

**BỘ NỘI VỤ**

**TÀI LIỆU BỒI DƯỠNG**  
**LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 1151/QĐ-BNV ngày 31 tháng 12  
năm 2019 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

**HÀ NỘI, 2019**

## MỤC LỤC

Phần I: Kiến thức và kỹ năng của lãnh đạo cấp phòng.....	1
Chuyên đề 1: Tổng quan về năng lực lãnh đạo, quản lý của lãnh đạo cấp phòng .....	1
Chuyên đề 2: Kỹ năng lập kế hoạch.....	31
Chuyên đề 3: Kỹ năng tổ chức thực hiện kế hoạch .....	55
Chuyên đề 4: Kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự của lãnh đạo cấp phòng	87
Chuyên đề 5: Kỹ năng áp dụng pháp luật.....	137
Chuyên đề 6: Kỹ năng ra quyết định .....	159
Chuyên đề 7: Kỹ năng tham mưu .....	185
Chuyên đề 8: Kỹ năng tổ chức, điều hành hội họp và tổ chức sự kiện .....	221
Chuyên đề 9: Kỹ năng giao tiếp, ứng xử và quan hệ với truyền thông .....	257
Phần II: Báo cáo kinh nghiệm thực tế .....	284
Chuyên đề báo cáo 1: Kinh nghiệm về lãnh đạo, quản lý của cấp phòng trên thế giới .....	284
Chuyên đề báo cáo 2: Cải cách hành chính và các vấn đề đặt ra đối với lãnh đạo cấp phòng.....	285
Chuyên đề báo cáo 3: Lãnh đạo cấp phòng và vấn đề đổi mới trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0.....	286
Chuyên đề báo cáo 4: Lãnh đạo cấp phòng và vấn đề đổi mới quản lý đơn vị sự nghiệp công lập.....	287
Chuyên đề báo cáo 5: Lãnh đạo cấp phòng trong bối cảnh đẩy mạnh xã hội hoá cung ứng dịch vụ công.....	288

Phần III: Hướng dẫn viết tiểu luận cuối khóa.....	289
---	-----

**TÀI LIỆU**  
**BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 1151/QĐ-BNV ngày 31 tháng 12 năm 2019  
của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

**Phần I**  
**KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG**

**Chuyên đề 1**  
**TỔNG QUAN VỀ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ**  
**CỦA LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG**

**1. Quan niệm về lãnh đạo, quản lý**

**a) Quan niệm về lãnh đạo**

Các tổ chức, dù là công hay tư, quy mô lớn hay nhỏ, hoạt động trong ngành, lĩnh vực nào, thường gồm nhiều thành viên có xuất phát điểm, động lực, năng lực, cũng như cách nhìn nhận khác nhau về tổ chức, về vị thế của bản thân và cách thức theo đuổi mục tiêu. Chính vì vậy, sự khác biệt, thậm chí xung đột, về cách thức tồn tại, phát triển giữa các cá nhân hay nhóm cũng như những đóng góp họ mang đến cho tập thể là một tất yếu khách quan. Điều này chỉ ra rằng, trong khi nhu cầu phối hợp là tự nhiên, thì nguy cơ bất phối hợp cũng là điều đương nhiên có thể xảy ra.

Lãnh đạo, quản lý đã xuất hiện để giải quyết nhu cầu tổ chức lao động, nhằm tạo ra sự hợp lý trong lựa chọn ưu tiên, trong phân công và phối hợp lao động của các cá nhân, các nhóm, các hoạt động riêng lẻ hay các tiểu quá trình một cách hệ thống, một cách khoa học<sup>1</sup>. Yêu cầu này càng trở nên quan trọng hơn trong bối cảnh tình trạng khan hiếm nguồn lực tỷ lệ nghịch với đòi hỏi ngày càng cao của cá nhân và cộng đồng.

---

<sup>1</sup> Mai Hữu Khuê (2003), Lý luận về quản lý nhà nước, Vụ Công tác Chính trị, Bộ Giáo dục Đào tạo, Hà Nội.

Xét về bản chất, lãnh đạo, quản lý đồng nhất. Đó là các nỗ lực mang tính hệ thống nhằm phát huy sự tham gia và đóng góp của các bên liên quan để tạo ra sự cộng hưởng trong tư duy (cùng nhìn về một hướng) và cộng lực (cùng chung tay, chung sức để tạo ra kết quả như trông đợi) trong hành động - sức mạnh tổng hợp nhằm hiện thực hóa tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức.

Sự đồng nhất về bản chất của lãnh đạo và quản lý là cùng một hệ thống nỗ lực nhằm: Một là, tạo ra thay đổi: Lãnh đạo và quản lý, thông qua các kỹ năng, nghệ thuật, công cụ khác nhau đều nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra. Mục tiêu đó là một hiện trạng mới trong tương lai nhưng chất lượng tốt hơn so với hiện tại. Điều đó có nghĩa là trong quá trình thay đổi cách tiếp cận, phương thức, kết quả của quá trình, các đối tượng lãnh đạo, quản lý, thì đội ngũ lãnh đạo, quản lý cũng cần có năng lực tự thay đổi để đón nhận, dung dưỡng, kích lệ và tạo ra thay đổi trong tổ chức hoặc xã hội, nhằm tạo ra chuyển biến xã hội như đã định. Hai là, đối mặt với xung đột. Ba là, sử dụng quyền lực để dẫn dắt tổ chức.

Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý nằm ở quá trình và phương thức thể hiện các khía cạnh bản chất đó và đạt được mục tiêu chung. Đó là:

- Cách nhìn nhận đối tượng và mục tiêu tác động;
- Cách tạo dựng, thực hành, duy trì và phát triển quyền lực để huy động lực lượng và cam kết của đối tượng lãnh đạo, quản lý bao gồm cả các bên liên quan và điều này dẫn đến sự cân nhắc để lựa chọn;
- Các chiến lược, kỹ thuật khác nhau để đạt được mục tiêu chung.

*Quản lý*, theo cách hiểu phổ biến là sự tác động có hệ thống, có tổ chức của chủ thể quản lý lên đối tượng, làm cho họ hành động theo mục tiêu đã định của quản lý. Nói một cách đơn giản thì quản lý là nỗ lực “quản”, nắm bắt, phát huy và dẫn dắt (con người, các quá trình xã hội và các nguồn lực vật chất, kỹ thuật) thông qua “lý”.

Lý, theo nghĩa thứ nhất, là tính hợp pháp của quyền lực theo thứ bậc. Quản lý chú trọng tác động vào lý trí, vào trí tuệ của người khác. Lý, theo nghĩa thứ hai, tập trung vào sự hợp lý, logic, tính đúng đắn, hợp lý của hệ thống các quy trình, thủ tục, các lập luận logic, chặt chẽ, rành mạch, sự thỏa mãn các chuẩn mực hoặc

các quy tắc đã được thống nhất và được thông qua để đảm bảo tự tối ưu về trình tự và kết quả. Quản lý, do vậy, tạo ra động lực làm việc ở các bên liên quan trên cơ sở các ưu thế của sự tuân thủ, ổn định, nề nếp, trật tự trong và ngoài tổ chức. Trong lãnh đạo cấp phòng, nhất là trong các cơ quan quản lý nhà nước và quản lý hành chính nhà nước, sự tuân thủ theo pháp luật, theo mệnh lệnh của lãnh đạo là một điều kiện để tạo ra sự nề nếp và trật tự để đội ngũ có thể tập trung và tư duy cải thiện công việc thay vì đối mặt với sự hỗn loạn, mỗi người một kiểu.

Thiếu quản lý sẽ không có sự logic, tính hợp lý, nề nếp, trật tự, tổ chức sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, vô kỷ luật, “trên bảo dưới không nghe”. Theo đó, các kỹ năng quản lý cơ bản là:

- Thiết kế công việc.
- Lập kế hoạch.
- Xây dựng cơ cấu tổ chức.
- Xây dựng quy chế, thủ tục.
- Phân công công việc.
- Tổ chức quá trình thông tin, giao tiếp.
- Cung cấp các điều kiện vật chất cho thực thi.
- Giám sát và kiểm tra hoạt động.

*Lãnh đạo*, trong khi đó, huy động sự cam kết và các nguồn lực thông qua “đạo”- một phương thức tác động đặc biệt.

Đạo theo nghĩa thứ nhất, là đường, là con đường, là cách thức mới. Lãnh đạo đồng nghĩa với định hướng, tìm kiếm các hướng đi chính, các hướng đi lớn. Lãnh đạo tạo ra các thay đổi có tính chiến lược thông qua tầm nhìn và hệ thống các chiến lược. Lãnh đạo có sức hấp dẫn từ việc theo đuổi một con đường mới, mới lạ và hứa hẹn tốt đẹp hơn khiến người ta tò mò hoặc bị kích thích mà ủng hộ và đi theo. Tiếp đó, lãnh đạo tạo ra con đường mới thông qua việc tập trung vào các chiến lược - vào các điểm then chốt, đôi khi có ý nghĩa sống - còn, để thay đổi toàn bộ cục diện, tạo ra những kết quả hoàn toàn mới ở mức độ và phạm vi tổng thể và lâu dài của tổ chức hoặc xã hội. Lãnh đạo, do vậy, đồng nghĩa với tìm kiếm và tạo ra thay đổi. Nó kích hoạt, tác động vào óc tò mò và ý muốn tìm kiếm cái

mới của con người. Trong lãnh đạo cấp phòng, việc tìm kiếm phương pháp mới để tổ chức thực thi công việc, nhiệm vụ, hay thay đổi trong cách sử dụng, phát huy nhân viên nào đó cũng có ý nghĩa quan trọng như việc duy trì sự ổn định. Các nỗ lực này kích hoạt sự quan tâm, bỏ đi một số thói quen không còn phù hợp và gợi ý việc thử nghiệm cái mới. Điều này không chỉ giúp tăng năng suất mà còn giúp giảm stress thông qua hạn chế sự nhàm chán, một chiều do những công việc thường ngày tạo ra.

“Đạo” theo nghĩa thứ hai, là sự chân chính, đạo đức, là đức hạnh, là cái tốt và sự đẹp, là Chân, Thiện, Mỹ, khiến người ta trân trọng, cảm phục và đi theo. Đạo, theo nghĩa này, tạo ra niềm tin, giúp người ta nhận ra, xác định được, và có hệ thống giá trị để đi theo. Đến lượt nó, các giá trị, niềm tin đó sẽ dẫn dắt hành vi của người được lãnh đạo. Nó nhấn mạnh vai trò làm gương và sức mạnh nêu gương của người lãnh đạo. Điều này có nghĩa, lãnh đạo tác động vào tâm hồn, vào cảm xúc, vào sự xúc động hay đam mê của người khác, thấm thấu vào họ, hấp dẫn và lôi cuốn họ, làm cho họ ủng hộ và đi theo mà không nhất thiết đòi hỏi đầy đủ các lập luận hay bằng chứng có tính logic. Nỗ lực lãnh đạo là thông qua giá trị để tạo ra đam mê, niềm tin, niềm tự hào và tự giác cộng lực vì mục tiêu chung. Điều này khiến người ta có được sức mạnh, có sự thôi thúc từ bên trong để hành động, theo đuổi và tự chịu trách nhiệm về hành trình cũng như kết quả của mình. Chính vì vậy, lãnh đạo có ưu thế nhờ việc khích lệ đổi mới, sáng tạo và tạo ra sự tự nguyện mà không ép buộc.

Cho nên, thiếu lãnh đạo, mọi nỗ lực, dù mang tính tích cực, đều có thể trở nên vụn vặt, manh mún, thiếu nhất quán, không đi đến đâu; tình trạng “vô đạo”, bất chấp luân thường có thể xảy ra. Theo đó, các kỹ năng lãnh đạo nói chung và của cấp phòng gồm có:

- Xây dựng và chia sẻ tầm nhìn lãnh đạo.
- Hoạch định chiến lược.
- Xây dựng liên minh: bao gồm tạo động lực và truyền cảm hứng.
- Xây dựng và thay đổi văn hóa tổ chức.

- Tổ chức quá trình học tập và kiến tạo tri thức nhằm xây dựng phòng thành tổ chức có tính học hỏi.

Như vậy, lãnh đạo và quản lý đồng nhất ở bản chất, là hai quá trình tìm kiếm các cách thức để bổ sung giá trị cho nhau, chứ không phủ nhận hay loại trừ nhau.

Theo cách hiểu truyền thống, trong quản lý có lãnh đạo - là kỹ năng làm việc với con người để tạo ra kết quả trông đợi. Tuy nhiên, theo cách hiểu này, lãnh đạo bao gồm quản lý.

Lãnh đạo nghĩa là “Tìm đường” (là quá trình tìm kiếm, xác định mục tiêu mới), “Dẫn đường” (tổ chức quá trình hành động để dẫn dắt cá nhân và tổ chức thay đổi và theo đuổi cách thức mới về hướng một con đường mới) và “Tạo đường” (tạo ra một trật tự mới, một giá trị mới, hay lớn nhất, một xã hội mới).

Lãnh đạo không chỉ tìm ra các định hướng, lối đi mới mà còn dẫn dắt, hướng dẫn, tổ chức quá trình thay đổi để tạo ra kết quả mới.

Chính vì vậy, trong thực tế Việt Nam, và trong tài liệu này, các hoạt động cũng như các chủ thể lãnh đạo, quản lý sẽ được gọi gọn là lãnh đạo và các nhà lãnh đạo hoặc quản lý và các nhà quản lý.

Nói tóm lại, lãnh đạo, là quá trình chủ thể lãnh đạo đưa ra tầm nhìn và các lựa chọn chiến lược về cách thức tạo ra tương lai cho tổ chức, xã hội và tổ chức quá trình hiện thực hóa tầm nhìn thông qua cam kết, năng lực và sự tự nguyện của các bên liên quan.

### ***b) Quan niệm về người lãnh đạo***

Nếu gắn hoạt động lãnh đạo, quản lý với con người cụ thể, thì trong thứ bậc của tổ chức, đội ngũ lãnh đạo bao gồm nhóm những người giữ vị trí ở cấp cao nhất của hệ thống, chịu trách nhiệm về các vấn đề chiến lược của tổ chức; trong khi đội ngũ quản lý bao gồm những người chịu trách nhiệm về việc hiện thực hóa các chiến lược đó.

Tuy nhiên, việc thực hiện vai trò lãnh đạo hay quản lý thay đổi tùy theo chức năng, vai trò của cá nhân hay nhóm trong các tổ chức khác nhau, vào những bối cảnh khác nhau, chứ không giống hệt nhau hoặc bất biến theo thời gian. Một người có thể là lãnh đạo trong hệ thống thứ bậc này nhưng lại là quản lý trong



một phạm vi hệ thống khác. Ngoài ra, sự kết hợp các giá trị đặc thù của quản lý và lãnh đạo cho phép tạo ra thay đổi quan trọng và bền vững cần thiết ở khách thể lãnh đạo, quản lý và các bên liên quan. Nói cách khác, người lãnh đạo cũng cần có năng lực quản lý; trong khi các nhà quản lý cũng cần có năng lực lãnh đạo.

Chính vì vậy, theo các quan niệm chính thức thì lãnh đạo cấp phòng là người được bổ nhiệm vị trí lãnh đạo ở đơn vị cấp phòng, chịu trách nhiệm tổng thể về tổ chức thực hiện các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, hướng đi và chất lượng hoạt động cũng như phát triển của phòng.

### ***c) Vai trò của người lãnh đạo***

Có thể nhìn nhận vai trò của người lãnh đạo trong mối quan hệ của họ với các nhóm và các đơn vị khác như sau:

- Người lãnh đạo và tổ chức: Đối với đơn vị, người lãnh đạo cấp phòng vừa là người quyết định tổng thể, vừa là gương mặt đại diện.

- Người lãnh đạo và cấp dưới: Đối với cấp dưới, lãnh đạo vừa là một người thầy (chỉ dẫn, hướng dẫn cách thức làm việc, cách thức học hỏi để nâng cao năng lực), vừa là một người bạn (đồng hành, đồng cam, cộng khổ, nắm bắt tâm tư, động viên kịp thời và thẳng thắn góp ý để cùng tiến bộ).

- Người lãnh đạo và tập thể: Đối với tập thể lãnh đạo, tùy theo từng phương thức lãnh đạo như lãnh đạo tập thể hay lãnh đạo cá nhân, chịu trách nhiệm cá nhân hoặc của người đứng đầu. Tuy nhiên, trong cả hai trường hợp, lãnh đạo đều là một nhân tố kết nối các cá nhân khác với nhau, kết nối tập thể lãnh đạo với tập thể và kết nối phòng với các đơn vị tổ chức khác trong cơ quan. Theo nghĩa này, lãnh đạo là “hạt nhân” đoàn kết, nhất trí. Bên cạnh đó, trong tập thể lãnh đạo, người lãnh đạo cần là một nhân tố có tính phản biện để tạo động lực đổi mới từ trong lãnh đạo và đề hạn chế nguy cơ cục bộ.

- Người lãnh đạo và cộng đồng: Đối với cộng đồng trong xã hội và địa phương, lãnh đạo phòng là người chịu trách nhiệm về toàn thể những gì mà nhân viên trong phòng thực hiện. Họ là đầu mối trông đợi để giải quyết, giải đáp mọi thắc mắc,..

## **2. Vị trí, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng trong cơ quan, đơn vị**

### ***a) Vị trí của cấp phòng***

Phòng là một đơn vị tổ chức thuộc cơ cấu thứ bậc trong cơ quan hành chính nhà nước nói riêng và trong các loại tổ chức chính thức nói chung. Trong hành chính nhà nước, phòng được phân chia thành 2 loại:

- Phòng độc lập: Là loại phòng có chức năng, nhiệm vụ tương đối độc lập, có con dấu riêng, tài khoản riêng, có tư cách pháp nhân, báo cáo trực tiếp lên cấp lãnh đạo cấp cao nhất của cơ quan.

- Phòng phụ thuộc: Là loại phòng không có con dấu riêng, không có tài khoản riêng, thực hiện nhiệm vụ được phân công như một bộ phận không tách rời khỏi nhiệm vụ của một cấu trúc tổ chức lớn hơn và báo cáo lên một cấp trung gian chứ không phải lên cấp lãnh đạo cao nhất trong cơ quan.

Phòng hay các đơn vị tổ chức cấp phòng thực hiện vai trò quan trọng trong hệ thống tổ chức, chức năng và hoạt động của cơ quan thông qua tổ chức các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ cụ thể và tạo ra các sản phẩm, kết quả cụ thể theo từng mảng hoạt động.

### ***b) Nhiệm vụ, quyền hạn của phòng***

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:

Một là, chức năng tác nghiệp hay chuyên môn: Mỗi đơn vị phòng thực hiện một chuyên môn nhất định, tuy có mối liên quan, phụ thuộc với các lĩnh vực chuyên môn khác nhưng vẫn là một mảng hoạt động tương đối độc lập.

Hai là, chức năng tham mưu: Trên cơ sở các hoạt động chuyên môn, chuyên ngành của đơn vị, phòng thực hiện chức năng báo cáo, tham mưu cho cấp cao hơn về lĩnh vực hoạt động của mình. Cho nên, các quyết định lãnh đạo của cấp cao hơn, tuy mang tính tổng thể, lâu dài nhưng luôn chắc chắn, khả thi về từng khía cạnh chuyên môn cụ thể.

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

- Dự thảo các dự án, đề án và các văn bản: Theo nhiệm vụ chuyên môn của mình và theo sự phân công của cấp trên trực tiếp, phòng có trách nhiệm dự thảo các dự án, đề án, các văn bản pháp luật liên quan đến phạm vi quản lý của

cơ quan, đơn vị đề cấp trên xem xét, trình lên các cơ quan có thẩm quyền phê duyệt. Nhiệm vụ này có ý nghĩa rất quan trọng, thể hiện năng lực tham mưu chuyên môn của cấp phòng rất rõ rệt, cho dù là phòng ở trung ương hay ở địa phương.

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

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

- 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.

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

### ***c) Các thách thức và cơ hội của cấp phòng trong cơ quan, đơn vị***

Với tư cách là đơn vị tổ chức cấp cơ sở, phòng có nhiều cơ hội trong đóng góp giá trị, thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho cơ quan, đơn vị, vì:

- Đây là đơn vị tổ chức các hoạt động tác nghiệp cụ thể nhất nên các công việc nhiều, cụ thể và nhân viên cần là những người hành động, và có những năng lực rất cụ thể, thiết thực. Do số lượng người không lớn, lượng công việc mang tính nghiệp vụ nhiều nên nhân viên trong phòng có xu hướng được giao, được phân công nhiều việc. Đây chính là cơ hội để lãnh đạo phòng phát triển nhân viên cả về nhân cách, phong cách và năng lực.

- Quy mô của phòng thường nhỏ, gọn về số lượng người, số lượng nhiệm vụ (ở đây không bàn đến các nhiệm vụ không tên có thể xuất hiện khi tổ chức lao động trong cơ quan, đơn vị không có tính khoa học, thiếu chuyên nghiệp). Tuy nhiên, đội ngũ lãnh đạo phòng vẫn có cơ hội thực hiện đầy đủ các năng lực, kỹ năng lãnh đạo. Đây chính là cơ hội rèn luyện và phát triển năng lực lãnh đạo cũng như quản lý.

- Trong bối cảnh cải cách hành chính và cải cách nhà nước như hiện nay, cấp phòng còn có cơ hội tự đổi mới để trở nên tinh, gọn, hoạt động có hiệu suất, hiệu quả, chất lượng làm việc cao.

Bên cạnh đó, các thách thức và nguy cơ đối với phòng cũng không ít, vì:

- Số lượng nhân viên ít, việc nhiều nên nguy cơ quá tải xuất hiện và có thể dẫn đến sai sót không đáng có.

- Nếu phân công, phân cấp không hợp lý, thì phòng là nơi phải làm tất cả các hoạt động nghiệp vụ, đôi khi kể cả của cấp Vụ.

- Việc thực hiện song hành hai chức năng chuyên môn nghiệp vụ và tham mưu nên làm mất rất nhiều thời gian của lãnh đạo cấp phòng. Cho nên, quyền, cơ hội được học tập, bồi dưỡng (theo trường, lớp) có thể bị ảnh hưởng, hạn chế.

- Các tác động của mặt trái kinh tế thị trường, sức cạnh tranh từ các khu vực khác (nhất là cách đãi ngộ, trả lương), ... đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến sự yên tâm công việc và động lực phấn đấu.

- Sự biến đổi về khí hậu, môi trường, áp lực đô thị hóa, cơ hội việc làm (so với năng lực chuyển đổi nghề nghiệp của cán bộ, công chức, viên chức) cũng tác động trực tiếp đến tâm lý, sức khỏe và năng lực thực thi công vụ của cán bộ, công chức, viên chức cũng như bản thân các nhà lãnh đạo, quản lý.

### **3. Năng lực lãnh đạo, quản lý cấp phòng**

#### ***a) Quan niệm và cấu trúc năng lực lãnh đạo, quản lý cấp phòng***

Năng lực công tác là tổng hợp quan điểm, kiến thức, kỹ năng và hành vi cần thiết cho một loại chức trách nhất định, trong một hoàn cảnh nhất định để tạo ra chất lượng làm việc như tổ chức mong muốn. Các yếu tố cấu thành năng lực công tác gồm có nhận thức, quan điểm, kỹ năng và thái độ. Năng lực công tác đòi hỏi sự vận dụng nhuần nhuyễn các yếu tố trên, thể hiện ở:

**Khả năng biết hành động:** Điều này liên quan đến sự sở hữu những nhận thức, quan điểm, kỹ năng và thái độ hành vi cần thiết cho nhiệm vụ. Nói cách khác, còn có thể gọi là có trình độ chuyên môn; biết áp dụng nhận thức, kiến thức vào các hoạt động cụ thể, thực tế;

**Khả năng tạo ra kết quả như mong muốn (hoặc yêu cầu).** Điều này phản ánh các đặc điểm quan trọng của năng lực công tác là:

- Mang tính cá nhân: Do cá nhân chiếm lĩnh, sở hữu và duy trì. Vì thế, cùng tốt nghiệp một trường đại học, cùng được giao các nhiệm vụ cụ thể giống nhau nhưng các cá nhân khác nhau lại có mức độ năng lực thực thi công việc khác nhau.

- Gắn với bối cảnh, hoàn cảnh: Các nhiệm vụ khác nhau đòi hỏi những năng lực khác nhau, nhưng hoàn cảnh (xã hội, cơ quan, phòng) khác nhau ảnh hưởng đến năng lực công tác của cá nhân, kể cả cá nhân lãnh đạo.

- Có tính năng động: Tuy cần đảm bảo những năng lực chung theo khung năng lực hoặc theo mô tả vị trí việc làm nhưng năng lực thực tế của nhân viên hay lãnh đạo cấp phòng có thể rất khác nhau, tùy thuộc vào tư chất cá nhân, năng lực học hỏi để hoàn thiện bản thân hoặc do trông đợi, áp lực của các tập thể, của cấp trên hoặc các bên liên quan khác (như các phòng khác, các đối tác làm việc,...).

Trong khuyến nghị khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho khu vực hành chính công<sup>2</sup>, cấu phần đầu tiên của năng lực quản lý, điều hành chính là “Xác định tầm nhìn và giá trị cốt lõi” trong đó cấp độ 5 - cấp độ cao nhất chính là:

---

<sup>2</sup> Lê Quân (chủ biên) (2016), *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công*, Nxb Đại học quốc gia Hà Nội: Khung năng lực này gồm 6 nhóm năng lực là: Đạo đức công vụ, Năng lực am hiểu địa phương, Năng lực chuyên môn, Năng lực quản lý điều hành, Năng lực quản trị nhân sự, Năng lực quản trị bản thân.

- Dẫn dắt việc xây dựng tầm nhìn cho tổ chức;
- Định nghĩa và liên tục biểu đạt rõ ràng tầm nhìn và chiến lược trong bối cảnh có những ưu tiên lãnh đạo lớn hơn;
- Miêu tả tầm nhìn và giá trị thông qua các ngôn từ giúp nâng cao hiểu biết và nhận thức cũng như thúc đẩy sự đồng thuận và cam kết của công chức, viên chức và các bên liên quan;
- Nhận diện và đề xuất các khái niệm về xu hướng hay mối liên hệ mới giữa các vấn đề của tổ chức và chuyển hóa chúng thành các ưu tiên của tổ chức.

Trong đánh giá cả hai cấp độ trên, cần đảm bảo được sự cân bằng giữa một bên là dựa trên kết quả thực tế công việc - để thấy năng lực thực tiễn hơn là chỉ có năng lực tư duy hoặc thậm chí chỉ biết nói mà không thể làm, chỉ “hoạt ngôn” và giỏi “thuyết khách” và một bên là định hướng tương lai - để có thể độ lượng và kiên nhẫn chờ đến lúc toàn bộ năng lực phát lộ đầy đủ.

Đội ngũ lãnh đạo cần giỏi cả về năng lực chuyên môn lẫn năng lực lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên, trọng tâm của phát hiện và bồi dưỡng đội ngũ lãnh đạo kế cận cần là năng lực lãnh đạo như:

- Tư duy lãnh đạo là quá trình và sản phẩm nhận thức của lãnh đạo về bản chất, tính quy luật, các xu hướng của quá trình, cách thức và mục tiêu lãnh đạo.
- Năng lực tổ chức công việc để triển khai và hiện thực hóa tầm nhìn, chiến lược, các mục tiêu lớn thành các kế hoạch hành động và thành hành vi cụ thể trong đời sống làm việc ở mọi cấp độ liên quan; ra quyết định hợp lý để điều hòa các mối quan hệ, các yếu tố trong hệ thống và giải quyết vấn đề.
- Khả năng đa dạng trong ứng xử: Các nhà lãnh đạo, quản lý cần có khả năng phân thân thành các vai và thực hiện đúng từng vai trong các bối cảnh khác nhau, kể cả chính thức và không chính thức.
- Khả năng gây ảnh hưởng: Lãnh đạo cần có khả năng quảng giao, cùng làm việc với người khác, khả năng truyền đam mê và huy động được người khác, khả năng thu hút và tạo lập nhóm, dùng người, nhất là người tài giỏi. Tuy nhiên, cũng cần tinh tường nhận ra cách thức các cá nhân có được sự ủng hộ của người khác. Một cá nhân có thể có được sự chấp nhận và ủng hộ của người khác thông qua nhiều con

đường như: do sống “dĩ hòa vi quý”, tránh va chạm; do lừa dối, “đổi trắng thành đen”, “uốn ba tác lưỡi” mà che mắt người khác về sự yếu kém của mình, thậm chí nói xấu người khác để làm nổi bật bản thân; do ỷ thế, thân cận hoặc “mượn oai hùm dọa hổ” khiến người khác phải thừa nhận mình; do năng lực chuyên môn; hoặc do năng lực chuyên môn kết hợp với khả năng xử thế và tâm huyết vì lợi ích chung. Cũng cần phải lưu ý rằng sự ủng hộ đối với một cá nhân nào đó, trong rất nhiều trường hợp, bị chi phối mạnh mẽ bởi lợi ích cá nhân hoặc nhóm.

- Mức độ nhiệt tình, tâm huyết với công việc của tập thể: Cần phân biệt sự nhiệt tình của cán bộ được thể hiện một cách trung thực, mang tính bản chất hay mang tính đối phó, hình thức (thể hiện ai, lúc nào, ví dụ, thường ngày hay quanh thời điểm lấy phiếu tín nhiệm hoặc bỏ nhiệm..).

- Tính kiên trì mục tiêu và bản lĩnh: Cần xem xét cách cán bộ nguồn đối mặt với nguy cơ rủi ro hoặc thất bại trên thực tiễn và khả năng học “đồng cam, cộng khổ” với đồng nghiệp lúc khó khăn.

- Thái độ kỷ luật và khả năng sáng tạo: Cần xem xét tần suất và chất lượng của kết quả tìm kiếm cách thức cải thiện thực thi.

- Năng lực chuyên môn: Đối với người lãnh đạo, năng lực lãnh đạo, quản lý là chuyên môn chính. Tuy nhiên, năng lực chuyên ngành vẫn đóng một vai trò quan trọng quyết định việc họ, trong vai trò lãnh đạo trong tương lai, có thể có được các lựa chọn chiến lược và khả năng tạo ra đột phá cho ngành, lĩnh vực.

- Cách thức ứng xử liên thế hệ: xem xét cách thức họ được thừa hưởng di sản và có thể hiện trách nhiệm đối với thế hệ sau trong tổ chức hoặc xã hội.

- Tính cách con người: Cần hiểu biết tính cách con người, ưu và nhược điểm của từng kiểu người để biết vận dụng điểm mạnh và phòng ngừa hạn chế điểm yếu của họ.

- Cần lắng nghe nhiều chiều, nhiều luồng ý kiến, cần có sự cân bằng, sàng lọc ý kiến đánh giá, không bị chi phối quá mạnh bởi một phía. Ý kiến giới thiệu từ những người lãnh đạo hoặc chuyên gia, hoặc những người có uy tín có vai trò quan trọng vì nó xuất phát từ góc nhìn của người lãnh đạo, từ trách nhiệm và kinh nghiệm.

Năng lực lãnh đạo, quản lý cấp phòng, hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm Kiến thức (về lãnh đạo và đề lãnh đạo), Kỹ năng và Thái độ của cá nhân hoặc đội ngũ lãnh đạo để hoạch định và tổ chức thực hiện các chương trình, kế hoạch nhằm hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ của phòng, góp phần thực hiện tốt sứ mệnh của cơ quan, đơn vị.

Theo quy định hiện hành<sup>3</sup>, đội ngũ lãnh đạo các cấp cần có lập trường, tư tưởng, bản lĩnh chính trị vững vàng, có đạo đức, lối sống giản dị, gương mẫu, có ý thức tổ chức kỷ luật, luôn tu dưỡng, rèn luyện trình độ, năng lực để hoàn thành nhiệm vụ, năng động, sáng tạo, thích ứng với xu thế hội nhập, sẵn sàng làm việc trong môi trường quốc tế. Mục tiêu đến năm 2030 đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp tổng cục, cục, vụ, phòng và tương đương ở trung ương là từ 20-25% dưới 40 tuổi, từ 50-60% đủ khả năng làm việc trong môi trường quốc tế.

Theo nghĩa hẹp hơn, năng lực lãnh đạo, quản lý chỉ bao gồm khía cạnh hoạt động, hành động để tổ chức lao động của đơn vị. Chuyên đề này phân tích năng lực lãnh đạo cấp phòng theo nghĩa này.

Lãnh đạo, quản lý, bao gồm cả cấp phòng, được trông đợi có nhiều năng lực cụ thể. Sự khác biệt về năng lực của đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp phòng so với lãnh đạo ở cấp khác chính là ở phạm vi tác động, đối tượng tác động và nguồn lực được sử dụng để tạo ra kết quả; khả năng vận dụng các năng lực đó một cách linh hoạt tùy theo bối cảnh, đặc thù công việc, phong cách lãnh đạo của cấp trên cũng như các đặc thù của cơ quan, đơn vị trong những giai đoạn, thời điểm khác nhau.

Các năng lực lãnh đạo, quản lý phổ biến đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng gồm có:

- Hiểu biết bối cảnh; tổ chức quá trình lập kế hoạch (toàn bộ các năng lực tiếp theo là để triển khai trên thực tế các loại kế hoạch đó);
- Xây dựng và cải thiện hệ thống quy trình, thủ tục làm việc;

---

<sup>3</sup> Ban chấp hành Trung ương (2018), Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018: Nghị quyết Hội nghị lần thứ bảy Ban chấp hành trung ương khóa XII về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ.



- Quản lý và phát triển đội ngũ: Phân công, giao quyền và ủy quyền, phối hợp, tạo động lực và truyền cảm hứng;

- Tổ chức quá trình giao tiếp, xây dựng hình ảnh và quan hệ công chúng: Giao tiếp nội bộ, với bên ngoài, xây dựng hình ảnh và giao tiếp chiến lược; tham mưu và tư vấn;

- Xây dựng và duy trì bầu không khí làm việc tích cực;

- Giám sát, kiểm tra, đánh giá;

- Thúc đẩy đổi mới, sáng tạo trong đơn vị.

- Tham mưu giải quyết công việc.

Các năng lực trên lại cần được áp dụng theo các nguyên tắc đổi mới, nhất là trước các thách thức nâng cao năng lực quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay<sup>4</sup>.

### ***b) Một số kỹ năng chính của lãnh đạo, quản lý cấp phòng***

\* Tổ chức quá trình lập kế hoạch

Để một tập thể có thể hoàn thành những mục tiêu đã đặt ra, các nhà lãnh đạo, quản lý và mỗi nhân viên đều cần phải hiểu rõ những gì mình cần làm, thời điểm cần phải hoàn thành, cũng như các phương pháp và phương tiện để thực hiện nhiệm vụ đó. Kế hoạch ra đời là để đáp ứng yêu cầu này.

