ý kiến trái chiều dẫn đến mâu thuẫn, xung đột, nguyên nhân có thể do thiếu kiểm soát lời nói, hành vi, điệu bộ, cử chỉ,..hoặc là quan điểm khác nhau dẫn đến mâu thuẫn, xung đột. Đối với trường hợp này, người điều hành cuộc họp nên có biện pháp xử lý khéo léo, có thể bằng lời nói hoặc bằng hoạt động cho cuộc họp nghỉ giải lao 5 phút để giảm căng thẳng, lãnh đạo cũng như các thành viên có thời gian suy nghĩ lại...sau đó mới tiếp tục cuộc họp. Còn nếu không nghỉ giải lao thì người điều hành cần có phương pháp giải toả tâm lý rồi tiếp tục cuộc họp.

Nếu cuộc họp chỉ giới hạn trong phạm vi phòng, người lãnh đạo cần giữ thái độ bình tĩnh, khách quan; thu hút sự chú ý của những người dự họp và lập lại trật tự một cách dứt khoát và nhẹ nhàng nhất có thể; sau đó cần nhấn mạnh lại tầm quan trọng của nội dung cuộc họp đang diễn ra, nhấn mạnh sự hợp tác cần thiết để đạt được mục tiêu của cuộc họp.

Nếu cuộc họp có sự tham gia của các đơn vị bên ngoài, để xử lý tình huống mâu thuẫn/xung đột giữa các thành viên tham gia, người lãnh đạo cấp phòng cần gọi đích danh đơn vị của các thành viên đó. Nhắc lại mục đích cuộc họp, yêu cầu những người đang có xích mích dừng phát biểu. Nhanh chóng chuyển sang cho một bên thứ ba nêu ý kiến.

- *Tình huống 2. Thời gian cuộc họp bị kéo dài*

Thời gian họp bị kéo dài quá nhiều mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận cần thiết.

Nếu tình huống này xảy ra, một cuộc họp bổ sung cần thiết được tổ chức vào một thời điểm gần nhất có thể để tránh tình trạng vội vàng đưa ra những kết luận áp đặt, duy ý chí mà hậu quả tiêu cực là hầu như khó có thể dự đoán được một cách chắc chắn. Trong trường hợp này, những việc cụ thể mà người điều hành cần làm là: nhắc lại mục đích của hoạt động hội họp; tóm tắt những quan điểm khác biệt đã được phát biểu; nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương cần thiết để có được những giải pháp xử lý vấn đề; phân công những công việc cụ thể cho cuộc họp bổ sung sau đó; xác định rõ những yêu cầu đối với cuộc họp bổ sung này; xác định thời điểm cho cuộc họp đó.

Trong trường hợp nhiều người nêu ý kiến cá nhân, hãy đề nghị họ không nên làm mất thời gian cuộc họp. Khi có nhiều người tham gia ý kiến ở một vấn đề, người chủ trì cuộc họp nên nhắc nhở khi thấy ý kiến sau trùng lắp với ý kiến trước đó.

Một giải pháp khác giúp xử lý tình huống thời gian hội, họp kéo dài vượt quá kế hoạch, người chủ trì cần bám sát kế hoạch và kiểm soát thời gian các cử toạ phát biểu hoặc thành viên trong Ban tổ chức sẽ công bố thời gian cuộc họp.

Theo đó ấn định thời gian triển khai cho từng mục trong nội dung cuộc họp; ấn định thời gian phát biểu cho từng cá nhân (hoặc đơn vị) tham gia.

- *Tình huống 3. Cuộc họp trầm lắng*

Người lãnh đạo cấp phòng khi chủ trì hoạt động họp mà không khí diễn ra quá trầm, những người tham dự thụ động, việc cần làm trước tiên là "phá băng". Tức là tìm cách thay đổi trạng thái đó bằng một câu nói hóm hỉnh, hài hước. Có thể dẫn dắt nội dung cuộc họp thông qua một câu chuyện dí dỏm... Cách này phù hợp với cuộc họp trong phạm vi tổ chức phòng.

Một cách khác để xử lý tại chỗ tình huống này, người điều hành cần tự mình tỏ ra hăng hái hơn, chủ động đưa ra những vấn đề tranh luận, có thể khuyến khích sự tham gia bằng cách trao quyền luân phiên giữ vai trò điều hành những nội dung cụ thể của hoạt động hội, họp cho những đối tượng khác nhau. Đây là cách phù hợp với những cuộc họp có quy mô lớn hơn mà phòng chuyên môn phải chịu trách nhiệm tổ chức và điều hành.

Nếu tình trạng cuộc họp trầm lắng có nguyên nhân từ khâu tổ chức hoạt động thì cần xem xét lại những nội dung sau: Mục đích cuộc họp có thực sự cần thiết? Kế hoạch tổ chức họp có thực sự được xây dựng tốt? Chương trình nghị sự có thực sự hợp lý? Công tác chuẩn bị và cung cấp thông tin cho các đối tượng tham gia hội họp có được cung cấp đầy đủ và kịp thời hay không? Việc bố trí phòng họp và các trang thiết bị có ảnh hưởng tiêu cực đến bầu không khí hội họp?

Nếu tình trạng trầm lắng trong hoạt động hội, họp vẫn tiếp tục diễn ra và chứng tỏ đây là một nét văn hóa của tổ chức thì việc xử lý tình trạng này không còn là nhiệm vụ tức thời của người điều hành mà trở thành vấn đề cần giải quyết trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức.

- *Tình huống 4. Người dự họp bất bình với người điều hành*

Những người tham gia cuộc họp thể hiện sự bất bình với người điều hành.

Để xử lý tình huống không mong muốn này, người điều hành cuộc họp cần luôn ghi nhớ: cần tránh mọi sự đối đầu trong quá trình điều hành họp; chú ý lắng nghe những ý kiến chống đối với thái độ bình tĩnh, tự tin; tránh những bình luận tức thời có thể dẫn đến tình trạng gia tăng căng thẳng; thể hiện rằng mình đã hiểu vấn đề được đề cập; cố gắng tìm ra mối liên hệ giữa vấn đề căng thẳng được đặt ra với chủ đề chính của cuộc họp đang được tổ chức, từ đó khéo léo đưa các ý kiến và người tham dự trở về với nội dung chương trình đã định.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Phân tích vai trò của hoạt động họp đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng?

2. Phân tích những yếu tố tác động đến cuộc họp kém hiệu quả? nguyên nhân và giải pháp khắc phục.

3. Phân tích quy trình tổ chức hội họp, liên hệ thực tế tại cơ quan, đơn vị nơi học viên đang công tác.

4. Nêu một tình huống thực tế cuộc họp không thành công và chỉ ra phương án giải quyết, rút kinh nghiệm cho các cuộc họp tiếp theo.

5. Nêu và phân tích các loại hình và tính chất cuộc họp. Kinh nghiệm của cơ quan, đơn vị nơi học viên công tác trong việc bảo đảm hiệu quả các cuộc họp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Nghị định số 145/2013/NĐ-CP quy định tổ chức ngày kỷ niệm, nghi thức trao tặng, đón nhận hình thức khen thưởng, danh hiệu thi đua, nghi lễ đối ngoại và đón tiếp khách nước ngoài;

2. Quyết định số 45/2018/QĐ-TTg ngày 09/11/2018 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;

3. Quyết định số 06/2020/QĐ-TTg ngày 21/02/2020 của Thủ tướng chính phủ về tổ chức và quản lý hội nghị, hội thảo quốc tế tại Việt Nam.

4. Nguyễn Văn Thâm (2000) *Tổ chức điều hành hoạt động của các công sở*, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

5. Học viên Hành chính Quốc gia (2021) "*Kỹ năng quản lý và điều hành tổ chức công*", NXB. Đại học Bách khoa, Hà Nội.

Chuyên đề 6
KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ

1. Khái niệm đánh giá thực thi công vụ

Đánh giá thực thi công vụ là một hoạt động quan trọng để đảm bảo cho tổ chức đạt được mục tiêu đề ra, đảm bảo cho hệ thống hành chính nhà nước hoạt động có hiệu lực, hiệu quả. Trong tiến trình cải cách hành chính nhà nước, nhiều quốc gia trên thế giới đã coi việc hoàn thiện hệ thống đánh giá trong thực thi công vụ là một chiến lược quan trọng nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý của nhà nước.