*Kế hoạch* là bản mô tả những mục tiêu cần đạt được của tổ chức và cách thức tổ chức cần tiến hành để đạt được mục tiêu đó. Căn cứ vào mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức, trong kế hoạch người ta sắp xếp một cách hợp lý và khoa học những hoạt động cần triển khai để thực hiện các mục tiêu của tổ chức<sup>5</sup>.

*Lập kế hoạch* là quá trình làm ra kế hoạch. Đó là quá trình xác định trước các mục tiêu cần đạt được của tổ chức, dự kiến lộ trình, nguồn lực cần thiết, biện pháp và cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Như vậy, lập kế hoạch tập

---

<sup>4</sup> Ban chấp hành Trung ương (2017), Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017, Nghị quyết Hội nghị lần thứ sáu Ban chấp hành trung ương khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.

<sup>5</sup> Đặng Khắc Ánh (2009), *Lập kế hoạch*, trong Trần Thị Thanh Thủy, Chủ biên (2009), *Cẩm nang quản lý*, Nxb. Lý luận chính trị, Hà Nội.

trung vào tương lai tức là xác định những gì mà tổ chức muốn làm hay phải làm và làm như thế nào. Về cơ bản, đó là hoạt động nhằm xác định mục tiêu cần hướng tới trong tương lai và những phương pháp, phương tiện thích hợp để đạt mục tiêu đó. Nói cách khác, đó là hoạt động có chủ đích của lãnh đạo cấp phòng nhằm xác định mục tiêu, phương hướng và các bước đi cụ thể để thực hiện mục tiêu đó.

Lãnh đạo cấp phòng không trực tiếp lập kế hoạch mà tổ chức quá trình lập kế hoạch. Quá trình này cần đảm bảo những nguyên tắc nhất định như: Tăng cường sự tham gia (tham gia vào nhiều khâu, từ cung cấp thông tin, ý tưởng đến xác định mục tiêu, tầm nhìn và lộ trình, biện pháp thực hiện); tính kinh tế (tích hợp nhiều hoạt động khi có thể, tận dụng, phát huy nguồn thông tin một cách hiệu quả nhất để hạn chế tổn kém thời gian, tiền bạc,...), tính thời hạn (kế hoạch cần được ban hành trước, sớm, để nhân viên trong phòng và các bên liên quan khác có thể chủ động nguồn lực và lộ trình thực hiện).

Trong tổ chức lập kế hoạch của cấp phòng, có hai sản phẩm và tiêu quá trình cơ bản cần được tạo ra, bao gồm: Xây dựng tầm nhìn lãnh đạo và xây dựng các kế hoạch thực thi chi tiết.

Phòng cũng là một tổ chức đầy đủ, hoàn chỉnh, cho nên không thể thiếu tầm nhìn. Điều này phản biện lại quan điểm rằng đơn vị cấp phòng không cần đến tầm nhìn hay chiến lược. Thiếu các kế hoạch đặc biệt này, các hoạt động cụ thể của phòng có thể nghiêm túc, tạo kết quả trước mắt một cách tích cực nhưng chưa chắc đã có hiệu quả lâu dài, bền vững.

Tầm nhìn lãnh đạo là một hình dung về một tình trạng phát triển tốt đẹp của tổ chức, cộng đồng, xã hội trong tương lai có được thông qua quá trình lãnh đạo<sup>6</sup>. Các vai trò cụ thể của tầm nhìn đối với tổ chức bao gồm<sup>7</sup>:

- 1) Định hướng về tương lai, tạo niềm tin vào tương lai.
- 2) Hướng dẫn lựa chọn ưu tiên, huy động các nguồn lực.

---

<sup>6</sup> Trần Thị Thanh Thủy (2014), sách đã dẫn.

<sup>7</sup> Trần Thị Thanh Thủy (2014), *Lãnh đạo công thông qua tầm nhìn*, Tạp chí Quản lý nhà nước.

3) Gắn kết tổ chức và tạo ra các ý nghĩa chung được chia sẻ; hay nói cách khác, “tầm nhìn có ảnh hưởng toàn bộ, đầu tiên nó thu phục người lãnh đạo, sau đó ảnh hưởng, lôi kéo người khác gia nhập vào ekip”<sup>8</sup>.

4) Thúc đẩy quá trình liên tục học tập và đổi mới trong tổ chức.

5) Là tiêu chí đánh giá cách thức và kết quả của tư duy và hành động.

Đối với cá nhân, tầm nhìn lãnh đạo là một cơ sở quan trọng để truyền cảm hứng - giúp người khác hành động với một niềm tin, trên nền sức mạnh của một ước mơ về tương lai tốt đẹp hơn. Vận dụng tri thức, người lãnh đạo đồng hành, khơi gợi, đặt câu hỏi để giúp người khác tự tìm thấy lý do, ý nghĩa, giá trị của các nỗ lực của bản thân, của việc chấp nhận các thách thức hay của việc tìm cách vượt qua bản thân và bối cảnh.

Chiến lược là sự lựa chọn để giải quyết các vấn đề có tính bản chất, then chốt nhằm tạo ra những thay đổi toàn cục và tác động lâu dài. Lãnh đạo cấp phòng sẽ phải đứng trước nhiều sự lựa chọn có tính chiến lược trong dùng người, chọn hướng hoạt động, tuân thủ hay sáng tạo trong thực thi quyết định của cấp trên.

Trong xây dựng các kế hoạch thực thi (cho từng tháng, từng tuần, hoặc từng nhiệm vụ cụ thể), các nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần đặc biệt chú trọng yếu tố chi tiết (cả nội dung lẫn hình thức, diễn đạt), sự rõ ràng trong phân công trách nhiệm cho từng cá nhân, nhóm cũng như mức độ liên quan, phụ thuộc để đảm bảo tính tổng thể các nhiệm vụ và nguồn lực. Các kế hoạch thực thi này càng chi tiết, có tính hệ thống và mức độ dự báo được sự thay đổi (hoặc dự báo được các rủi ro trong triển khai) thì khâu kiểm tra, đôn đốc và việc ra quyết định điều chỉnh khi có thay đổi càng chủ động và thuận lợi hơn.

\* Phân công, phối hợp hoạt động

Phân công công việc, giao việc là kỹ năng (và nghệ thuật) quan trọng hàng đầu của lãnh đạo nói chung và của lãnh đạo, quản lý cấp phòng nói riêng. Phân

---

<sup>8</sup> Warren B. và Burt N. (1997), *Lãnh đạo*, Bản dịch tiếng Việt (2008 của Võ Kiều Linh, Nxb. Trẻ -DT Book, Tp. Hồ Chí Minh

công không hợp lý hay thiếu hiệu quả dẫn đến sự thất bại của tất cả các tầm nhìn, chiến lược, kế hoạch hoạt động của phòng.

Trong bối cảnh đổi mới cơ chế, phương thức tuyển dụng, sử dụng, và quản lý viên chức (bao gồm cả lãnh đạo, quản lý), chuyển sang tự chủ tài chính hoàn toàn, kết hợp với chấm dứt biên chế suốt đời, chuyển sang hợp đồng lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập việc phân công công việc cần bám sát hệ thống vị trí việc làm để đảm bảo hiệu suất làm việc, kết quả đầu ra công vụ như trông đợi và trả lương theo thực thi một cách hiệu quả.

Cấp độ đầu tiên trong phân công, phối hợp trong lãnh đạo, quản lý cấp phòng chính là phân công công việc giữa Trưởng phòng và các Phó Trưởng phòng, nhất là trong bối cảnh thực hiện nghiêm về số lượng cấp phó như hiện nay. Các nguyên tắc cơ bản cần đảm bảo trong phân công công việc bao gồm:

- Phân công hướng tới chuyên môn hóa.
- Phân công trên cơ sở có tiêu chuẩn và định mức cụ thể.
- Đảm bảo tính thích ứng giữa trách nhiệm và thẩm quyền.
- Đảm bảo sự thích ứng giữa năng lực và chức trách.
- Tạo cơ sở cho học hỏi và thay thế, liên kết và phối hợp.
- Cân bằng (giữa các loại nhiệm vụ, giữa các cá nhân và giữa các thời điểm làm việc).
- Tăng cường hiệu quả kiểm tra, đánh giá.

Tất cả các nguyên tắc trên và các cách thức cụ thể trong giao việc đều phải hướng tới mục tiêu phát triển nhân viên.

Nói tóm lại, đánh giá năng lực công tác là cơ sở cho các chiến lược, kế hoạch để nâng cao năng lực của cá nhân nhân viên, của các nhà lãnh đạo, thay đổi cơ cấu tổ chức, quy trình làm việc, và thậm chí cả điều chỉnh chức năng nhiệm vụ của cá nhân và đơn vị.

Phân công công việc tốt cũng là tiền đề cho phối hợp nhịp nhàng giữa các cá nhân và nhóm, tạo ra sự thông suốt trong hoạt động của phòng.

\* Tổ chức quá trình thông tin, giao tiếp

Thông tin có ý nghĩa quan trọng đối với lãnh đạo phòng vì nó là cơ sở của quá trình ra quyết định, là đầu vào để nhân viên có thể hành động và ứng xử với các bên liên quan.

Thông tin đồng thời còn là đầu vào quan trọng để phòng thực hiện chức năng tham mưu cho cấp cao hơn.

Chính vì vậy, lãnh đạo phòng cần tổ chức quá trình thông tin một cách nghiêm túc để có được một hệ thống thông tin có tính cập nhật, hệ thống, phục vụ tốt cho việc ra quyết định, dễ tiếp cận đối với các bên liên quan (trước tiên là các nhân viên trong phòng, sau đó là các bên liên quan khác như công dân, đối tác,...).

Giao tiếp trong nội bộ và với bên ngoài cũng là mối quan tâm thường trực của toàn đơn vị. Vì vậy, lãnh đạo phòng cần có năng lực tổ chức quá trình giao tiếp cả chính thức lẫn không chính thức, cả tại trụ sở lẫn bên ngoài, cả về trước mắt (giao tiếp hàng ngày) lẫn lâu dài (quan hệ công chúng).

\* Tổ chức hội họp và sự kiện: Hội họp và sự kiện cũng là các phương thức cụ thể trong giao tiếp của cấp phòng.

\* Quản trị xung đột: Lãnh đạo cấp phòng cũng cần quan tâm đến quản trị xung đột. Theo cách hiểu phổ biến, xung đột là tình trạng trong đó mục tiêu, cảm xúc, quan điểm hoặc hành động của một bên (cá nhân hoặc nhóm) can thiệp hoặc cản trở bên kia (cá nhân hoặc nhóm), làm cho hoạt động của họ (một hoặc cả hai bên) kém hiệu quả.

Có hai điểm cần lưu ý: (i) xung đột là kết quả của sự phụ thuộc lẫn nhau; trong đó, trong phần lớn các trường hợp, các bên có mục tiêu lâu dài thống nhất với nhau nhưng lại bất đồng về cách thức đạt được mục tiêu đó; và (ii) nguy cơ và mức độ tiêu cực của xung đột phụ thuộc rất nhiều vào tần suất và quy mô của chúng.

Khi xung đột hiện diện với bản chất của nó liên quan đến sự khác biệt công việc chứ không phải sự xung khắc cá nhân, và khi tổ chức kiểm soát được quá trình phát triển của nó, xung đột có thể là cơ sở của những hệ quả tích cực nhất định như:

- Khích lệ thay đổi: ý tưởng mới và sự sáng tạo.
- Làm cho các tổ chức trở nên sống động hơn, thật hơn, các cá nhân cũng có cảm giác sống thật hơn chứ không phải là “đóng kịch”.
- Tăng cường sự gắn kết của cá nhân với tổ chức: Cảm giác “vào cuộc”, cảm giác cần đấu tranh cho quan điểm của mình chứ không phải là cảm giác thấy nhạt nhẽo, buồn tẻ, một chiều.
- Giúp cá nhân và nhóm học được cách đề cao sự khác biệt, đặc thù.
- Giúp tạo nên dấu ấn cá nhân, nhóm.

Khi xung đột hiện diện ở mức độ không kiểm soát nổi, phát triển nhanh, với tần suất lớn, hệ lụy của nó rất lớn là:

- Đe dọa sự bình ổn của phòng: Tập thể dễ trở nên rối loạn vì các tin đồn, sự cãi vã, nghi kỵ lẫn nhau, làm cho không khí làm việc ngột ngạt, căng thẳng, thậm chí thù địch.

- Dẫn đến sự xao nhãng, lệch trọng tâm: thay vì chú trọng vào các nhiệm vụ trọng tâm vào công việc, tập thể bị phát triển thiên lệch vào các mối quan hệ nhân sự và tổn thất nguồn lực cho việc tìm kiếm các biện pháp hòa giải các vấn đề mang tính cá nhân, cảm tính chứ không phải là để cải thiện các vấn đề gắn với thực thi nói chung.

- Phá vỡ sự gắn kết tổng thể, tạo thành các bè phái đối lập nhau.
- Giảm năng suất làm việc, dẫn đến chậm, muộn các kết quả công việc.

Chính vì vậy, chỉ ra được các nguyên nhân dẫn đến xung đột là điều kiện mang tính chìa khóa để quản lý chúng theo hướng tạo ra những hệ quả mang tính tích cực cho tổ chức.

#### \* Xây dựng và thay đổi văn hóa tổ chức

Mọi đơn vị, trong đó có phòng, đều mong muốn hoạt động một cách có hiệu quả, quy tụ được đội ngũ, giành được niềm tin, sự ủng hộ của công chúng và đối tác, không ngừng cải thiện lợi thế cạnh tranh, và sức hấp dẫn trong thị trường lao động. Tuy nhiên, mọi tổ chức đều phải đối mặt với các nguy cơ tiềm ẩn xung đột về mục tiêu và cách thức theo đuổi mục tiêu, sự phân tán quyền lực, sự khan hiếm về nguồn lực mâu thuẫn với sự gia tăng về nhu cầu chất lượng hoạt động.

Văn hóa tổ chức là sự tổng hợp của các giá trị, niềm tin, trông đợi và các chuẩn mực xử sự được hình thành và duy trì trong đời sống của tổ chức, phù hợp với các chuẩn mực chung của dân tộc, của xã hội, tạo ra dấu ấn riêng biệt, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Nói cách khác, văn hóa tổ chức là toàn bộ cách thức tư duy và hành động, là lối sống được duy trì trong tổ chức.

Văn hóa của mọi tổ chức đều bao gồm các yếu tố cấu thành giống nhau nhưng mức độ quan tâm, ưu tiên, đầu tư và kết quả lại khác nhau, tạo ra sự khác biệt riêng biệt, dấu ấn của tổ chức. Văn hóa tổ chức gồm hai phần, phần hữu hình và phần vô hình. Phần vô hình bao gồm niềm tin và các giá trị - những phẩm chất được thừa nhận và thực hiện rộng rãi bởi số đông các thành viên trong tổ chức. Đối với nhiều người, kể cả nhiều thành viên trong tổ chức, các giá trị, niềm tin này có thể không được gọi tên, không hiện diện hữu hình, nhưng luôn tồn tại và hiện thân trong các yếu tố hữu hình của tổ chức. Những yếu tố hữu hình đó được gọi là các chuẩn mực xử sự. Cần nhấn mạnh rằng chuẩn mực không nhất thiết đúng đắn, chân lý, hướng thiện, nó chỉ là những gì mà số đông trong tổ chức chấp nhận thể hiện trong những tình huống nhất định.

Lãnh đạo cấp phòng vừa là người tổ chức quá trình xây dựng và thay đổi văn hóa tổ chức, vừa là tấm gương, đồng thời là nhân tố quyết định quá trình đó.

#### \* Ra quyết định

Quyết định quản lý là sản phẩm phản ánh quan điểm, cách tiếp cận của người lãnh đạo trong việc lựa chọn phương án tối ưu để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý. Quyết định quản lý hành chính nhà nước là những quyết định của các cơ quan, đơn vị hành chính nhà nước hay cá nhân công chức hành chính được trao thẩm quyền ban hành để giải quyết những vấn đề phát sinh trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước nhằm thực hiện các chức năng chấp hành và điều hành trong quản lý nhà nước<sup>9</sup>.

Việc ra các quyết định quản lý là một trong các hoạt động thường xuyên, không thể thiếu của bất kỳ người lãnh đạo nào mà không phân biệt về cấp bậc

---

<sup>9</sup> Đặng Khắc Ánh (2009), sách đã dẫn.

quản lý, phạm vi hoạt động. Đó chính là quá trình nhận thức vấn đề và lựa chọn cách thức hành động thích hợp nhất để giải quyết vấn đề. Quyết định quản lý có thể được biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như quyết định bằng văn bản hay quyết định bằng lời nói. Tuy nhiên, các quyết định quan trọng thường được thể hiện dưới hình thức văn bản.

Thông qua các quyết định của mình, người lãnh đạo, quản lý thể hiện ý chí, định hướng của mình tác động tới sự vận động và phát triển của đối tượng quản lý và quyết định tới sự tồn tại và phát triển của phòng. Ban hành các quyết định chuẩn xác và hợp lý trở thành một trong những tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá năng lực của một nhà quản lý giỏi.

Do ảnh hưởng của những đặc tính riêng của môi trường quản lý nhà nước (đối tượng quản lý rộng, sử dụng quyền lực nhà nước trong quá trình quản lý, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của cơ quan quản lý nhà nước được quy định cụ thể trong pháp luật,...) nên việc ra các quyết định trong các cơ quan quản lý nhà nước cũng có những điểm khác biệt so với việc ra các quyết định quản lý trong môi trường bên ngoài.

Trong thực tế, có rất nhiều yếu tố khác nhau làm ảnh hưởng đến chất lượng của một quyết định quản lý. Có thể chia các yếu tố này thành hai nhóm cơ bản: các yếu tố mang tính khách quan và các yếu tố mang tính chủ quan.

- *Các yếu tố khách quan*: là những yếu tố xuất hiện không phụ thuộc vào người ra quyết định. Nhóm những yếu tố này bao gồm những thay đổi của môi trường trong đó tổ chức tồn tại như những thay đổi về đường lối chính trị, những thay đổi của hệ thống pháp luật và sự phát triển kinh tế - xã hội nói chung; mức độ sẵn có hay thiếu thốn những nguồn lực cần thiết để thực hiện quyết định mà tổ chức đã hoặc có thể đạt được khi tiến hành thực thi quyết định,...

- *Các yếu tố chủ quan*: là những yếu tố gắn liền với bản thân người ra quyết định. Trước hết đó là mong muốn giải quyết các vấn đề phát sinh trong tổ chức. Khi một vấn đề xuất hiện trong tổ chức và mặc dù đã được nhận thức rõ ràng nhưng nhà quản lý vì những lý do nhất định nào đó không có mong muốn giải quyết vấn đề đó thì kiểu gì nhà quản lý cũng sẽ không ban hành ra quyết định.



Một yếu tố chủ quan khác là năng lực của nhà quản lý trong quá trình nhận thức vấn đề và lựa chọn phương án để giải quyết vấn đề. Nó đặc biệt liên quan đến các kỹ năng ban hành quyết định như kỹ năng tổ chức lấy ý kiến tham gia, kỹ năng sử dụng tham mưu trong thu thập, xử lý thông tin phục vụ cho việc ban hành quyết định.

#### \* Dẫn dắt sự thay đổi

Có hai cách tiếp cận để tạo ra thay đổi ở phòng và đóng góp vào thay đổi của cơ quan nói chung, bao gồm quản lý (trị) sự thay đổi và lãnh đạo (dẫn dắt) sự thay đổi. Lãnh đạo cấp phòng cần áp dụng cả hai cách tiếp cận này.

Quản lý thay đổi là quá trình dự báo thay đổi, tạo ra thay đổi, khuyến khích thay đổi và học hỏi từ thay đổi nhằm kiểm soát được diễn biến, cách thức và tác động của thay đổi, trên cơ sở đó, tăng cường năng lực thích ứng của tổ chức trước những đòi hỏi mới.

Lãnh đạo thay đổi, là quá trình thúc đẩy, nuôi nguồn ý tưởng đổi mới, sáng tạo làm cho đổi mới, sáng tạo trở thành một giá trị dẫn dắt tổ chức. Do vậy, Lãnh đạo, quản lý thay đổi không chỉ là một cách tiếp cận, một sự lựa chọn mà là nhiệm vụ có tính chiến lược vì sự sống còn và phồn thịnh của tổ chức. Thách thức lớn nhất đặt ra là cần tạo ra, quản lý quá trình thay đổi theo cách thay đổi nhưng phải ổn định, đúng định hướng chứ không phải hỗn loạn, vô chính phủ. Trong lãnh đạo sự thay đổi, tạo động lực làm việc cho nhân viên có ý nghĩa quan trọng.

Tạo động lực làm việc là nhiệm vụ của người quản lý trong mỗi tổ chức, người cán bộ muốn xây dựng tổ chức của mình vững mạnh và phát triển thì phải dùng mọi biện pháp kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc. Đây chính là tạo động lực cho người lao động.

Vì vậy, tạo động lực làm việc có thể hiểu là tất cả những tác động của người quản lý tới cá nhân và tổ chức để người lao động tích cực phát huy hết khả năng và sự sáng tạo của mình trong lao động nhằm đạt mục tiêu một cách cao nhất trong thời gian ngắn nhất.

Lãnh đạo có nghĩa là tạo cho nhân viên những khả năng hành động và quyết định độc lập và cung cấp cho họ các phương tiện cần thiết để làm điều đó mà không phải là tự mình làm việc. Như vậy, người lãnh đạo cần cho nhân viên tham dự nhiều hơn vào quá trình ra quyết định và tạo cơ hội cho nhân viên được thử thách cũng là những giải pháp để kích thích nhân viên làm việc tốt hơn. Việc tăng khả năng ra quyết định cho nhân viên cũng đồng nghĩa với việc người lãnh đạo phải chuyển giao cho nhân viên cả trách nhiệm nhiều hơn, có nghĩa là cần phải tin tưởng nhiều hơn vào nhân viên của mình, tin rằng họ có thể làm được việc đó. Điều này cũng có nghĩa là nhà quản lý phải biết chấp nhận những quyết định đúng đắn đồng thời với việc phải chấp nhận những rủi ro. Thực tế cho thấy chỉ có những người không làm gì cả và luôn đùn đẩy trách nhiệm lên trên mới không bao giờ phạm sai lầm. Vấn đề quan trọng ở đây không phải là cố tránh mọi sai lầm mà phải nhận thức nó một cách nhanh nhất và điều chỉnh cho thích hợp. Người lãnh đạo, quản lý cũng cần được trao đổi uan điểm này với nhân viên. Điều này không có nghĩa là chúng ta cố vũ cho các sai lầm mà là việc cùng nhau tránh các sai lầm. Quản lý sự thay đổi bao gồm các giai đoạn sau :

- Đánh giá tình trạng hiện thời: Tất nhiên, không phải mọi quá trình thay đổi đều bắt đầu bằng việc đánh giá tình trạng hiện thời. Nhưng như đã phân tích ở trên, thay đổi có nhiều nguyên nhân, có thể do các nhà quản lý, do chính sách, thể chế, hoặc do bản thân cán bộ, công chức và có thể đến từ nhiều nguồn, từ công dân, các nhà tư vấn bên ngoài cũng như từ chính các tác nhân thay đổi ở bên trong công sở.

Việc đánh giá tình trạng hiện thời có thể được tiến hành trong những cuộc đánh giá tổng kết định kỳ, do các phản hồi từ bên ngoài, do kiến nghị từ cấp dưới hoặc phát kiến của nhà quản lý.

- Xác định nhu cầu thay đổi và truyền đạt mục tiêu thay đổi: Đây là giai đoạn làm cho nhu cầu thay đổi trở nên rõ ràng đến mức mọi cá nhân, nhóm đều nhận ra được và thừa nhận thay đổi là điều hiển nhiên không thể trách khỏi. Nhà lãnh đạo, quản lý có thể sử dụng nhiều cách thức khác nhau để làm cho mọi nhân

viên tinh táo và nhạy cảm trước nhu cầu thay đổi. Tuy nhiên, để thay đổi thì cần có các dự án, đề án cụ thể. Trong đó, cần:

- + Làm cho mọi người hình dung được mô hình tương lai sẽ đạt đến và con đường để đến mô hình đó. Nhà lãnh đạo, quản lý cần phải có những tuyên bố rõ ràng về những điều mà chúng ta cần đạt được từ quá trình thay đổi. Các mục tiêu này cần được xác định trong mối liên quan với mục tiêu hoạt động chung, năng lực hiện thời và năng lực cần có, nhận thức về nhu cầu thay đổi, và ý thức về nhu cầu của nhóm và cá nhân.

- + Xác định lộ trình, các bước cụ thể để thay đổi.

- + Xác định các nguồn lực cần có để thay đổi.

- + Xác định các tiêu chí để đánh giá các công cụ, biện pháp, và kết quả.

- + Dự báo các nguy cơ, trục trặc, và trở ngại có thể xảy ra và các biện pháp xử lý tương ứng.

Để truyền đạt được nội dung đề án đến các đối tượng liên quan, cần có quá trình thông tin và giao tiếp mang tính cởi mở, thông suốt để đảm bảo rằng mọi thành viên biết về cái sẽ diễn ra, mục tiêu của nó và khoảng tự do tham gia của họ. Người lãnh đạo, quản lý cần phải hiểu những thông tin không chính xác bị truyền tải qua những kênh không chính thức sẽ dẫn đến những chống đối ghê gớm từ những bên có liên quan. Đặc biệt, cảm giác bị ép buộc thay đổi sẽ dẫn tới bất hợp tác, thậm chí là sự chống phá, vì vậy, nhà lãnh đạo, quản lý cần tăng cường sự tham gia của các đối tượng có liên quan trong mọi giai đoạn quản lý thay đổi. Để tăng cường sự tham gia của các bên có liên quan, nhà lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện một số cách như:

- + Đề nghị tham gia hoặc khẳng định quyền, trách nhiệm tham gia.

- + Đánh giá các ý kiến tham gia trên cơ sở chất lượng và sự đóng góp của ý kiến chứ không phải cá nhân người nêu ý kiến.

- + Giải thích về những ý kiến không được sử dụng.

- + Khen thưởng các ý kiến được sử dụng.

- + Sử dụng các ý kiến tốt.

- Tổ chức thực hiện thay đổi: Để tổ chức thực hiện thay đổi có hiệu quả, nhà lãnh đạo, quản lý cần lưu ý đối với các thay đổi chủ động phải được lộ trình hóa, được chính thức hóa trong các văn bản, quy định, tại các diễn đàn của tổ chức, trong đó quy trình, thủ tục, kết quả trông đợi và cách thức đánh giá kết quả cần được thảo luận và thể chế hóa. Ngoài những nguồn lực vật chất, thông tin cho thử nghiệm và thay đổi, thì một yếu tố cũng rất quan trọng cần cho sự thay đổi là thời gian.

Một trong những thách thức đối với quản lý thay đổi là sự cân bằng giữa thay đổi và ổn định. Nói cách khác, nhà lãnh đạo, quản lý đừng tạo ra khủng hoảng, bạo động và chống đối. Nhà lãnh đạo, quản lý cần tạo điều kiện cho nhân viên có thời gian để rút ra khỏi cái kén, chấp nhận từ bỏ tình trạng hiện thời và thích nghi với cái mới.

Ngược lại so với quá trình tạo ra thay đổi, việc đánh giá tác động của thay đổi phải nhấn mạnh vào kết quả chứ không đánh giá tiến trình. Điều này cho phép đánh giá vào những khía cạnh mang tính bản chất của tiến trình thay đổi và giúp việc đánh giá trở nên có ích, thiết thực hơn.

Nếu người lãnh đạo, quản lý tập trung vào những việc đã làm như: đưa ý tưởng mới vào thông qua việc mời một người bên ngoài vào nói chuyện như thế nào, việc người tư vấn đã thuyết phục ra sao... thì người lãnh đạo, quản lý rất dễ sa đà vào việc tô vẽ cho những nỗ lực cụ thể cho dù trên thực tế những nỗ lực đó có thể không có ý nghĩa gì, không tạo ra kết quả gì... Nói cách khác, nếu người lãnh đạo, quản lý mà sa đà vào những việc này chỉ giúp cho việc đánh bóng các báo cáo và che giấu sự yếu kém về năng lực trong việc tạo ra những kết quả cụ thể.

*Đưa kết quả của thay đổi thành cuộc sống hàng ngày:* Đây là giai đoạn nhu cầu thay đổi chính thức được thông qua. Chính thức hóa, quy định hóa các mô hình, cách thức mới, hành vi mới thông qua sự hỗ trợ tinh thần hoặc vật chất để giúp nó thành một thông lệ mới.

Khi không tập trung vào “kiểm soát” sự thay đổi mà đón nhận, tìm kiếm và thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới đa dạng, người lãnh đạo, quản lý đang tiếp cận lãnh đạo sự thay đổi. Trong cách tiếp cận này, thì người lãnh đạo, quản lý đã tạo ra:

- Tạo cảm giác về tính cấp thiết cần phải thay đổi (Nếu không thay đổi bây giờ thì sao?): Thông qua sử dụng các đánh giá khách quan, cảnh báo từ bên ngoài (ví dụ dữ liệu đánh giá từ cơ quan cấp trên, số liệu và nội dung khiếu nại, tố cáo...) hoặc tổ chức các sự kiện, hội thảo... mà ở đó các thành viên trong tổ chức tự nhận biết về các yếu kém của mình so với các cơ quan tương đương hoặc nhận ra các lợi thế, cơ hội mà tổ chức khác không có được.

- Hình thành liên minh để dẫn dắt thay đổi (Ai muốn thay đổi): Không có bất cứ một nhà lãnh đạo, quản lý nào có thể tự thay đổi tổ chức một mình. Liên minh tạo ra thay đổi khác với tuân thủ triển khai sự thay đổi ở mức độ tự nguyện, cam kết tham gia và thực hiện thay đổi kể cả từ phía những bên không nhất thiết có trách nhiệm đó.

- Tạo dựng, chia sẻ tầm nhìn về thay đổi (Chúng ta muốn đi về đâu?): Sau khi đã tập hợp được những người, tổ chức có quan tâm, người lãnh đạo gọi tên tầm nhìn về tương lai - tình trạng mà các bên liên quan muốn đến, muốn đạt được. Tầm nhìn đó là của tổ chức, là của số đông nhưng lại luôn bao gồm, tích hợp và tương thích được tầm nhìn của cá nhân, của các nhóm bộ phận tạo thành tổ chức hay toàn bộ hệ thống công vụ.

- Xây dựng năng lực để thay đổi: Nội dung này liên quan đến hoạt động xây dựng năng lực tổ chức (thể chế, cơ cấu tổ chức, ..) và năng lực cá nhân (kiến thức, kỹ năng, trải nghiệm,..).

Trong suốt quá trình thay đổi, người lãnh đạo, quản lý cần không ngừng lắng nghe, cung cấp chỉ dẫn để duy trì niềm tin và sự tự tin, đồng thời truyền cảm hứng để giúp các bên liên quan có được cam kết lâu dài từ chính họ thay vì phụ thuộc vào bên ngoài.

- Làm mới nhu cầu thay đổi: Một chu trình mới lại bắt đầu.

#### **4. Hình thành năng lực lãnh đạo cấp phòng**

##### ***a) Đào tạo, bồi dưỡng***

Đào tạo, bồi dưỡng là một phương thức rất quan trọng trong việc hình thành và thay đổi năng lực lãnh đạo vì một số ý nghĩa trực tiếp và gián tiếp mà quá trình này đóng góp cho xây dựng năng lực cá nhân và năng lực tổ chức. Cụ thể là:

- Tăng cường hiệu quả thực thi của cá nhân, nhóm, đơn vị và toàn tổ chức ở các phương diện năng suất, chất lượng, tốc độ và hiệu quả thực thi, từ đó góp phần hiện thực hóa tầm nhìn lãnh đạo thông qua hành động hàng ngày.

- Tăng cường mức độ linh hoạt trong thực thi trên cơ sở các đội ngũ đa kỹ năng, có khả năng tư duy liên ngành.

- Tăng sức hấp dẫn, thu hút các nhân viên chất lượng cao thông qua việc cung cấp cho họ các cơ hội học tập và phát triển cá nhân; trên cơ sở đó, họ có thêm cơ hội, đạt được nhiều tiến bộ, thành tựu hơn, và được tổ chức ghi nhận nhiều hơn.

- Tăng sự tự tin, động lực và mức độ hài lòng với công việc thông qua cơ hội hoàn thiện năng lực cho họ và cảm giác là được ghi nhận cao hơn, trông đợi cao hơn, cảm giác về tiến bộ của cá nhân nên tăng mức độ cam kết làm việc.

- Khuyến khích tư duy về năng lực của bản thân trong mối tương quan với mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

- Hỗ trợ quản lý thay đổi trong tổ chức thông qua việc tăng cường hiểu biết về các nguyên nhân thay đổi, các tác động của thay đổi và cách thức cá nhân có thể thích ứng với hoàn cảnh, tận dụng các lợi thế của thay đổi và tham gia để tạo ra thay đổi.

- Hỗ trợ hình thành và phát triển một mô hình văn hóa tích cực trong tổ chức - một kiểu văn hóa có cốt lõi là thực thi và mục tiêu là không ngừng cải tiến thực thi. Trong quá trình này, người lãnh đạo, quản lý được không ngừng tương tác, tìm kiếm và kiểm chứng nhận thức, quan điểm và giá trị cốt lõi của bản thân và của tổ chức. Từ tư duy đó mà người lãnh đạo, quản lý hình thành và đổi mới tư duy và tầm nhìn lãnh đạo.

Trong đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo, cần chú trọng năng lực đào tạo về logic học, thay vì cung cấp các kết luận và bài học, nên cung cấp các dữ kiện và khích lệ họ tự dự báo tác động, thiết kế các kịch bản và lộ trình hành động.

Việc học với nhân viên và học với đối tác bên ngoài cũng quan trọng không kém một môi trường học tập giữa các nhà lãnh đạo, quản lý với nhau và giữa các lãnh đạo, quản lý trong cùng một tổ chức, cùng một hệ thống với nhau.