Đánh giá thực thi công vụ có thể được tiếp cận ở cả cấp độ của tổ chức và cấp độ cá nhân. Ở cấp độ tổ chức, đánh giá thực thi công vụ là quá trình xem xét một cách khách quan về việc tổ chức có đạt được các mục tiêu hay các kết quả đã đề ra hay không. Ở cấp độ cá nhân, đánh giá thực thi công vụ là việc làm thường kỳ diễn ra sau một khoảng thời gian thực thi công việc nhất định, thông thường mỗi năm tổ chức một lần, nhằm đánh giá kết quả thực thi công việc trong thời gian một năm. Ở cấp độ cá nhân, việc đánh giá được tiến hành cho các đối tượng khác nhau và cho những người nắm giữ các vị trí khác nhau. Việc đánh giá chủ yếu tập trung vào xem xét kết quả thực thi công việc của công chức, viên chức trong mối tương quan so sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc (xác định trong bản mô tả công việc) hoặc với kết quả đã được xây dựng ở giai đoạn đầu của quá trình thực thi công vụ. Việc đánh giá này thực chất là đo lường mức độ đạt được của các kết quả đã được xác định (các mục tiêu đã xác định hoặc tiêu chuẩn đã đề ra trong bản mô tả công việc) thông qua các chỉ số đánh giá.

Đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức là loại hình đánh giá quan trọng nhất và là cơ sở để xem xét mức độ hoàn thành công việc, từ đó đưa ra các biện pháp khắc phục, trong đó có đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nhân sự.

Công vụ trong chuyên đề này cũng được tiếp cận theo hướng là công việc, nhiệm vụ của Nhà nước giao cho tổ chức nhà nước và công chức, viên chức làm việc cho nhà nước thực hiện. Do đó, đánh giá thực thi công vụ thực chất là đánh giá việc thực thi công việc của công chức, viên chức làm việc trong các cơ quan nhà nước. Đánh giá hoạt động thực thi công vụ là một công việc cần thiết để nhằm hoàn thiện liên tục hoạt động của công chức, viên chức trong cơ quan nhà nước.

Hoạt động công vụ là hoạt động của Nhà nước có tổ chức cao và tuân theo những quy chế bắt buộc, có trình tự và theo hệ thứ bậc chặt chẽ, chính quy và liên tục. Chính những đặc điểm riêng này của hoạt động công vụ mà đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức ngoài những điểm chung còn có những điểm riêng khác với đánh giá thực thi công việc của nhân viên trong các tổ chức thông thường.

Đánh giá thực thi công vụ là quá trình xem xét có hệ thống và chính thức việc thực hiện công việc của công chức, viên chức hoặc của tổ chức dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được xác định, bằng các phương pháp đánh giá phù hợp để phản ánh quá trình làm việc và kết quả làm việc của họ.

Nói cách khác, đó là một hoạt động nhằm đo lường và đưa ra những kết luận về việc thực thi công vụ của công chức, viên chức hoặc của tổ chức.

Đánh giá có hệ thống là việc sử dụng một hệ thống gồm nhiều tiêu chí đánh giá liên quan với nhau một cách toàn diện phản ánh nhiều khía cạnh của của quá trình thực thi công vụ. Như vậy, đánh giá thực thi công vụ không chỉ đơn giản là việc đánh giá khối lượng, chất lượng công việc của công chức, viên chức, tổ chức so với mục tiêu đề ra mà còn đề cập tới những vấn đề khác như thái độ làm việc, năng lực chuyên môn cũng như phẩm chất cá nhân của công chức, viên chức trong tổ chức. Bên cạnh đó, tính hệ thống của đánh giá còn

được thể hiện ở việc đánh giá được thực hiện theo một quy trình thống nhất và theo một chu kỳ nhất định. Vì vậy, đánh giá thực thi công vụ có vai trò rất quan trọng đối với các nhà quản lý, giúp họ có cái nhìn tổng quan, sâu rộng hơn về công chức dưới quyền của mình, giúp cải thiện mối quan hệ giữa cơ quan nhà nước và công chức cũng như tình hình sử dụng công chức trong cơ quan.

Đánh giá là khâu nền tảng trong quá trình quản lý thực thi công vụ của công chức, viên chức, tổ chức bởi thông qua đánh giá các nhà quản lý biết được tình hình thực thi công vụ, từ đó có những biện pháp can thiệp phù hợp nhằm đảm bảo thực hiện được mục tiêu đã đề ra. Đánh giá thực thi công vụ cũng nhằm cung cấp thông tin cần thiết cho việc ban hành các quyết định chính sách, chương trình, các quyết định về quản lý nhân sự và các quyết phân bổ nguồn lực trong tổ chức.

Thêm vào đó, đánh giá kết quả thực thi công vụ còn là cơ sở để xây dựng kế hoạch, mục tiêu của tổ chức ở chu trình sau. Hoạt động này cũng đóng vai trò là một hệ thống thông tin phản hồi về quá trình thực thi công vụ của công chức, viên chức, tổ chức. Những thông tin phản hồi này cung cấp cho nhà lãnh đạo, quản lý về kết quả, chất lượng, thời gian hoàn thành công việc của công chức, viên chức, tổ chức so với những mục tiêu đã đề ra. Đồng thời những thông tin này cũng là căn cứ phản ánh tình hình thực thi công vụ của công chức, viên chức, tổ chức góp phần giúp tổ chức cũng như công chức, viên chức điều chỉnh quá trình thực thi công vụ sao cho đạt hiệu quả thực thi cao nhất.

Đánh giá thực thi công vụ bao gồm một số nội dung:

- Xác định mục tiêu đánh giá;
- Thời điểm đánh giá;
- Quy trình đánh giá;
- Các phương pháp đánh giá;
- Các chủ thể tham gia đánh giá;
- Kết quả đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá.

2. Mục đích của đánh giá thực thi công vụ

Để đánh giá thực thi công vụ, cần phải thiết lập một hệ thống đánh giá với ba yếu tố cơ bản :

- Các tiêu chuẩn nhân sự gắn với công việc. Tiêu chuẩn nhân sự gắn với công việc là hệ thống các chỉ tiêu/ tiêu chí để thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về số lượng và chất lượng. Tiêu chuẩn nhân sự gắn với công việc được xem xét, phân tích, thảo luận giữa công chức, viên chức và người lãnh đạo, quản lý trong hoạt động phân tích công việc.

- Yếu tố trung tâm của hệ thống đánh giá đó là việc đo lường thực thi công vụ theo các tiêu chuẩn thực thi công việc của tổ chức. Đó chính là đưa ra các đánh giá về mức độ "tốt" hay "kém" việc thực thi công vụ của công chức, viên chức. Trong toàn bộ tổ chức cần xây dựng một công cụ đo lường tốt nhất và nhất quán sao cho tất cả các nhà lãnh đạo, quản lý đều duy trì được những tiêu chuẩn đánh giá có thể so sánh được.

- Thông tin phản hồi đối với công chức, viên chức và bộ phận quản lý. Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thường được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và công chức, viên chức vào cuối chu kỳ đánh giá. Đó là khâu xem xét lại toàn bộ tình hình thực thi công vụ của công chức, viên chức, qua đó cung cấp cho họ các thông tin về tình hình thực thi công vụ đã qua và các tiềm năng trong tương lai của họ, cũng như các biện pháp để hoàn thiện sự thực thi công vụ của họ.

Từ việc phải thiết lập các yếu tố trên, mục đích của đánh giá thực thi công vụ cần được xem xét ở hai khía cạnh:

- Những suy nghĩ của công chức, viên chức về quá trình đánh giá hay những mong đợi của họ ở sự đánh giá.

Người được đánh giá có thể chờ đợi từ đánh giá những vấn đề sau:

+ Việc đánh giá giúp họ nhận thức và gắn bó nhiều hơn với công việc đang làm;

+ Định hướng và khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa để đạt thành tích cao hơn;

+ Cung cấp những số, thông tin liệu cụ thể chuẩn bị cho việc khen thưởng, thăng tiến.

- Những gì mà tổ chức cần những khi tiến hành đánh giá. Các nhà lãnh đạo, quản lý mong muốn sử dụng kết quả đánh giá cho những vấn đề sau:

+ Cơ sở cho những quyết định về nhân sự;

+ Kiểm định lại tình trạng năng suất làm việc của công chức, viên chức;

+ Phương thức hỗ trợ cải thiện hiệu suất làm việc, thái độ làm việc;

+ Quản lý tiền lương;

+ Thông tin phản hồi thực thi nhiệm vụ được giao;

+ Thừa nhận kết quả hoạt động của cá nhân;

+ Là cơ sở để thực hiện các hoạt động, chính sách khác trong quản lý nhân sự như khen thưởng, đề bạt, kỷ luật, tinh giản biên chế …

Đối với cá nhân công chức, viên chức mục đích đánh giá thực thi công vụ bao gồm:

Thứ nhất, xác định mục tiêu phát triển chức nghiệp của công chức, viên chức.

Thông qua kết quả đánh giá, nhà quản lý và công chức, viên chức thảo luận về các mục tiêu, kế hoạch phát triển chức nghiệp cá nhân. Dựa trên những tiềm năng và khả năng của nhân viên, nhà quản lý có thể chỉ ra mục tiêu hoặc đưa ra lời khuyên để công chức, viên chức có thể đạt được mục tiêu nghề nghiệp trong dài hạn.