Phát huy dân chủ và tổ chức quá trình kiến tạo tri thức vừa là một kết quả, vừa là một cách thức để phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý đặc biệt là bồi dưỡng năng lực học hỏi và lắng nghe của lãnh đạo cấp phòng. Dân chủ, cởi mở thực chất là điều kiện để phát huy khả năng độc lập suy nghĩ, không bị chi phối, lệ thuộc vào những điều có sẵn của các cá nhân lãnh đạo; mở ra các ý tưởng mới, góc nhìn mới đối với các vấn đề lãnh đạo, quản lý và các giải pháp lãnh đạo, quản lý. Cũng cơ chế này cho phép hình thành trách nhiệm giải trình của lãnh đạo, quản lý trên thực tiễn. Thực hành dân chủ, thiết kế và thực thi có trách nhiệm và có tầm nhìn về quá trình học tập tập thể và kiến tạo tri thức chính là điều kiện quan trọng cho việc rèn luyện, hình thành và đổi mới tư duy lãnh đạo.

Thực hành dân chủ thực chất sẽ giúp lãnh đạo, quản lý cấp phòng có khả năng đặt mình vào các vị trí khác nhau, tâm thế khác nhau, đồng thời có khả năng chịu được áp lực của phản biện, của các quan điểm trái ngược với mình, thậm chí cả sự chống đối.

### ***b) Trải nghiệm thực tiễn***

Năng lực lãnh đạo, quản lý là một quá trình biện chứng có vận động, phát triển và liên quan đến sự không ngừng tìm kiếm thông tin, tri thức, nhận thức và nhận thức lại về lãnh đạo, quản lý.

Để hình thành năng lực lãnh đạo, quản lý thì đội ngũ lãnh đạo, quản lý cần thực sự thâm nhập vào thực tiễn, không ngừng phân tích, nhận diện bối cảnh, các bên liên quan, đánh giá lại mục tiêu và năng lực của mình để lãnh đạo, quản lý.

Năng lực nhận thức về bối cảnh, bản thân, sứ mệnh và các thách thức trên nền các bằng chứng, các trải nghiệm gắn với thực tiễn và trước tiên là để cải thiện thực tiễn. Các trải nghiệm có từ hoạt động lãnh đạo, luân chuyển, các đối thoại trực tiếp với các nhóm khác nhau và có năng lực phản biện, các cuộc thị sát vào bối cảnh thực tế, tình huống thực tế của lãnh đạo chính là cơ sở để đem hơi thở cuộc sống vào trong tư duy và hành động lãnh đạo.

Bên cạnh đó, giao lưu, tương tác xã hội có vai trò quan trọng trong hình thành và hỗ trợ đổi mới năng lực lãnh đạo, quản lý. Nó mở rộng bối cảnh, các biến số đầu vào, các cách diễn đạt mới và các thách thức mới đối với lãnh đạo.

Tương tác xã hội cần được thiết kế một cách chủ đích vừa để cung cấp một bối cảnh học hỏi cho lãnh đạo, vừa là một phương thức quan hệ công chúng quan trọng cho các ý tưởng, quyết định lãnh đạo.

Tương tác với nhân dân ở nhiều nhóm, thành phần khác nhau, bao gồm cả các nhóm yếu thế, dễ bị tổn thương.

### ***c) Kèm cặp***

Tập thể và mỗi cá nhân lãnh đạo, quản lý thường nhìn vào thực tiễn lối tư duy và hành động của người lãnh đạo, quản lý cấp cao hơn để đánh giá hiệu quả lãnh đạo, quản lý và để tự điều chỉnh cách nghĩ, cách hành động của bản thân hay nhóm.

Kèm cặp là một hình thức khác của đào tạo bồi dưỡng. Hình thức này có nhiều ưu điểm như ít tốn kém (thời gian, tiền bạc,...), tri thức được chia sẻ đa dạng, phong phú,... Việc học thông qua quan sát cũng giúp người lãnh đạo, quản lý cấp phòng so sánh, đối chiếu ngay được cách thức và kết quả hành động của một người lãnh đạo, quản lý khác.

Chính vì vậy, lãnh đạo, quản lý cấp cao hơn cần làm gương về tư duy và hành động thông qua lời ăn, tiếng nói, các phát ngôn chính thức lẫn không chính thức, thông qua cách thức ra quyết định, cách thức dùng người, cách ghi nhận công trạng của cá nhân và nhóm, và đặc biệt, ở cách phân chia thử thách và lợi ích trong thực thi.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Lãnh đạo cấp phòng cần có những năng lực gì?
2. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của lãnh đạo cấp phòng?
3. Các biện pháp, cách thức để hình thành, phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý cấp phòng.
4. Từ thực tiễn ở cơ quan, đơn vị, hãy nhận diện các yếu tố cản trở lãnh đạo cấp phòng thực hiện tốt vai trò, chức trách lãnh đạo, quản lý.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nước CHXHCN Việt Nam (2015), Luật Tổ chức Chính phủ năm 2015.
2. Nước CHXHCN Việt Nam (2015), Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015.
3. Chính phủ (2016), Nghị định số 123/2016/NĐ-CP ngày 01/9/2016 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ, cơ quan ngang Bộ.
4. Chính phủ (2016), Nghị định 24/2014/NĐ-CP ngày 04/4/2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương.
5. Chính phủ (2014), Nghị định số 37/2014/NĐ-CP ngày 05/5/2014 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.
6. Bộ Nội vụ (2012), Quyết định số 1204/QĐ-BNV ngày 19/11/2012 của Bộ Nội vụ về việc ban hành quy định tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý của Bộ Nội vụ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.
7. Bộ Nội vụ (2012), Tài liệu bồi dưỡng cấp phòng, Bộ Nội vụ.
8. Harold Koontz và các tác giả khác (2004), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Nxb Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.
9. Lê Văn Lập (2011), Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo, Nxb Lao động, Hà Nội.

## **Chuyên đề 2**

### **KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH**

#### **1. Tổng quan về lập kế hoạch**

##### ***a) Xác định mục tiêu, dự kiến kết quả công việc***

Trong 4 chức năng cơ bản của quản lý (kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra), kế hoạch là chức năng đầu tiên của quản lý. Chính vì vậy, để quản lý, điều hành và phát triển tổ chức, thì cho dù là tổ chức lớn hay tổ chức nhỏ (đơn vị, phòng/ban), mỗi tổ chức đều phải lập kế hoạch. Trên thực tế có nhiều loại kế hoạch khác nhau như kế hoạch công tác năm, kế hoạch công tác theo chuyên đề, lĩnh vực... Để kế hoạch thực thi có hiệu quả, trước khi xây dựng kế hoạch các tổ chức, cá nhân xây dựng kế hoạch phải xác định mục tiêu hoặc nhiệm vụ của tổ chức mình. Mục tiêu của tổ chức (có thể do chính tổ chức xây dựng nên, hoặc cũng có thể do cơ quan cấp trên của tổ chức quy định) là những gì tổ chức mong muốn đạt được trong một giai đoạn nhất định hoặc mong muốn đạt được trong tương lai, từ mục tiêu và nhiệm vụ đó các nhà quản lý xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch để đạt được mục tiêu đã xác định.

Thực tiễn cho thấy, trước khi xây dựng kế hoạch mà chúng ta xác định được mục tiêu cụ thể và kết quả công việc thì việc xác định các nội dung của kế hoạch càng rõ ràng, từ đó kế hoạch được lập gắn với thực tiễn và có tính khả thi cao. Hơn thế nữa, 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. Chính vì vậy, mục tiêu là yếu tố đầu tiên mà tổ chức cần phải xác định trước khi lập kế hoạch.

Trên thực tế, có nhiều quan điểm, cách tiếp cận khác nhau trong việc lập kế hoạch nhưng có hai cách lập kế hoạch chính đó 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, công chức lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần xác định rõ mục tiêu lập kế hoạch để làm cái gì, cách thực hiện như thế nào, phương tiện hoặc cơ sở hạ tầng được sử dụng để thực

hiện và cuối cùng là xác định các nguồn lực cần được sử dụng để đạt được mục tiêu mong muốn.

\* Vai trò, ý nghĩa của việc xác định mục tiêu và dự kiến kết quả công việc

Việc xác định mục tiêu và dự kiến kết quả công việc trước khi xây dựng kế hoạch, có một số ý nghĩa, vai trò chính sau đây:

*Thứ nhất*, giúp cho việc lập kế hoạch gắn với thực tế, tránh xa rời thực tế, tạo thuận lợi cho việc thực hiện triển khai kế hoạch

*Thứ hai*, đảm bảo mục tiêu đặt ra và lượng hoá được những nội dung công việc cần phải tiến hành; xác định rõ các hoạt động cần phải có trong bản kế hoạch.

*Thứ ba*, nâng cao khả năng sử dụng hiệu quả các nguồn lực.

*Thứ tư*, xác định được thời gian, chi phí và yêu cầu chất lượng, hiệu quả của kế hoạch.

*Thứ năm*, huy động nguồn lực; bố trí sắp xếp các nguồn lực một cách hợp lý; xác định rõ trách nhiệm của từng cá nhân, thành viên tham gia vào quá trình thực hiện kế hoạch.

*Thứ sáu*, bản kế hoạch có tính khả thi cao phải trả lời được các câu hỏi: Mục tiêu, các kết quả cần đạt được là gì? Tại sao phải làm? Ai sẽ làm, làm việc gì, mối quan hệ giữa những người (tổ chức) tham gia vào quá trình thực hiện? Những công việc cần được thực hiện để đạt được mục tiêu: Làm cái gì, bằng cách nào? Khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc từng công việc, từng hoạt động? Những nguồn lực nào sẽ cần huy động cho việc triển khai thực hiện?

\* Xác định mục tiêu tối thiểu và mục tiêu tối đa

Mục tiêu kế hoạch tức là cái mà chúng ta cần đạt được trong tương lai, với khoảng thời gian, nguồn lực đã xác định.

- Mục tiêu tối đa là việc xác định hoàn thành công việc của tổ chức ở mức cao nhất. Ví dụ, lập kế hoạch hoạt động của phòng trong năm công tác, chúng ta thường xác định một số mục tiêu như: (1) Hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao, tức là hoàn 100% công việc ở mức cao nhất, không có việc nào được giao mà không hoàn thành xuất sắc (có thể tính cả về chất lượng và cả về số lượng)

hoặc có thể chỉ tiêu của cấp trên giao là 90% nhưng phòng đặt ra là 100% hoặc hơn 100% tức vượt chỉ tiêu mà tổ chức đặt ra; (2) 100% người lao động trong phòng mình hoàn thành tốt nhiệm vụ, đạt thành tích lao động giỏi. Như vậy, có thể gọi là mục tiêu tối đa.

- Mục tiêu tối thiểu, mức mục tiêu thấp hơn mục tiêu tối đa và là cái mức cần thiết phải đạt được nếu không kế hoạch bị thất bại. Chẳng hạn, 30% cán bộ công chức, viên chức và người lao động trong phòng mình đạt thành tích hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

\* Xác định mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài

Trên thực tế có nhiều loại kế hoạch khác nhau, tùy vào tính chất công việc, quy mô của tổ chức, tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức mà có thể có nhiều loại kế hoạch khác nhau. Ví dụ, kế hoạch chiến lược, kế hoạch trung hạn; kế hoạch hàng năm và kế hoạch cho từng loại công việc. Mỗi loại kế hoạch có những mục tiêu khác nhau.

- Đối với xây dựng kế hoạch chiến lược thì trong kế hoạch chiến lược có cả mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài.

- Đối với xây dựng kế hoạch trung hạn (kế hoạch 3 năm hoặc kế hoạch 5 năm) thì trong bản kế hoạch đó phải xác định mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài.

- Đối với xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm của tổ chức, cụ thể là của một phòng/ban chuyên môn thì trong bản kế hoạch xác định các mục tiêu cần đạt được của tổ chức trong một năm đó mà thôi.

- Đối với xây dựng kế hoạch cho một hoạt động cụ thể thì xác định mục tiêu cho công việc cụ thể đó, trong khoảng thời gian đã được xác định.

Vì vậy, có thể hiểu mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài như sau:

- Mục tiêu lâu dài hay còn gọi là mục tiêu dài hạn, là mục tiêu mà người lập kế hoạch đặt ra và sẽ có được trong tương lai xa, hoặc tương đối xa được xem như giải pháp hoặc sự thay đổi mong muốn lâu dài của xã hội, của ngành, hoặc của cơ quan, tổ chức.

- Mục tiêu trước mắt, có thể được hiểu là những mục tiêu sẽ được xác định và thực hiện trong tương lai gần hoặc tại thời điểm hiện tại.

Như vậy, tùy thuộc vào từng loại kế hoạch cụ thể để xác định các loại mục tiêu khác nhau. Tuy nhiên, mục tiêu phải được xác định cụ thể, có thể đo lường được, phải phù hợp với thực tiễn và xác định được khoảng thời gian để hoàn thành. Để xác định được mục tiêu cụ thể, chúng ta có thể áp dụng công cụ SMART để xác định mục tiêu cho kế hoạch.

Xác định mục tiêu kế hoạch theo yêu cầu của SMART.

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.

### **Thảo luận:**

1. Nêu hiện trạng các loại kế hoạch mà đơn vị, các nhân các anh/chị từng lập. Chỉ ra các phương pháp xác định mục tiêu, kết quả dự kiến công việc của các loại kế hoạch đó.

2. Xác định mục tiêu, dự kiến kết quả công việc cho kế hoạch công tác năm hoặc 6 tháng của phòng (đơn vị) anh/chị đang công tác. Vận dụng công cụ SMART để xác định mục tiêu khi lập kế hoạch.

### ***b) Vai trò, ý nghĩa của kế hoạch***

Lập kế hoạch luôn gắn liền với việc lựa chọn phương án hoạt động để đạt được mục tiêu của bất cứ cơ quan, tổ chức nào. Lập kế hoạch không chỉ là chức năng cơ bản của các nhà quản lý ở mọi cấp mà nó còn liên quan đến tất cả các chức năng còn lại của quá trình quản lý. Chính vì vậy, lập kế hoạch có tầm quan trọng đặc biệt trong hoạt động của mọi cơ quan, tổ chức nói chung và trong hoạt động quản lý cấp phòng nói riêng. Vì vậy, trong hoạt động của cấp phòng, lập kế hoạch có một số vai trò, ý nghĩa cơ bản như sau:

*Thứ nhất*, thông qua lập kế hoạch giúp nhà lãnh đạo, quản lý cấp phòng xác định được mục tiêu, kết quả cần đạt được cũng như các nhiệm vụ và công việc

cần thực hiện. Lập kế hoạch cũng giúp cụ thể hoá được cách thức tổ chức, huy động các nguồn lực và tổ chức thực hiện các công việc để đạt được mục tiêu mong muốn.

*Thứ hai*, lập kế hoạch giúp tổ chức dự đoán và ứng phó được với những thay đổi trong tương lai. Thông qua lập kế hoạch tổ chức có thể dự đoán được những gì có thể diễn ra trong tương lai, lường trước những khó khăn, từ đó có những giải pháp để phòng ngừa, tránh được những rủi ro có thể xảy ra, đồng thời có thể huy động, chuẩn bị nguồn lực để khắc phục rủi ro.

*Thứ ba*, thông qua lập kế hoạch giúp tổ chức, đặc biệt là nhà quản lý phân công và xác định các công việc cần phối hợp với các đơn vị, tổ chức, cá nhân liên quan trong thực hiện nhiệm vụ.

*Thứ tư*, lập kế hoạch giúp nhà quản lý bố trí, sử dụng các nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả, thông qua đó giảm thiểu những trùng lặp, chồng chéo, lãng phí về nguồn lực.

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

*Thứ sáu*, lập kế hoạch giúp cho lãnh đạo, quản lý cấp phòng xác định được trách nhiệm của các cá nhân và các đơn vị liên quan cần phối hợp trong thực hiện các nhiệm vụ, đánh giá được kết quả hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân, đơn vị.

### ***c) Thành phần của kế hoạch***

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

- Các mục tiêu: Xác định những kết quả tương lai mà đơn vị, phòng mình mong muốn đạt được. Các mục tiêu này có thể được thiết lập trên cơ sở các kết quả đã đạt được trong quá khứ, có thể là những mong muốn của các công chức

trong đơn vị; cũng có thể là những sức ép từ phía xã hội hoặc những biến động của môi trường đặt ra những thách thức đối với các nhà quản lý.

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

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

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

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

#### ***d) Phân loại kế hoạch***

Trên thực tế, có nhiều loại kế hoạch và các loại kế hoạch này được phân loại theo các tiêu chí khác nhau. Cách phân loại phổ biến nhất là mô tả các kế hoạch theo phạm vi của chúng, theo khuôn khổ thời gian và theo tính cụ thể. Tuy nhiên, các cách phân loại kế hoạch không độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với nhau như giữa các kế hoạch dài hạn và ngắn hạn với các loại kế hoạch chiến lược và kế hoạch thực thi. Có thể phân loại kế hoạch theo các tiêu chí sau:

- Phân loại theo phạm vi: Theo cách phân loại này, kế hoạch được chia thành kế hoạch chiến lược và kế hoạch thực thi hay kế hoạch hoạt động.

Các kế hoạch áp dụng cho toàn bộ cơ quan, tổ chức, nhằm thiết lập các mục tiêu toàn diện và xác định vị trí tương lai của cơ quan, tổ chức trong môi trường gọi là kế hoạch chiến lược. Các kế hoạch mà ghi rõ chi tiết về cách thức đạt được các mục tiêu toàn diện được gọi là kế hoạch thực thi.

Các kế hoạch chiến lược và thực thi khác nhau ở khuôn khổ thời gian, phạm vi và chúng bao gồm hoặc không bao gồm một tập hợp các mục tiêu của cơ quan, tổ chức xác định. Các kế hoạch thực thi thường có thời gian ngắn hơn. Ví dụ, các kế hoạch ngày, tuần, tháng, quý hầu hết là các kế hoạch thực thi. Các kế hoạch chiến lược thường hướng đến một thời gian dài, thường là 10 năm trở lên. Chúng cũng có phạm vi rộng hơn, ảnh hưởng lớn đến xã hội và ít giải quyết những cái chi tiết. Cuối cùng, các kế hoạch chiến lược bao gồm việc xây dựng các mục tiêu, trong khi đó các kế hoạch thực thi thừa nhận sự tồn tại các mục tiêu và đưa ra các phương pháp để đạt mục tiêu đó.

- Phân loại theo khuôn khổ thời gian: Theo khuôn khổ thời gian, kế hoạch được phân thành kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn.

+ Kế hoạch dài hạn: Bao gồm kế hoạch phát triển xã hội, ngành hay tổ chức 5 năm, kế hoạch dài hạn về phát triển các chức năng/ nội dung cụ thể (phát triển nhân sự, phát triển chuyên môn, phát triển cơ sở vật chất làm việc...). Đây là loại kế hoạch đề ra mục tiêu và các định hướng dài hạn mang tính chiến lược, toàn diện hoặc trên một lĩnh vực phát triển cụ thể.

+ Kế hoạch ngắn hạn: Bao gồm kế hoạch hàng năm, sáu tháng, kế hoạch quý, kế hoạch tháng. Đây là loại kế hoạch đề ra nhiệm vụ, công việc và trách nhiệm cụ thể để thực hiện các kế hoạch dài hạn.

+ Kế hoạch đột xuất: Là kế hoạch được đề ra để thực hiện các nhiệm vụ có tính cấp bách. Kế hoạch loại này thường được xây dựng khi có những tình huống đột xuất phát sinh.

+ Kế hoạch công tác năm: Kế hoạch công tác năm đề ra các công việc hay hoạt động quan trọng chung cho phòng trong năm công tác. Từ kế hoạch năm, phòng có thể xây dựng kế hoạch công việc cho từng tháng, từng quý để chỉ đạo các nhiệm vụ của phòng trong từng tháng, từng quý.



- Phân loại theo tính chất và nội dung công việc: Là cách phân loại dựa vào nội dung vấn đề hoặc đối tượng mà hoạt động lập kế hoạch hướng tới. Theo cách phân loại này, trong thực tiễn có các loại kế hoạch chủ yếu dưới đây:

+ Kế hoạch nhân sự: Là kế hoạch xác định nhu cầu nhân sự tương lai cho một cơ quan, tổ chức cả về số lượng, chất lượng; xác định những biện pháp cần thiết để đáp ứng nhu cầu nhân sự trong hiện tại và tương lai của cơ quan, đơn vị mình.

+ Kế hoạch tài chính: Là kế hoạch xác định khả năng thu và nhu cầu chi, bao gồm tổng thu, tổng chi và các khoản mục thu, chi. Đồng thời, xác định các biện pháp để tận thu và sử dụng các khoản chi một cách có hiệu quả.

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

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

### **Thảo luận:**

Trong các loại kế hoạch nêu trên, loại kế hoạch nào mà các anh/chị đã xây dựng/ lập? Tại phòng/ đơn vị mà anh/chị đang công tác hiện trạng có những loại kế hoạch nào? Đặc điểm và tính chất của mỗi loại kế hoạch.

### ***d) Các nguyên tắc lập kế hoạch***

- Nguyên tắc mục tiêu: Mọi hoạt động quản lý đều hướng tới đạt được những mục tiêu nhất định, trong đó hoạt động lập kế hoạch cũng vậy. Vì vậy, mọi kế hoạch, từ xây dựng đến tổ chức thực hiện, phải đảm bảo nguyên tắc hoàn thành mục tiêu đặt ra. Muốn đạt được nguyên tắc này trong bản kế hoạch phải xác định các mục tiêu và các nguồn lực, phân công trách nhiệm cho từng cá nhân, bộ phận trong việc thực hiện mục tiêu đã đề ra. Nếu chỉ một trong các cá nhân hoặc bộ phận không hoàn thành trách nhiệm của mình, hay các nguồn lực không được

cung cấp theo đúng tiến độ yêu cầu thì có thể dẫn đến việc không hoàn thành kế hoạch theo dự kiến thậm chí có thể gây hậu quả.

- Nguyên tắc hiệu quả, tiết kiệm: Hiệu quả và tiết kiệm của kế hoạch được đo lường bằng việc so sánh kết quả mà kế hoạch đóng góp vào việc đạt các mục tiêu so với những chi phí và các nguồn lực đã sử dụng trong xây dựng và thực hiện kế hoạch. Mặt khác, kế hoạch cần phải bảo đảm tính cân đối và phù hợp giữa mục tiêu với nguồn lực, phải cân đối giữa nguồn lực với các hoạt động, giữa công việc với con người thực hiện... để tránh tình trạng thiếu hoặc dư thừa, lãng phí nguồn lực, hoặc chồng chéo công việc.

- Nguyên tắc phù hợp, khả thi: Trong hoạt động quản lý cấp phòng, chúng ta phải xây dựng nhiều loại kế hoạch khác nhau để thực thi công việc. Chẳng hạn, kế hoạch năm, kế hoạch quý, kế hoạch tháng, ... và nhiều kế hoạch về các lĩnh vực khác nhau. Đồng thời, trên thực tế, rất có thể trong cùng một thời điểm phòng tổ chức nhiều hoạt động khác nhau, mỗi hoạt động có một kế hoạch để triển khai công việc. Chính vì vậy, để tránh tình trạng chồng chéo công việc, cần phải tính toán phân bổ thời gian và các nguồn lực, phải đảm bảo sự thống nhất, đồng bộ giữa các kế hoạch. Đặc biệt, trong phân công công việc, người lãnh đạo, quản lý cần lưu ý công việc của các thành viên, tránh phân công chồng chéo hoặc một nhân viên đảm nhiệm nhiều công việc của nhiều hoạt động khác nhau dẫn đến khó đạt hiệu quả công việc cao.

Lập kế hoạch là để thực hiện nhằm đạt được kết quả mà người lãnh đạo, quản lý và tổ chức đã xác định. Vì vậy, để bảo đảm tính khả thi của kế hoạch, khi xây dựng kế hoạch phải dựa trên những căn cứ khoa học, những yêu cầu khách quan và có tính thực tế, phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh. Không nên lòng ý chí chủ quan, duy ý chí, làm cho kế hoạch bị viển vông, không có tính khả thi.

- Nguyên tắc linh hoạt, cân đối hài hoà: Các kế hoạch mang tính dự kiến về các hoạt động trong tương lai. Tương lai luôn thay đổi, nên bản thân các kế hoạch cũng chỉ mang tính chất tương đối. Vì vậy, các kế hoạch được xây dựng phải đảm bảo tính linh hoạt, cân đối hài hoà để có thể điều chỉnh được nhằm giảm bớt các rủi ro do các yếu tố và điều không mong đợi phát sinh.

- Nguyên tắc dự báo: Trong bối cảnh ngày nay nhất là với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ, thế giới, xã hội luôn có sự vận động, phát triển, thay đổi không ngừng. Cho nên, để tránh trường hợp xây dựng kế hoạch xong đi vào triển khai thực hiện thì những nội dung trong bản kế hoạch không còn phù hợp hoặc là có những thay đổi mà chúng ta không đoán định được nên không có biện pháp xử lý, giải quyết. Vì vậy, trong quá trình lập kế hoạch cần dự đoán, dự báo những khó khăn, những rủi ro có thể xảy ra để có phương án dự phòng và dự kiến giải pháp khắc phục khó khăn, rủi ro.

***e) Các yêu cầu đối với lập kế hoạch công tác của cấp phòng***

- Đảm bảo tính cụ thể: Yêu cầu của kế hoạch là bảo đảm mục tiêu đã xác định, cho nên để đảm bảo yêu cầu này, mục tiêu của kế hoạch phải có tính cụ thể. Một mục tiêu cụ thể sẽ tạo ra cơ hội hoàn thành lớn hơn so với mục tiêu chung chung. Để thiết lập mục tiêu cụ thể, chúng ta phải trả lời sáu câu hỏi sau:

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

- Đảm bảo tính đo lường được: Thiết lập hệ thống tiêu chí chính xác để đo lường những kết quả dự kiến của công việc hướng tới đạt được từng mục tiêu cụ thể đã định. Khi theo dõi và đo lường kết quả dự kiến công việc, cần kiểm tra xem chúng có theo đúng hướng không, và có đạt được các mục tiêu trong từng giai đoạn hay không.

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

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

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

- Đảm bảo tính hiệu quả, khả thi: Để kế hoạch đảm bảo được yêu cầu tính hiệu quả và khả thi, kế hoạch đó phải phù hợp với thực tế khách quan, mục tiêu của kế hoạch phải thể hiện được tính khách quan hướng đến cái mà chúng ta sẽ và có khả năng thực hiện. Một mục tiêu cao thường dễ đạt được hơn một mục tiêu thấp bởi vì mục tiêu thấp đưa ra nỗ lực thấp hơn, còn mục cao đưa ra nỗ lực cao hơn, nên khó thực hiện hơn và khó đạt được hơn.

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

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

### **Bài tập:**

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

## **2. Các kỹ thuật, công cụ chủ yếu trong lập kế hoạch công tác**

### ***a) Kỹ thuật phân tích môi trường bên trong và bên ngoài (SWOT):***

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

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

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

- Những mặt mạnh:

+ Những lợi thế của đơn vị là gì?

+ Cơ quan/đơn vị đã làm tốt những gì?

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

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

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

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

- Những mặt yếu:

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

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

+ Những gì cơ quan/đơn vị nên tránh?

- Những cơ hội:

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

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

- Những thách thức:

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

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

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

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

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

Những quy tắc đơn giản để phân tích thành công:

- Cần nhìn nhận một cách thực tế về những mặt mạnh và mặt yếu.
- Khi phân tích cần phân biệt giữa hiện trạng trong hiện tại và tương lai.
- Nên cụ thể, không mơ hồ, không rõ ràng.
- Luôn phân tích đặt trong bối cảnh liên quan với các đơn vị khác.

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

Những mặt mạnh 1..... 2..... 3.....	Những mặt yếu 1..... 2..... 3.....
Những cơ hội 1..... 2..... 3.....	Những thách thức 1..... 2..... 3.....

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

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

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

**b) Công cụ phân tích nguyên nhân:**

**Sơ đồ xương cá (Fishbone)**

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

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

### **Trường hợp áp dụng sơ đồ xương cá:**

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

- Khi cần nghiên cứu một vấn đề để xác định nguyên nhân gốc. Ví dụ, nguyên nhân của chất lượng công việc thấp, nguyên nhân về trình độ năng lực công chức còn thấp, ...

- Khi cần nghiên cứu tất cả những lý do có thể để giải thích vì sao một quá trình đang gặp những khó khăn, những vấn đề, sự thất bại. Ví dụ, tại sao chất lượng văn bản ban hành thấp, thực thi không có hiệu quả; tại sao không hoàn thành kế hoạch đề ra, ...

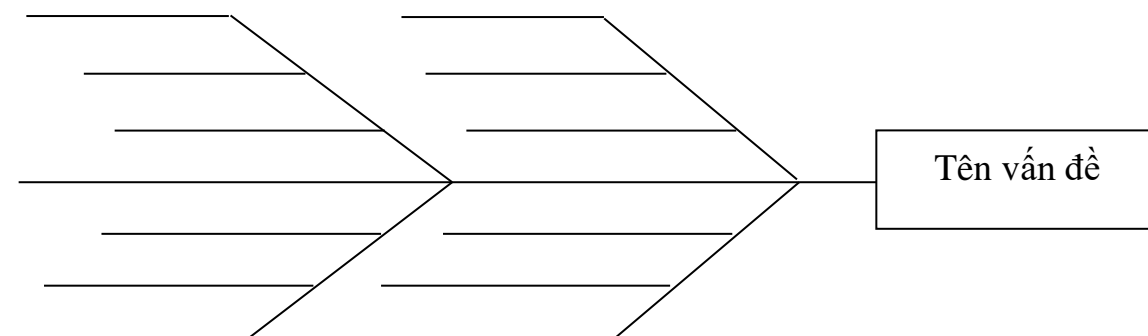
- Khi cần xác định các lĩnh vực cần thu thập dữ liệu. Ví dụ, thu thập thông tin về công tác tập huấn, đặc biệt đối với công chức làm ở phòng pháp chế hoặc phòng tư pháp; thông tin về thực trạng cơ cấu công chức, ...

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

Cách thức thiết lập sơ đồ xương cá:

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

### **Sơ đồ 2: Sơ đồ xương cá**



- Bước 1: Vẽ sơ đồ xương cá.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Bước 8: Đối với những nhánh xương cá được xác định là “những nguyên nhân phù hợp nhất”, chúng ta cần đạt được sự thống nhất về danh sách các nguyên nhân theo thứ tự ưu tiên. Nguyên nhân xếp đầu tiên là nguyên nhân có khả năng nhất.

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

**Bài tập:** Vận dụng kỹ thuật xương cá (FISHBONE) phân tích những nguyên nhân của hạn chế trong công tác lập kế hoạch của phòng/đơn vị.

### ***c) Phương pháp khung logic***

- Giới thiệu phương pháp khung logic: Phương pháp khung logic là một phương pháp lập kế hoạch, gồm một tập hợp các bước và các “công cụ”, với mục đích làm sáng tỏ những nhận thức, khám phá những phương án và đưa ra



những sự lựa chọn về những giải pháp để giải quyết những vấn đề cụ thể một cách hiệu quả.

Phương pháp khung logic (hay còn gọi là LFA - là từ viết tắt của Logical Framework Approach) được xác lập chủ yếu dựa trên phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO), một phương pháp quản lý con người và các tổ chức lần đầu tiên được phổ biến trong môi trường kinh doanh và các công ty ở Mỹ trong những năm 1950 và 1960. Phương pháp khung logic lần đầu tiên được áp dụng để lập kế hoạch các dự án phát triển vào những năm 1970. Về sau này, khung logic được vận dụng nhiều trong công cụ lập kế hoạch cả ở tầm chiến lược cũng như tác nghiệp, do những ưu điểm của nó.

- Nội dung các thành phần kế hoạch theo khung logic là:

+ Xác định mục tiêu chung.

+ Xác định các mục tiêu cụ thể.

- Xác định kết quả đầu ra: Đó chính là những sản phẩm, kết quả công việc mà kế hoạch tạo ra cho mục tiêu trực tiếp được xác định. Người lập kế hoạch xác định trước sản phẩm đầu ra của kế hoạch trước, trước khi đi vào xác định các hoạt động cần phải tiến hành để có được sản phẩm đầu ra. Chẳng hạn, trước khi xây dựng kế hoạch tổ chức hoạt động 30 năm thành lập đơn vị thì nhà kế hoạch xác định sản phẩm của kế hoạch hay nói chính xác kết quả của lễ kỷ niệm 30 năm phải như thế nào? từ đó mới tiếp đến xác định các hoạt động của lễ kỷ niệm.

- Các hoạt động: Các hoạt động là tất cả các công việc được thực hiện để hoàn thành sản phẩm/ kết quả đầu ra đã được xác định. Các hoạt động này gồm: Nội dung, phương pháp, quy trình thực hiện ...

### **Ví dụ, về các hoạt động của kế hoạch**

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

#### ***Các hoạt động:***

1. Nghiên cứu các tài liệu, văn bản hiện có về nội dung chủ đề đó (lập và thực hiện kế hoạch đào tạo);

2. Điều tra nhu cầu đào tạo của học viên;

3. Dự thảo chương trình đào tạo và tài liệu tập huấn;
4. Hội thảo lấy ý kiến;
5. Hoàn thiện chương trình và tài liệu tập huấn;
6. In ấn tài liệu.

### **Các yếu tố đầu vào:**

Yếu tố đầu vào chính là các nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động, bao gồm nguồn nhân lực, tài chính, nguyên vật liệu, trang thiết bị, thông tin và kể cả cơ sở hạ tầng...

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

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

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

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

### **- Các điều kiện thực hiện**

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

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

Như vậy, việc vận dụng khung logic vào lập kế hoạch, thực chất chúng ta đang áp dụng để lập kế hoạch theo kết quả đầu ra, từ việc xác định mục tiêu chung,

mục tiêu cụ thể, sản phẩm đầu ra, đặc biệt xác định sản phẩm đầu ra rồi mới đi vào các hoạt động và nguồn lực, từ đó xác định chỉ tiêu cần đạt, tổ chức triển khai thực hiện và đánh giá các quá trình thực hiện nhưng chuẩn bị các phương tiện/công cụ để đo lường, đánh giá kết quả đạt được dựa trên bằng chứng và các tiêu chí cụ thể.