Thứ hai, xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.

Đánh giá thực thi công vụ là tiền đề cho việc xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng, của công chức, viên chức. Nếu như một công chức, viên chức không đạt được yêu cầu công việc thì nguyên nhân có thể là do họ đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng nào đó so với yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận. Sự thiếu hụt này chính là nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức. Vì vậy, đánh giá thực thi công vụ đem lại những thông tin hữu ích về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng để làm cơ sở cho việc phát triển các chương trình đào tạo, bồi dưỡng.

Thứ ba, cải thiện thành tích của công chức, viên chức.

Trên cơ sở kết quả của đánh giá thực thi công vụ, nhà lãnh đạo, quản lý có thể đưa ra cách thức giúp nhân viên thực thi công vụ tốt hơn trong tương lai. Nhà quản lý chỉ ra cho nhân viên thấy được những điểm mạnh, điểm yếu để từ đó giúp họ phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu để đạt được thành tích ở mức cao nhất có thể.

Đối với tổ chức

Đánh giá thực thi công vụ là cấu thành của hệ thống thưởng, phạt trong cơ quan nhà nước. Điều này được thể hiện ở việc kết nối đánh giá thành tích của công chức, viên chức với các quyết định về nhân sự.

Các quyết định về nhân sự bao gồm:

+ Quyết định về khen thưởng, kỷ luật

Những công chức, viên chức, ngời lao động nhận được kết quả đánh giá cao có thể nhận được các phần thưởng như: bằng khen, tiền thưởng, tăng lương,... , trong khi những công chức được đánh giá thấp sẽ có thể nhận các hình thức phạt như: kỷ luật, giáng chức, sa thải. Sự kết nối này giúp động viên công chức, viên chức thực thi công vụ tốt hơn.

+ Quyết định về điều động, luân chuyển

+ Quyết định về đào tạo bồi dưỡng

+ Quyết định đề bạt

+ Quyết định về tiền lương

Bên cạnh đó, kết quả của đánh giá thực thi công vụ cũng có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả các chương trình quản lý nhân sự như: phân tích và thiết kế công việc, hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo phát triển, ...

3. Nguyên tắc đánh giá thực thi công vụ

Đánh giá thực thi công vụ cần đảm bảo nguyên tắc trong đánh giá công chức, viên chức nói chung và đảm bảo nguyên tắc những nguyên tắc đặc thù của

quá trình thực thi công vụ nói riêng. Do đó, nguyên tắc đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức bao gồm những nguyên tắc cơ bản sau:

- Bảo đảm khách quan, công bằng, chính xác; không nể nang, trù dập, thiên vị, hình thức; bảo đảm đúng thẩm quyền quản lý, đánh giá công chức, viên chức.

- Việc đánh giá phải căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ được giao và kết quả thực hiện nhiệm vụ, thể hiện thông qua công việc, sản phẩm cụ thể; đối với công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao quản lý, phụ trách.

- Đánh giá phải gắn liền với mục tiêu lâu dài của công chức, viên chức tức là gắn liền với kế hoạch đề bạt, kế hoạch phát triển chức nghiệp của mỗi công chức, viên chức; đồng thời khuyến khích nguyện vọng chính đáng của mỗi cá nhân trong hoàn thiện bản thân.

- Tập trung vào tiềm năng hơn là những thiếu sót của nhân viên. Chú trọng mục tiêu phát triển công chức, viên chức trong cơ quan nhà nước hơn là kiểm soát họ.

- Kết quả đánh giá phải gắn chặt chẽ với việc ra quyết định quản lý trong tổ chức như lập kế hoạch tổ chức, phân bổ ngân sách ...và các hoạt động quản lý công chức, viên chức như đào tạo, bồi dưỡng; khen thưởng kỷ luật; trả lương.

Ngoài những nguyên tắc trên, trong quá trình đánh giá thực thi công vụ có thể có một số nguyên tắc khác như: thời gian đánh giá thực thi công vụ; nghỉ thai sản; nghỉ ốm …Ví dụ: trong nhiều quy chế đánh giá thực thi công vụ có quy định: công chức, viên chức có thời gian công tác trong năm chưa đủ 06 tháng thì không thực hiện việc đánh giá, xếp loại chất lượng nhưng vẫn phải kiểm điểm thời gian công tác trong năm, trừ trường hợp nghỉ chế độ thai sản; công chức, viên chức nghỉ không tham gia công tác theo quy định của pháp luật trong năm từ 03 tháng đến dưới 06 tháng thì vẫn thực hiện đánh giá nhưng không xếp loại chất lượng ở mức hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên; công chức, viên chức nghỉ

chế độ thai sản theo quy định của pháp luật thì kết quả xếp loại chất lượng trong năm là kết quả xếp loại chất lượng của thời gian làm việc thực tế của năm đó…

4. Trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đánh giá thực thi công vụ

Đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức là một hoạt động quan trọng nhằm đo lường và đưa ra những kết luận có liên quan đến hoạt động thực thi công vụ của tổ chức và cá nhân công chức, viên chức. Hoạt động này cũng là trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp phòng với vai trò trực tiếp quản lý công chức, viên chức trong đơn vị. Đây là khâu nền tảng của quá trình quản lý thực thi công vụ, bởi thông qua đánh giá các nhà lãnh đạo, quản lý nắm được tình hình thực thi công vụ của cá nhân cũng như của bộ phận, từ đó có những biện pháp can thiệp phù hợp nhằm đảm bảo thực hiện được mục tiêu đã đề ra. Đánh giá thực thi công vụ cũng nhằm cung cấp thông tin cần thiết cho việc ban hành chính sách, chương trình, các quyết định về quản lý nhân sự và phân bổ nguồn lực trong tổ chức.

Hoạt động đánh giá thực thi công vụ giúp lãnh đạo, quản lý cấp phòng có hệ thống thông tin phản hồi về quá trình thực thi công vụ của công chức, viên chức cấp dưới. Những thông tin phản hồi này cung cấp cho nhà quản lý kết quả, chất lượng, thời gian hoàn thành công việc của công chức, viên chức so với những mục tiêu đã đề ra và góp phần giúp tổ chức cũng như công chức, viên chức điều chỉnh quá trình thực thi công vụ sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Vì tầm quan trọng của đánh giá thực thi công vụ nên lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần phải đề cao trách nhiệm, vai trò của mình trong đánh giá thực thi công vụ. Trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đánh giá thực thi công vụ bao gồm:

- Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực thi công vụ trong quản lý công chức, viên chức và việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Hiểu rõ hệ thống đánh giá thực thi công vụ bao gồm: chủ thể, thời điểm, nội dung, quy trình, phương pháp đánh giá.

- Hiểu rõ hệ thống văn bản pháp luật đánh giá thực thi công vụ.

- Nghiên cứu các quy định về đánh giá, tham gia vào khâu xây dựng quy chế đánh giá thực thi công vụ của cơ quan, tổ chức.

- Tổ chức đánh giá thực thi công vụ đối với công chức, viên chức thuộc thẩm quyền quản lý đảm bảo đúng nguyên tắc, quy định, quy chế, đảm bảo kết quả đánh giá là khách quan, chính xác.

- Khi kết quả thực thi công việc của công chức, viên chức chưa đạt được như mong đợi, người lãnh đạo, quản lý phải ghi chép lại những hoạt động chưa đáp ứng được yêu cầu, trong một số trường hợp cần ghi rõ cả hình thức kỷ luật để đảm bảo các mục tiêu công việc sẽ đạt được trong giai đoạn tiếp theo. Lãnh đạo, quản lý cấp phòng còn phải có một kế hoạch cụ thể để giúp khắc phục những khiếm khuyết. Kế hoạch đó phải bao gồm những nội dung như: 1) Vấn đề thực thi công việc; 2) Các bước cần tiến hành để cải thiện kết quả công việc, bao gồm cả thời gian cho các bước đó; 3) Hậu quả xảy ra nếu không cải thiện được kết quả công việc; 4) Thời gian của từng hoạt động cụ thể.

- Chú trọng đến mục tiêu phát triển công chức, viên chức hơn là việc kiểm soát và xếp loại đơn thuần, nhằm khuyến khích tinh thần hợp tác cùng phát triển; đa dạng hóa các nguồn thông tin phản hồi về hiệu quả. Hoạt động đánh giá không chỉ là sự ghi nhận đơn thuần những kết quả thực thi công vụ mà phải là cơ sở cho việc phát triển năng lực của công chức, viên chức. Trên cơ sở xác định những điểm mạnh, điểm yếu của công chức, viên chức mà có những biện pháp đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao hiệu quả thực thi công vụ. Điều này đòi hỏi vai trò và trách nhiệm rất lớn của các nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng, trực tiếp quản lý công chức, viên chức.