**d) Kỹ năng vận dụng kỹ thuật, công cụ trong lập kế hoạch công tác**

Vận dụng công cụ phân tích SWOT để phân tích, đánh giá thực trạng kế hoạch hoạt động của tổ chức trong năm trước, để có cơ sở xây dựng kế hoạch cho năm tiếp theo:

Điểm đạt được: - -	Điểm chưa đạt được: - -
Những cơ hội đến với tổ chức: - -	Thách thức mà tổ chức gặp phải: - -

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

Vận dụng khung logic trong lập kế hoạch

**Xây dựng khung kế hoạch theo mục tiêu và kết quả công việc dự kiến đạt được**

**KẾ HOẠCH .....**

Hoạt động	Mô tả công việc	Kết quả đầu ra	Chịu trách nhiệm (cá nhân hoặc tổ chức)	Thời gian bắt đầu	Thời gian hoàn thành	Nguồn lực cần thiết	Tiêu chí đánh giá thành công	Dự báo rủi ro	Ứng phó rủi ro
1									
	1.1	1.1.1							

### **3. Kỹ năng lập kế hoạch công tác của lãnh đạo cấp phòng**

#### ***a) Những căn cứ, cơ sở để lập kế hoạch công tác***

Lãnh đạo, quản lý cấp phòng là lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở. Chính vì vậy, để lập được kế hoạch công tác ở cấp phòng cần phân tích và dựa vào những căn cứ, cơ sở sau đây:

- Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng nằm trong hệ thống cơ quan, tổ chức của mình (phù hợp với pháp luật nói chung).

- Căn cứ vào phương hướng công tác của tổ chức đã được xác định, trong đó có phương hướng công tác của phòng phù hợp với phương hướng chung của tổ chức.

- Căn cứ vào kế hoạch chiến lược hoặc kế hoạch trung hạn, dài hạn của cấp trên.

- Căn cứ vào tình hình thực tế công việc của phòng và các nguồn lực hiện có của tổ chức và của phòng mình quản lý.

- Căn cứ vào nguồn lực của phòng (con người, cơ sở vật chất và thời gian).

#### ***b) 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 (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 chưa khoa học, chưa 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 luôn 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 đều thay đổi. Ví dụ, quy chế chi tiêu nội bộ của tổ chức hoặc văn bản của Bộ Tài chính thay đổi;

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

+ Thông tin liên quan đến lập kế hoạch;

+ Thiếu các nguồn lực cần thiết như công nghệ thông tin; số liệu và có thể do lãnh đạo thiếu tầm nhìn.

### ***c) Quy trình lập kế hoạch công tác của cấp phòng***

Để lập một bản kế hoạch công tác của phòng có chất lượng, thiết thực, hiệu quả, có tính khả thi thì chúng ta cần tuân thủ các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu cần đạt được và các hoạt động cần làm để đạt mục tiêu của kế hoạch

Như đã trình bày tại mục a trên, để xây dựng kế hoạch có chất lượng, phù hợp với thực tế và tổ chức thực hiện có hiệu quả, trước khi xây dựng nội dung của bản kế hoạch cần phải xác định mục tiêu cụ thể cho bản kế hoạch. Đây là bước quan trọng cho mọi loại kế hoạch, xác định được mục tiêu thì mới có thể xác định được các hoạt động cần tiến hành.

Đây là bước quan trọng nhất của quy trình lập kế hoạch công tác cấp phòng. Trong bước này chúng ta cần căn cứ vào mục tiêu và tính chất của công việc để trả lời câu hỏi. Chúng ta cần phải làm những gì để hoàn thành công việc và đạt mục tiêu đã đề ra? Để trả lời câu hỏi này chúng ta cần liệt kê tất cả các hoạt động cần phải tiến hành.

**Ví dụ:** Khi chúng ta tổ chức một hội nghị nhiều ngày (cuộc họp lớn), với nhiều đối tượng tham gia, trong đó có cả các thành viên đến từ cơ quan bên ngoài, thì chúng ta phải liệt kê tất cả các công việc nhỏ hơn phải làm như: Chuẩn bị hội nghị; tổ chức hội nghị; tổng kết, đánh giá. Các công việc này lại được chia thành những hoạt động. 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, nơi giải trí (nếu cần), 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. Trong bước này, chúng ta có thể sử dụng biểu đồ Gantt để biểu thị

mối quan hệ giữa các hoạt động cần phải tiến hành và thời gian tiến hành các hoạt động đó.

Bước 2: Nhóm các hoạt động lại để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực

Sau khi xác định được mục tiêu và dự kiến được kết quả công việc, xác định được một loạt 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, bước này 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 không đảm bảo tính logic 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.

Bước 3: Xác định các nguồn lực để thực hiện.

Để tiến hành các nhóm hoạt động đã xác định ở trên, chúng ta cần phải có những nguồn lực sau:

- *Nguồn nhân lực*: số lượng và các yêu cầu về nhân sự.
- *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.

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

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.

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.

#### Bước 4: Thiết lập các bộ phận (nếu cần)

Việc có thiết lập các bộ phận mới để thực hiện các hoạt động đã xác định trong kế hoạch tác nghiệp hay không tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Trong trường hợp đã có các bộ phận sẵn có để thực hiện thì chúng ta 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. Chẳng hạn, khi tổ chức cuộc họp chúng ta thiết lập bộ phận lễ tân, khánh tiết; bộ phận hậu cần; bộ phận chuẩn bị nội dung; bộ phận chuẩn bị cơ sở vật chất, trang thiết bị cho phòng họp...

#### Bước 5: Phân công trách nhiệm cho cá nhân, bộ phận, tổ chức.

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. Để làm được việc này cần trả lời một số câu hỏi sau: Ai làm? Làm cái gì? Trách nhiệm với công việc đến đâu? Và ai là người chịu trách nhiệm chính trong một loạt các hành động đó. Chẳng hạn, tổ chức cuộc họp lớn thì ai là người chịu trách nhiệm chính, theo dõi tất cả các hoạt động và ai là thành viên tham gia? trách nhiệm của các thành viên đến đâu, khi cần báo cáo thì báo cáo cho ai? và đảm nhận những công việc gì? 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 6: Quy định mối quan hệ phối hợp giữa các thành viên 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 7: Xác định các rủi ro có thể và đối sách hạn chế những rủi ro đó.

Trong bất kỳ hoạt động nào dù chúng ta có chuẩn bị chu đáo đến đâu đi nữa 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 8: Viết thành văn bản, trình lãnh đạo và ban hành chính thức để thực hiện.

- *Viết văn bản:*

+ Cần nêu rõ tên gọi của kế hoạch;

+ Yêu cầu: Trình bày rõ ràng, mạch lạc, sử dụng phong cách ngôn ngữ hành chính - công vụ.



- *Trình lãnh đạo duyệt.*

- *Tổ chức triển khai thực hiện:* 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 chúng ta có thể áp dụng biểu đồ Gant hoặc phân tích mạng PERT

Để thấy rõ hơn các bước lập và thực thi kế hoạch công việc, chúng ta có thể xem bản sơ đồ kế hoạch sau:

### KẾ HOẠCH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC - CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

Các hoạt động		PHÂN TÍCH NGUỒN LỰC							Giảm bớt khả năng xuất hiện rủi ro			
		Thời gian tiến hành		Chịu trách nhiệm		Nguồn lực cần thiết			Điều bất ngờ có thể		Các hoạt động	
Stt	Công việc	Bắt đầu	Kết thúc	Tổ chức	Cá nhân	Người	Tiền	Vật tư	Cơ hội	Khó khăn	Thúc đẩy cơ hội	Hạn chế khó khăn

### CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày ý nghĩa của việc xác định mục tiêu, phân loại mục tiêu và dự kiến kết quả công việc?

2. Những nguyên tắc và thành phần cơ bản trong lập kế hoạch công tác tại đơn vị cấp phòng?

3. Trình bày một số công cụ và kỹ thuật cần thiết để lập và triển khai kế hoạch công tác tại đơn vị? Nêu các biện pháp bảo đảm thực hiện kế hoạch có hiệu quả cao?

4. Chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn của anh/chị trong lập và triển khai kế hoạch công tác tại đơn vị mình.

5. Áp dụng khung logic xây dựng kế hoạch công tác năm của phòng/ban nơi đơn vị anh/chị công tác.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA (2006), Tập bài giảng Kỹ năng lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch trong hành chính, Hà Nội.

2. Học viện Hành chính Quốc gia (2004), Giáo trình Hành chính công, Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.

3. Nguyễn Hữu Tri (2005), Quản trị văn phòng, Nxb Khoa học và kỹ thuật.

## **Chuyên đề 3**

### **KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH**

#### **1. Quy trình tổ chức thực hiện kế hoạch**

##### ***a) Truyền đạt kế hoạch***

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

Người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng nhiều cách, hình thức, phương pháp khác nhau để việc truyền đạt, phổ biến kế hoạch đạt chất lượng, hiệu quả cao như tổ chức hội nghị, hội thảo, thông tin bằng văn bản, thông tin đại chúng, tổ chức gặp gỡ các đối tượng có liên quan.

##### ***b) Những yếu tố ảnh hưởng đến thực hiện kế hoạch***

- Yếu tố bên trong tổ chức, như:

+ Việc 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 hiểu 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 chưa có tính thống nhất.

+ Cơ sở vật chất.

+ Nội dung bản kế hoạch không phù hợp với điều kiện thực tế.

- Yếu tố bên ngoài của tổ chức, như:

+ Văn bản, chủ trương của cấp trên có sự thay đổi.

+ Chi phí thực hiện, 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.

- Những yếu tố khác như: rút ngắn thời gian thực hiện hoặc tăng thời gian thực hiện do các yếu tố bên ngoài tác động vào hoặc do thiên tai bất ngờ. Thậm chí bị ảnh hưởng do tác nghiệp sai, ý thức, tinh thần trách nhiệm của các người lãnh đạo, quản lý và của các thành viên trong tổ chức.

### ***c) Xác định và bố trí nguồn lực thực hiện kế hoạch***

Sau khi kế hoạch đã được truyền đạt đến các cá nhân, tập thể có trách nhiệm và những đối tượng có liên quan thì các cá nhân, tập thể được phân công tiến hành thực hiện theo sự phân công của người lãnh đạo, quản lý cấp phòng. Tuy nhiên, để kế hoạch được triển khai, thực hiện thành công, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần lưu ý việc bố trí các nguồn lực để thực hiện.

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

Trong tổ chức thực hiện kế hoạch, có thể vận dụng bản kế hoạch theo khung logic như đã được trình bày tại chuyên đề Kỹ năng lập kế hoạch. Tuy nhiên, dù theo cách nào đi nữa thì việc thực hiện kế hoạch cần chú ý đến các nguồn lực cơ bản sau đây:

- Nhân lực: Để kế hoạch được triển khai thành công, trước hết cần xác định nguồn nhân lực để thực hiện. Trên 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 cần phải xác định được tất cả công việc phải làm và dự kiến công việc đó cần bao nhiêu người thực hiện. Chính vì thế, quá trình triển khai kế hoạch chỉ là lắp ráp các bộ phận đã dự kiến vào trong bản kế hoạch. Tuy nhiên, 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, có như vậy mới phát huy được năng lực của nhân viên trong phòng.

- Tài lực: Xem xét đến nguồn lực tài chính và cần bố trí kịp thời để việc triển khai kế hoạch đạt hiệu quả cao.

+ Tài chính, tiền được lấy từ nguồn nào để thực hiện.

+ Nguồn tài chính từ ngân sách nhà nước hay là trích từ nguồn thu sự nghiệp của đơn vị.

- Vật lực: Các trang thiết bị phục vụ cho việc triển khai kế hoạch.
- Các nguồn lực khác.

**Thảo luận:** Anh/chị cho biết việc triển khai tổ chức thực hiện kế hoạch công tác của phòng mình có những thuận lợi và khó khăn gì khi triển khai. Nguyên nhân và giải pháp?

**d) Phân công, phối hợp công tác, làm việc nhóm**

- Phân công: Sau khi kế hoạch được phê duyệt, lãnh đạo cấp phòng chủ động phân công công việc cho các Phó phòng và nhân viên trong phòng. Có những công việc do 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.

Việc phân công dựa trên cơ sở năng lực, trình độ và điều kiện thực hiện của mỗi cá nhân. Bảng dưới đây là gợi ý về phân công công việc.

**Bảng 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
1				
2				
3				
4				

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

- Làm việc nhóm: 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 và năng lực chuyên môn tốt, ngoài ra có khả năng giao tiếp, thuyết phục, quy tụ được mọi người trong nhóm.

***d) Theo dõi, kiểm tra, 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 cung cấp thông tin về:

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

- 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), đánh giá tính hiệu suất, hiệu quả và tác động của kế hoạch để có những quyết định điều chỉnh cần thiết, rút ra các bài học kinh nghiệm cho các giai đoạn, kế hoạch tiếp theo.

- Các phương pháp thu thập thông tin phục vụ theo dõi đánh giá: để công tác theo dõi, đánh giá thực hiện kế hoạch được thực hiện tốt, hiệu quả nên áp dụng một số phương pháp thu thập thông tin như sau:

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

<b>Phương pháp</b>	<b>Nội dung/cách thức</b>
Quan sát/thị sát trực tiếp	Theo dõi tại hiện trường (cần xây dựng bảng kiểm quan sát - checklist)
Gặp gỡ, tiếp xúc (Phòng 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)

### ***e) Báo cáo 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 và đây là điều bắt buộc.

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

**Bài tập:** Dựa vào khung logic nêu trên, anh/chị xây dựng báo cáo đánh giá kết quả thực hiện kế của phòng anh/chị đang công tác.

## **2. Kỹ năng phân công công việc**

### ***a) Lợi ích của phân công công việc***

- Đối với người được phân công:

+ Cơ hội phát triển chuyên môn;

+ Cơ hội phát triển các kỹ năng;

+ Tạo cho nhân viên sự hài lòng về bản thân khi hoàn thành công việc;

+ Cơ hội thử thách và chinh phục thử thách;

+ Tính tham gia cao hơn, dẫn đến tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

- Đối với người phân công:

+ Phân tích được đặc điểm tổ chức của cơ quan, đơn vị, các bộ phận cấu thành cơ quan cũng như xác định được điểm mạnh, điểm yếu của cơ cấu tổ chức và có những hành động phù hợp với cơ cấu tổ chức và có biện pháp giảm thiểu tác động của nhược điểm và phát huy ưu điểm của cơ cấu tổ chức.

+ Xác định được mục tiêu cải thiện cơ cấu tổ chức để có những quyết định điều chỉnh phù hợp.

+ Điều hòa được công việc của phòng ban.

+ Có thêm nhiều thời gian hơn cho việc quản lý và kiểm soát công việc.

+ Củng cố được quyền hạn và trách nhiệm trong việc quản lý, giám sát, đánh giá.

+ Giảm áp lực công việc cho mình và bộ phận.

+ Chuẩn bị nguồn nhân lực kế thừa.

+ Tăng ảnh hưởng và uy tín đối với nhân viên.

+ Minh chứng được năng lực điều hành với tổ chức.

- Đối với tổ chức

+ Tăng hiệu quả công việc.

+ Tiết kiệm chi phí.

+ Thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm.

+ Thể hiện tập thể có năng lực và hoạt động hiệu quả.

### ***b) Nguyên tắc và yêu cầu trong phân công công việc***

Lãnh đạo, quản lý phòng không thể làm hết mọi công việc của phòng. Vì vậy, về nguyên tắc phải chia nhỏ công việc, phân công công việc phải đúng người, đúng việc, đúng thời điểm. Phân công phải rõ ràng, công khai, minh bạch. Phân công phải công bằng, hợp lý, phải dựa vào chức năng, nhiệm vụ, dựa vào năng lực thực thi nhiệm vụ của người được phân công. Phân công phải có công tác giám sát và yêu cầu báo cáo phản hồi kết quả.

Một số nguyên tắc phân công công việc:

Theo kinh nghiệm của các nước phát triển và dựa trên những nguyên tắc chung, có thể phân chia công việc theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, về cơ bản đều phải dựa vào các nguyên tắc nhất định để phân công. Cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, nguyên tắc ấn định điều kiện cho chức năng nghiệp vụ mà yêu cầu đặt ra là phải có đủ điều kiện để làm việc, tránh theo tình cảm, chủ quan.

*Thứ hai*, nguyên tắc "dụng nhân như dụng mộc". Nghĩa là khi phân công công việc cần chú ý đến kinh nghiệm, năng lực và sở trường của từng người để sắp xếp cho họ vào những nơi thích hợp, đồng thời phải chú ý đến cá tính và lòng hăng say, nhiệt tình của họ với công việc để sắp xếp. Ngoài ra, phải khuyến khích nỗ lực của các cá nhân khi làm việc.

*Thứ ba*, nguyên tắc phân chia chức năng nghiệp vụ có tính đồng nhất. Theo đó, công việc cùng chủng loại được tập trung giao cho một đơn vị cấp dưới để thực hiện và được phân chia cho những cá nhân theo chỉ định cụ thể.

*Thứ tư*, nguyên tắc cân bằng về chức năng nghiệp vụ. Nguyên tắc này đòi hỏi chất và lượng của công việc phải được phân phối một cách chính đáng, thích hợp. Việc phân công công việc không được tạo ra sự chông chéo nhau. Các công việc cần thiết được phân phối đến mọi nhân viên. Trong quá trình hợp tác để làm việc cần phải làm rõ người chịu trách nhiệm chính

*Thứ năm*, nguyên tắc tạo được sự ổn định, tránh lãng phí.

### ***c) Các hình thức phân công và tác động tới phối hợp thực hiện công việc***

- Phân công theo chuyên môn hóa: Chuyên môn hóa là phương pháp tất yếu để cán bộ đi sâu vào công việc và có được thói quen nghề nghiệp tốt. Từ đó, cán



bộ sẽ có khả năng nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên, việc chuyên môn hóa cán bộ, viên chức, người lao động không có nghĩa là cán bộ, viên chức, người thừa hành không cần hiểu biết rộng. Trái lại, để chuyên môn hóa tốt thì cán bộ, công chức, viên chức phải hiểu biết rộng. Tuy nhiên, nếu quá nhấn mạnh một chiều việc chuyên môn hóa sẽ dẫn tới sự phiến diện, nhưng nếu bỏ qua chuyên môn mà phân công tùy tiện thì công việc sẽ có nhiều khả năng không hoàn thành đạt chất lượng, hiệu quả cao như mong muốn. Ví dụ, nếu không có trình độ chuyên môn về công tác thanh tra mà được giao nhiệm vụ tổ chức một cuộc thanh tra, nhất là thanh tra có tính chuyên môn như thanh tra tài chính, thanh tra y tế chẳng hạn, thì chắc chắn kết quả sẽ hết sức hạn chế, thậm chí có thể mắc sai lầm. Đồng thời, ngoài kiến thức chuyên môn về thanh tra, cán bộ được giao nhiệm vụ làm công tác thanh tra trong bộ máy quản lý nhà nước cũng cần phải hiểu biết các kiến thức về quản lý nhà nước, về pháp luật v.v..

Trong thời đại công nghệ 4.0, khoa học - kỹ thuật phát triển nhanh, mạnh và thay đổi rất nhanh như hiện nay thì chuyên môn hóa công việc không chỉ xuất hiện ở trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh mà trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong lĩnh vực quản lý, chuyên môn hóa cũng đòi hỏi có yêu cầu riêng. Lịch sử phát triển của xã hội đã cho thấy, khi khoa học, kỹ thuật càng phát triển cao thì tính "chuyên môn" của cán bộ sẽ mang lại hiệu quả cao hơn, lớn hơn.

- Phân công theo tiêu chuẩn và định mức cụ thể: Mọi phương thức làm việc dù tiên tiến, hiện đại đến đâu cũng đều đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn, định mức để phân công và đánh giá kết quả của quá trình áp dụng nó vào thực tế. Tiêu chuẩn càng rõ ràng thì càng thuận lợi khi phân công công tác. Người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần tránh cách làm việc theo kiểu cán bộ được phân công chỉ chịu trách nhiệm chung trước công việc, đồng thời đánh giá kết quả làm việc chỉ theo cảm tính. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng mà không công khai rõ ràng thì không thể đánh giá được kết quả.

- Phân công trên cơ sở trách nhiệm được giao và năng lực của người người thừa hành: Khi phân công công việc mà không tính đến năng lực thực sự của cán bộ, công chức, viên chức trong cơ quan, đơn vị thì sẽ là nguyên nhân đầu tiên dẫn

đến hiệu quả thấp trong công tác. Vì vậy, cùng với việc phân công, người lãnh đạo, quản lý cần phải chỉ rõ trách nhiệm của từng cá nhân, từng bộ phận trong thực hiện công việc. Có nhiều loại trách nhiệm như: trách nhiệm pháp lý, trách nhiệm tổ chức, kiểm tra v.v.. và cán bộ, công chức, viên chức, người lao động được phân công trước hết phải tự xác nhận khả năng đảm nhiệm công việc cụ thể.

- Phân công theo các nhóm nhằm tạo sự thăng bằng trong đơn vị phòng mình quản lý: Người lãnh đạo, quản lý cấp phòng mà thực hiện tốt phương thức phân công này sẽ tạo ra sự đoàn kết trong phòng, ban đơn vị mình quản lý, đồng thời còn tăng thêm động lực, tiềm lực nội bộ cho đơn vị. Thực tế cho thấy có trường hợp công chức, viên chức, người lao động có trình độ chuyên môn cao nhưng không phải bao giờ họ cũng có khả năng phối hợp, hợp tác tốt, thuận lợi với đồng nghiệp. Sự phối hợp, hợp tác phụ thuộc không chỉ vào trình độ của công chức, viên chức, người lao động mà còn cả vào nhận thức của mỗi người, vào nội dung công việc, vào sự phân công công việc. Ngoài ra, sự phối hợp, hợp tác còn phụ thuộc vào việc công chức, viên chức, người lao động có thể thay thế lẫn nhau, có thể tập hợp được để giải quyết một nhiệm vụ cụ thể nào đó khi cần thiết hay không. Chính vì vậy, phương thức phân công này đảm bảo cho công việc của đơn vị không bị gián đoạn trước những tình thế đột biến rất thường gặp trong thực tế.

***d) Những lưu ý trong phân công để công việc được thực hiện đạt chất lượng, hiệu quả cao***

- Khi phân công công việc, công chức, viên chức và người lao động tạo thành một nhóm công tác với nhau, cần chứng minh rằng, mỗi cá nhân trong nhóm lệ thuộc vào nhóm do công việc được giao, nhưng họ đều có những nét đặc thù riêng của mình như có đặc điểm về tâm sinh lý, khả năng tư duy, về sức khỏe, giới tính.... Người lãnh đạo quản lý cấp phòng cần biết rõ những đặc tính riêng của từng người nhân viên để phân công công việc cho hợp lý, tạo cơ hội cho tinh thần tập thể phát triển. Tạo ra các nhóm làm việc tốt có ý nghĩa rất quan trọng trong thực tế hoạt động của cơ quan đơn vị nói chung và của cấp phòng nói riêng.

- Khi vận dụng những nguyên tắc và các kiểu phân công công việc như đã phân tích ở trên cần nhìn nhận chúng trong mối quan hệ chặt chẽ với nhau và phải

tính đến những điều kiện cụ thể của cơ quan, đơn vị.

- Phải phân công công việc cho đúng người, đúng việc và thực hiện công khai mọi hoạt động, mọi nhiệm vụ của tổ chức cho các thành viên cùng biết.

### **Thảo luận:**

Phân tích vai trò của phân công công việc trong hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp phòng. Nêu hiện trạng hoạt động phân công công việc của phòng nơi anh/chị đang công tác. Việc phân công công việc có bất cập gì không? Vì sao?

### **3. Kỹ năng uỷ quyền**

#### ***a) Nguyên tắc uỷ quyền***

- Công khai: Người uỷ quyền cần công khai việc uỷ quyền cho cá nhân cụ thể để tất cả các thành viên trong đơn vị phòng mình biết, đồng thời tạo điều kiện để cá nhân được uỷ quyền thực hiện nhiệm vụ với thẩm quyền được giao.

- Cụ thể: Người uỷ quyền cần chi tiết cụ thể phạm vi và mức độ uỷ quyền để cá nhân được uỷ quyền thực hiện, tránh hiểu nhầm hay lạm quyền.

- Có thời hạn: Người uỷ quyền cần làm rõ thời hạn uỷ quyền là bao lâu và hết thời hạn đó, việc uỷ quyền cũng chấm dứt. Tuy nhiên, trong trường hợp cần thiết, có thể kéo dài thời hạn uỷ quyền để cá nhân được uỷ quyền hoàn thành nhiệm vụ được giao.

#### ***b) Xác định công việc để uỷ quyền***

Đối với công việc của phòng thì việc uỷ quyền thường trong phạm vi chức trách, nhiệm vụ của phòng.

Các hình thức uỷ quyền: thông thường trưởng phòng uỷ quyền cho phó trưởng phòng giải quyết công việc hoặc trong quá trình thực hiện công việc đã được phân công nhưng khi thực hiện, triển khai kế hoạch vì một lý do nào đó người được phân công làm tổ trưởng có thể uỷ quyền lại cho một thành viên trong nhóm để điều hành công việc của nhóm. Khi uỷ quyền, người uỷ quyền cần xem xét đến tính chất của công việc, xem đối với công việc đó thì người được uỷ quyền có đảm nhiệm được không và cấp phó giải quyết liệu có đúng thẩm quyền không.

#### ***c) Xác định nhân sự để uỷ quyền***

Xác định nhân sự trong phòng, trong nhóm xem ai là người có năng lực đảm nhiệm công việc này để uỷ quyền. Người uỷ quyền cần xem xét cả về năng

lực, thái độ và sức khoẻ để uỷ quyền cho đúng người, đúng việc. Đồng thời, cần xem xét đến phạm vi uỷ quyền là uỷ quyền hoàn toàn hay uỷ quyền giới hạn; uỷ quyền tối thiểu và không uỷ quyền.

***d) Xác định phạm vi uỷ quyền***

- Uỷ quyền hoàn toàn.
- Uỷ quyền giới hạn.
- Uỷ quyền phần lớn.
- Uỷ quyền tối thiểu và không uỷ quyền.

***đ) Quy trình uỷ quyền***

- Chuẩn bị uỷ quyền, giao việc cần xác định rõ:

- + Những việc nào mình phải tự làm.
- + Những việc nào người khác có thể làm và giúp mình.
- + Những việc gì thì người khác có thể làm tốt hơn.
- + Ai sẽ làm (uỷ quyền cho ai) và làm việc gì.

- Cân nhắc uỷ quyền, giao việc cho ai:

- + Ai có chuyên môn về lĩnh vực đó.
- + Ai quan tâm và mong muốn làm.
- + Ai có thể hoàn thành được tốt công việc đó.
- + Ai đã sẵn sàng cho công việc đó.

- Thực hiện giao việc:

+ Xác định, thảo luận và thống nhất mục tiêu công việc.

+ Giải thích cho người được uỷ quyền, giao việc rõ về những gì cần phải làm.

+ Giám sát quá trình thực hiện.

- Hỗ trợ người được uỷ quyền, giao việc.

- Đánh giá việc uỷ quyền, giao việc.

*e) Những lưu ý để việc uỷ quyền được thực hiện đạt chất lượng, hiệu quả cao*

- Đúng với chuyên môn, năng lực, sở trường của người được uỷ quyền, giao việc.

- Đúng chức năng, nhiệm vụ.

- Đúng thời.

**Thảo luận:**

Anh/chị cho biết thực trạng uỷ quyền, giao việc của lãnh đạo, quản lý cấp phòng ở đơn vị anh/chị đang công tác. Các hình thức uỷ quyền, giao việc mà trên thực tế anh/chị đang thực hiện.

**4. Kỹ năng tổ chức làm việc nhóm và giải quyết xung đột nhóm**

**a) Ý nghĩa của tổ chức làm việc nhóm**

- Tăng tính tương tác và kịp thời: Thông thường nhóm có quy mô nhỏ hơn nên các tương tác và nhìn nhận từ phía quản lý đối với các thành viên có xu hướng cụ thể, kịp thời hơn và có “cảm giác” hạn chế hơn so với cấp độ tổ chức.

- Cơ hội rèn luyện tư duy và giao tiếp: So với làm việc độc lập, các thành viên tham gia làm việc nhóm có cơ hội để thể hiện khả năng kết nối, cùng tồn tại và hành động với người khác.

- Cơ hội phát triển cá nhân nói chung: Trên thực tế sự phát triển của nhóm làm việc trong phòng sẽ gắn liền với vấn đề phát triển cá nhân trong đơn vị, tổ chức mình.

Đóng góp của nhóm trong tổ chức:

- Sự hình thành và hỗ trợ phát triển nhóm trong tổ chức chính là một hình thức phân quyền, uỷ quyền trong quản lý, lãnh đạo cấp phòng. Cho nên, thông qua nhóm, các nhà quản lý cấp phòng sẽ nắm các đầu mối công việc theo các nhóm hơn là theo cá nhân.

- Hình thành nhóm làm việc là một cơ chế thu nhận thông tin, sáng kiến và phản hồi một cách có hệ thống và tiết kiệm.

- Hình thành nhóm làm việc giúp cho việc tiếp cận vấn đề một cách tổng thể, toàn diện hơn: đây chính là cơ chế cho phép tránh được những hạn chế do cách tiếp cận phiến diện kiểu “thầy bói xem voi”.

- Làm cho công việc trở nên bớt nhàm chán hơn.
- Bước đệm cho một hệ thống lớn: cung cấp một cơ chế sàng lọc các tiểu tiết; thử thách, phản biện các sáng kiến;
- Giúp định hình các phong cách riêng trong khuôn khổ tổ chức.
- Các phong cách của nhiều nhóm khác nhau tạo nên tính đa dạng trong tổ chức, cho phép tổ chức trở nên có kiến thức, năng động và thích ứng nhanh hơn với các phong cách hoặc yêu cầu mới.
- Giảm bớt xung đột trong tổ chức thông qua việc các vấn đề cần thảo luận được thực hiện bài bản, có chuẩn bị trong nhóm trước khi ra toàn tổ chức.

### ***b) Quy trình tổ chức làm việc nhóm***

- Lên kế hoạch về thời gian, nguồn lực cho nhóm làm việc: Trước hết cần lựa chọn trưởng nhóm vì đây là việc rất quan trọng do vai trò điều tiết của trưởng nhóm. Trong thực tế các tổ chức khi xây dựng các nhóm chính thức, ổn định, trưởng nhóm sẽ được chỉ định. Tuy nhiên, cũng có nhiều nhóm bầu trực tiếp trưởng nhóm. Đồng thời, cần đưa ra một cách khái quát có tính ước định về thời gian cũng như các nguồn lực cần thiết để thực hiện nội dung làm việc nhóm.

- Giai đoạn lập kế hoạch: Nhóm làm việc phải trên cơ sở hướng tới những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, dễ hiểu. Mục tiêu phải có sự định lượng để có thể đánh giá được. Mục tiêu đạt được bằng chính khả năng của của nhóm, phù hợp với thực tế chứ không viễn vông. Vì vậy, phải có thời hạn để đạt được mục tiêu. Cho nên, lập kế hoạch chính là việc cụ thể hóa các mục tiêu về các nguồn lực, phương pháp, thời gian tiến hành, yêu cầu công việc....

- Giai đoạn thực hiện: Trước hết cần phải tìm hiểu các thành viên trong nhóm. Dưới sự điều hành của trưởng nhóm, các thành viên trong nhóm có thể chủ động tiếp cận, làm quen với nhau như có thể đặt câu hỏi, hoặc nghe giới thiệu trực tiếp. Thực tế cho thấy, các thành viên trong nhóm càng nắm bắt được nhiều thông tin về nhau, nhất là những thông tin liên quan đến hoạt động nhóm sẽ giúp cho các thành viên hiểu nhau hơn, từ đó việc phối hợp làm việc sẽ tốt hơn, hiệu quả hơn và nâng cao chất lượng, hiệu quả làm việc nhóm. Tiếp theo, mỗi thành viên

trong nhóm sẽ thể hiện bản thân, nhất là khả năng đóng góp về công việc của nhóm. Khi hình thành các nhóm cần cố gắng tìm cách thu hút người có ảnh hưởng, uy tín tham gia nhóm.

- Giai đoạn kiểm tra, đánh giá và rút kinh nghiệm: Đây là giai đoạn đánh giá hiện trạng nhóm và các thành viên. Cho nên cần phải khen thưởng, khích lệ các thành tích của những cá nhân làm việc tích cực. Đồng thời, cần phải tổ chức đối thoại về những vướng mắc một cách trực diện. Ngoài ra, cần phải đối chiếu với các tiêu chí ban đầu để xem xét, đánh giá tính hiệu quả làm việc của nhóm.

- Giai đoạn chia sẻ và nhân rộng: Nếu là nhóm ổn định, hoạt động trong thời gian dài với những công việc đòi hỏi thời gian hoặc các công việc khác nhau, thì đây sẽ là giai đoạn đặt ra những mục tiêu cao hơn cho nhóm. Đồng thời, cần chia sẻ những kinh nghiệm làm việc cho nhau và cho các nhóm khác. Điều này sẽ thúc đẩy cơ quan, đơn vị đoàn kết, hoạt động hiệu quả cao hơn.

### ***c) Xung đột nhóm và kỹ năng giải quyết xung đột***

- Khái niệm: Xung đột là tình trạng mà trong đó mục tiêu, cảm xúc, quan điểm hoặc hành động của một bên (cá nhân hoặc nhóm) can thiệp hoặc cản trở bên kia (cá nhân hoặc nhóm), làm cho hoạt động của (một hoặc cả hai bên) kém hiệu quả, dẫn đến hoạt động, cũng như việc giải quyết công việc của cơ quan/đơn vị bị ảnh hưởng, giảm hiệu quả.

Xung đột xuất hiện khi mâu thuẫn nảy sinh, kéo dài và rơi vào tình trạng không kiểm soát được giữa các cá nhân với cá nhân hoặc giữa cá nhân với nhóm, hoặc giữa các nhóm với nhau trong cơ quan/đơn vị.

- Phân loại xung đột: Xung đột được biểu hiện ra bên ngoài rất đa dạng, song có thể được chia thành 2 loại chính: Xung đột mang tính đồng thuận và xung đột mang tính đối kháng.

+ Xung đột đồng thuận là xung đột mà hai bên đều có sự đồng thuận về mục tiêu và những lợi ích, mặc dù có những bất đồng về các yếu tố như cách tiếp cận, phương thức hoạt động hay cách tổ chức thực hiện, ...

+ Xung đột đối kháng là sự đối nhau về quan điểm hay quyền lợi trong thực hiện mục tiêu/công việc. Đây là loại xung đột khó giải quyết, mang tính tiêu cực,

thường gây ra sự cạnh tranh không lành mạnh và ảnh hưởng đến kết quả công việc của cơ quan/tổ chức.

- Xác định nguyên nhân xung đột: Có nhiều nguyên nhân gây ra xung đột nhưng có thể phân loại thành một số nguyên nhân phổ biến như sau:

+ Truyền tải thông tin: Đây là loại nguyên nhân thường xuyên, phổ biến dễ gây xung đột trong tổ chức. Khi thông điệp truyền tải bị hiểu sai, không chính xác hoặc “nhiều” thì khả năng xung đột có thể sẽ xuất hiện; nó là nguồn gốc gây ra sự hiểu lầm và gây ảnh hưởng đến giao tiếp và tác động xấu đến công việc.

+ Khác biệt cá nhân: Các cá nhân khi tham gia vào tổ chức mang theo những chuẩn mực giá trị văn hóa khác nhau, dễ dẫn tới sự khác biệt về giá trị, chuẩn mực và văn hóa giữa các cá nhân, hay giữa các nhóm người trong tổ chức.

+ Có sự khác biệt: Trong quan niệm, quan điểm cá nhân về thái độ, hành vi ứng xử, cách thức trong giao tiếp, trong quan hệ công việc; giá trị của một cá nhân hay một nhóm này rất có thể khác với giá trị của người khác hay nhóm khác; sự khác biệt về giới cũng là mầm mống có thể gây xung đột, khi có sự bất bình đẳng giới trong các chính sách và chế độ; sự khác biệt về phong cách sống giữa các thế hệ/lứa tuổi cũng có thể là nguồn gây xung đột.

+ Thiếu công bằng/thiên vị: Sự thiên vị thể hiện qua thái độ và cách ứng xử của người lãnh đạo đối với nhân viên cũng là nguồn gây ra xung đột.

+ Phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo, quản lý: Phong cách lãnh đạo, quản lý cũng có thể là nguồn gây xung đột, thường là xung đột mang tính tiêu cực. Người lãnh đạo, quản lý chặt chẽ, có sự giám sát thường xuyên, kiểm soát nghiêm ngặt hành vi của nhân viên có thể gây ra sự thiếu tin tưởng, cho nên thái độ “phòng thủ, cảnh giác, đối phó” sẽ được hình thành giữa nhân viên với người lãnh đạo, quản lý và đây chính là mầm mống gây ra xung đột. Ngoài ra, người lãnh đạo, quản lý có sự bất công bằng trong đánh giá hay phân bổ các nguồn lực cũng là nguồn gây ra xung đột.

+ Mâu thuẫn về lợi ích, quyền lợi: các cá nhân thường theo đuổi các mục tiêu về quyền lợi như lương, thưởng, vị trí, công việc, cơ hội thăng tiến... Nhưng các quyền lợi này thường hạn chế, không dễ điều hòa trong cơ quan đơn vị cho



nên, những điều này làm phát sinh mâu thuẫn và có thể dẫn đến xung đột giữa các cá nhân với nhau, giữa cá nhân với người quản lý và giữa những người quản lý với nhau.

- Các bước giải quyết xung đột: Trên thực tế, tùy vào từng trường hợp cụ thể mà các tổ chức, đơn vị có những biện pháp giải quyết xung đột khác nhau, có một số bước cơ bản như sau:

Bước 1. Xác định vấn đề, tìm hiểu nguyên nhân làm phát sinh xung đột

Đối với bước này, nhà quản lý, người tham gia giải quyết xung đột, trước hết cần thu thập và xử lý thông tin. Người lãnh đạo, quản lý cần phải thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, nhiều kênh khác nhau.

Lắng nghe các đối tượng có liên quan chia sẻ, trao đổi thông tin, trình bày nội dung, vấn đề. Lắng nghe là một trong những kỹ năng quan trọng nhất. Vì vậy, các thành viên trong nhóm phải biết lắng nghe ý kiến của nhau. Kỹ năng này phản ánh sự tôn trọng (hay xây dựng) các ý kiến giữa các thành viên trong thực thi nhiệm vụ/kế hoạch.

Bước 2. Trao đổi, thuyết phục

Sau khi nhận diện được nguyên nhân dẫn đến xung đột, nhà quản lý/ người trực tiếp giải quyết xung đột cần trao đổi, thuyết phục các bên, cố gắng giải quyết xung đột theo hướng “chuyện lớn trở thành chuyện nhỏ”, chuyện “nhỏ coi như không có”. Việc trao đổi, thuyết phục các thành viên, phân tích các ý kiến/ý tưởng của các thành viên thông qua sự đồng cảm và thuyết phục lẫn nhau thì việc giải quyết mâu thuẫn sẽ thuận lợi. Mặt khác, trong quá trình trao đổi cần phải tôn trọng ý kiến của từng bên; thành viên trong nhóm phải tôn trọng ý kiến của những người khác thể hiện qua việc động viên, hỗ trợ lẫn nhau trong thực hiện nhiệm vụ/kế hoạch.

Bước 3. Cùng nhau giải quyết xung đột

Xung đột có thể xuất phát từ bên A hoặc cũng có thể từ bên B hoặc đến từ hai phía do mâu thuẫn về mặt lợi ích hoặc tư tưởng. Chính vì vậy, mặc dù đã tìm ra nguyên nhân, đã cùng nhau trao đổi nhưng để giải quyết và quản lý được xung

đột nhất là phòng ngừa xung đột có thể phát sinh tiếp thì cả hai cùng phải hợp tác giải quyết, thông qua một số hoạt động sau:

**Chia sẻ/giúp đỡ:** Các thành viên phải biết chia sẻ giúp đỡ nhau để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của bản thân và cùng đạt đến mục tiêu chung trong công việc với các thành viên còn lại.

**Chung sức:** Mỗi thành viên phải đóng góp trí tuệ và sức lực cùng nhau thực hiện nhiệm vụ/kế hoạch đã đặt ra.

- Đối với lãnh đạo phòng, cần đảm bảo được các yêu cầu sau đây:

+ Tăng cường nguồn thông tin chính thức trong cơ quan/tổ chức; tận dụng các hình thức và phương tiện khác nhau (hội nghị, họp, website, ...) để phổ biến và cập nhật các thông tin chính thức.

+ Công khai và minh bạch các thông tin, các hoạt động, các văn bản liên quan đến chế độ, chính sách của cơ quan/tổ chức.

+ Xây dựng các giá trị chung của tổ chức/đơn vị, giúp mọi người hiểu được những giá trị chung và hướng thái độ, hành vi vào những giá trị chung. Người lãnh đạo phải làm gương trong việc tôn trọng với những giá trị chung của tổ chức/đơn vị.

+ Công bằng trong phân công công việc, trong phân bổ các nguồn lực, trong đánh giá công chức, viên chức, người lao động.

+ Có chính sách nhân sự hợp lý (đào tạo, bổ nhiệm, sắp xếp, thưởng phạt ...) dựa trên những sự phấn đấu, đóng góp, các kết quả công việc trên thực tế được xác nhận thông qua các tiêu chí đo lường cụ thể, rõ ràng, công bằng và công khai.

## **5. Kỹ năng giám sát, kiểm tra thực hiện công việc**

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, để kế hoạch triển khai có hiệu quả, đúng với những quy định, đảm bảo đạt được mục tiêu kế hoạch và phù hợp với thực tiễn, người lãnh đạo, quản lý cần phải giám sát, kiểm tra thực hiện công việc. Việc kiểm tra, giám sát phải được người lãnh đạo, quản lý tiến hành một cách thường xuyên, liên tục để kịp thời phát hiện những sai sót, khiếm khuyết, lệch lạc để từ đó có giải pháp khắc phục.

### ***a) Giám sát thực hiện công việc***

- Lập hồ sơ công việc: Có thể nói đây là công cụ không thể thiếu của hoạt động giám sát để giúp cho người giám sát hiểu được nội dung, bản chất của vụ việc để từ đó đưa ra những kết luận, quyết định chính xác hoặc đề nghị biện pháp xử lý thích hợp. Người giám sát cần thu thập đầy đủ hồ sơ, tài liệu về vụ việc bằng cách: yêu cầu đối tượng giám sát cung cấp; đề nghị các cơ quan, tổ chức, cá nhân cung cấp; trực tiếp khảo sát, nghiên cứu; v.v.

- Tạo, lập bảng theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch: Khi thực hiện giám sát công việc cần có mẫu văn bản để phục vụ việc giám sát. Cụ thể cần có chương trình chi tiết cho hoạt động giám sát; biên bản thực hiện giám sát; mẫu báo cáo kết quả giám sát và các văn bản hành chính cần thiết khác (nếu cần). Báo cáo kết quả giám sát cần có những nội dung cơ bản như: quá trình tổ chức thực hiện giám sát; đối tượng giám sát; nội dung giám sát; phương thức giám sát; những kết quả đạt được nội dung này cần trình bày rất ngắn gọn; những ý kiến của đối tượng giám sát về nội dung giám sát: phần này trình bày rất rõ ràng và cụ thể.

- Xác định thời hạn cho mỗi đầu việc: xác định thời gian giám sát cho mỗi công việc; thời gian bắt đầu và kết thúc giúp cho hoạt động giám sát đạt hiệu quả hơn. Việc quy định về mặt thời gian đánh giá chất lượng thực hiện, đánh giá khối lượng công việc được thực hiện của từng công việc là cần thiết. Khi đánh giá kết quả hoạt động giám sát cần lưu ý đến trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ trong thời hạn quy định là do những trở ngại khách quan như: xuất hiện vấn đề mới, đối tượng mới.... để bảo đảm việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được toàn diện, khách quan và công bằng.

- Kiểm soát ngân sách cho mỗi đầu việc: quá trình thực hiện công việc, sẽ bao gồm cả nội dung sử dụng ngân sách. Vì vậy, ngoài giám sát tiến độ thực hiện công việc thì người lãnh đạo, quản lý nói chung và người giám sát nói riêng cần xem xét cả việc chấp hành, thực hiện ngân sách tài chính để bảo đảm việc thu, chi được thực hiện theo đúng quy định, đúng tiến độ.

- Sử dụng phần mềm quản lý công việc: hiện nay việc ứng dụng, sử dụng công nghệ thông tin, phần mềm trong quản lý để đổi mới, nâng cao chất lượng tổ

chức, hoạt động của các cơ quan, đơn vị là nhu cầu tất yếu khách quan nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của kinh tế, xã hội. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý có thể ứng dụng, sử dụng công nghệ thông tin, phần mềm trong quá trình quản lý, giao việc cũng như trong giám sát thực hiện công việc nhằm nâng cao chất lượng hoạt động, giải quyết công việc của cơ quan đơn vị như thông qua zalo, mail, phần mềm quản lý....

### ***b) Kiểm tra thực hiện công việc***

- Nguyên tắc kiểm tra: Việc kiểm tra phải bảo đảm một số nguyên tắc sau:

+ Đúng đường lối chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước hay nói cách khác là đúng luật.

+ Đúng pháp chế, tập trung dân chủ.

- Khách quan, trung thực.
- Công khai, minh bạch.
- Kiểm tra phải có trọng điểm, trọng điểm.

+ Phải xác định rõ mục đích của hoạt động kiểm tra: Người lãnh đạo, quản lý cần phải xác định rõ mục đích kiểm tra, phạm vi kiểm tra, nơi kiểm tra, giai đoạn thực hiện công việc cần kiểm tra để tập trung sự chú ý vào các khu vực trọng điểm, các điểm cần kiểm tra đó.

- Hình thức kiểm tra: Tùy theo mục đích, yêu cầu mà người lãnh đạo, quản lý có thể lựa chọn một, một số hoặc các hình thức kiểm tra như sau:

+ Kiểm tra thường xuyên.

+ Kiểm tra định kỳ.

+ Kiểm tra đột xuất.

- Các phương pháp kiểm tra: Thông thường, ở cấp phòng, hoạt động kiểm tra thường sử dụng các phương pháp cơ bản sau:

+ *Phương pháp thu thập thông tin, hồ sơ, tài liệu và các giấy tờ liên quan:* thông tin này có được thông qua việc nghiên cứu hồ sơ, tài liệu, giấy tờ được hình thành, lưu trữ tại cơ quan đơn vị trong quá trình giải quyết công việc.

+ *Thu thập ý kiến từ các cá nhân, cơ quan, tổ chức:* lãnh đạo cấp phòng kiểm tra trực tiếp bằng cách trao đổi với các cá nhân, cơ quan, tổ chức có liên

quan để thu thập thông tin liên quan đến quá trình giải quyết công việc hoặc có thể thực hiện thông qua điều tra, khảo sát bằng bảng hỏi để nắm được thông tin.

+ *Tham vấn ý kiến của các nhà chuyên môn*: lãnh đạo cấp phòng kiểm tra thông qua trao đổi với những chuyên gia am hiểu về lĩnh vực kiểm tra để tham vấn. Phương pháp này thường được áp dụng với những lĩnh vực kiểm tra mang tính chuyên sâu, chuyên môn nghiệp vụ cao.

+ *Chất vấn đối tượng kiểm tra*: phương pháp này thực hiện thông qua việc người kiểm tra đặt những câu hỏi để đối tượng bị kiểm tra trả lời. Trên cơ sở những ý kiến trả lời, người kiểm tra tổng hợp thông tin, đối chiếu với những quy định để đưa ra kết luận cho phù hợp.

+ *Phương pháp quan sát*: lãnh đạo cấp phòng thông qua quan sát trực tiếp hành vi, cử chỉ của nhân viên hoặc thông qua sự hỗ trợ của các thiết bị (máy quay, ghi âm,..) để quan sát và đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên.

- Quy trình kiểm tra

Bước 1: Xác định các vấn đề cần kiểm tra

Xác định vấn đề là một nội dung quan trọng nhất của quy trình kiểm tra, vì chỉ khi xác định được vấn đề đúng thì chúng ta mới có thể bảo đảm rằng hoạt động kiểm tra là cần thiết, đúng và hiệu quả. Vì vậy, trước khi bắt đầu quá trình kiểm tra, người lãnh đạo, quản lý cần xác định chắc chắn các vấn đề cần kiểm tra để bảo đảm hoạt động của cơ quan, đơn vị được tốt, đúng kế hoạch, đúng mục tiêu.

Bước 2. Xây dựng kế hoạch kiểm tra

Trên cơ sở xác định rõ vấn đề kiểm tra, người kiểm tra cần phải lập kế hoạch kiểm tra. Kế hoạch kiểm tra phải xác định rõ:

- 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? Dự luận đánh giá thế nào về đối tượng kiểm tra v.v.v.

- Phải xác định rõ mục đích kiểm tra: việc kiểm tra để làm gì? Có tác dụng như thế nào? Tại sao lại phải kiểm tra?

- Phải xác định rõ nội dung kiểm tra: Nội dung kiểm tra trả lời cho câu hỏi kiểm tra cái gì? Nội dung vấn đề cần làm rõ là gì (tài chính, nhân sự, chấp hành kỷ luật,...) ? Giới hạn và mức độ của vấn đề kiểm tra.

- Phải xác định rõ 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;

- Xác định rõ phương pháp kiểm tra: chủ thể kiểm tra căn cứ vào nội dung, mức độ, đặc điểm đối tượng kiểm tra để lựa chọn phương pháp kiểm tra cho phù hợp và hiệu quả. Các phương pháp cơ bản đó là:

- + Thu thập tài liệu;
- + Tham vấn chuyên gia;
- + Nghe đối tượng kiểm tra báo cáo;
- + Nghe dư luận,...

- Xác định rõ thời gian kiểm tra: căn cứ vào quy định của pháp luật và quy định của cơ quan, người kiểm tra cần xác định rõ thời hạn, thời điểm kiểm tra.

### Bước 3. Thông báo kế hoạch kiểm tra

Sau khi kế hoạch kiểm tra được ban hành hoặc được lập xong, chủ thể kiểm tra cần thông báo công khai kế hoạch kiểm tra để đối tượng kiểm tra được biết. Việc thông báo này vừa bảo đảm tính công khai, khách quan của hoạt động kiểm tra và để cho đối tượng chủ động chuẩn bị các thông tin phục vụ cho hoạt động kiểm tra.

### Bước 4. Chuẩn bị các điều kiện cần thiết

- Phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong đoàn kiểm tra;

- Xây dựng lộ trình thực hiện kiểm tra;

- Chuẩn bị cơ sở vật chất để kiểm tra: Kinh phí, các trang thiết bị trợ giúp cho hoạt động kiểm tra.

### Bước 5. Tổ chức thực hiện kiểm tra

- Nghiên cứu, phân tích báo cáo của đối tượng kiểm tra: bằng kiến thức chuyên môn, bằng hiểu biết của mình và các phương pháp phân tích, thu thập, xử lý số liệu, chủ thể kiểm tra đưa ra những nhận định, kết luận nguyên nhân của vấn đề kiểm tra.

- Trao đổi để nắm thông tin: chủ thể kiểm tra có thể trao đổi với đối tượng kiểm tra và các cá nhân, đơn vị có liên quan để có thêm thông tin cho kết luận kiểm tra.

- Kết thúc kiểm tra:

+ Đưa ra kết luận kiểm tra: báo cáo kết quả kiểm tra thể hiện ở dạng văn bản thường gồm các phần mở đầu; phần nội dung và phần kết luận.

+ Báo cáo kết quả kiểm tra: chủ thể kiểm tra, sau khi kết thúc hoạt động kiểm tra cần phải báo cáo kết quả kiểm tra cho cơ quan, tổ chức, người có thẩm quyền.

- Công tác sau kiểm tra: xem xét, giải quyết những vấn đề liên quan; tổ chức thực hiện tổng kết, báo cáo rút kinh nghiệm kiểm tra; tổ chức thực hiện các biện pháp tuyên truyền, giáo dục để phát huy tốt nhất hiệu quả kiểm tra.

**Thảo luận:** Chia sẻ kinh nghiệm của anh/chị trong việc kiểm tra, giám sát hoạt động ở đơn vị cấp phòng? Rút ra những bài học gì?

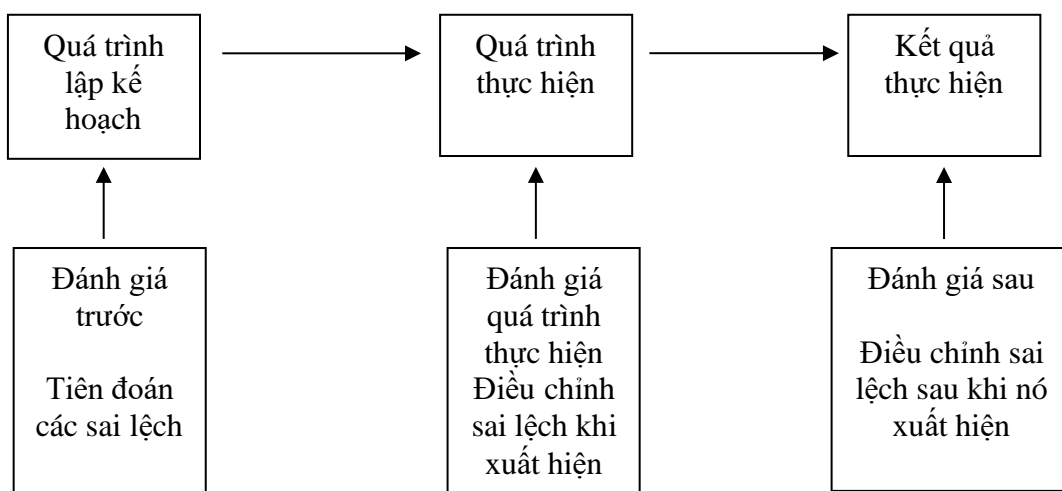
## 6. Kỹ năng đánh giá thực hiện kế hoạch

### a) Những vấn đề chung về đánh giá thực hiện kế hoạch

- Khái niệm về đánh giá: đánh giá là quá trình đo lường kết quả đã thực hiện, so sánh nó với tiêu chuẩn đã đề ra, và thực hiện những hành động quản lý cần thiết để điều chỉnh những sai lệch hoặc tiêu chuẩn không phù hợp.

- Các loại đánh giá: thông thường trong hoạt động quản lý có 03 loại đánh giá là: (i) đánh giá thực hiện trước khi các hoạt động bắt đầu; (ii) đánh giá trong khi diễn ra các hoạt động; (iii) đánh giá sau khi các hoạt động được hoàn thành. Loại thứ nhất gọi là đánh giá trước; loại thứ hai gọi là đánh giá trong quá trình thực hiện và loại cuối cùng gọi là đánh giá sau.

**Hình Các loại đánh giá**



+ Đánh giá trước để nhằm ngăn chặn những sai lệch hoặc vấn đề được tiên đoán và được tiến hành trước hoạt động thực tế. Đánh giá trước là đánh giá định hướng tương lai. Vì vậy, điểm chính đối với đánh giá trước là tiến hành hành động quản lý trước khi vấn đề, sai lệch xuất hiện. Đánh giá trước giúp cho việc lập kế hoạch cũng như quá trình thực thi kế hoạch đạt hiệu quả cao hơn.

+ Đánh giá trong quá trình thực hiện: là đánh giá được thực hiện trong quá trình giải quyết công việc, các hoạt động giải quyết công việc vẫn đang diễn ra. Việc đánh giá được thực hiện, được diễn ra trong khi công việc đang được thực hiện để giúp cho người lãnh đạo, quản lý có thể kịp thời phát hiện và điều chỉnh các vấn đề khiếm khuyết, sai sót, lệch lạc trong thực hiện công việc trước khi đã quá muộn (hao tiền tốn của).

Hình thức phổ biến nhất của đánh giá trong quá trình thực hiện là giám sát trực tiếp. Khi người lãnh đạo, quản lý giám sát trực tiếp các hành động của cấp dưới, thì người lãnh đạo, quản lý có thể đồng thời theo dõi các hành động của cấp dưới và kịp thời điều chỉnh các vấn đề sai sót khi chúng xuất hiện.

+ Đánh giá sau: là hình thức đánh giá phổ biến nhất dựa vào thông tin phản hồi. Đánh giá sau được tiến hành sau khi công việc đã được thực hiện, tiến hành xong.

Nhược điểm chính của đánh giá sau là thời gian mà người lãnh đạo, quản lý có thông tin về sự thiệt hại đã xảy ra, nhưng trong nhiều hoạt động thì đánh giá thông tin phản hồi chính là loại đánh giá quan trọng cho người lãnh đạo, quản lý để rút kinh nghiệm, điều chỉnh hoạt động.

Về ưu điểm, so với các hình thức đánh giá khác, đánh giá sau có hai ưu điểm chính như sau:

Thứ nhất, cung cấp cho người lãnh đạo, quản lý thông tin có ý nghĩa về hiệu lực của các nỗ lực lập kế hoạch. Cho nên, nếu kết quả của đánh giá sau mà có sự sai lệch nhỏ giữa kết quả thực hiện so với tiêu chuẩn, mục tiêu đặt ra thì điều này cho thấy việc lập kế hoạch tốt, sát với thực tế, còn nếu sai lệch mà lớn, thì người lãnh đạo, quản lý có thể sử dụng thông tin này khi thiết lập các kế hoạch mới để kế hoạch trở nên sát với thực tế hơn.



Thứ hai, đánh giá sau có thể thúc đẩy động cơ của cấp dưới. Cấp dưới muốn thông tin về cách thức mà họ đã tiến hành và đánh giá sau cung cấp thông tin đó.

### ***b) Quy trình đánh giá***

Quá trình đánh giá việc thực hiện kế hoạch bao gồm 3 bước như sau:

Bước 1: Đo lường kết quả đạt được.

Bước 2: So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn, mục tiêu đã đề ra.

Bước 3: Tiến hành những hành động quản lý để điều chỉnh những sai lệch hoặc các tiêu chuẩn, mục tiêu không phù hợp.

- Đo lường kết quả đạt được: Để xác định kết quả đạt được là gì, người lãnh đạo, quản lý phải thu thập được thông tin về nó. Vì vậy, bước đầu tiên trong đánh giá là đo lường kết quả đạt được.

Các phương pháp đo lường: Có bốn nguồn thông tin phổ biến, thường được người lãnh đạo, quản lý sử dụng để đo lường kết quả thực tế là quan sát cá nhân, các báo cáo thống kê, các báo cáo miệng và các báo cáo viết. Tuy nhiên, mỗi một nguồn thông tin có những điểm mạnh và điểm yếu. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng kết hợp giữa các nguồn thông tin để làm tăng số lượng nguồn thông tin đầu vào và tăng độ tin cậy của nguồn thông tin được tiếp nhận.

+ Thông qua quan sát cá nhân: phương pháp này giúp cho người lãnh đạo, quản lý hiểu biết trực tiếp, sâu sắc về hoạt động thực tế. Đồng thời, phương pháp này cho phép người lãnh đạo, quản lý thu thập được nhiều thông tin và giúp cho người lãnh đạo, quản lý “đoán được ẩn ý” của người được quan sát. Thông qua quan sát, người lãnh đạo, quản lý có thể tìm được những cái bỏ sót, những biểu hiện ra mặt và giọng nói mà có thể bị bỏ qua bởi các nguồn thông tin khác. Tuy nhiên, phương pháp này phụ thuộc vào định kiến, sự thiên vị cảm tính - cái mà người lãnh đạo, quản lý thấy, nhưng người khác thì không, đồng thời cũng mất, tốn kém thời gian. Ngoài ra, phương pháp này có thể gây những điểm bất lợi nhất định cho người lãnh đạo, quản lý như người thực hiện bị quan sát có thể nghĩ rằng việc người lãnh đạo, quản lý quan sát công khai là dấu hiệu của sự thiếu tin tưởng về họ hoặc không tin tưởng.

+ Thông qua các báo cáo thống kê: ngày nay việc sử dụng rộng rãi máy tính trong quản lý đã làm cho người lãnh đạo, quản lý ngày càng dựa vào các báo cáo thống kê để đánh giá kết quả thực tế. Người lãnh đạo, quản lý có thể sử dụng các đồ thị, biểu đồ cột và các cách thể hiện khác để đánh giá kết quả. Vì thế, các báo cáo thống kê dễ hình dung và phù hợp cho việc chỉ ra các mối quan hệ. Tuy nhiên, báo cáo thống kê cung cấp thông tin hạn chế về một hoạt động, về một số lĩnh vực chủ yếu và thường bỏ qua những nhân tố quan trọng khác.

+ Thông qua báo cáo bằng ngôn ngữ nói – tức là thông qua các hội nghị, cuộc họp, hội thoại trực tiếp hoặc gọi điện thoại. Những ưu điểm và nhược điểm của phương pháp này về đo lường kết quả thực hiện giống như phương pháp quan sát cá nhân.

+ Thông qua báo cáo bằng văn bản. Cũng như các báo cáo thống kê, các báo cáo bằng văn bản chậm hơn nhưng chính thức hơn so với phương thức báo cáo bằng ngôn ngữ lời nói. Tính chính thức này cũng hàm nghĩa toàn diện hơn và súc tích hơn so với các báo cáo bằng ngôn ngữ nói. Ngoài ra, các báo cáo bằng văn bản thường dễ dàng phân loại và tham khảo.

Như vậy, mỗi phương thức đều có những ưu điểm và nhược điểm. Vì vậy, để tận dụng được những ưu điểm và hạn chế những nhược điểm của từng phương thức thì người lãnh đạo, quản lý nên sử dụng tất cả 4 phương thức trên.

- Các tiêu chí đo lường: Có một số tiêu chí làm cơ sở để đánh giá và có thể áp dụng cho mọi tình huống trong quản lý như sự thỏa mãn của cấp dưới hoặc kết quả đạt được và các tỷ lệ vắng mặt không có lý do chính đáng có thể được đo lường. Đồng thời, để thực hiện kế hoạch cần phải có ngân sách cho từng loại công việc. Vì vậy, duy trì mức chi phí trong phạm vi ngân sách cũng là một thước đo đánh giá chung công bằng. Tuy nhiên, mọi hệ thống đánh giá toàn diện cần thừa nhận tính đa dạng của các hoạt động giữa các nhà quản lý. Người lãnh đạo, quản lý của một cơ quan hành chính có thể sử dụng số lượng trang văn bản được đánh máy/ngày, số lượng các chỉ thị được xử lý/giờ, hoặc thời gian trung bình được yêu cầu để xử lý một cuộc gọi điện dịch vụ để làm tiêu chí đo lường.

Thực tế cho thấy kết quả của một số hoạt động khó đo lường theo phương pháp định lượng như đo lường kết quả hoạt động của nhân viên văn phòng. Tuy nhiên, hầu hết các hoạt động đều có thể chia thành những phần mục tiêu mà cho phép đo lường được. Người lãnh đạo, quản lý cần phải quyết định cái gì đánh giá một cá nhân, bộ phận hoặc đơn vị đóng góp cho tổ chức và sau đó chuyển những đóng góp thành các tiêu chuẩn, tiêu chí để đo lường.

Tuy nhiên, khi các chỉ số thực hiện (kết quả) không thể tuyên bố bằng thuật ngữ định lượng thì người lãnh đạo, quản lý xem xét và sử dụng những thước đo chủ quan. Chắc chắn, những thước đo chủ quan có những hạn chế đáng kể nhưng sẽ tốt hơn là không có tiêu chuẩn và bỏ qua việc đánh giá.

- So sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn, mục tiêu đã đề ra: Bước so sánh xác định mức độ sai lệch giữa kết quả thực tế và tiêu chuẩn, mục tiêu đã đặt ra. Một số sai lệch về kết quả thực hiện có thể xảy ra ở tất cả các hoạt động. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý cần phải xác định mức độ sai lệch có thể chấp nhận được. Độ sai lệch vượt quá phạm vi này trở nên có ý nghĩa và cần phải được người lãnh đạo, quản lý quan tâm. Trong giai đoạn so sánh, người lãnh đạo, quản lý cần phải đặc biệt quan tâm đến quy mô và chiều hướng của sai lệch.

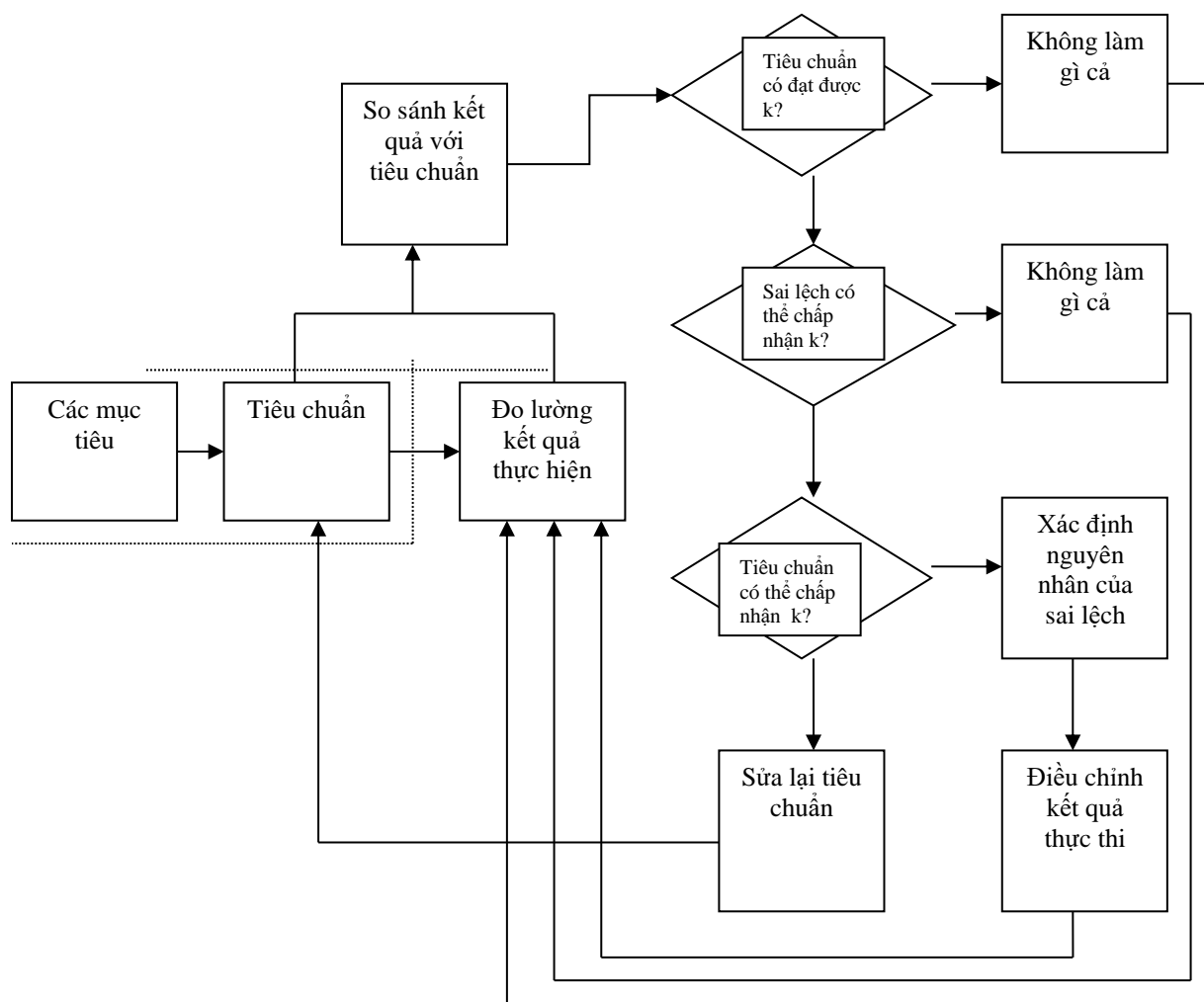
- Thực hiện hành động điều chỉnh: Bước thứ ba và là bước cuối cùng trong quá trình đánh giá là thực hiện hành động điều chỉnh. Người lãnh đạo, quản lý có thể chọn một trong 3 đường lối hành động sau: không làm gì cả; có thể điều chỉnh kết quả thực hiện thực tế; hoặc có thể sửa lại tiêu chuẩn.

+ Điều chỉnh kết quả thực hiện thực tế: nếu nguồn sai lệch là kết quả thực hiện dưới mức, thì người lãnh đạo, quản lý có thể tiến hành hoạt động điều chỉnh như thay đổi trong chiến lược, cơ cấu, thực hiện bù đắp hoặc thực hiện các chương trình đào tạo, tính toán lại (thiết kế lại) công việc; hoặc sắp xếp lại nhân sự.

+ Sửa lại tiêu chuẩn: có thể sự sai lệch là kết quả của tiêu chuẩn phi thực tế - nghĩa là mục tiêu có thể quá cao hoặc quá thấp. Trong những trường hợp như vậy, chính tiêu chuẩn cần phải được điều chỉnh, chứ không phải kết quả thực hiện.

Hình dưới đây là tóm tắt quy trình đánh giá. Các tiêu chuẩn được lấy ra từ các mục tiêu, nhưng các mục tiêu được xây dựng trong quá trình lập kế hoạch, nên chúng có quan hệ tiếp tuyến với quy trình đánh giá. Quy trình về bản chất là một dòng liên tiếp giữa đo lường, so sánh và hành động quản lý. Tùy thuộc vào kết quả của giai đoạn so sánh, các đường lối hành động của quản lý là không thực hiện gì cả, sửa lại tiêu chuẩn hay điều chỉnh kết quả thực hiện.