- Lãnh đạo, quản lý cấp phòng có trách nhiệm trong sử dụng công bằng, khách quan kết quả đánh giá thực thi công vụ. Thông qua việc đối chiếu giữa kết quả thực hiện nhiệm vụ của công chức, viên chức với một hệ tiêu chí xác định, đơn vị sử dụng có thể thấy được năng lực, trách nhiệm, sự cống hiến cũng như đạo đức công vụ của người công chức, viên chức. Kết quả đánh giá chính là cơ

sở để quyết định các biện pháp phù hợp trong sử dụng, đãi ngộ, bố trí, đề bạt, đào tạo, bồi dưỡng, kỷ luật, khen thưởng công chức, viên chức.

II. QUY TRÌNH THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG

Quy trình đánh giá thực thi công vụ là một chuỗi liên tiếp các hoạt động đánh giá có liên hệ mật thiết, hữu cơ, khoa học với nhau nhằm tạo ra kết quả đánh giá trung thực, khách quan. Từ trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong hoạt động đánh giá, quy trình thực hiện đánh giá thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng theo các giai đoạn cụ thể sau đây:

1. Giai đoạn 1: Nghiên cứu các quy định về đánh giá thực thi công vụ

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng trước tiên cần nghiên cứu các quy định về đánh giá thực thi công vụ trong hệ thống văn bản pháp luật hiện hành để thực hiện các nội dung và các hoạt động đánh giá.

Hệ thống văn bản pháp luật về đánh giá thực thi công vụ bao gồm các luật liên quan tới đánh giá thực thi công vụ và các văn bản hướng dẫn thực hiện như: Luật Cán bộ, công chức năm 2008; Luật Viên chức năm 2010; Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức năm 2019; Nghị định số 90/2020/NĐ-CP ngày 13/8/2020 của Chính phủ về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức; các quy định về đạo đức công vụ, giao tiếp, quy tắc ứng xử,…

Dựa trên hệ thống văn bản pháp luật hiện hành, các cơ quan, tổ chức nhà nước hiện nay xây dựng quy chế đánh giá hàng năm để cụ thể hóa hoạt động đánh giá thực thi công vụ cho phù hợp với điều kiện và đặc điểm công việc của cơ quan, tổ chức, đây chính là căn cứ cho triển khai hoạt động đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức thuộc phòng.

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng nghiên cứu các quy định về đánh giá thực thi công vụ để nắm rõ những nội dung và cách thức triển khai, bao gồm:

- Đối tượng đánh giá thực thi công vụ;
- Nguyên tắc thực thi công vụ;

- Thời điểm đánh giá thực thi công vụ;
- Thẩm quyền đánh giá thực thi công vụ;
- Tiêu chí đánh giá thực thi công vụ;
- Trình tự, thủ tục đánh giá thực thi công vụ;
- Sử dụng kết quả đánh giá thực thi công vụ;
- Các loại biểu mẫu phục vụ đánh giá thực thi công vụ;
- Lưu trữ, quyết định kết quả đánh giá thực thi công vụ.

Khi nghiên cứu các quy định về đánh giá thực thi công vụ, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần xem xét mục tiêu công việc từ đó xác định kế hoạch, trình tự rõ ràng cho đánh giá thực thi công vụ.

Mục tiêu công việc được xác định như sau: Căn cứ vào mục tiêu chung của tổ chức, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cùng với nhân viên thống nhất xác định mục tiêu cần đạt cho cả phòng và cho các vị trí công việc mà mỗi cá nhân đảm nhận trong từng thời gian nhất định.

Có hai cách để xác định mục tiêu cần đạt. Cách thứ nhất là dựa vào Bản mô tả công việc, trong đó xác định rõ các tiêu chuẩn công việc cần phải đạt được ở một vị trí công việc xác định. Cách thứ hai là xác định mục tiêu cần đạt căn cứ vào tình hình hoạt động thực tế của tổ chức.

Khi nghiên cứu các quy định về đánh giá thực thi công vụ, nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần lập kế hoạch và thực hiện một cách đúng đắn.

Trong kế hoạch đánh giá, cần làm rõ các vấn đề trong thực hiện đánh giá như: thời gian, chủ thể,…

Thời gian đánh giá tùy thuộc vào từng tổ chức. Có những tổ chức đánh giá định kỳ (6 tháng, 1 năm,…). Nhưng có những tổ chức thực hiện đánh giá khi công chức có cơ hội thăng tiến hay khi thực hiện xong một chương trình, dự án,…

Tùy từng mục đích khác nhau của đánh giá (để bổ nhiệm, để khen thưởng, đánh giá hàng năm,…) mà chủ thể tham gia đánh giá sẽ khác nhau.

Trong chuẩn bị cho tiến hành đánh giá cần xem lại phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ của từng công chức, viên chức; xem lại hồ sơ đánh giá của các kỳ trước; xem lại quy trình đánh giá công việc chung, chuẩn bị các biểu mẫu và thu thập thông tin phục vụ đánh giá.

Thông tin cần thu thập là các thông tin có liên quan tới hoạt động của người được đánh giá. Việc thu thập thông tin đòi hỏi phải có một hệ thống thống kê, thu thập, xử lý thông tin phục vụ công tác đánh giá.

Thông tin phục vụ đánh giá được thu thập thông qua các phương phổ biến sau:

- Phương pháp quan sát;
- Phương pháp điều tra bảng hỏi;
- Phương pháp báo cáo.

2. Giai đoạn 2: Phổ biến nội dung và kế hoạch đánh giá đến công chức, viên chức

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng chủ trì cuộc họp đánh giá phổ biến nội dung và kế hoạch đánh giá đến công chức, viên chức để họ nắm được tiêu chuẩn, quy trình, phương pháp, thời điểm, chủ thể tham gia đánh giá.

3. Giai đoạn 3: Tổ chức đánh giá

Cần thiết kế các phiếu, biểu mẫu đánh giá để các kết quả đánh giá được thực hiện. Phiếu đánh giá, hay các loại biểu mẫu thiết kế dựa vào các tiêu chí đánh giá đã được thảo luận, thống nhất của người lãnh đạo, quản lý và công chức, viên chức. chấm điểm công chức, viên chức được xây dựng trên cơ sở các tiêu chí đề trên Phiếu đánh giá được thiết kế ban hành theo quy định chung trong hệ thống công vụ và có tính toán đến đặc thù của mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị đã được cụ thể hoá trong Quy chế đánh giá của cơ quan, tổ chức, đơn vị.

Dựa vào các tiêu chí đánh giá để tiến hành đánh giá. Lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần hiểu rõ về các tiêu chí đánh giá và các phương pháp đánh giá. Nếu chưa chắc chắn về điều này, cần phải tham gia khóa huấn luyện về đánh giá.

Khi đánh giá, không nên quá chú trọng tới các sự kiện xảy ra gần thời điểm đánh giá mà cần ghi lại các công việc mà công chức, viên chức đã làm trong toàn bộ khoảng thời gian đánh giá bao gồm những sự kiện mà họ được khen ngợi hoặc gặp những vấn đề trong công việc. Cần tuân thủ các nguyên tắc đánh giá một cách nghiêm túc để đảm bảo các kết luận đánh giá khách quan nhất, công bằng nhất.

4. Giai đoạn 4: Tiến hành đánh giá

Khi tiến hành đánh giá cần đảm bảo những nguyên tắc trong đánh giá như đã trình bày ở trên và tiến hành theo trình tự đã được quy định trong Quy chế đánh giá của cơ quan, đơn vị, tổ chức. Việc tiến hành đánh giá được thực hiện ở 2 cấp độ: đánh giá cá nhân công chức, viên chức và đánh giá kết quả thực thi công vụ của phòng.

Đối với đánh giá công chức, viên chức, quy trình đánh giás thường được diễn ra như sau:

- Công chức, viên chức làm báo cáo kết quả tự đánh giá, tự nhận mức xếp loại kết quả thực thi công vục theo chức trách, nhiệm vụ được giao theo các tiêu chuẩn và biểu mẫu đã được ban hành.

- Tổ chức cuộc họp bộ phận để nhận xét, đánh giá, đề xuất xếp loại cán bộ, công chức, viên chức. Trong đó, có thành phần tham dự cuộc họp bao gồm lãnh đạo, quản lý cấp phòng và toàn thể công chức, viên chức của bộ phòng.

- Nội dung cuộc họp gồm:

+ Cá nhân công chức, viên chức trình bày báo cáo tự đánh giá, xếp loại.

+ Các thành viên tham dự cuộc họp đóng góp ý kiến, các ý kiến phải được ghi vào biên bản và thông qua tại cuộc họp.

+ Lấy ý kiến xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các thành viên dự họp bằng biểu quyết hoặc phiếu kín.

+ Trưởng phòng nhận xét, đánh giá đề xuất mức xếp loại đánh giá đối với cấp phó và công chức, viên chức thuộc phạm vi quản lý của phòng; báo cáo kết

quả nhận xét, đánh giá, đề xuất xếp loại của tập thể phòng đối với trưởng phòng lên cấp trên trực tiếp.