- Quy trình đánh giá



**7. Báo cáo thực hiện kế hoạch công việc**

**a) Khái niệm**

Báo cáo thực hiện kế hoạch công việc thường là một văn bản được soạn thảo theo định kỳ trình bày những kết quả đã đạt được của chương trình/kế hoạch công việc trong giai đoạn báo cáo. Mục đích và nội dung báo cáo tập trung vào các nội dung sau:

- Kiểm điểm/đánh giá tiến độ thực hiện công việc so với kế hoạch.
- Đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu, kết quả, hoạt động so với các chỉ số đã cam kết.
- Đánh giá tình hình huy động, chi tiêu và hiệu quả sử dụng các nguồn lực (tài chính, cơ sở vật chất và con người) so với kế hoạch.
- Xác định các vấn đề khó khăn/vướng mắc và kịp thời có giải pháp khắc phục.
- Các kinh nghiệm thu được và những tồn tại, hạn chế.
- Đề xuất các giải pháp cho giai đoạn tiếp theo.

### ***b) Yêu cầu báo cáo***

Thông thường, một báo cáo cần bảo đảm một số yêu cầu sau đây:

- Ngắn gọn, rõ ràng:
  - + Đúng nội dung vấn đề;
  - + Không lặp lại nội dung nếu không cần thiết;
  - + Không viết dài hơn mức cần thiết;
  - + Mỗi đoạn văn chỉ viết một ý;
  - + Dùng bảng, biểu đồ khi liệt kê thông tin, số liệu.
- Thông tin đầy đủ chính xác: Nhận định, phát hiện phải dựa trên thông tin, chứng cứ cụ thể, chính xác, cập nhật.
  - Logic:
    - + Cấu trúc báo cáo, phân tích, kết luận phải có lập luận rõ ràng, thuyết phục.
    - + Đề xuất, khuyến nghị phải dựa trên kết luận về các vấn đề đã được phân tích.
- Ngôn ngữ, chính tả:
  - + Dùng từ ngữ chính xác, có hình ảnh...
  - + Viết câu có đủ chủ ngữ, vị ngữ, và các thành phần phụ cần thiết.

### ***c) Quy trình xây dựng báo cáo***

Thông thường, việc xây dựng báo cáo thường được thực hiện theo quy trình 7 bước dưới như sau:

1. Xác định mục đích cần đạt được.
2. Quyết định hình thức báo cáo phù hợp.
3. Xây dựng đề cương báo cáo (nếu không có mẫu).

4. Thu thập thông tin, dữ liệu, chứng cứ cần thiết cho các phần.
5. Soạn thảo báo cáo.
6. Kiểm chứng và biên tập.
7. Hoàn chỉnh báo cáo và trình ký, phát hành.

Tài liệu báo cáo là sản phẩm cuối cùng của quy trình xây dựng và thực hiện kế hoạch. Vì vậy, việc quyết định cấu trúc báo cáo hợp lý và thu thập thông tin một cách khoa học dựa trên chứng cứ để có cơ sở viết báo cáo là 2 nội dung quan trọng nhất của quy trình xây dựng báo cáo.

***d) Cấu trúc nội dung của báo cáo***

Cấu trúc nội dung báo cáo: Có thể có nhiều cách báo cáo đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch, công việc nhưng một báo cáo phải bảo đảm có cấu trúc và các thành tố hợp lý. Dưới đây là một trong những loại cấu trúc phổ biến.

i). Bối cảnh:

- Mô tả tóm tắt đặc điểm tình hình trong giai đoạn báo cáo của kế hoạch;
- Tóm lược các kết quả và bài học rút ra từ giai đoạn báo cáo trước (nếu có yêu cầu);
- Tóm lược các định hướng chính và các mục tiêu, kết quả cần đạt được trong giai đoạn báo cáo;
- Mô tả cách thức tổ chức và việc bố trí nguồn lực trong thực hiện kế hoạch.

ii). Kiểm điểm hoạt động:

- Các vấn đề tồn tại và các giải pháp khắc phục.

**Bảng: Kiểm điểm hoạt động**

Các vấn đề tồn tại	Quyết định (bao gồm cả khung thời gian) khắc phục	Trách nhiệm	Hiện trạng các giải pháp khắc phục

- Kiểm điểm các kết quả/hoạt động

Các lĩnh vực, đầu ra & chỉ số	Tiến độ (so với kế hoạch/chỉ số)	Lý do bị chậm	Đề xuất giải pháp khắc phục
Lĩnh vực/Mục tiêu I: .....			
Đầu ra 1: .....			
Đầu ra 2: .....			
Đầu ra 3: .....			
.....			

- Đánh giá kết quả:

+ Đánh giá các kết quả đầu ra đạt được trên các mục tiêu so với các chỉ số kết quả;

+ Phân tích những đóng góp của các kết quả đầu ra đối với việc các lĩnh vực mục tiêu;

+ Nêu và phân tích các tác động (có thể) do kế hoạch mang lại.

iii). Bài học và một số đề xuất

- Nêu và phân tích các thuận lợi và hạn chế trong quá trình thực hiện (với các đối tác bên trong và bên ngoài, ...), đề xuất các giải pháp khắc phục.

- Nêu và phân tích các bài học cần rút kinh nghiệm cho giai đoạn sau (trong huy động và sử dụng nguồn lực, lãnh đạo và phối hợp tổ chức thực hiện giữa các đối tác, ...).

- Nêu các đề xuất điều chỉnh và bổ sung về nội dung (các kết quả đầu ra và hoạt động) và tài chính của giai đoạn sau (nếu có).

iv). Phụ lục:

- Báo cáo tài chính chi tiết (nếu yêu cầu);

- Các tài liệu, thống kê minh họa cho báo cáo (nếu có).

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích vai trò của tổ chức thực hiện kế hoạch trong hoạt động quản lý cấp phòng.
2. Trình bày quy trình thực hiện kế hoạch. Liên hệ thực tiễn tại các phòng anh/chị đang quản lý.
3. Anh/chị hãy phân tích các yêu cầu, nguyên tắc của việc uỷ quyền trong lãnh đạo, quản lý cấp phòng? Cho ví dụ minh hoạ về quy trình uỷ quyền trong lãnh đạo, quản lý cấp phòng?
4. Anh/chị hãy phân tích những vấn đề cần lưu ý và cho ví dụ minh hoạ về việc uỷ quyền hiệu quả?
5. Vai trò của kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện kế hoạch.
6. Vai trò của việc viết báo cáo kế hoạch. Phương pháp viết báo cáo thực hiện kế hoạch.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nước CHXHCN Việt Nam (2008), Luật Cán bộ, công chức.
2. Nước CHXHCN Việt Nam (2010), Luật Viên chức.
3. Chính phủ (2017), Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức.
4. Chính phủ (2010), Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/3/2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.
5. Chính phủ (2012), Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.
6. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida – NAPA (2006), Tập bài giảng: Quản lý và phát triển nguồn nhân lực, Hà Nội.
7. Brian Tracy (2018), Thuật thúc đẩy nhân viên, Nxb Thế giới, Hà Nội.
8. Daniel H. Pink (2018), Động lực chèo lái hành vi, Nxb Lao động xã hội.
9. Brian Tracy (2014), Thuật quản trị, Nxb Thế giới, Hà Nội.
10. Donna M. Genett, Ph (2015), Người giỏi không phải là người làm tất cả, Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
11. Jane Smith (2014), Nghệ thuật phân quyền và giao việc, Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.

## **Chuyên đề 4**

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

Quản lý nguồn nhân lực là các hoạt động của tổ chức để thu hút, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và duy trì một nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng. Thông qua các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực, tổ chức sẽ đạt được mục tiêu. Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng tích cực của cán bộ, công chức, viên chức, người lao động (sau đây gọi chung là “nhân viên”). Phát triển nguồn nhân lực gồm các hoạt động cơ bản là: giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp.

Các kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự bao gồm các kỹ năng cụ thể như, phát triển kế hoạch nhân sự, tuyển dụng, phân công công việc, đánh giá, đào tạo bồi dưỡng, tạo động lực cho nhân viên, xây dựng phát triển các mối quan hệ trong công tác.

#### **1. Tổng quan về quản lý nguồn nhân lực**

##### ***a) Khái niệm nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực***

- Nguồn nhân lực: Có nhiều nguồn lực khác nhau như: nguồn lực con người (nhân lực), nguồn lực tài chính (tài lực), nguồn lực vật chất (vật lực) và những nguồn lực khác (thông tin, thời gian, quan hệ, v.v.). Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Con người là tài sản quan trọng nhất trong một tổ chức và thành công của tổ chức phụ thuộc vào tính hiệu quả của nguồn lực này cũng như cách thức quản lý con người.

Theo cách tiếp cận của tổ chức Liên hợp quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng và tiềm năng của con người liên quan tới sự phát triển của mỗi cá nhân, mỗi tổ chức và của đất nước”. Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng: nguồn nhân lực là tổng thể tiềm năng lao động của con người (thể lực, trí lực và quan hệ) của một tổ chức, đơn vị, đặt trong kế hoạch phát triển trong một khoảng thời gian nhất định.

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

- Quản lý nguồn nhân lực: Quản lý nguồn nhân lực tổ chức là quản lý con người có liên quan đến hoạt động của tổ chức. Quản lý nhân sự là quản lý con người trong tổ chức. Trong nhiều trường hợp, có thể sử dụng hai thuật ngữ *quản lý nguồn nhân lực* và *quản lý nhân sự* thay thế cho nhau. Tuy nhiên, *quản lý nguồn nhân lực* và *quản lý nhân sự*, có những điểm khác nhau.

*Quản lý nhân sự*, là hoạt động của các nhà quản lý tiến hành để quản lý con người trong tổ chức. Quản lý nhân sự trong tổ chức được hiểu nhiều hơn về khía cạnh hành chính. Đó là những hoạt động áp dụng các nguyên tắc quy định của tổ chức, cơ quan như tiền lương, tiền thưởng, nghỉ phép, nghỉ lễ để quản lý con người nhằm làm cho họ thực hiện các hoạt động của họ một cách tốt nhất. Như vậy, quản lý nhân sự đặt vấn đề đến từng con người cụ thể trong tổ chức, dùng để chỉ các khả năng tác động đến đội ngũ nhân viên hiện có để họ đáp ứng được đòi hỏi của tổ chức.

*Quản lý nguồn nhân lực* mang ý nghĩa rộng hơn quản lý nhân sự. Quản lý nguồn nhân lực mang tính chất khái quát và xem tổ chức như là một thực thể cần có tác động từ bên ngoài, kết hợp với bên trong để quản lý. Quản lý nguồn nhân lực là bước phát triển cao hơn của quản lý nhân sự khi nó đề cập đến cả việc quản lý các quan hệ con người trong sản xuất, lao động của tổ chức, và cả quan hệ với những người từ bên ngoài sẽ vào làm việc cho tổ chức, đề cập đến yếu tố thị trường lao động của tổ chức.

Nguồn nhân lực của một tổ chức không chỉ là những con người đang làm việc trong tổ chức mà còn bao gồm những nguồn khác có thể bổ sung cho tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là khi nói đến quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cũng bao gồm khả năng tác động của tổ chức đến lực lượng lao động tiềm năng bên ngoài tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực hiểu theo khái niệm vĩ mô khi đặt nguồn nhân lực của tổ chức trong tổng thể nguồn nhân lực quốc gia.

Như vậy, *quản lý nguồn nhân lực có thể hiểu là tất cả các hoạt động của tổ chức để thu hút, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và duy trì một nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.*

Từ quan điểm này, quản lý nguồn nhân lực được phát triển trên các nguyên tắc chủ yếu sau đây:

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

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

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

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

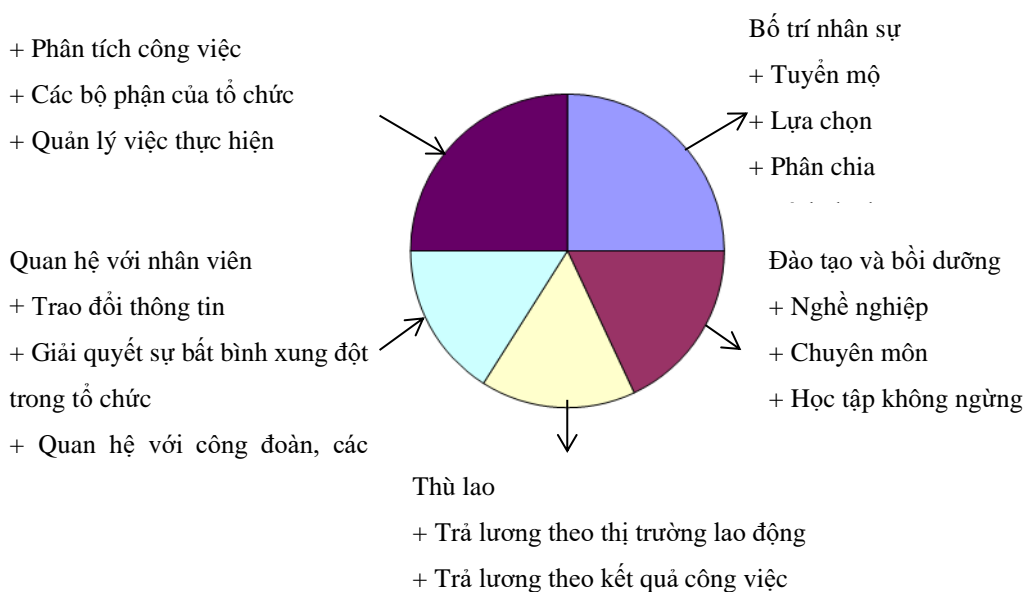
Theo George T. Milkovich và John W. Boudreau<sup>10</sup>: "Quản trị nguồn nhân lực là một loạt *những quyết định tổng hợp* hình thành nên mối quan hệ về việc làm. Chất lượng của những quyết định đó góp phần trực tiếp vào khả năng của tổ chức và của các nhân viên đạt được những mục tiêu của mình"

Theo quan điểm trên thì các quyết định phải mang tính chất tổng hợp, nghĩa là phải hòa nhập thành một chỉnh thể. Các quyết định về những khía cạnh khác nhau của nhân sự phải nhất quán với những quyết định khác về nhân sự, nhất quán trong tổ chức. Ví dụ, một tổ chức muốn tạo ra một tập thể làm việc có hiệu quả, cần phải *tuyển chọn* đúng những nhân viên có thể làm việc ăn ý với nhau, *huấn luyện* cho họ những kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc và xây dựng tổ chức, *trả lương* theo kết quả của cả nhóm chứ không phải theo thành tích của cá nhân và *hỗ trợ* nhân viên để họ có thể phát huy hết năng lực của mình. Sơ đồ dưới đây biểu thị phân bổ thời lượng các hoạt động cơ bản của quản lý nguồn nhân lực.

---

<sup>10</sup> Quản trị nguồn nhân lực. NXB Thống kê, 2002, trang 9.

### Sơ đồ 1: Thời gian cho các hoạt động quản lý nguồn nhân lực



#### **b) Mục đích quản lý và phát triển nguồn nhân lực**

Con người trong tổ chức là yếu tố quan trọng để tổ chức tồn tại, vận động và phát triển. Con người không chỉ là yếu tố để làm các nhiệm vụ của tổ chức tạo ra những sản phẩm như tổ chức mong muốn, mà cũng chính là những nhân tố tạo ra những ý tưởng mới cho tổ chức và cũng chính là yếu tố làm giảm hay gia tăng sức mạnh cũng như những hạn chế của tổ chức. Vì thế, muốn tổ chức thay đổi trước tiên phải có sự thay đổi ở nguồn nhân lực bên trong tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực bên trong tổ chức cũng như nhiều dạng quản lý khác nhằm đạt được những mục tiêu nhất định của tổ chức. Quản lý nhân sự tổ chức phải hướng đến mục tiêu làm cho tổ chức tồn tại, vận động và phát triển trong môi trường cạnh tranh.

Mục tiêu của quản lý nhân sự phải bảo đảm là cầu nối của rất nhiều dạng hoạt động quản lý khác vì các hoạt động quản lý khác cũng do con người tiến hành và quản lý nhân sự cũng phải quản lý cả những con người quản lý các hoạt động khác với hệ thống mục tiêu khác<sup>11</sup>. Để hoạt động của tổ chức có hiệu quả, cần tập trung vào các vấn đề cơ bản:

<sup>11</sup> Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Bộ tài liệu Kỹ năng quản lý nguồn nhân lực, 2006, tr. 15 - 18.

- Mục tiêu, mục đích của tổ chức được xác định rõ ràng. Xây dựng chiến lược phát triển tổ chức và phát triển tư duy chiến lược trong hành động.

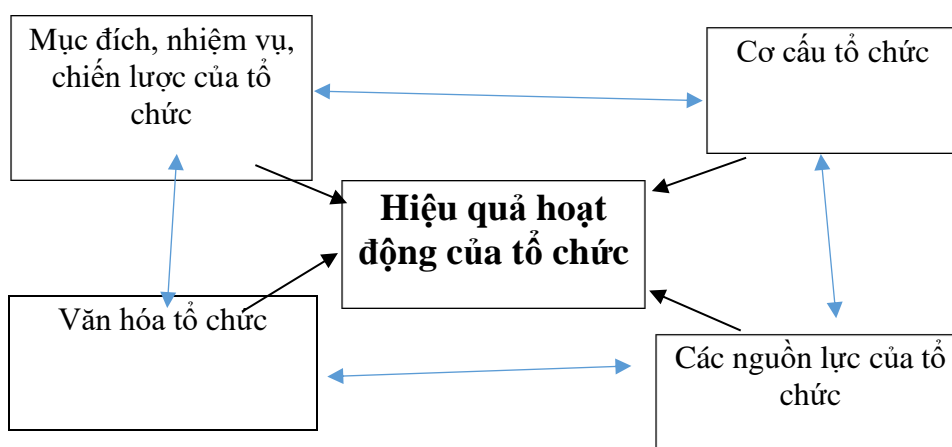
- Cơ cấu tổ chức được thiết kế một cách khoa học, hợp lý và phù hợp với môi trường tổ chức cũng như mục tiêu của tổ chức.

- Các nguồn lực bao gồm các nguồn lực vật chất và nguồn nhân lực của tổ chức và khả năng khai thác của tổ chức nguồn nhân lực xã hội nói chung. Nguồn nhân lực bên trong và tiềm năng bên ngoài cần được khai thác và sử dụng hiệu quả.

- Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức, hướng tới các giá trị cơ bản, nòng cốt đảm bảo gắn kết các thành viên thực hiện chiến lược của tổ chức.

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

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



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

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

- Giúp cho tổ chức vươn đến mục tiêu của tổ chức khi các yếu tố: Mục tiêu, chiến lược, cơ cấu tổ chức, nguồn lực, văn hóa tổ chức được kết hợp với nhau và quản lý tốt. Sự gắn kết các yếu tố trở thành một chất kết dính quan trọng, tạo nên bước thay đổi trong hiệu quả hoạt động của tổ chức.

- Khai thác năng lực, kiến thức của nhân viên một cách hiệu quả, làm gia tăng sức mạnh của từng con người cụ thể và được khai thác sử dụng hợp lý để đem lại lợi ích chung cho tổ chức.

- Cung cấp cho tổ chức những nhân viên được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng. Thưởng, phạt công bằng và sử dụng nhân viên đúng năng lực, sở trường của họ.

- Gia tăng sự hài lòng và tự thỏa mãn của nhân viên.

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

- Phổ biến chính sách quản lý nhân lực cho mọi nhân viên trong tổ chức.

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

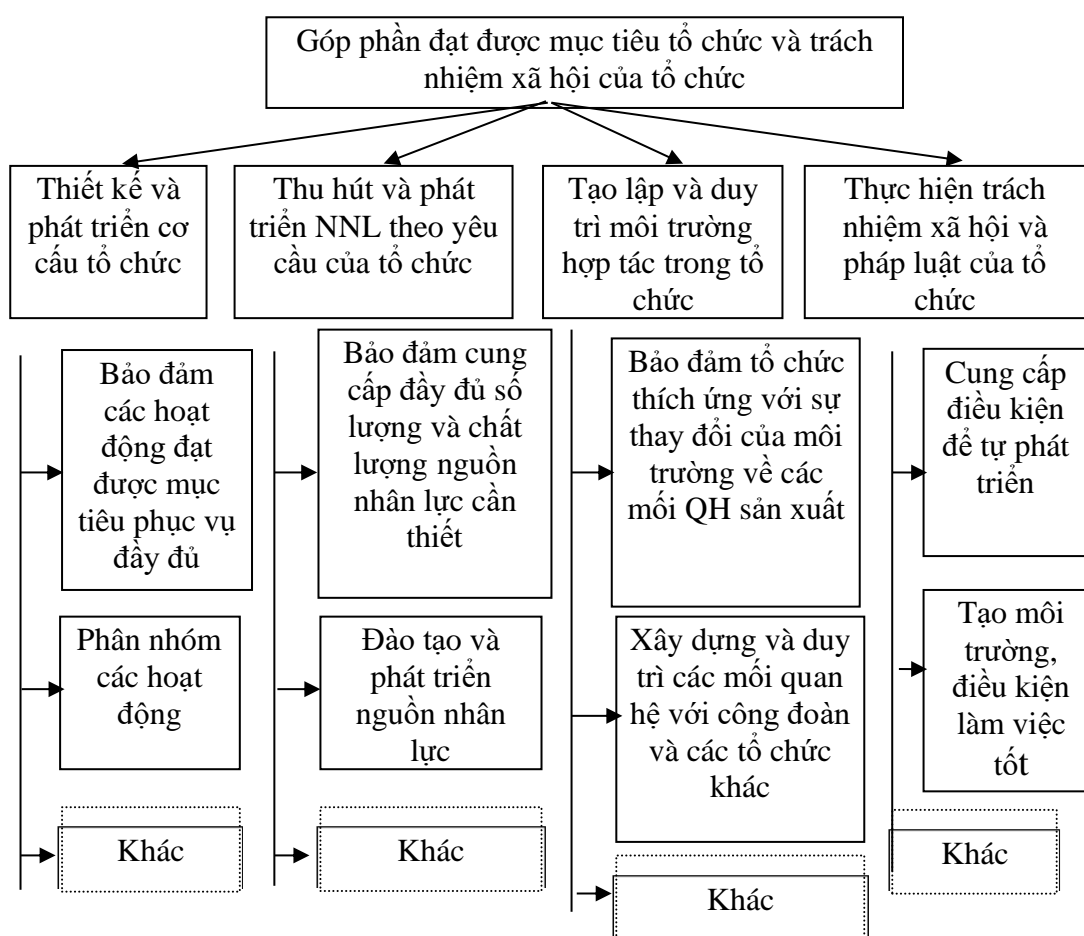
- Quản lý sự thay đổi nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực của thay đổi vì hoạt động của tổ chức vươn đến những mục tiêu mang tính định hướng tương lai, do đó chứa đựng bên trong nó nhiều yếu tố không chắc chắn, mang tính rủi ro. Quản lý nhân sự tổ chức cũng nhằm ngăn chặn sự tác động tiêu cực của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

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

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

Trong quản lý nguồn nhân lực tổ chức, do điều kiện môi trường tổ chức luôn thay đổi, thiết lập cây mục tiêu theo sự phát triển trưởng thành của tổ chức là một công cụ hữu hiệu của quản lý nguồn nhân lực tổ chức. Sơ đồ sau biểu thị cây mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực.

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



**c) Vai trò quản lý và phát triển nguồn nhân lực**

- Vai trò: Quản lý và phát triển nguồn nhân lực có một số vai trò quan trọng như sau:

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



+ Quản lý và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong xây dựng, phát triển đội ngũ nhân viên đáp ứng nhu cầu phát triển của tổ chức.

+ Quản lý và phát triển nguồn nhân lực có vai trò to lớn trong việc phát triển và thực thi chiến lược phát triển, chiến lược nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức trong môi trường cạnh tranh.

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

+ Chức năng chung: Quản lý nguồn nhân lực là một trong các chức năng quản lý trong tổ chức và có mặt trong mọi đơn vị của tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực gắn liền với quản lý con người và do đó có chức năng quan trọng giúp tổ chức khai thác những vấn đề liên quan đến con người và đạt được mục tiêu của tổ chức.

Những chức năng chung về quản lý con người:

- Tạo điều kiện để tổ chức đạt được mục tiêu của tổ chức;
- Thuê hay tuyển được người có kỹ năng, năng lực đáp ứng đòi hỏi của tổ chức; Cung cấp cho tổ chức nguồn nhân lực được đào tạo và có động cơ tốt;
- Tăng sự hài lòng của người lao động với tổ chức; Xây dựng và duy trì cuộc sống lao động trong tổ chức có chất lượng, theo tác phong công nghiệp;
- Tuyên truyền các chính sách sử dụng và phát triển nhân lực của tổ chức; Duy trì kỷ luật lao động và trách nhiệm xã hội;
- Quản lý thay đổi xảy ra trong tổ chức.

+ Các chức năng cụ thể của quản lý nhân sự trong tổ chức

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

Mỗi một nhà quản lý trong tổ chức đều phải làm quản lý nhân sự. Các nhà quản lý nhân sự độc lập, các chuyên gia quản lý nhân sự thường mang tính tư vấn hơn là quản lý trực tiếp - quyền ra các quyết định bị hạn chế. Sự hợp tác giữa chuyên gia nhân sự và các nhà quản lý trực tiếp là quan trọng.

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

Tư vấn nhân lực quyết định đến thực hiện chiến lược phát triển tổ chức vì con người đóng vai trò quan trọng. Vai trò tư vấn thể hiện trên các khía cạnh như:

Tư vấn các vấn đề chính sách: Trách nhiệm xã hội; việc làm; tiền công; thăng tiến; bồi dưỡng và các mối quan hệ. Tư vấn đề các thủ tục: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; tuyển, chọn; đánh giá hoạt động; điều kiện an toàn lao động, vệ sinh môi trường.

- Chức năng dịch vụ:

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức phải lồng ghép vào chiến lược chung của tổ chức, tuy nhiên quản lý nguồn nhân lực giúp và tạo điều kiện để thực hiện chiến lược chung. Quản lý nhân sự tập trung vào các hoạt động mang tính dịch vụ (xây dựng các chương trình bồi dưỡng; các tiêu chí để các nhà quản lý trực tiếp đánh giá công chức của mình, ...).

Cung cấp các dịch vụ phát triển nhân lực theo yêu cầu của các nhà quản lý sản xuất cũng như theo yêu cầu của từng cá nhân người lao động. Cung cấp dịch vụ đánh giá. Chức năng dịch vụ cũng thể hiện qua chức năng tham mưu (dịch vụ tư vấn, tham mưu).

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

- Chức năng định hướng:

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

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

- Chức năng phát triển:

Phát triển nguồn nhân lực - mục tiêu quan trọng của phát triển tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực thông qua nhiều hoạt động mang tính chức năng của quản lý

nguồn nhân lực: Đào tạo, bồi dưỡng, chuyển giao công nghệ, trí thức; hội thảo, hội nghị, ...

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

- Chức năng đánh giá:

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

Đánh giá nhân lực (cá nhân người nhân viên) về năng lực, trình độ và sự phù hợp đòi hỏi của tổ chức; công việc được giao. Đánh giá và mối quan hệ lao động - quản lý càng trở nên phức tạp đòi hỏi có người trung gian. Đánh giá càng ngày càng trở nên khó hơn khi công nghệ phát triển.

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

Chính sách nhân sự cũng như nhiều loại chính sách khác của tổ chức có một ý nghĩa rất quan trọng trong sự phát triển tổ chức. Khái niệm chính sách nhân sự cũng phức tạp như khái niệm chung về chính sách. Thông qua chính sách có thể có rất nhiều nhà quản lý cùng tham gia, như xây dựng, vạch ra các chính sách nhân sự lại do các nhà quản lý nhân sự thực hiện.

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

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

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

*Chính sách tiền lương* được coi như là một trong những chính sách xương sống của tổ chức và của công tác nhân sự. Thiếu, không đầy đủ hoặc không cụ thể chính sách tiền lương, tiền công sẽ không khuyến khích được nhân viên và không thu hút "người tài" cho tổ chức. Tuy nhiên, trong khu vực công thì chính sách tiền lương phải thực hiện theo quy định của pháp luật mà cơ quan, tổ chức phải thực hiện theo. Vì vậy, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần phải có phương pháp, giải pháp để động viên, khích lệ nhân viên.

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

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

*Chính sách về các mối quan hệ làm việc* như thừa nhận ở các mức độ khác nhau vai trò của công đoàn; các tổ chức chính trị xã hội hay thu hút sự tham gia dân chủ của người nhân viên trong các quyết định của tổ chức (xây dựng chiến lược; kế hoạch phát triển mới,...).

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

- Nội dung, phạm vi trong quản lý nhân sự của lãnh đạo cấp phòng

Trong hoạt động quản lý nhân sự của lãnh đạo cấp phòng, các nội dung quản lý nhân sự tập trung vào các hoạt động cơ bản sau:

- 1- Tham gia xây dựng các chính sách nguồn nhân lực;
- 2- Thực hiện, phối hợp thực hiện các chức năng, hoạt động quản lý nhân sự trong tổ chức;

3- Tư vấn cho lãnh đạo về các kỹ năng quản lý nhân sự;

4- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nhân sự.

Các hoạt động cụ thể của công tác quản lý nhân sự của lãnh đạo cấp phòng tập trung vào các hoạt động cụ thể sau trong tổ chức:

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Kế hoạch nguồn nhân lực  | 2. Phân tích công việc   |
| 3. Mô tả công việc          | 4. Đào tạo, bồi dưỡng    |
| 5. Phân công công việc      | 6. Đánh giá công việc    |
| 7. Giao tiếp nhân sự        | 8. Khiếu nại về lao động |
| 9. Thông tin, tạo động lực. |                          |

Phạm vi hoạt động quản lý nhân sự phụ thuộc vào cấp độ quản lý. Có ba cấp độ quản lý nhân sự nói chung là: Hệ thống, tổ chức, đơn vị bộ phận sử dụng nhân sự.

**Cấp độ hệ thống:** liên quan đến xây dựng, hoạch định chế độ chính sách, xác định các tiêu chí cơ bản cho từng loại nhân sự, xác định biên chế chung cho hệ thống và các tổ chức, xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực và các kế hoạch thực hiện

**Cấp độ tổ chức:** liên quan đến thực hiện các chế độ chính sách nhân sự, thực hiện kế hoạch phát triển nhân sự của tổ chức, thực hiện tuyển dụng nhân sự, quản lý thực thi nhiệm vụ, đánh giá thi đua khen thưởng, đề bạt, luân chuyển, lương thưởng, bố nhiệm trong phạm vi tổ chức theo thẩm quyền, đào tạo bồi dưỡng

**Cấp độ đơn vị sử dụng nhân sự:** quản lý thực thi nhiệm vụ, thực hiện đánh giá nhân sự.

+ Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhân sự

Quản lý nhân sự chịu nhiều ảnh hưởng từ những yếu tố tác động khác nhau, như các yếu tố môi trường PEST (Political, Economic, Social, Technology), hay các yếu tố bên trong tổ chức.

➤ Môi trường bên ngoài

**Kinh tế:** Sự phát triển kinh tế là nhân tố đầu tiên phải kể đến khi nó ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản lý nhân sự. Khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định tổ chức có nhu cầu phát triển để mở rộng hoạt động, tăng cường đào tạo huấn

luyện nhân viên. Việc mở rộng phạm vi hoạt động đòi hỏi phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi, và cải thiện điều kiện làm việc.

Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, bất ổn có chiều hướng đi xuống, tổ chức vẫn phải duy trì hoạt động, mặt khác phải giảm chi phí, thậm chí phải giảm cả số lượng nhân viên.

*Lực lượng lao động:* Các tổ chức bao giờ cũng có xu hướng thu hút lực lượng lao động được đào tạo, có năng lực, đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Các yếu tố của dân số như độ tuổi, giới tính, sức khỏe đều có ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân sự nhằm tìm kiếm người phù hợp, duy trì đội ngũ và đào tạo bồi dưỡng phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

*Luật pháp:* Luật pháp ảnh hưởng nhiều đến công tác quản lý nhân sự của tổ chức. Luật cán bộ công chức, Luật viên chức, Luật lao động... được ban hành nhằm quản lý, chi phối mối quan hệ hành lao động trong tất cả các cơ quan, tổ chức nhà nước và các hình thức sở hữu khác. Các quy định này của pháp luật đều chi phối ảnh hưởng đến hoạt động của nhân viên, đến hoạt động của tổ chức....

*Văn hóa - xã hội:* Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến quản lý nhân sự. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Sự thay đổi lối sống trong xã hội, sự di chuyển nguồn nhân sự giữa khu vực công với khu vực tư cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của các tổ chức. Ngoài ra, đời sống, nếp sống, nét văn hóa ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của tổ chức, đến cách thức con người làm việc, hợp tác với nhau cũng ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân sự của tổ chức.

*Tiến bộ khoa học kỹ thuật:* Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nói chung trên thế giới đang làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các tổ chức, giữa khu vực công với khu vực tư. Vì vậy, đòi hỏi các tổ chức phải có sự quan tâm thỏa đáng đến việc ứng dụng thành tựu khoa học, đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng, hiệu quả hoạt động. Khoa học công nghệ không chỉ tác động trực tiếp đến năng suất lao động thông

qua phương tiện, công nghệ, đặc biệt là những tác động ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đối với quản lý nhân sự trong các tổ chức.

*Khách hàng:* Khách hàng là mục tiêu phục vụ của tổ chức. Chất lượng của hàng hóa, dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Đối với khu vực công thì khách hàng chính là người dân, doanh nghiệp sử dụng dịch vụ công.... Vì vậy, người quản lý nhất là lãnh đạo, quản lý cấp phòng là cấp cơ sở phải làm cho nhân viên hiểu nhiệm vụ của họ là hướng tới phục vụ khách hàng. Muốn cho nhân viên ý thức được các điều đó, nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo, quản lý là phải biết quản lý nhân lực một cách có hiệu quả, là quan tâm đến tổng hợp nhiều yếu tố chứ không phải đơn thuần là lương bổng và phúc lợi, thăng chức.

➤ *Môi trường bên trong*

*Mục tiêu của tổ chức:* Mỗi tổ chức đều có mục tiêu riêng, mỗi cấp quản lý phải hiểu rõ mục tiêu của tổ chức, bộ phận phòng ban của mình. Mục tiêu là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của tổ chức, như kế hoạch, hành chính quản trị, hoạt động, tài chính.... Mục tiêu tổ chức là định hướng cho các hoạt động chung và các hoạt động thực hiện nhiệm vụ của các cá nhân trong tổ chức.