- Cấp có thẩm quyền đánh giá công chức, viên chức thông báo bằng văn bản cho công chức, viên chức và thông báo công khai về kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng; quyết định hình thức công khai trong cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi công chức, viên chức công tác, trong đó ưu tiên áp dụng hình thức công khai trên môi trường điện tử.

- Trao đổi giữa các bên đánh giá về kết quả đánh giá nhằm thu thập thông tin phản hồi từ người bị đánh giá. Điều này một mặt tránh những hiện tượng thiếu hiểu biết kết quả đánh giá của người bị đánh giá. Mặt khác cho phép người bị đánh giá có cơ hội trình bày ý kiến của mình về những kết luận liên quan đến thực thi công vụ của bản thân, cho phép người đánh giá có cơ hội hiểu hơn về cấp dưới của mình và cơ hội kiểm chứng lại để đảm bảo tính chính xác của các quyết định đánh giá. Thông qua đó nhà lãnh đạo, quản lý và công chức, viên chức hiểu nhau hơn.

Đối với đánh giá kết quả thực thi công vụ của phòng, việc đánh giá được tiến hành như sau:

- Đánh giá theo các tiêu chí đánh giá đơn vị do cấp trên quy định, thông thường bao gồm các tiêu chí:

+ Việc chấp hành các quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước;

+ Kết quả hoạt động của phòng theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao;

+ Kết quả thực hiện nhiệm vụ quản lý trong phòng;

+ Các tiêu chí khác (tùy vào từng loại phòng).

5. Giai đoạn 5: Quyết định đánh giá và hoàn thiện hồ sơ

Đối với đánh giá cá nhân công chức, viên chức, sau khi đã trao đổi lại với người được đánh giá về các ý kiến đánh giá, người có thẩm quyền quyết định

cuối cùng về kết quả đánh giá (thông thường là thủ trưởng cơ quan) quyết định kết quả đánh giá được ghi vào phiếu đánh giá và lưu vào hồ sơ đánh giá.

Kết quả đánh giá, xếp loại công chức, viên chức là căn cứ để bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, nâng ngạch hoặc thăng hạng chức danh nghề nghiệp, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, biệt phái, khen thưởng, kỷ luật, đánh giá và xếp loại chất lượng đảng viên và thực hiện các chính sách khác đối với công chức, viên chức.

Đối với đánh giá kết quả thực thi công vụ của phòng, đây là kết quả tự đánh giá phải gửi lên lãnh đạo, quản lý cấp trên xem xét và quyết định kết quả đánh giá phòng.

6. Giai đoạn 6: Sử dụng kết quả đánh giá

Thông tin về đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức cần phải được sử dụng gắn liền với các quyết định của tổ chức. Yêu cầu này đòi hỏi thông tin này phải trở thành yếu tố quan trọng của hệ thống quản lý và quá trình hoạt động của tổ chức như lập kế hoạch chiến lược, hoạch định chính sách, quản lý chương trình, dự án, quản lý tài chính, ngân sách và quản lý nhân sự.

Riêng đối với quản lý nhân sự, thông tin về thực thi công vụ của công chức, viên chức đóng vai trò quan trọng đối với toàn bộ các hoạt động trong quản lý nhân sự. Đó là cơ sở để xây dựng các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, phân công công việc, khen thưởng, kỷ luật.... đối với công chức, viên chức.

Điều quan trọng nhất và đó cũng chính là mục đích của đánh giá thực thi công vụ là nhằm cải thiện hiệu quả làm việc của tổ chức thông qua việc phát triển năng lực cho mỗi cá nhân công chức, viên chức. Kết quả đánh giá cho thấy mức độ thực thi công vụ của họ, những mặt mạnh mặt yếu, những kiến thức và kỹ năng cần phải hoàn thiện hơn để giúp cho thực thi công vụ được tốt hơn. Chính vì vậy, hỗ trợ phát triển công chức, viên chức là hoạt động cần thiết gắn liền kết quả đánh giá công chức, viên chức. Hoạt động này đòi hỏi vai trò và

trách nhiệm rất lớn của các nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng, là cấp quản lý trực tiếp công chức, viên chức.

Khi kết quả thực thi công việc của công chức, viên chức chưa đạt được như mong đợi, nhà lãnh đạo, quản lý phải ghi chép lại những hoạt động chưa đáp ứng được yêu cầu, và phải có một kế hoạch cụ thể để giúp khắc phục những khiếm khuyết đó. Kế hoạch đó phải bao gồm những nội dung sau:

- Vấn đề thực thi công việc;
- Hậu quả xảy ra nếu không cải thiện được kết quả công việc;
- Thời gian cụ thể của từng hoạt động cụ thể.

III. MỘT SỐ KỸ NĂNG CẦN THIẾT TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG

Công vụ là hoạt động được thực thi bởi đội ngũ công chức, mang tính quyền lực nhà nước, hoạt động này không nhằm mục tiêu lợi nhuận mà nhằm phục vụ xã hội, phục vụ nhân dân, cho nên đánh giá thực thi công vụ thường được đánh giá qua hai cấp độ: kết quả thực thi công vụ của tổ chức (kết quả mà mục tiêu hướng đến) và kết quả thực thi công việc của công chức (xác định trong bản mô tả công việc), thông qua hệ thống các chỉ số đánh giá, như: chỉ số hiệu lực (mức độ thực thi yêu cầu đặt ra); chỉ số hiệu quả (kết quả đầu ra đáp ứng với chi phí nguồn lực); chỉ số chất lượng (sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng được yêu cầu của các đối tượng phục vụ); chỉ số về số lượng (số lượng công việc đạt đươc); chỉ số thời gian (hoàn thành đúng tiến độ). Chủ thể đánh giá cũng rất đa dạng, tuỳ theo mục đích đánh giá, với trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức, thì đánh giá của lãnh đạo quản lý có ý nghĩa quan trọng trong quá trình thực thi công vụ.

Để có cơ sở đánh giá, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần trang bị một số kỹ năng cơ bản như sau:

1. Kỹ năng quan sát

Về bản chất, quan sát không chỉ đơn giản là chỉ là nhìn, ngắm mọi thứ một cách ngẫu nhiên hay cảm nhận thông thường, mà là hoạt động định trước về

nhận diện, không chỉ có chiều sâu, mà còn phải xâu chuỗi những điều liên quan hay phải thấu hiểu theo bối cảnh thực tiễn để đánh giá hợp lý và đúng đắn nhất. Quan sát là việc sử dụng tổng hợp của tất cả các giác quan nhằm thu được thông tin cụ thể, chi tiết và chính xác, đồng thời được phân tích, xử lý và hình thành nên tư duy của mục tiêu hướng tới, tư duy ấy còn phụ thuộc vào quá trình rèn luyện để đạt được kỹ năng quan sát của mỗi con người.

Như vậy, kỹ năng quan sát là hoạt động được thể hiện thông qua cách nhìn nhận hiện tượng, sự vật một cách chi tiết, cụ thể, có chủ đích, nhằm thu thập thông tin chính xác để phân tích, phục vụ cho mục đích rõ ràng.

Trong đánh giá thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng, kỹ năng quan sát là hoạt động có tầm quan trọng đặc biệt, bởi vì:

Thứ nhất, lãnh đạo, quản lý cấp phòng là hoạt động chỉ huy của người đứng đầu trong một tổ chức nhỏ nhất, trực tiếp và gần gũi nhất đối với tất cả các thành viên của mình. Công việc trước tiên là căn cứ vào từng vị trí công việc để lắp ráp nhân sự theo đúng trình độ chuyên môn, đây là hoạt động quan sát ngay từ ban đầu mà người lãnh đạo, quản lý cần chú ý tới thái độ (mức độ ủng hộ hay phản ứng), các hành vi thể hiện sau khi nhận nhiệm vụ, động cơ làm việc của mỗi thành viên, các phương pháp được nhân viên sử dụng trong thực thi công vụ, tiến độ thực hiện hay kết quả được biểu hiện ban đầu,...để kịp thời trao đổi, điều chỉnh và có giải pháp hiệu quả.

Thứ hai, trong tổ chức thực thi công vụ, với chức năng kiểm tra, giám sát của người chỉ huy thì lãnh đạo, quản lý cấp phòng cũng cần phải chỉ ra được những ưu, nhược điểm trong từng công đoạn thực thi nhiệm vụ của mỗi thành viên trong phòng. Sở trường, sở đoản của họ được bộc lộ ra ra sao, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh, khát vọng hay phát hiện năng lực tiềm ẩn của mỗi vị trí, để tạo động lực, uốn nắn, chỉ bảo phù hợp và kịp thời. Điều này, đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải có kỹ năng quan sát hiệu quả từng vị trí nhân viên trong đội ngũ nhân sự mà mình quản lý bên cạnh tiến độ, mức độ về khối lượng và chất lượng công việc mà họ đảm nhận.

Có thể thấy, kỹ năng quan sát trong đánh giá thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng là hoạt động nhận diện trực tiếp, thường xuyên và toàn diện trong đánh giá thực thi công vụ, kỹ năng này không phải tự nhiên mà có, nó được hình thành từ kết quả của sự rèn luyện ở mỗi con người lãnh đạo, quản lý.

Để có được kỹ năng quan sát hiệu quả trong đánh giá thực thi công vụ, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần chú ý rèn luyện để có được một số khả năng như: khả năng tập trung và phân tích, đây là khả năng kiểm soát cảm xúc, chi phối ánh mắt kết hợp với tập trung tâm trí, chắt lọc thông tin, suy nghĩ tập trung; khả năng phát triển kỹ năng tư duy phản biện, đây là khả năng suy đoán, lập luận, đặt câu hỏi và phân tích những thông tin thu nạp; khả năng thấu hiểu nhân viên của mình qua thể hiện các hành vi từ cử chỉ, nét mặt, ánh mắt. Cần xác định trước những sự kiện cần quan sát nhưng cũng cần chú ý đến những sự kiện bất thường trong quá trình quan sát. Quan sát hiệu quả sẽ trở nên ý nghĩa hơn khi được ghi chép đầy đủ phục vụ cho mục tiêu đánh giá.

2. Kỹ năng ghi chép

Hàng ngày lãnh đạo, quản lý cấp phòng cùng làm việc với nhân viên của mình trong một môi trường nhất định, quan sát và trao đổi với họ các công việc được giao, như vậy sẽ có nhiều thông tin được thu nhận. Những sự kiện phát sinh hàng ngày có ý nghĩa quan trọng trong đánh giá, giúp cho lãnh đạo, quản lý cấp phòng dự đoán khả năng và cách xử lý công việc của mỗi công chức, viên chức trong những tình huống khác nhau hoặc giải thích cho kết quả thu được từ năng lực của mỗi vị trí khi thực thi công vụ. Do có nhiều sự kiện diễn ra thường xuyên, lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể nhớ được thông tin tổng quan nhưng những chi tiết quan trọng thì rất dễ bị quên hay bỏ qua. Vì vậy ghi chép là một kỹ năng cần thiết của lãnh đạo, quản lý cấp phòng để thực hiện hoạt động đánh giá thực thi công vụ.

Ghi chép nhằm thu thập thông tin về quá trình và kết quả thực thi công vụ để đối chiếu với các tiêu chí đặt ra cho mỗi vị trí việc làm của công chức, viên chức cấp dưới trong thực thi công vụ. Việc ghi chép hàng ngày giúp lãnh đạo,

quản lý cấp phòng sắp xếp công việc mang tính kế hoạch chi tiết, trình tự, dễ dàng sử dụng. Ghi chép lại thường xuyên cũng là cách rèn luyện trí nhớ (nhanh nhớ và có thể nhớ lâu hơn) đồng thời kiểm chứng lại những lỗi và sửa chữa kịp thời. Trong quá trình ghi chép, lãnh đạo, quản lý cấp phòng sẽ đánh giá được mức độ quan trọng của từng thông tin, điều gì cần phải chú ý cho công tác đánh giá. Đồng thời, lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể bổ sung thêm những thông tin theo suy luận của mình, cấu trúc lại thông tin mang tính hệ thống để khi xem lại nội dung ghi chép dễ dàng hơn.

Để công tác đánh giá được hiệu quả thì lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần xác lập trước các định hướng ghi chép, như những thông tin quan trọng về tiêu chí xem xét đánh giá, những ý chính trong các buổi họp, những ý tưởng hay đóng góp của nhân viên trong thực thi công vụ. Đặc biệt, khi sự kiện xảy ra cần phải được ghi chép lại ngay, ghi chép cả những hành vi tích cực và hành vi tiêu cực, cần thu thập đầy đủ thông tin trước khi ghi chép, mỗi bản ghi chỉ nên tập trung vào một sự kiện, phần mô tả sự kiện gắn với các tiêu chí đánh giá để dễ dàng so sánh khi đánh giá. Các biểu hiện hay các sự kiện ghi chép gắn với các tiêu chí hình thành nội dung đánh giá và phù hợp với từng nhóm vị trí thực thi công vụ chuyên môn hay lĩnh vực (Xem Bảng 1).

Bảng 1. Mô tả biểu hiện căn cứ vào tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá	***Biểu hiện ghi chép***
Kết quả làm việc	…….
Tiến độ làm việc	…….
Tính chu đáo	…….
Kiến thức chuyên môn	…….
Diễn đạt bằng lời nói	…….
Diễn đạt bằng văn bản	…….
Ý tưởng/Ý kiến	…….
Khả năng nhận xét, phản biện	……

Sự sẵn sàng làm việc ……

Sức chịu đựng ……

Khả năng chú ý và tập trung trong công việc …….

Cách cư xử bên ngoài xã hội ……

Ví dụ: *Sẵn sàng làm việc*, cần mô tả sự kiện theo hướng: *Say mê với công việc, tham gia, đóng góp nhiệt tình, đảm nhận công việc một cách tự nguyện, làm việc ngay cả khi không có sự khuyến khích, động viên.*

Cũng có thể căn cứ vào khung tổng hợp tiêu chí để người quản lý có cách nhìn bao quát, khi ghi chép lựa chọn lọc những thông tin cần thiết (Bảng 2).

Bảng 2. Mô tả biểu hiện căn cứ vào tiêu chí đánh giá

Khả năng thích nghi	Tính kiên trì
Số lượng công việc	Sự sáng tạo
Chất lượng công việc	Ý thức trong việc thu chi
Động lực làm việc	Khả năng tổ chức
Tiến độ làm việc	Khả năng đưa ra quan điểm
Tính tự chủ	Sức chịu đựng
Tính chu đáo, thận trọng	Mức độ vui vẻ trong công việc
Khả năng xét đoán/phán xét	Khả năng ra quyết định
Ý thức trách nhiệm	Khả năng về chuyên môn trên thực tế

Trong thực tế có nhiều cách ghi chép mang tính khoa học, hệ thống khác nhau, ghi chép theo cách ghi chú cũng được sử dụng theo một số dạng sau:

Dạng xương (Skeleton Prose)

Đây là kiểu ghi chú phổ biến nhất. Các thông tin được sắp xếp theo đoạn với các tiêu đề rõ ràng, được đưa ra lần lượt và có sắp xếp theo thứ tự. Kiểu ghi chú này là cách ghi chép quen thuộc và dễ thực hiện. Nhưng nhược điểm của cách ghi chép này là không chỉ ra được mối quan hệ giữa các nội dung.

Dạng Cornell (Cornell Note Taking System)

Kỹ năng ghi chép theo kiểu Cornell buộc người viết phải có chuẩn bị trước, chia nội dung làm hai phần, trong đó có một phần là nội dung cho các chú ý quan trọng. Đây là một cách ghi chú được tổ chức bài bản, rõ ràng, dễ xem lại và rất linh động khi thêm bớt nội dung.

Dạng Sơ đồ tư duy (Spidergrams, Mind Maps and Concept Maps)

Sơ đồ tư duy là cách lưu trữ thông tin theo dạng bảng biểu trên giấy không dòng kẻ. Để tạo một sơ đồ tư duy, bạn sẽ bắt đầu từ chính giữa trang giấy với tiêu đề lớn nhất và phát triển các nhánh nội dung từ tiêu đề chính. Kỹ năng ghi chép này cho phép bạn thấy một lượng lớn thông tin chỉ trong 1 trang giấy, dễ dàng thấy được sự kết nối giữa các ý.

Có nhiều cách và phương pháp ghi chép lưu trữ thông tin để hình thành kỹ năng, mỗi người quản lý đều có thể lựa chọn để luyện tập một cách lưu trữ thông tin riêng phù hợp với sở thích và khả năng tiếp nhận, tổng hợp thông tin của mình, miễn là việc ghi chép này phải chủ động phản ánh đầy đủ, rõ ràng các thông tin cần thiết để phục vụ công tác đánh giá hiệu quả trong thực thi công vụ.

3. Kỹ năng phản hồi

Kỹ năng phản hồi là một phần rất quan trọng trong giao tiếp hàng ngày nói chung và trong môi trường làm việc nói riêng, là một công cụ hiệu quả trong quản lý. Mục đích của phản hồi là hỗ trợ, bao gồm việc phản hồi và nhận phản hồi, vì vậy để phản hồi hiệu quả thì nội dung phản hồi cần phải đầy đủ thông tin, chính xác và rõ ràng.