*Các quy định, chế độ chính sách:* Các quy định, chế độ chính sách có một ảnh hưởng quan trọng đến cách làm việc, cách cư xử của mọi người trong tổ chức. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản lý nhân sự như:

- Môi trường, điều kiện làm việc an toàn, thoải mái, vệ sinh;
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình;
- Các chính sách khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao dựa trên số lượng và chất lượng.
- Động viên, đánh giá, khen thưởng tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn.

*Văn hóa của tổ chức:* Văn hóa tổ chức chỉ về một hệ thống giá trị hay hệ thống ý nghĩa được chia sẻ, có tác động giáo dục, điều chỉnh hành vi đối với các thành viên trong tổ chức. Bầu không khí văn hóa của tổ chức tiến triển và hình thành từ các tấm gương của các lãnh đạo, từ cách thức tổ chức công việc. Những yếu tố khác cũng tác

động tạo ra văn hóa tổ chức như, truyền thông, tạo động lực và phong cách lãnh đạo. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực khác như các đặc tính của tổ chức, tiến trình quản trị, cơ cấu tổ chức, và phong cách quản lý cũng giúp hình thành văn hóa tổ chức.

➤ Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là các thành viên trong tổ chức, là cán bộ, nhân viên. Quản lý nhân sự phải nghiên cứu kỹ về năng lực, về nguyện vọng, về sở thích, những nhu cầu ham muốn khác nhau để đề ra các biện pháp quản lý phù hợp. Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho nhân viên cảm thấy thoải mái, hài lòng, gắn bó với tổ chức.

Tiền lương, thu nhập khác là nguồn thu nhập chính của nhân viên, nó tác động trực tiếp đến người nhân viên. Mục đích của người nhân viên là sử dụng năng lực, sức lao động để được trả công, nhìn nhận đánh giá phù hợp, có cơ hội thể hiện, có cơ hội thăng tiến.... Vì vậy vấn đề tiền lương, thu nhập, đánh giá công nhận, thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, là công cụ để thu hút tạo động lực làm việc cho nhân viên. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương thu nhập, đánh giá công nhận, khen thưởng phải được quan tâm một cách thích đáng.

Người lãnh đạo, quản lý có nhiệm vụ đề ra các đường lối, phương hướng, chiến lược phát triển cho tổ chức. Người lãnh đạo, quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong phòng, ban, đơn vị của mình, phải làm cho nhân viên tự hào về đơn vị mình, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình.

Người lãnh đạo, quản lý phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ. Người lãnh đạo, quản lý đóng vai trò là phương tiện thoải mái nhu cầu và mong muốn của nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với



họ. Quản trị nhân sự đem lại kết quả như mong muốn phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản lý với lợi ích chính đáng của người nhân viên.

## **2. Quản lý nhân sự của lãnh đạo cấp phòng**

### ***a) Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch nhân sự***

- Khái niệm, vị trí, vai trò của xây dựng kế hoạch nhân sự

*Khái niệm.* Xây dựng kế hoạch nhân lực của tổ chức là một quá trình bao gồm nhiều nội dung liên quan đến phân tích, đánh giá, dự báo nhu cầu để bảo đảm cho tổ chức có đủ số lượng nhân viên bố trí đúng nơi, đúng lúc nhằm đảm bảo cho tổ chức đi đến mục tiêu đã đề ra.

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

*Vị trí.* Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực giữ vị trí và vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Đây chính là khâu đầu tiên trong quy trình quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức và ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của quản lý nguồn nhân lực.

Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động định biên nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Từ đó tạo cơ hội để mọi nhân viên làm việc tốt hơn, hài lòng hơn và gắn bó với cơ quan.

*Vai trò.* Trong chiến lược phát triển cơ quan, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực nhằm bảo đảm cho việc sử dụng nhân viên tốt hơn và hiệu quả hơn. Kế hoạch nguồn nhân lực làm cơ sở cho việc tuyển dụng, bố trí, bổ nhiệm, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, duy trì và phát triển, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức công chức viên chức và nhân viên trong cơ quan, đây chính là lực lượng quyết định việc hoàn thành nhiệm vụ của cơ quan. Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực để đảm bảo nhân lực đủ về số lượng, có trình độ quản lý, điều hành, trình độ

chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ phù hợp, có tinh thần trách nhiệm, hợp tác, kỷ luật, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và yêu cầu phát triển cơ quan.

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

+ Căn cứ để xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực:

- Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan;
- Cơ cấu tổ chức của cơ quan;
- Quy trình quản lý, thực hiện nhiệm vụ;
- Công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện chuyên môn nghiệp vụ;
- Số lượng, chất lượng nguồn nhân lực hiện có;
- Các yếu tố ảnh hưởng: môi trường quản lý điều hành; địa lý, môi trường

làm việc; trang thiết bị, điều kiện làm việc;

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

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

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

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

- Khi phân tích môi trường bên trong của cơ quan cần tập trung các yếu tố sau đây: Chiến lược phát triển của tổ chức; Mục tiêu phát triển của cơ quan; Văn hóa tổ chức; Khả năng tài chính; Trình độ trang bị công nghệ, kỹ thuật; Tính chất, đặc điểm công việc, các yêu cầu về cơ quan thực hiện công việc.

- Khi phân tích môi trường bên ngoài của cơ quan cần tập trung vào các yếu tố sau: Tình hình phát triển kinh tế-xã hội nơi cơ quan đang hoạt động; Những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực xã hội, lao động, việc làm thị trường lao động; Mức sống của dân cư; Môi trường khoa học công nghệ; Môi trường pháp luật; Môi trường văn hóa, các đặc tính dân tộc, phong tục tập quán.

Để hoạt động quản lý nguồn nhân lực được hiệu quả và chủ động hơn trước những thay đổi của các yếu tố bên ngoài đòi hỏi nhà quản lý nhân sự phải nhạy

cảm phán đoán được những thay đổi của môi trường trong tương lai để giúp các nhà quản lý nhân sự nhận biết được môi trường tốt hơn, xác định được các nhân tố và nguyên nhân chủ yếu tác động đến cơ quan.

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

Phân tích thực trạng nguồn nhân lực là công việc phải tiến hành thường xuyên để giúp cho nhà quản lý nắm được đội ngũ nhân sự của mình và để sử dụng hợp lý, có hiệu quả. Khi phân tích thực trạng nguồn nhân lực cần chú ý những căn cứ sau: Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của cơ quan, đơn vị; Bản mô tả vị trí việc làm, khung năng lực, công việc, tiêu chuẩn điều kiện, định mức làm việc; Bản mô tả vị trí làm việc và tiêu chuẩn nhân sự của chức danh, vị trí việc làm.

*Bước 3: Thống kê nguồn nhân lực:*

Thực hiện công tác thống kê nhân sự trên cơ sở các tiêu chí cần thiết định sẵn nhằm chỉ ra những đặc trưng chủ yếu của nguồn nhân lực như: Số lượng, độ tuổi, giới tính; Trình độ đào tạo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ; Chức vụ, chức danh, ngạch, chức danh nghề nghiệp, bậc lương; Thâm niên làm việc trong cơ quan; Kinh nghiệm, sáng kiến trong công việc, khả năng hoàn thành nhiệm vụ so sánh với yêu cầu của vị trí làm việc; Phẩm chất chính trị và phẩm chất đạo đức; Tiềm năng, khả năng phát triển...

*Bước 4: Phân tích công việc:*

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện làm việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc là một quá trình thu thập các thông tin liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ (thường xuyên) cụ thể ứng với một vị trí việc làm cụ thể.

Phân tích công việc nhằm làm rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, quy trình giải quyết công việc, các kỹ năng cần thiết theo yêu cầu của công việc để làm cơ sở cho việc giao nhiệm vụ, kiểm tra đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ đối với mỗi người được giao giữ một chức danh, chức vụ, vị trí việc làm cụ thể trong cơ quan. Phân tích công việc là cơ sở để xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực trong từng giai đoạn; để tuyển dụng, để đánh giá và để xây dựng chế độ

tiền lương, phúc lợi. Phân tích công việc giúp chúng ta có thể trả lời được các câu hỏi như: Người được bố trí vào vị trí đó phải làm những gì? Làm ở đâu? Khi nào? Làm như thế nào? Các tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết để làm công việc đó?

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

- Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực;
- Mô tả vị trí làm việc;
- Định biên và định mức; xác định tiêu chuẩn, điều kiện đối với mỗi vị trí việc làm;

- Tuyển dụng; bố trí, sử dụng, đề bạt bổ nhiệm;
- Các tiêu chuẩn, tiêu chí, phương pháp đánh giá;
- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn;
- Các chính sách khen thưởng, kỷ luật;
- Chính sách phát triển nguồn nhân lực.

Quy trình phân tích công việc:

*Thứ nhất*, xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc;

*Thứ hai*, thu thập thông tin cơ bản: Đây là cơ sở để phân tích công việc. Trong cơ quan các loại công việc đều có mối liên hệ với nhau. Do đó, thu thập các loại thông tin sẽ giúp chỉ ra được các yếu tố cơ bản liên quan đến công việc.

*Thứ ba*, lựa chọn nhiệm vụ, công việc chủ yếu: Có nhiều nhiệm vụ, công việc nhưng cũng có những nhiệm vụ công việc là chủ yếu, thường xuyên và có các công việc chỉ đôi khi xuất hiện. Phải phân tích tất cả các loại công việc nhưng nên lựa chọn, phân tích các nhiệm vụ, công việc chính. Cũng có nhiều loại nhiệm vụ, công việc đã chuẩn hóa thành quy trình, quy phạm. Do vậy, nên lựa chọn loại nhiệm vụ, công việc chủ yếu, thường xuyên để phân tích.

*Thứ tư*, kiểm tra lại độ chính xác của thông tin; Xây dựng bản mô tả công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc.

- Phân tích công việc phải được tiến hành đồng bộ trong toàn cơ quan. Sản phẩm cụ thể của phân tích công việc là: Bản mô tả vị trí việc làm; Bản tiêu chuẩn

nhân sự cần thiết đáp ứng cho vị trí việc làm; Bản mô tả kết quả công việc (sản phẩm).

- Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc gồm:

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc; Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc; Cách thức thu thập, xử lý các loại số liệu...

- Những phẩm chất mà nhân viên cần có; Trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm; Quan điểm, tham vọng, sở thích;

- Kỹ năng thực hiện công việc; Cách thức làm việc, phối hợp với nhân viên khác, với tổ chức, công dân;

- Tuổi đời, ngoại hình, sức khỏe; Các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc;

- Thông tin về các loại trang bị, kỹ thuật tại nơi làm việc; Thông tin về các quy định về việc thực hiện công việc, bao gồm các quy trình, quy chế, quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả (sản phẩm) công việc.

*Bước 5: Bản mô tả vị trí việc làm:*

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

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

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

- + Yêu cầu đối với nhiệm vụ: Về quy trình, quy phạm và quy định phải tuân theo; Yêu cầu về thời gian, địa điểm thực hiện; Yêu cầu về số lượng, chất lượng sản phẩm đầu ra; Yêu cầu về chế độ trách nhiệm đối với công việc (bao gồm cả

trách nhiệm chính trị, trước pháp luật, trách nhiệm trước cấp trên và trách nhiệm vật chất);

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

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

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

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

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

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

+ Chức năng, nhiệm vụ chính;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sau khi phân tích quan hệ cung - cầu về nguồn nhân lực, các cơ quan sẽ phải xây dựng biện pháp hành động để hướng đến nguồn nhân lực tương lai của cơ quan gồm: Đào tạo, bồi dưỡng; Điều động, bổ nhiệm trong nội bộ; Tuyển dụng từ bên ngoài; Sử dụng các nguồn lao động không thường xuyên; Sử dụng nguồn lực theo vụ việc; Thực hiện chế độ làm thêm giờ; Thực hiện các biện pháp về tinh giản biên chế như: Cho nghỉ việc tạm thời, nghỉ việc không ăn lương hoặc thôi việc, giảm bớt giờ làm trong ngày, trong tuần; nghỉ hưu trước tuổi; tạm thời chưa tuyển dụng mới.

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

Kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực được cụ thể hóa thành kế hoạch cụ thể và tổ chức thực hiện như sau: Kế hoạch xây dựng bản mô tả vị trí việc làm; Kế

hoạch tuyển dụng; Kế hoạch nâng ngạch; Kế hoạch bổ nhiệm; Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; Kế hoạch tinh giản biên chế.

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

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

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

Đánh giá về công tác chỉ đạo, công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; Đánh giá điểm mạnh, yếu và bài học kinh nghiệm trong tổ chức thực hiện; Xây dựng định hướng, mục tiêu, nội dung chính cho kế hoạch giai đoạn tới.

*Bước 13:* Phát triển nguồn nhân lực:

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

- Định hướng phát triển chung; quy hoạch phát triển nguồn nhân lực và Khả năng, quy mô của công tác đào tạo, bồi dưỡng;

- Tổ chức lao động khoa học và nghệ thuật bố trí sử dụng nhân lực; Sự phát triển công nghệ quản lý và phát triển công nghệ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ và Sự đổi mới môi trường quản lý điều hành;

- Đặc điểm, tính chất của môi trường làm việc, thân thiện, nhiệt huyết làm việc; sự đổi mới, hiện đại hóa trang thiết bị làm việc.

Nội dung chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực gồm:

- Định hướng phát triển chung; Công tác quy hoạch đội ngũ công chức gắn với đào tạo, bồi dưỡng và tổ chức đào tạo, bồi dưỡng;

- Bố trí sử dụng công chức, viên chức hợp lý khoa học;



- Đổi mới công tác lãnh đạo, quản lý điều hành, quy trình thủ tục giải quyết công việc;
- Tạo môi trường làm việc thân thiện, nhiệt huyết làm việc;
- Đổi mới, hiện đại hóa trang thiết bị làm việc.

### ***b) Tham gia tuyển dụng nhân sự***

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

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

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

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

- Căn cứ tuyển nhân sự:

Việc tuyển dụng công chức phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế của cơ quan sử dụng công chức.

Đối với đơn vị sự nghiệp công lập việc tuyển dụng viên chức phải căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và quỹ tiền lương của đơn vị sự nghiệp công lập.

- Tổ chức công tác tuyển dụng nhân sự

+ Tổ chức công tác tuyển dụng cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng thực hiện các hoạt động chủ yếu sau:

+ Lập kế hoạch tuyển dụng.

- + Yêu cầu Hồ sơ tuyển dụng, Tiêu chuẩn điều kiện người dự tuyển.
- + Thông báo tuyển dụng. Nghiên cứu hồ sơ, chọn ra những người có đủ tiêu chuẩn điều kiện.
- + Tổ chức thi tuyển, xét tuyển.
- + Quyết định tuyển dụng và nhận việc, tập sự.
- Tuyển dụng chính thức, bổ nhiệm vào ngạch đối với người hoàn thành chế độ tập sự:

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

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

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

- Tiếp nhận không qua thi tuyển

Thực hiện tiếp nhận không qua thi tuyển phải được xem xét về điều kiện, tiêu chuẩn để xem xét tiếp nhận.

Xem xét tổ chức tiếp nhận các trường hợp không phải thành lập Hội đồng kiểm tra, sát hạch. Yêu cầu về Hồ sơ của người được đề nghị tiếp nhận không qua thi tuyển.

- Xét tuyển cán bộ, công chức cấp xã thành công chức từ cấp huyện trở lên
- Đối tượng:

Công chức cấp xã khi thôi giữ chức vụ theo nhiệm kỳ, nếu có đủ các điều kiện, tiêu chuẩn và có nguyện vọng chuyển thành công chức từ cấp huyện trở lên

thì phải có hồ sơ cá nhân gửi người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng công chức xem xét.

- Hồ sơ gồm:
  - ✚ Đơn đề nghị xét chuyển thành công chức từ cấp huyện trở lên;
  - ✚ Bản đánh giá, nhận xét quá trình công tác và ý kiến đồng ý cho chuyển công tác của người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền quản lý công chức cấp xã;
  - ✚ Bản sơ yếu lý lịch của công chức theo mẫu số 2C, có xác nhận của UBND cấp xã nơi người đề nghị xét chuyển đang công tác;
  - ✚ Bản sao các văn bằng chứng chỉ theo tiêu chuẩn nghiệp vụ của ngạch công chức được cơ quan có thẩm quyền chứng thực;
  - ✚ Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp trong thời hạn 30 ngày, tính đến ngày nộp hồ sơ đề nghị xét chuyển.

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

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

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

### ***c) Phân công công việc hiệu quả của lãnh đạo cấp phòng***

- Phân công công việc (đề nghị xem trong chuyên đề Kỹ năng thực hiện kế hoạch).

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

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

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

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

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

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

- Cụ thể hóa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của các tổ chức thành viên (phòng, ban, bộ phận, nhóm...).
- Xác định, thiết kế, mô tả, các vị trí việc làm, phân công và giao việc cho từng người, điều hành hoạt động các thành viên thực hiện nhiệm vụ.

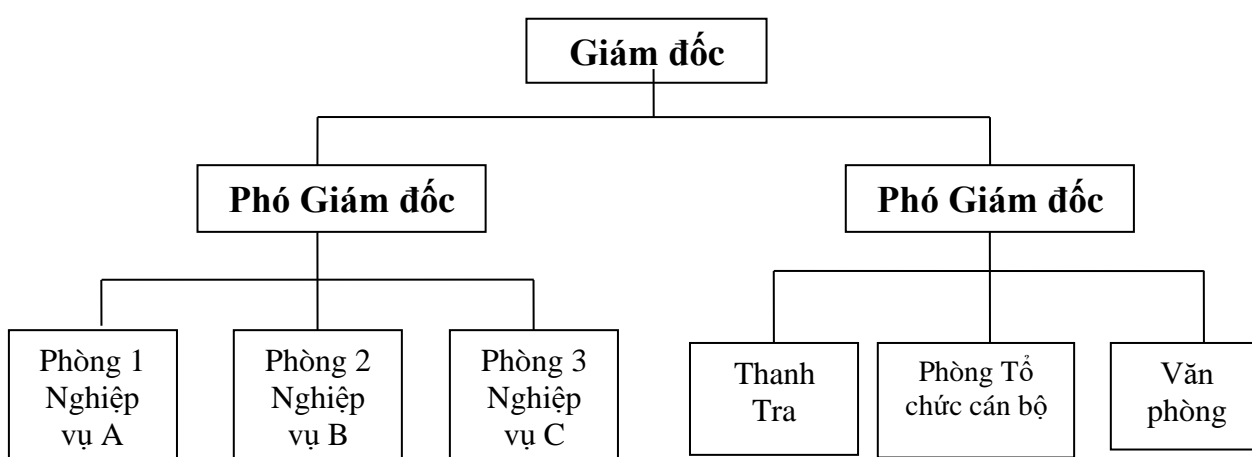
+ *Biên chế*: là số người trong một cơ quan, tổ chức và đơn vị, đồng thời được hiểu đây là một quy định về số người tổ đa được phép có thường xuyên làm việc trong cơ cấu tổ chức của cơ quan. Đối với cơ quan nhà nước số lượng biên chế đồng thời là số vị trí việc làm phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, quyền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

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

- Tính chất, đặc điểm, mức độ phức tạp và quy mô, phạm vi, đối tượng quản lý của ngành, lĩnh vực;
- Quy trình quản lý chuyên môn, nghiệp vụ theo quy định của luật chuyên ngành;
- Mức độ hiện đại hóa công sở, trang thiết bị, phương tiện làm việc và ứng dụng công nghệ thông tin;
- Quy mô dân số, diện tích tự nhiên, trình độ phát triển kinh tế - xã hội của đại phương;
- Số lượng đơn vị thành viên cấu thành trong cơ cấu tổ chức;
- Đặc điểm về an ninh chính trị, trật tự, an toàn xã hội;
- Thực tế tình hình quản lý biên chế công chức được giao của cơ quan.

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

*Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức*



Trên cơ sở sơ đồ về tổ chức bộ máy của cơ quan, người lãnh đạo và các thành viên trong cơ quan nhìn thấy rõ được khung cảnh tổng quan về chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức trong cơ quan. Thông qua sơ đồ người lãnh đạo và

các thành viên trong cơ quan sẽ dễ dàng điều hành và thực hiện nhiệm vụ trong mối quan hệ chặt chẽ của tổ chức.

- Xác định vị trí việc làm: Từ vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan; cơ cấu tổ chức; chỉ tiêu biên chế; quy trình, thủ tục, công nghệ quản lý, công nghệ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ và tổ chức lao động và một số yếu tố liên quan khác, thực hiện việc xác định vị trí việc làm. Xác định vị trí việc làm là một yêu cầu mới của tiến trình đổi mới công tác quản lý nhân lực từ cơ chế chức nghiệp sang cơ chế vị trí việc làm. Việc xác định vị trí việc làm đối với hầu hết các cơ quan là xác định vị trí việc làm trên cơ sở đội ngũ công chức, viên chức hiện có, và họ đã và đang là người thực hiện các chức năng nhiệm vụ của cơ quan.

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

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

Bản mô tả công việc gồm các mục sau:

- ✓ Chức danh của vị trí việc làm;
- ✓ Chức năng; Các nhiệm vụ chính; Các trách nhiệm chính;
- ✓ Các yêu cầu về: Hiểu biết; Kinh nghiệm hoặc các yêu cầu về trình độ chuyên môn; Trình độ học vấn hoặc các yêu cầu về đào tạo; Quy trình, các yêu cầu về công nghệ, kỹ thuật, mức độ phức tạp của công việc về mặt kỹ thuật hoặc quản lý;

✓ Trách nhiệm về kết quả công việc; Trách nhiệm trước cấp trên và trách nhiệm phối hợp để thực hiện nhiệm vụ;

✓ Điều kiện làm việc đặc biệt (nếu có).

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

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

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

✓ Tổ chức làm việc theo nhóm;

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

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

- Giao việc: Giao việc là việc người quản lý, người có trách nhiệm điều phối công việc giao những phần việc cho nhân viên có thể thực hiện bằng cách chính thức hay không chính thức. Các hoạt động cần thiết trong giao việc là:

+ Xác định công việc;

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

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

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

- Phân công nhiệm vụ, công việc: Trên cơ sở nội dung, khối lượng của nhiệm vụ, công việc và yêu cầu đối với vị trí việc làm người đứng đầu lựa chọn

nhân viên phù hợp để phân công, bố trí vào vị trí việc làm. Việc phân công bố trí được thực hiện theo các hình thức sau:

+ Quyết định bổ nhiệm giữ chức vụ; Quyết định điều động, phân công công tác;

+ Hợp đồng làm việc, hợp đồng lao động; Bản mô tả vị trí việc làm;

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

+ Bản chương trình, kế hoạch công tác của cơ quan; Phân công nhiệm vụ trực tiếp bằng văn bản hoặc bằng miệng của cấp trên trực tiếp;

+ Trong phân công công việc cần thực hiện đánh giá, thực hiện công tác thông tin, báo cáo, kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết phải được thực hiện thường xuyên theo định kỳ hoặc đột xuất.

### **3. Phát triển nhân sự của lãnh đạo cấp phòng**

#### ***a) Đào tạo, bồi dưỡng nhân viên***

- Một số khái niệm<sup>12</sup>về đào tạo, bồi dưỡng

*Đào tạo* trong cơ quan, tổ chức nhà nước được hiểu là hoạt động trang bị kiến thức nghề nghiệp để lấy bằng cấp chứng chỉ trình độ và trang bị, rèn luyện các kỹ năng quản lý, kỹ năng thực hiện công việc cho công chức của tổ chức đó. Trong đó đào tạo, rèn luyện các kỹ năng quản lý, kỹ năng hoạt động nghề nghiệp, chuyên môn là đặc trưng của đào tạo trong cơ quan quản lý nhà nước.

*Bồi dưỡng* là hoạt động nhằm bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho cán bộ, công chức, viên chức trong cơ quan, tổ chức nhà nước khi mà những kiến thức, kỹ năng được đào tạo trước đây đã cũ, lạc hậu, không đủ để thực hiện có hiệu quả hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ trong tổ chức đó.

---

<sup>12</sup> Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực. 2006, tr. 163 - 164



Đào tạo bồi dưỡng là tạo cơ hội cho cán bộ, công chức, viên chức tham gia học tập nâng năng lực thực thi nhiệm vụ, đáp ứng nhu cầu về nhân lực hiện tại, tương lai của tổ chức, đồng thời làm cho họ đáp ứng công việc khi chuyển đổi công việc, luân chuyển, đề bạt thăng tiến<sup>13</sup>.

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

#### ***b) Hướng dẫn nhân viên***

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

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

Các hình thức phát triển năng lực cán bộ, công chức, viên chức như sau:

- Tự đào tạo, bồi dưỡng phát triển
- Đào tạo
- Kèm cặp, Hướng dẫn
- Thực hành, trải nghiệm

Các lợi ích của hướng dẫn nhân viên được xác định là việc thực hiện hàng ngày và là hình thức đầu tư vào con người, mang lại hiệu quả nhất;

Hướng dẫn nhân viên tạo sự gắn bó giữa lãnh đạo phòng với nhân viên, có thể nói đây là yếu tố động viên nhân viên làm việc hăng say, là công cụ khả dĩ để giúp người nhân viên thay đổi hành vi và thái độ đối với công việc. Đồng thời hướng dẫn nhân viên giúp cho lãnh đạo phòng điều chỉnh nhân cách và hoàn thiện năng lực của chính mình;

---

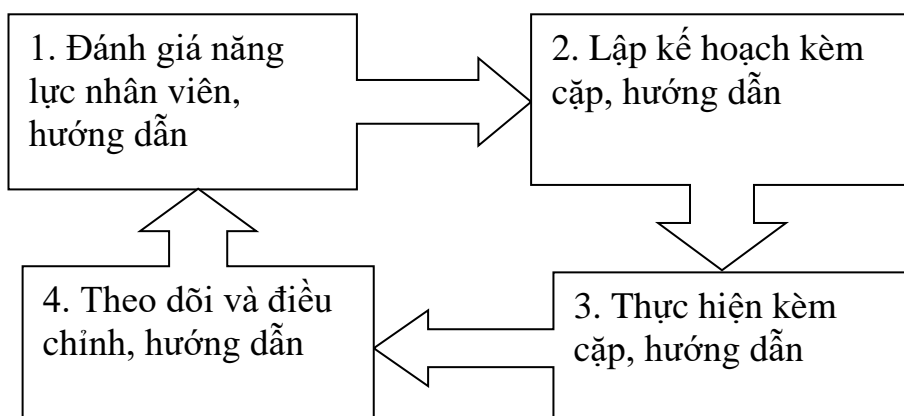
<sup>13</sup> Ngô Thành Can (2014), Đào tạo bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công, NXB Lao động

Đối với đơn vị nói chung, kèm cặp, hướng dẫn nhân viên giúp: (1) Nâng cao hiệu quả làm việc; (2) giảm chi phí; (3) tạo dựng được đội ngũ công chức có năng lực; (4) tăng mức độ hài lòng của công chức đối với công việc; và (5) góp phần xây dựng nên văn hóa công sở.

- Quy trình và phương pháp

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

Sơ đồ 5: Quy trình kèm cặp, hướng dẫn nhân viên



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

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

+ *Bước 3: Thực hiện kèm cặp, hướng dẫn nhân viên* thường thông qua ba giai đoạn: (1) Làm mẫu qua các tình huống thực tế, lãnh đạo phòng chú trọng gắn kết giữa kiến thức với các kỹ năng cần thiết của công chức; (2) hỗ trợ - lãnh đạo

phòng hiểu rõ điểm mạnh và hạn chế của người công chức, tạo điều kiện cho công chức phát huy và chỉ can thiệp khi cần thiết, có ý kiến tổng hợp cho công chức về những gì đã làm tốt hay lý do vì sao cần có sự can thiệp; (3) quan sát và phản hồi: lãnh đạo phòng nên làm rõ vai trò, không can thiệp quá sâu mà chỉ định hướng và hướng dẫn công chức làm việc.

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

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

### ***c) Kỹ năng đào tạo, bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên***

Quy trình đào tạo, bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên có 4 bước cơ bản là (1) Xác định nhu cầu ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên, (2) Lập kế hoạch ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên, (3) Thực hiện kế hoạch ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên, (4) Đánh giá kết quả ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên.

- Xác định nhu cầu ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên

Quá trình xác định nhu cầu ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên tuân theo các bước sau:

- Xác định phương án, cách thức tiến hành
- Lập kế hoạch xác định nhu cầu
- Phân tích tổ chức, khảo sát thu thập và xử lý thông tin
- Xác định năng lực cần có cho từng vị trí công việc
- Xác định mức độ năng lực hiện có
- Đánh giá nhu cầu ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên
- Tổng hợp, Báo cáo kết quả.

- Lập kế hoạch ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên

Việc lập kế hoạch ĐTBĐ và hướng dẫn nhân viên bao gồm các bước như sau:

- Thu thập, tổng hợp và phân tích thông tin về tổ chức
- Xác định mục tiêu
- Xác định các hoạt động chính
- Xác định các nguồn lực: Vật chất, nhân lực, tài chính, thời gian
- Xác định cách thức tổ chức thực hiện
- Dự thảo bản kế hoạch
- Lấy ý kiến trong cơ quan về nội dung dự thảo kế hoạch và chỉnh sửa dự thảo kế hoạch

- Trình duyệt, thông qua chính thức bản kế hoạch.

- Thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên

Quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên bao gồm các bước như sau:

- Triển khai phổ biến nội dung kế hoạch;
- Phân công trách nhiệm;
- Tổ chức điều phối các nguồn lực;
- Chế độ báo cáo, thông tin hai chiều;
- Theo dõi, giám sát;
- Thực hiện điều chỉnh khi cần thiết;
- Báo cáo tổng hợp định kỳ.

- Đánh giá kết quả đào tạo bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên

Hoạt động đánh giá đào tạo bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên thường tuân theo các bước cơ bản như:

- + Định hướng nội dung đánh giá, yêu cầu về đánh giá
- + Xây dựng kế hoạch cho đánh giá
- + Tổ chức thực hiện kế hoạch đánh giá
- + Thực hiện phân tích kết quả đánh giá
- + Báo cáo đánh giá.

Trong hoạt động đánh giá đào tạo bồi dưỡng và hướng dẫn nhân viên cần chú ý các vấn đề sau:

Thứ nhất, thường xuyên theo dõi thực hiện tiến độ; Thực hiện kiểm tra thường xuyên, định kỳ;

Thứ hai, thực hiện giám sát những hoạt động, cá nhân thấy cần phải giám sát; Phát hiện vấn đề và có các phương án điều chỉnh kịp thời.

Thứ ba, đôn đốc thực hiện tiến độ; động viên đảm bảo tiến độ. Thực hiện khen thưởng kỷ luật kịp thời.

#### ***d) Tạo động lực làm việc của lãnh đạo cấp phòng***

- Sự cần thiết tạo động lực làm việc

Động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả, đó là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động<sup>14</sup>.

Tạo động lực là sự vận dụng hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý nhằm tác động tới nhân viên, làm cho người nhân viên có động lực trong công việc, giúp họ hài lòng hơn với công việc hiện tại và mong muốn tiếp tục được đóng góp nhiều hơn nữa cho tổ chức.

Động lực là một trạng thái bên trong con người có thể nhận biết được thông qua những biểu hiện của con người như: nhận thức, thái độ, hành vi hoặc thông qua những nhu cầu cơ bản, chung nhất của con người, nhu cầu vật chất và tinh thần. Tạo động lực cho nhân viên là tạo ra sự khát khao, tự nguyện làm việc, tăng năng suất lao động, tự nguyện hiến dâng vì tổ chức, vì mục tiêu cao cả của tổ chức. Do đó, tạo động lực cho nhân viên làm việc có vai trò to lớn, cần thiết đối với các cơ quan, tổ chức trong khu vực công nói riêng và các hình thức tổ chức khác nói chung.

Tạo động lực làm việc đóng vai trò lớn trong việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc khi các điều kiện đầu vào khác không đổi. Động lực lao

---

<sup>14</sup> Bùi Anh Tuấn (2009), Hành vi tổ chức, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

động như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy nhân viên lao động hăng say và nhiệt tình hơn.

Tạo động lực cho người nhân viên làm cho họ yêu công việc hơn, gắn bó với tổ chức hơn và họ hiểu được đạt được mục tiêu gì cho cá nhân và tổ chức, từ đó thúc đẩy động cơ làm việc của họ.

Thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người nhân viên đang đảm nhiệm, thể hiện thái độ nhiệt tình, hăng hái đối với công việc và tin tưởng, tận tụy với tổ chức nơi mình làm việc. Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân, nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Do đó, tìm các biện pháp kích thích nhân viên hăng hái, tận tụy, trung thành với tổ chức có vai trò rất quan trọng.

- Các cách thức tạo động lực làm việc:

+ Một số cách thức tạo động lực làm việc chung, của hệ thống

- Chính sách tiền lương.
- Chính sách chế độ đào tạo bồi dưỡng.
- Các chính sách chế độ phúc lợi cho nhân viên
- Cơ chế chính sách đánh giá, khen thưởng.
- Các quy định, chế độ khác liên quan đến tuyển dụng, quy hoạch, bổ

nhiệm, luân chuyển.

+ Các cách thức tạo động lực làm việc của cơ quan, tổ chức

- Xây dựng môi trường, điều kiện làm việc tốt

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm: cơ sở vật chất, phương tiện, trang thiết bị máy móc phục vụ công việc, môi trường, điều kiện không gian làm việc, ...; cơ chế điều hành, quan hệ lãnh đạo - nhân viên, quan hệ nhân viên - nhân viên, lễ l貌, tác phong làm việc.