Trong đánh giá thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng, nhà quản lý cần phải trao đổi thông tin đến nhân viên trong nhằm tạo sự phối hợp, gắn kết giữa các nhân viên trong phòng. Thông qua phản hồi, nhà quản lý có thể góp ý với những nhân viên chưa đảm bảo sự phối hợp, gắn kết với thành viên khác để mang lại hiệu quả cao hơn. Bởi thế phản hồi phải khách quan, không dựa vào những quan điểm chủ quan, phản hồi tích cực được biểu hiện qua việc lắng nghe tích cực, tóm tắt được những điểm chính trong trao đổi, kết hợp giữa hình thức phản hồi bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Nếu được thực hiện đúng

cách, kỹ năng phản hồi có khả năng giúp thành viên trong phòng đoàn kết, phát triển, cải thiện mức độ tin tưởng cũng như tăng cường quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo, quản lý. Thông qua đó, đánh giá sẽ đầy đủ và hiệu quả.

Phản hồi có thể được thực hiện theo hai cách: Phản hồi xây dựng (hay còn gọi là phản hồi tích cực) và phản hồi theo kiểu "khen và chê". Phản hồi xây dựng là đưa ra những thông tin cụ thể, trọng tâm vào vấn đề và dựa trên sự quan sát, nêu lên những điểm tích cực và những điểm cần cải thiện. Phản hồi theo kiểu "khen và chê" là những đánh giá mang tính cá nhân, chung chung, không rõ ràng, chú trọng vào con người và dựa trên quan điểm, cảm nhận của người đưa ý kiến phản hồi. Phản hồi cũng không chỉ diễn ra 2 chiều, trong tổ chức thực thi công vụ còn có cả phản hồi giữa các thành viên với nhau, do đó, để có thể tiến hành phản hồi hiệu quả, cần xây dựng văn hóa công vụ nhằm tạo ra sự tin tưởng, hướng tới mục tiêu chung trong công việc giữa các thành viên.

Phản hồi trong đánh giá thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần thường được sử dụng như một công cụ hữu ích trong quá trình làm việc, do đó thông tin phản hồi hiệu quả mang nội dung cụ thể, luôn tập trung vào một hành vi cụ thể, phải mang tính xây dựng và chân thành, phải mô tả các hành động hay hành vi mà cá nhân đã thực hiện, thông tin phản hồi phải được đưa ra đúng lúc và gắn với các sự kiện. Cần lưu ý rằng phản hồi không có nghĩa là phê bình, chỉ trích, nó phải mang tính mô tả và hướng về hành động, mục đích chính của phản hồi là giúp nhân viên trong phòng nhận ra vị trí của bản thân trong mối quan hệ với các hành vi công việc. Khi đưa ra phản hồi cho nhân viên không chỉ là nói với họ những gì họ cần cải thiện mà còn cần lắng nghe để hiểu những gì nhân viên đang cảm thấy hoặc những tình huống mà bạn có thể không biết, phản hồi nên là cuộc trò chuyện, trao đổi hai chiều.

Có nhiều công cụ hỗ trợ cho phản hồi trong đánh giá thực thi công vụ hiệu quả, tùy theo bối cảnh để cân nhắc sử dụng các công cụ hỗ trợ phù hợp và hiệu quả.

Để có kỹ năng phản hồi hiệu quả cho nhân viên, nhà quản lý cần quan tâm, rèn luyện một số kỹ thuật như:

Đặt sẵn thang câu hỏi trong phản hồi, để phản hồi gắn được với mục tiêu, khi tiến hành buổi phản hồi, người quản lý nên tra cứu lại và nắm rõ mục tiêu công việc nhân viên đang cần thực hiện là gì? Nhân viên tập trung hơn và biết cần cải thiện thêm điều gì để đạt được mục tiêu công việc? Phản hồi mình đưa ra sẽ tác động như thế nào đến người nhận phản hồi?

Cách dẫn dắt nội dung phản hồi, yêu cầu nhân viên cung cấp các thông tin về tiến độ triển khai công việc,sau đó mới đưa ra các phản hồi của mình, khi phản hồi nliên quan đến công việc chuyên môn có thể bằng những lời khuyên hoặc có thể đưa ra những hình mẫu thuyết phục, khi trao đổi về hành vi cần giải thích rõ tác động của hành vi đó. Nhân viên là những người trực tiếp, thực tế triển khai công việc nên có thể họ sẽ có những góc nhìn riêng của người trong cuộc. Lắng nghe những ý kiến của nhân viên có thể gợi mở cho người quản lý thêm thông tin mới để hiểu rõ hơn vấn đề công việc cần giải quyết, tránh bị ảnh hưởng chi phối từ những hiệu ứng bất lợi hay gắn phản hồi với cảm xúc cá nhân của mình.

Để phản hồi có hiệu quả, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần lưu ý một số điểm được trình bày tại Bảng 3.

Bảng 3. Một số lưu ý khi sử dụng phản hồi trong đánh giá

1. Lên kế hoạch về thời gian, địa điểm.
2. Chuẩn bị các dữ liệu cần thiết.
3. Lựa chọn hình thức, phương pháp phản hồi.
4. Chuẩn bị những thông tin tích cực của nhân viên và cách dẫn dắt.
5. Ghi nhớ rằng phải tạo ra bầu không khí vui vẻ.
6. Ghi nhớ rằng phải có đủ các phương án xử lý.
7. Ghi nhớ rằng phải luôn tập trung vào mục tiêu.
8. Đảm bảo rằng nhân viên nhận phản hồi theo hướng xây dựng.

4. Kỹ năng tổ chức, điều hành và kết luận cuộc họp về đánh giá

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 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. Một cuộc họp về đánh giá của lãnh đạo quản lý cấp phòng thường diễn tiến theo 3 bước cơ bản như sau:

- *Chuẩn bị cho cuộc họp*

Chuẩn bị cho cuộc họp là một trong những bước quan trọng trong quy trình tổ chức cuộc họp

+ Mục đích của cuộc họp*:* Là cuộc họp đánh giá thực thi công vụ, bao hàm cả đánh giá tổ chức và mỗi cá nhân, do vậy phải nđảm bảo sự có mặt đầy đủ của tất cả nhân viên trong phòng, hơn thế nữa tất cả những nhân viên tham gia cuộc họp đã nắm được nội dung chính của cuộc họp trước thời gian tiến hành để họ có sự chuẩn bị (Bản tự đánh giá, Kế hoạch cá nhân). Tùy theo mục đích của cuộc họp, người quản lý có sự chủ động về định hướng mục tiêu. + Thời gian, địa điểm: Lãnh đạo phòng thông báo mang tính kế hoạch (tháng/tuần) về địa điểm và thời gian họp công khai cho tất cả người tham dự. Thời gian bắt đầu và kết thúc cụ thể. Chú ý đến công tác phục vụ (bàn ghế, thiết bị truyền thông, hậu cần,...), phòng họp cần chuẩn bị trước để phù hợp với số lượng người tham gia.

+ Các thành phần tham dự: Các thành phần tham dự cuộc họp cần nắm rõ các thông tin về cuộc họp. Cần thông báo kế hoạch liên quan đến người tham dự (kể cả đại biểu) để họ có thể chuẩn bị các tài liệu và các vấn đề cần thảo luận hay phát biểu. Bản thân người quản lý cần chuẩn bị các tài liệu liên quan cho cuộc họp, nhất là các văn bản chỉ đạo từ cơ quan nhà nước cấp trên.

- *Trong cuộc họp:* Sau khi thư ký kiểm tra đảm bảo số lượng thành viên tham dự cũng như sự chuẩn bị kỹ càng công tác phục vụ, nội dung chính của cuộc

họp sẽ diễn ra. Đây được cho là phần quan trọng nhất trong quy trình tổ chức cuộc họp đánh giá.

+ Tổ chức cuộc họp: Mở đầu cuộc họp, người điều hành (chủ trì) giới thiệu thành phần tham dự, thông qua thư ký ghi biên bản, có thể nêu nêu lại các phần của cuộc họp, mục tiêu của buổi họp, kết quả mong đợi sau cuộc họp để tất cả mọi người có thể định hình được các hoạt động của buổi họp. Sau đó dẫn dắt mọi người vào vấn đề chính theo trình tự của nội dung cuộc họp.

+ Điều khiển cuộc họp: Người điều khiển cuộc họp cần phải luôn ghi nhớ được vấn đề chính cần thảo luận, những điều kiện cần và đủ của tổ chức cũng như mỗi thành viên trong khi đánh giá, bởi trong quá trình họp, rất nhiều vấn đề nhỏ nảy sinh, việc đi chệch khỏi vấn đề chính cần giải quyết sẽ tiêu tốn thời gian mà không mang lại kết quả tích cực nào.

Người điều hành cuộc họp cũng cần khuyến khích người tham dự đóng góp ý kiến một cách sôi nổi, tích cực, tận dụng sự góp ý lẫn nhau, tránh các trường hợp xung đột tạo ra các hành vi gây nên mâu thuẫn. Nên tìm kiếm những thông báo tốt trong tương lai mang lại niềm vui hay lợi ích của các thành viên, nhằm giảm sự căng thẳng hoặc tạo không khí vui tươi trong cuộc họp.

+ Ghi lại nội dung cuộc họp: Mục tiêu chính là kết quả đánh giá, đưa ra được kết luận đầy đủ theo yêu cầu về nội dung họp. Các thông tin, các ý kiến đóng góp đều được ghi lại một cách cụ thể, đầy đủ nhất. Các ý kiến đóng góp cần có kết luận từ phía người chủ trì, đây cũng là hình thức khích lệ những người tham gia các ý kiến xây dựng. Nội dung kết luận cần có sự đồng tình của đa số những người tham dự thông qua nguyên tắc tập trung dân chủ.

- Kết thúc cuộc họp

Nên kết thúc cuộc họp bằng kết luận những vấn đề chính và đánh giá tóm tắt mục tiêu cuộc họp đạt được. Người điều hành cũng nên có sự cảm ơn các thành viên trực tiếp tham dự cuộc họp.

Để cuộc họp về đánh giá thành công, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần lưu ý một số điểm được trình bày tại Bảng 4.

Bảng 4: Những điểm cần lưu ý cho một cuộc họp đánh giá

1. Nắm vững nội dung các bước trong tổ chức cuộc họp
2. Chuẩn bị đầy đủ những dữ liệu, văn bản phục vụ đánh giá
3. Chuẩn bị sẵn kịch bản cho từng nội dung trong cuộc họp
4. Chuẩn bị sẵn các phương án xử lý phát sinh trong cuộc họp
5. Khái lược kết luận nội dung cuộc họp sẽ hướng tới
6. Tạo bầu không khí cởi mở, thân thiện và trân trọng các ý kiến
7. Kết luận phải hướng tới kết quả, mục đích của buổi họp

Cần chủ động để giải quyết một số tình huống phát sinh trong cuộc họp*:*

- *Sự buồn tẻ trong cuộc họp, hoặc thái độ tiêu cực của thành viên* Không ít nhân viên thờ ơ trong cuộc họp, biểu hiện của vấn đề này thường là: không quan tâm đến phần trình bày của người điều hành hoặc ý kiến của các thành viên khác, không tham gia đóng góp ý kiến, làm việc riêng,...thậm chí chỉ có trình bày từ một phía của chủ tọa.

- *Có những cá nhân chống đối.* Xuất hiện hành vi ngắt lời chủ tọa, phát biểu tự do hoặc có xin phép nhưng lời nói không lành mạnh như: chế nhạo và công kích cá nhân, hoặc có những cử chỉ quá khích,..

- *Thiếu sự đồng thuận.* Do nội dung thảo luận có nhiều quan điểm không nhất trí giữa các thành viên dự họp.

- *Vấn đề từ phía người chủ trì* Trong một số trường hợp, người chủ trì cuộc họp lại là căn nguyên của vấn đề do mắc một trong hai sai lầm nào đó từ chủ quan hoặc khách quan. (mênh lệnh hóa hay dân chủ quá).

Tất cả những lỗi trên, người lãnh đạo quản lý cần phải rà soát và đưa ra các phương án giả định để xử lý cho mỗi một trường hợp mang tính kịp thời và hiệu quả.

IV. MỘT SỐ LƯU Ý CẦN TRÁNH KHI THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ

Trong đánh giá thực thi công vụ, lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần tránh những trường hợp sau:

1. Thiên kiến

Đây là trường hợp lãnh đạo, quản lý cấp phòng chỉ thấy các ưu điểm của nhân viên mà họ có cảm tình, mọi nhược điểm đều được cho qua hoặc được coi là không đáng kể hoặc ngược lại, luôn thấy nhược điểm của nhân viên mà họ không ưa. Một biểu hiện khác của lỗi này là lãnh đạo, quản lý cấp phòng có xu hướng cho điểm cao đánh giá cao đối với nhân viên có những điểm giống mình hoặc cho điểm đánh giá thấp đối với những nhân viên có những điểm trái ngược với mình. Ví dụ: cho điểm cao đối với những người cùng quê, cùng trường, yêu thích thể thao. Các lỗi như vậy có thể bắt nguồn từ việc người lãnh đạo, quản lý cấp phòng đi xa dần những tiêu chí đánh giá đã được xây dựng.

2. Định kiến

Trường hợp này này xảy ra khi nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng chịu ảnh hưởng những thành kiến không đúng nên cố gắn những thành kiến đó cho những người mà họ có đặc điểm tương tự. Ví dụ nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng có thể định kiến với nhân viên về sự khác biệt có tính cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính … Đôi khi sự ác cảm cá nhân làm cho lãnh đạo quy kết hiện tượng vào bản chất. Ví dụ: công chức, viên chức ít nói thì lại cho họ là kiêu ngạo, thiếu hòa đồng; ăn mặc diện là luời biếng …

3. Thiên vị

Là trường hợp do lãnh đạo, quản lý cấp phòng có sự ưu ái đối với nhân viên được đánh giá. Sự ưu ái này dẫn tới điểm đánh giá của những người được ưu ái luôn cao hơn những nhân viên khác cho dù họ không thật sự xuất sắc, thậm chí có thể là chưa làm việc tốt. Điều này sẽ dẫn tới sự bất bình của các nhân viên còn lại, sẽ làm giảm động lực làm việc trong toàn bộ phận và gây ảnh

hưởng xấu tới bầu không khí làm việc. Hậu quả có thể làm cho bộ phận không hoàn thành được nhiệm vụ.

4. Bị ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất

Là trường hợp gây mất tính khách quan trong đánh giá bởi ý kiến của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng bị chi phối bởi những thành tích hay những lỗi lầm của công chức, viên chức mới xảy ra gần đây. Những thành công hay những thiếu sót trước đó của họ thường bị bỏ qua, không xem xét. Vì thế, những người có những đóng góp trước đây sẽ cảm thấy sự bất công đến với họ và chắc chắn họ sẽ có phản ứng với người lãnh đạo.

5. Thái quá

Đây là trường hợp lãnh đạo, quản lý cấp phòng khi đánh giá lại quá khắt khe, không bằng lòng với một ai. Họ cho rằng mọi nhân viên đều dưới mức trung bình. Người lãnh đạo trong trường hợp này thiên về việc sử dụng thái cực thấp của thang điểm đánh giá. Quá nghiêm khắc hay quá khoan dung đều được coi là sai lầm theo khuynh hướng cực đoan.

6. Trung bình chủ nghĩa

Xu hướng này xảy ra khi lãnh đạo, quản lý cấp phòng cho rằng mọi nhân viên đều thuộc loại trung bình, không ai tốt cũng không ai kém. Cách đánh giá này đại diện cho những người không muốn chấp nhận rủi ro trong đánh giá. Họ ngại sử dụng những thái cực của thang điểm đánh giá. Đây cũng là cách đánh giá đơn giản và nhàn hạ nhất. Điều đó dẫn đến không tạo ra sự phân biệt giữa các nhân viên và vì vậy không tạo được sự khuyến khích động viên nhân viên nỗ lực làm việc.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Mục đích đánh giá thực thi công vụ là gì? Xác định vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp phòng trong đánh giá thực thi công vụ của công chức, viên chức. Lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần trau dồi, rèn luyện những kỹ năng nào để có thể đảm bảo tốt vai trò này? Liên hệ thực tiễn cơ quan, đơn vị học viên công tác.

2. Quá trình lãnh đạo, quản lý cấp phòng tổ chức đánh giá thực thi công vụ được diễn ra như thế nào? Liên hệ thực tiễn cơ quan, đơn vị học viên công tác, chỉ ra những hạn chế và đề xuất giải pháp để khắc phục.

3. Các tiêu chí đánh giá công chức/viên chức theo quy định hiện hành là gì? Xác định những khó khăn trong đánh giá thực thi công vụ của công chức/viên chức theo những tiêu chí này.

4. Việc tổ chức cuộc họp đánh giá thực thi công vụ khác với cuộc họp thông thường ở những điểm nào? Lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần làm gì để đảm bảo cuộc họp đánh giá thực thi công vụ đạt được mục đích?

5. Xác định những lỗi mà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần tránh trong đánh giá thực thi công vụ, chỉ ra những hệ quả và đề xuất giải pháp để tránh những lỗi này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO DÀNH CHO HỌC VIÊN

1. Luật Cán bộ, công chức năm 2008.

2. Luật Viên chức năm 2010.

3. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật viên chức năm 2019.

4. Nghị định số 90/2020/NĐ-CP ngày 13 tháng 8 năm 2020 của Chính phủ quy định về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức.

5. Nguyễn Thị Hồng Hải, Nguyễn Thị Thanh Thủy (Đồng chủ biên, 2015), Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công - Lý luận và kinh nghiệm một số nước, NXB. Chính trị Quốc gia, H.