Tạo ra điều kiện làm việc tốt và xây dựng môi trường làm việc lành mạnh là một trong những nhiệm vụ hàng đầu mà cơ quan, đơn vị phải quan tâm thực hiện nếu muốn xây dựng một đội ngũ nhân viên tận tụy, trách nhiệm và trung thành. Có điều kiện và môi trường làm việc tốt thì nhân viên mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy hết khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của tập

thể, tận tâm, tận lực với công việc. Đó phải là môi trường người nhân viên được làm việc, được trân trọng, ghi nhận và được cống hiến. Cần chú ý một số nội dung sau:

- ✓ Giao tiếp hiệu quả và chia sẻ thông tin;
  - ✓ Khuyến khích làm việc nhóm;
  - ✓ Ghi nhận những nhân viên xứng đáng;
  - ✓ Đãi ngộ công bằng.
- Phân công bố trí, sử dụng hợp lý

Đây là một trong những yếu tố cơ bản nhất để đem lại hiệu quả làm việc cho mỗi viên chức. Khi nhân viên nhận được công việc phù hợp với chuyên môn, sở trường được đào tạo rèn luyện thì họ sẽ phát huy được hết năng lực, sở trường. Do đó đòi hỏi mỗi nhà quản lý phải biết được trình độ chuyên môn, các đặc điểm tâm lý cũng như năng lực sở trường, sở đoản của mỗi nhân viên của mình để bố trí, sắp xếp công việc cho phù hợp, phát huy tối đa sức mạnh của từng cá nhân và cả tập thể. Cần chú ý một số nội dung sau:

- ✓ Phân tích ý nghĩa hoạt động của nhân viên;
  - ✓ Cung cấp cho nhân viên bản mô tả công việc và trách nhiệm rõ ràng;
  - ✓ Cho và nhận thông tin phản hồi kết quả làm việc liên tục.
- Xây dựng văn hóa tổ chức gắn kết, theo đuổi mục tiêu

Văn hóa tổ chức ảnh hưởng rất lớn đến quan điểm, lễ lối, phong cách, làm việc của nhân viên. Nó vừa là yếu tố thúc đẩy, đồng thời cũng có thể là yếu tố gây cản trở động lực làm việc. Văn hóa tổ chức biểu hiện qua niềm tin, thói quen, hành vi của người nhân viên trong mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên, đồng nghiệp với nhau và với người dân. Trong xây dựng văn hóa tổ chức, ngoài các yếu tố cốt lõi trong từng ngành, lĩnh vực, thì các cơ quan tổ chức hiện nay đang chú trọng chuyển đổi từ cơ chế xin - cho sang cơ chế phục vụ, lấy người dân, người hưởng dịch vụ làm trung tâm. Giao tiếp, ứng xử có văn hóa, có đạo đức với cấp trên, đồng nghiệp và với người dân là cơ sở để có những mối quan hệ thân thiện. Một nền văn hóa tốt đẹp, gắn kết mọi người là một động lực lớn để viên

chức nỗ lực hoàn thiện mình trong công việc cũng như tạo dấu ấn tốt với mọi người xung quanh.

Cần chú ý một số nội dung như sau:

- ✓ Lắng nghe, tập trung, và tôn trọng nhu cầu của nhân viên;
  - ✓ Thúc đẩy đổi mới;
  - ✓ Tin và bộc lộ sự tin tưởng;
  - ✓ Lấy hiệu quả công việc làm thước đo năng lực làm việc.
- Phong cách của nhà lãnh đạo khuyến khích, dân chủ

Phong cách lãnh đạo gồm: Phong cách lãnh quyền uy, độc đoán; phong cách dân chủ và phong cách ủy quyền. Phong cách lãnh đạo độc đoán là cách mà nhà lãnh đạo giao việc và chỉ ra luôn cho các nhân viên của mình cách thực hiện công việc, không cần lắng nghe những góp ý từ nhân viên; phong cách lãnh đạo dân chủ thực hiện trao đổi, bàn luận khi ra quyết định, nhà lãnh đạo thường sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng; phong cách lãnh đạo trao quyền là cho cấp dưới đưa ra quyết định, họ vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng.

Với nhà lãnh đạo tài năng, họ thường xây dựng cho bản thân mình một phong cách lãnh đạo chủ đạo nhưng vẫn sử dụng các phong cách còn lại một cách linh hoạt. Người lãnh đạo tài năng về chuyên môn, có phong cách lãnh đạo phù hợp với từng hoàn cảnh sẽ là cảm hứng cho nhân viên phấn đấu, học tập và noi theo. Dưới đây là một số khía cạnh quan trọng trong việc tạo động lực làm việc:

- ✓ Thiết lập các chính sách công bằng hỗ trợ các mục tiêu của đơn vị;
- ✓ Lấy thông tin đầu vào liên tục từ nhân viên;
- ✓ Quản lý, nhưng không quản lý sát sao;
- ✓ Thay đổi phương pháp quản lý đối với các nhân viên khác nhau;
- ✓ Cho nhân viên cơ hội phát triển bản thân;
- ✓ Kỷ luật nghiêm minh, sa thải khi cần thiết.

- Đánh giá hiệu quả biện pháp tạo động lực làm việc

Đánh giá hiệu quả biện pháp tạo động lực làm việc là tổng thể các quan điểm, mục tiêu và giải pháp nhằm xác định rõ thành tích, kết quả thực hiện các



biện pháp, mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên trong quá trình thực thi nhiệm vụ, đồng thời làm rõ năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức và tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc của người nhân viên mà họ chịu tác động của các biện pháp tạo động lực. Cần chú ý đối với kết quả đạt được do biện pháp tạo động lực mang lại khi loại bỏ được các tác động khác.

Một số cách thức đánh giá hiệu quả biện pháp tạo động lực làm việc:

- ✚ Đánh giá thông qua kết quả, hiệu quả thực thi nhiệm vụ mà chủ yếu do kết quả của các biện pháp tạo động lực tác động.
- ✚ Đánh giá hiệu quả biện pháp tạo động lực thông qua tinh thần thái độ phục vụ của nhân viên
- ✚ Thông qua trao đổi, phỏng vấn đa chiều với cán bộ lãnh đạo, quản lý, với người nhân viên, đồng nghiệp, với khách hàng
- ✚ Đánh giá qua điều tra khảo sát đối với những biện pháp tạo động lực cụ thể

#### **4. Kỹ năng xây dựng và phát triển mối quan hệ công tác<sup>15</sup>**

##### ***a) Kỹ năng phối hợp trong công tác của lãnh đạo phòng***

- Vai trò của phối hợp trong công tác

Phối hợp chính là quá trình làm việc cùng nhau của một nhóm người hay của các tổ chức nhằm đạt mục đích nào đó. Mục đích của việc phối hợp trong công tác nhằm tăng cường trách nhiệm, năng lực tổ chức thực hiện và sự liên kết giữa các cá nhân, cơ quan liên quan. Phối hợp bảo đảm sự chỉ đạo thống nhất từ Trung ương đến địa phương, giữa các cơ quan có liên quan nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả của hoạt động thực thi công vụ.

*Phối hợp có vai trò điều kiện để tổ chức hoạt động hiệu quả*

Mỗi tổ chức và mỗi phòng, ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng, mỗi cá nhân đều được phân công, phân nhiệm rõ ràng nên rất cần một quy chế phối hợp hoạt động để tạo điều kiện hỗ trợ nhau thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình và vì mục tiêu phát triển của tổ chức.

---

<sup>15</sup> Xem Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida - NAPA, *Kỹ năng Phối hợp trong hành chính*, 2006.

Phối hợp đóng vai trò tạo điều kiện cho các cán nhân, nhóm, tổ chức hoạt động nhịp nhàng, đạt hiệu quả cao.

*Phối hợp đóng vai trò là quá trình liên kết các hoạt động hỗ trợ, hợp tác lẫn nhau*

Phối hợp trong công tác các cơ quan nhà nước là quá trình liên kết các hoạt động hỗ trợ, hợp tác lẫn nhau của cán bộ, công chức, viên chức nhằm tổ chức thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Phối hợp là kết nối, tương hỗ, cộng tác giữa các bên liên quan trong thực thi nhiệm vụ có yêu cầu cộng tác làm việc cùng nhau hướng tới đạt mục tiêu chung.

#### - Khái niệm phối hợp

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

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

#### - Hình thức phối hợp

##### + *Phối hợp dọc:*

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

+ *Phối hợp ngang:*

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

- *Kỹ năng phối hợp công tác hiệu quả của lãnh đạo phòng*

Để phối hợp đạt hiệu quả thì lãnh đạo phải tuân thủ các nguyên tắc phối hợp và cần nắm vững các kỹ năng cơ bản. Kỹ năng phân công, phối hợp công tác trong phòng cần nắm vững các nội dung công việc sau:

+ *Xác định công việc cần phối hợp*

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

+ *Phân tích công việc cần phối hợp*

Phân tích công việc thường sử dụng công cụ phân tích công việc theo kỹ thuật “cây vấn đề” để xác định mức độ tham gia của các tổ chức, cá nhân. Thực hiện chia công việc cần có sự phối hợp thành các công việc nhỏ hơn cho tới khi xác định được người chịu trách nhiệm thi hành.

+ *Phân công thực hiện:*

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

**Bảng 1:**

TT	Nội dung công việc	Người chủ trì	Người phối hợp	Thời gian tiến hành (từ-đến)	Kết quả/Sản phẩm
1					
2					
3					

+ *Theo dõi và hỗ trợ:*

Với trách nhiệm của lãnh đạo trong phối hợp, cần thường xuyên theo dõi việc thực hiện công việc của nhân viên trong đơn vị để có những chỉ dẫn hay hỗ trợ cần thiết nhằm đạt mục tiêu công việc.

## ***b) Kỹ năng chia sẻ thông tin***

- Xác định mục đích chia sẻ thông tin

Thông tin là tất cả những gì đem lại sự hiểu biết về thế giới xung quanh (sự vật, sự kiện...) và về chính con người. Thông tin được hiểu như là sự thông báo, trao đổi, giải thích về một đối tượng nào đó và thường được thể hiện dưới dạng các tín hiệu như chữ số, chữ viết, âm thanh, dòng điện... chẳng hạn thông tin về kết quả học tập của học viên được cơ sở đào tạo ghi trong các tài liệu khóa học giúp cho cơ quan quản lý biết về tình hình học tập, đào tạo bồi dưỡng của học viên. Nói một cách tổng quát, thông tin là sự hiểu biết của con người về một thực thể nào đó, có thể thu thập, lưu trữ, xử lý được.

Trong nghiên cứu của mình về chia sẻ thông tin, Rahman (2006)<sup>16</sup> nhấn mạnh mục tiêu và mục đích của việc kết nối và chia sẻ thông tin là: để thúc đẩy và sử dụng tối đa dung lượng miễn phí của các nguồn thông tin; để đảm bảo tiếp cận tốt hơn các nguồn tài nguyên thông tin; để đảm bảo tối đa hóa và làm phong phú các nguồn thông tin; để tiết kiệm tài nguyên và tránh trùng lặp; để đảm bảo cung cấp thông tin nhanh hơn cũng như hỗ trợ người dùng tốt hơn; và để tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi các xuất bản phẩm.

Về chia sẻ tài nguyên thông tin, Vijayakumar và Shrikant<sup>17</sup> đưa ra mục tiêu và lợi ích của chia sẻ thông tin. Mục tiêu của chia sẻ thông tin bao gồm:

- Tạo sự thuận lợi cho người có thể tiếp cận tốt hơn đến các sản phẩm và dịch vụ thông tin.
- Tác động tích cực vào sử dụng ngân sách hiệu quả trong chia sẻ thông tin.
- Tăng cường nguồn lực phục vụ cho lợi ích của người liên quan.
- Giúp người sử dụng thông tin dễ dàng truy cập các nguồn thông tin và dịch vụ thông qua web.
- Để ứng dụng công nghệ tiên tiến vào việc chuẩn hóa các tài liệu, thông tin.
- Nhằm tiêu chuẩn hóa các phần mềm, phần cứng, cơ sở dữ liệu, đề xuất chính sách và triển khai các quy định, chuẩn bị tài liệu hướng dẫn cho các hoạt động cũng như đào tạo cán bộ và người dùng.

---

<sup>16</sup> Rahman, L. (2006). Resource Sharing: Management of Information. In Ikpahindi (2006) Resource sharing in cataloguing, bibliographic, and indexing services in an Information and Communication Technology (ICT) age. Paper presented at the 26th Annual Cataloguing, Classification and Indexing Seminar/Workshop, Abeokuta.

<sup>17</sup> Vijayakumar Y.J. & Shrikant G. K. (2014) Resource sharing in e-environment: A Study of P.M.N.M. Dental College and Hospital Library, Bagalkot. (tài liệu trực tuyến).

- Xác định loại thông tin có thể chia sẻ.

Có 3 dạng thông tin cơ bản: dạng văn bản, dạng hình ảnh và dạng âm thanh. Vì thế, thông tin rất đa dạng và phong phú, có thể được sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau và để thuận tiện cho công tác thu thập và xử lý, bảo quản người ta phân loại thông tin theo nhiều tiêu chí khác nhau.

- Căn cứ vào cấp quản lý: thông tin từ trên xuống, thông tin từ dưới lên trên, thông tin chéo.

- Xét theo mối quan hệ bên trong và bên ngoài: thông tin bên trong, thông tin bên ngoài

- Xét theo chức năng của thông tin: thông tin chỉ đạo, thông tin thực.

- Xét theo cách truyền tin: thông tin có hệ thống, thông tin không có hệ thống.

- Theo nội dung của thông tin: thông tin về khoa học – kỹ thuật, chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, tự nhiên, môi trường, an ninh, quốc phòng...

- Theo tiên chí thời gian: thông tin quá khứ, hiện tại, tương lai.

Trong việc chia sẻ thông tin công tác cần xác định các loại thông tin có thể chia sẻ, như: nội dung và thủ tục đã định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định, người thu thập thông tin đã biết trước, như: các báo cáo thống kê được duyệt; tình hình hoạt động hàng ngày, tháng, quý.

Thông được chia sẻ khi có sự kiện đột xuất nảy sinh trong quá trình hoạt động hoặc xảy ra ngoài môi trường, mang tính chất ngẫu nhiên, tạm thời. Phản ánh kết quả hoạt động và sự phát triển của hệ thống được ghi nhận tại thời điểm xuất phát của thông tin. Những tin tức này luôn luôn có tính thời sự.

Các dự báo, dự đoán trên cơ sở các thông tin quá khứ và hiện tại. Thông tin dạng này giúp nhà quản lý trong vấn đề xác định hướng vận động, những khó khăn, thuận lợi, những vấn đề cần giải quyết trong tương lai để chủ động điều chỉnh hành động cho phù hợp với những diễn biến có thể xảy ra đến.

Trong chia sẻ thông tin chú ý đến các thông tin thuộc loại khẩn, thuộc loại mật, tối mật, thông tin hạn chế chia sẻ.

- Một số nguyên tắc để thông tin được truyền đi có hiệu quả

- Sàng lọc và làm cho các ý tưởng trở nên dễ hiểu trước khi truyền đạt, chia sẻ.

- Xác định mục đích truyền thông đúng đắn.

- Xem xét khung cảnh mà thông tin sẽ được truyền đi.
- Thảo luận với những người liên quan về công tác truyền thông.
- Tìm cơ hội để hỗ trợ người nhận thông điệp.
- "Lời nói phải đi đôi với việc làm".

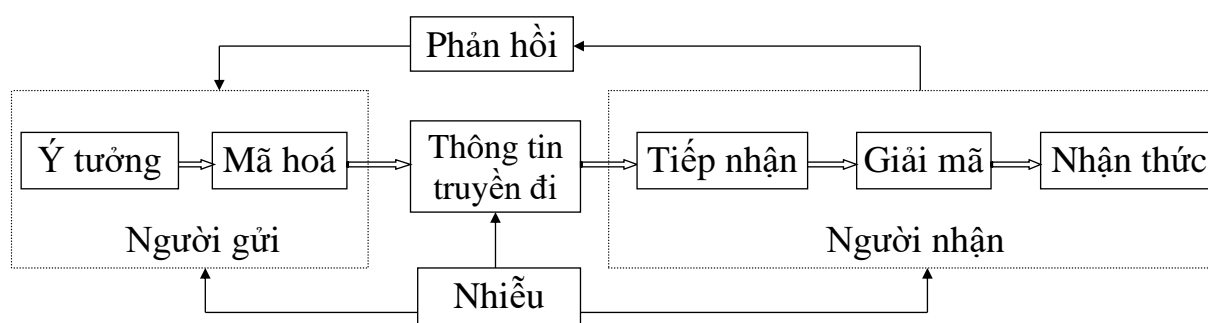
- Phương pháp chia sẻ thông tin hiệu quả

Thông thường chúng ta hay dùng 2 phương pháp truyền thông cơ bản là trực tiếp và gián tiếp. Một bên là thực hiện truyền thông trực diện và một bên là thực hiện qua các phương tiện truyền thông. Như vậy, trong chia sẻ thông tin người ta có thể dùng các cách sau:

- Tổ chức họp, nói chuyện, thông báo
- Thảo luận nhóm
- Câu lạc bộ
- Thực hành, làm mẫu
- Tư vấn
- Vô tuyến truyền hình, đài, báo
- Bảng tin, áp phích, tờ rơi
- ....

Trong chia sẻ thông tin cần hiểu rõ quá trình truyền thông tin:

Sơ đồ 6: Quá trình truyền thông tin



Trong quá trình truyền tin từ người gửi đến người nhận và ngược lại ẩn chứa nhiều sai sót, nhiễu làm ảnh hưởng đến chất lượng thông tin, tính trung thực của thông tin. Do đó cần chú ý đến tính hiệu quả của chia sẻ thông tin:

Lắng nghe là một kỹ năng tích cực, phải sử dụng nhiều các bộ phận mắt, tai, đầu óc. Đó là sự nhận biết về những gì được nói ra và chúng được nói theo cách nào. Sự lắng nghe có phê phán còn đòi hỏi phải có các cơ sở về thông tin. Không chỉ ý nghĩa về từ ngữ mà cả bối cảnh không được biết đến cũng ngăn cản ta hiểu được những gì mà người khác đang nói.

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

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

Một số kỹ thuật để chia sẻ thông tin có hiệu quả:

- Kiên nhẫn lắng nghe; hãy duy trì quan hệ bằng mắt với người nói chuyện.
- Lắng nghe để nhận biết được bức thông điệp thực sự mà người ta đưa ra và hãy nắm bắt những ẩn ý trong câu và hiểu được thông tin.
- Nên đưa ra những câu hỏi mở đối với người nói hơn là chỉ "vâng" hoặc không trả lời.
- Khuyến khích người nói bằng ánh mắt, điệu bộ, cử chỉ thân thiện.
- Thể hiện là người nghe có xúc cảm.
- Chế ngự những thành kiến, định kiến của bản thân. Không nên ngắt lời người đang nói.
- Dự tính những gì sẽ nói sau khi người khác đã kết thúc ý kiến của họ.
- Không vội vã phán xét những gì vừa nghe.
- Hãy tóm tắt những nội dung chủ yếu mà người nói đưa ra
- Đối với văn bản, tài liệu, cần chú ý viết một cách hiệu quả với những lưu ý sau đây:

- Sử dụng từ ngữ đơn giản.
- Tập trung vào nội dung cần truyền đạt.
- Viết rõ ràng, ngắn gọn, súc tích.
- Nên đưa ra các ví dụ minh họa, sử dụng biểu đồ.
- Tránh dùng từ không cần thiết.

Lựa chọn các kênh thông tin phù hợp:

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

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

## KẾT LUẬN

Quản lý và phát triển nhân sự quan tâm đến các cách thức quản lý con người trong tổ chức một cách hiệu quả, hướng tới mục đích là đảm bảo cho tổ chức có được nguồn nhân lực đáp ứng được nhu cầu của tổ chức về cả số lượng và chất lượng ở thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai. Quản lý nhân sự và phát triển nhân sự có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phát triển nhân sự là một nội dung của quản lý nhân sự. Nói tới quản lý nguồn nhân lực là nói tới phát triển nguồn nhân lực và ngược lại chỉ có thể phát triển được nguồn nhân lực nếu nguồn nhân lực đó được quản lý tốt.

Các kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự bao gồm các kỹ năng cụ thể như, phát triển kế hoạch nhân sự, Phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc, tuyển dụng, phân công công việc, đánh giá, đào tạo bồi dưỡng, tạo động lực cho nhân viên, xây dựng phát triển các mối quan hệ trong công tác. Người lãnh đạo quản lý cấp phòng phải quan tâm chú trọng phát triển các kỹ năng quản lý và phát triển nhân sự, mọi hoạt động cần hướng tới mục tiêu của tổ chức, thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực đáp ứng các yêu cầu của chiến lược phát triển tổ chức.

### **Nghiên cứu tình huống:**

#### **Hòa giải tranh cãi giữa các nhân viên<sup>18</sup>**

Các nhà quản lý đều cảm thấy không hài lòng về các vấn đề căng thẳng giữa nhân viên cũng như những mâu thuẫn chưa được giải quyết. Hãy đối mặt với vấn đề này, Thường thì có quá nhiều việc cần giải quyết mà không liên quan tới cảm giác khó chịu, tức giận cũng như lo lắng khiến người quản lý cảm thấy mình như là một trọng tài hơn là người giám sát.

Tuy nhiên, do nhu cầu giữ chân những nhân viên giỏi, nhà quản lý phải tìm cách giúp những người có mâu thuẫn hòa hợp trở lại, nếu không họ sẽ phải đối mặt với tình trạng nhân viên bỏ việc thường xuyên. Dù vậy, thực tế là các thành

---

<sup>18</sup> <https://jobpro.vn/bai-viet/tinh-huong-nhan-su-va-cach-giai-quyet/>



viên trong đơn vị thường lựa chọn cách thức ít đối đầu với nhau nhất, tránh nhau ra hơn là trực tiếp giải quyết vấn đề gây mâu thuẫn.

Với vai trò nhà quản lý, phải can thiệp như một người hòa giải để đảm bảo hạn chế va chạm giữa những nhân viên có mâu thuẫn với nhau, để không dẫn đến tình trạng sụt giảm hiệu quả công việc hay bỏ việc. Coi như mâu thuẫn đó không tồn tại hay để nhân viên tự giải quyết mâu thuẫn có thể là một biện pháp an toàn khi khúc mắc giữa các cá nhân nảy sinh lần đầu; tuy nhiên, phải can thiệp khi vấn đề thường xuyên xảy ra.

### Giải pháp

Khi hai thành viên trong nhóm mâu thuẫn với nhau, hãy gặp riêng từng người và giải thích định xử lý vấn đề như thế nào. Hãy lắng nghe từ 2 phía, nghe lời giải thích, nghe cái họ muốn, nghe lý do vì sao, nghe cách mỗi bên đưa ra để hòa giải. Từ sự lắng nghe chân thành, có thể hiểu rõ sự việc, đọc một phần suy nghĩ đối phương. Từ đó có thể dễ dàng tìm cách dung hòa 2 bên.

Người quản lý đã trao cho cả hai nhân viên cơ hội được bày tỏ và chia sẻ cảm nhận của mình. Kết thúc cuộc gặp bằng một thông điệp mang tính xây dựng khi cả hai đồng ý thay đổi cách cư xử. Đồng thời, cũng tạo ra suy nghĩ tích cực khi giúp cả hai ý thức được rằng nếu vấn đề này xảy ra một lần nữa, họ sẽ phải chịu hình thức kỷ luật nặng hơn – cảnh cáo bằng văn bản.

Người quản lý có thể tạo ra một diễn đàn giúp giải quyết những mâu thuẫn giữa nhân viên với nhau, và là nơi nhân viên thảo luận về những điểm tốt của nhau. Thiết lập một nền văn hóa cởi mở đồng nghĩa với giải quyết các vấn đề về quan hệ trong một môi trường an toàn cũng như tôn trọng nhân phẩm của nhau. Nó góp phần tăng cường vai trò lãnh đạo và tạo cho người quản lý danh tiếng với tư cách một nhà quản lý công bằng. Không có công thức nào giữ chân nhân viên tốt hơn là thể hiện sự tôn trọng và ân cần lắng nghe họ.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP**

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

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

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

4. Vai trò của tạo động lực làm việc và các cách thức tạo động lực làm việc cho nhân viên?

5. Trình bày các kỹ năng xây dựng và phát triển mối quan hệ trong công tác? Lấy ví dụ minh họa.

## **THẢO LUẬN**

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

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

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

4. Thảo luận đưa ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với công tác quản lý nhân sự ở đơn vị mình.

5. Thảo luận đề đưa ra tình huống phân công công việc chưa hợp lý, gây ra những phản ứng trong nhân viên, gây ra hiệu quả làm việc kém, tìm những biện pháp khắc phục.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Luật Cán bộ, công chức năm 2008.
- Luật Viên chức năm 2010.
- Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức.
- Nghị định số 161/2018/NĐ-CP ngày 29/11/2018 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số quy định về tuyển dụng công chức viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hàng viên chức và thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập.
- Bộ Nội vụ (2013), Tài liệu đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo cấp phòng.
- Ngô Thành Can (2014), Đào tạo bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công, NXB Lao động, Hà Nội
- Phạm Đức Chính, Ngô Thành Can (2014), Kỹ năng quản lý hành chính, NXB Chính trị quốc gia
- Học viện Hành chính Quốc gia (2006) Dự án Danida - NAPA. Tập bài giảng Quản lý và phát triển nguồn nhân lực
- Học viện Hành chính Quốc gia (2014), Quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công, NXB KH-KT, Hà Nội.

## **Chuyên đề 5**

### **KỸ NĂNG ÁP DỤNG PHÁP LUẬT**

#### **1. Áp dụng pháp luật trong công tác của lãnh đạo cấp phòng**

##### ***a) Mục đích áp dụng pháp luật trong công tác***

Thời gian qua, Đảng và Nhà nước rất quan tâm đến việc nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, lãnh đạo quản lý, trong đó đã ban hành nhiều văn bản về vấn đề này như các nghị quyết của Ban Chấp hành Trung ương Đảng số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 về “một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động khoa học hiệu quả”, số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 “về việc tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức, quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập”, số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 về “tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ”; Quy định số 89-QĐ/TW ngày 4/8/2017 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; Luật Cán bộ, công chức năm 2008, Luật Viên chức năm 2010, Nghị định số 101/2017/NĐ-CP của Chính phủ ngày 01/9/2017 về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức...

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.

Áp dụng pháp luật là hoạt động thực hiện pháp luật của các cơ quan nhà nước, các công chức nhà nước và các tổ chức, cá nhân được Nhà nước giao quyền. Có thể nói, áp dụng pháp luật là hình thức thực hiện pháp luật trong đó nhà nước (thông qua các cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân có thẩm quyền) tổ chức cho các chủ thể khác thực hiện các quy định của pháp luật. Áp dụng pháp luật là hoạt động nhằm cá biệt hoá các quy phạm pháp luật hiện hành vào những trường hợp cụ thể,

đối với các cá nhân, tổ chức cụ thể. Nghiên cứu về áp dụng pháp luật và thực tiễn áp dụng pháp luật trong một số lĩnh vực cụ thể sẽ góp phần chỉ ra được những điểm bất cập trong các quy định của pháp luật, những hạn chế trong quá trình tổ chức thực hiện các quy định đó, từ đó góp phần hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả áp dụng pháp luật của nhà quản lý các cấp.

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<sup>19</sup> 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.

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

***b) Xác định một số luật và văn bản pháp luật mới liên quan tới công tác của lãnh đạo cấp phòng:***

1. Trong hoạt động chuyên môn

2. Trong quản lý công chức, viên chức

3. Trong giải quyết khiếu nại, tố cáo

*- Trong hoạt động chuyên môn (Luật và văn bản quy phạm pháp luật của ngành, lĩnh vực, địa phương).*

---

<sup>19</sup> Phan Lan Hương, Chuyên đề số 9, *Áp dụng pháp luật áp dụng pháp luật trong xử phạt vi phạm hành chính*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, mã số LH - 08 - 08/ĐHL “Áp dụng pháp luật ở Việt Nam hiện nay”.

Hoạt động chuyên môn là hoạt động nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cơ bản của cơ quan, đơn vị. Lãnh đạo cấp phòng có vai trò quan trọng trong việc trực tiếp tham mưu xử lý các công việc cụ thể về chuyên môn thuộc lĩnh vực quản lý nhà nước được giao phụ trách của phòng. Cho nên, ngoài nắm vững các kiến thức đặc thù về chuyên môn thì việc nắm vững các văn bản pháp luật điều chỉnh các vấn đề về lĩnh vực chuyên môn đơn vị mình phụ trách là hết sức quan trọng, giúp việc xử lý các công việc không những đúng về chuyên môn kỹ thuật mà còn đúng pháp luật. Vì vậy, tùy theo tính đặc thù của mỗi ngành, lĩnh vực, địa phương đòi hỏi các lãnh đạo cấp phòng phải xác định được các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh trực tiếp các hoạt động có liên quan đến ngành, lĩnh vực của cơ quan, đơn vị mình. Chẳng hạn như: Luật Luật sư, Luật Đấu giá tài sản, Luật Trọng tài thương mại, Bộ luật Dân sự, Bộ luật Hình sự, Luật Đất đai, Luật Xây dựng, Luật Đấu thầu, Luật Tài nguyên nước, Luật Bảo vệ môi trường, Luật Xử lý vi phạm hành chính... và các văn bản quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành các văn bản nêu trên.

*Ví dụ: Để Bộ trưởng Bộ Tư pháp thực hiện thẩm quyền cấp Chứng chỉ hành nghề luật sư thì lãnh đạo phòng của đơn vị chuyên môn quản lý nhà nước về công tác luật sư phải tham mưu áp dụng các quy định về hồ sơ, trình tự, thủ tục thực hiện cấp Chứng chỉ hành nghề luật sư quy định tại Luật Luật sư năm 2006, được sửa đổi, bổ sung năm 2012 và các văn bản hướng dẫn thi hành.*

*Hoặc để xem xét việc thu hồi đất, bồi thường đất tại thời điểm năm 2019, lãnh đạo phòng tại Sở Tài nguyên và Môi trường phải tham mưu áp dụng các quy định của Luật Đất đai năm 2013 và các văn bản hướng dẫn thi hành (Nghị định số 43/2014/NĐ-CP ngày 15/5/2014 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đất đai, Nghị định số 47/2014/NĐ-CP ngày 15/5/2014 của Chính phủ quy định về bồi thường, hỗ trợ, tái định cư khi nhà nước thu hồi đất, Nghị định số 01/2017/NĐ-CP ngày 06/01/2017 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số Nghị định quy định chi tiết thi hành Luật Đất đai...) để xác định đối tượng thu hồi đất, loại đất thu hồi, trình tự, thủ tục thu hồi, bồi thường đất.*

- Trong quản lý công chức, viên chức: Lãnh đạo cấp phòng cũng là một “cấp quản lý” trực tiếp đối với công chức, viên chức, người lao động. Do đó, để chỉ đạo công tác của phòng, quản lý công chức, viên chức, người lao động của đơn vị mình đồng thời tham mưu giúp cấp trên quản lý công chức, viên chức, người lao động của cơ quan thì lãnh đạo cấp phòng cần nắm một số văn bản pháp luật quy định về công chức, viên chức như:

+ Luật Cán bộ, công chức năm 2008 (có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2010, thay thế cho các văn bản Pháp lệnh cán bộ, công chức năm 1998, được sửa đổi, bổ sung năm 2000, 2003). Luật này quy định về cán bộ, công chức; bầu cử, tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, công chức; nghĩa vụ, quyền của cán bộ, công chức và điều kiện bảo đảm thi hành công vụ.

+ Luật Viên chức năm 2010 (có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2013). Luật này quy định về viên chức; quyền, nghĩa vụ của viên chức; tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập.

+ Các văn bản quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành 02 Luật nêu trên.

*Ví dụ: Để tham mưu việc tuyển dụng công chức (ở Trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện), lãnh đạo phòng cần căn cứ vào các quy định về tuyển dụng công chức tại Mục 2 Chương IV Luật Cán bộ, công chức năm 2008 và các văn bản hướng dẫn thi hành (Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/3/2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, Nghị định số 161/2018/NĐ-CP ngày 29/11/2018 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số quy định về tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng viên chức và thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước quy định về tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng...) để áp dụng.*

*Hoặc, để tham mưu việc bổ nhiệm vào ngạch công chức, lãnh đạo phòng cần căn cứ vào quy định tại Điều 42 Luật Cán bộ, công chức năm 2008 và các văn bản hướng dẫn thi hành (Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/3/2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, Nghị định số 161/2018/NĐ-CP ngày 29/11/2018 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số quy*

*định về tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng viên chức và thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước quy định về tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng...) để áp dụng.*

- Trong giải quyết khiếu nại, tố cáo:

Trong quá trình xử lý công việc, việc tham mưu giải quyết các khiếu nại, tố cáo liên quan đến lĩnh vực chuyên môn quản lý hoặc các khiếu nại, tố cáo liên quan đến công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan có thể xảy ra. Do đó, ngoài việc nắm vững các quy định về chuyên môn, cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan, lãnh đạo cấp phòng phải nắm được các quy định giải quyết khiếu nại, tố cáo để áp dụng cho chính xác, cụ thể như:

+ Luật Khiếu nại năm 2011 (có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01 tháng 7 năm 2012). Luật này quy định về khiếu nại và giải quyết khiếu nại đối với quyết định hành chính, hành vi hành chính của cơ quan hành chính nhà nước, của người có thẩm quyền trong cơ quan hành chính nhà nước; khiếu nại và giải quyết khiếu nại quyết định kỷ luật cán bộ, công chức; tiếp công dân; quản lý và giám sát công tác giải quyết khiếu nại.

+ Luật Tố cáo năm 2018 (có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01 tháng 01 năm 2019, thay thế Luật Tố cáo năm 2011). Luật này quy định về tố cáo và giải quyết tố cáo đối với hành vi vi phạm pháp luật trong việc thực hiện nhiệm vụ, công vụ và hành vi vi phạm pháp luật khác về quản lý nhà nước trong các lĩnh vực; bảo vệ người tố cáo; trách nhiệm của cơ quan, tổ chức trong việc quản lý công tác giải quyết tố cáo.

+ Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước năm 2017 (có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 7 năm 2008 và thay thế Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước năm 2009). Luật này quy định trách nhiệm bồi thường của Nhà nước đối với cá nhân, tổ chức bị thiệt hại do người thi hành công vụ gây ra trong hoạt động quản lý hành chính, tố tụng và thi hành án; thiệt hại được bồi thường; quyền, nghĩa vụ của cá nhân, tổ chức bị thiệt hại; cơ quan giải quyết bồi thường; thủ tục giải quyết yêu cầu bồi thường; phục hồi danh dự; kinh phí bồi thường; trách nhiệm



hoàn trả; trách nhiệm của các cơ quan nhà nước trong công tác bồi thường nhà nước.

+ Các văn bản quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành 03 Luật nêu trên.

*Ví dụ: Để xác định thẩm quyền giải quyết khiếu nại lần đầu đối với quyết định hành chính, lãnh đạo phòng cần căn cứ vào quy định tại Điều 7 Luật Khiếu nại năm 2011 để xác định.*

*Hoặc, để xác định khiếu nại còn thời gian giải quyết hay không, lãnh đạo phòng cần căn cứ vào quy định tại Điều 9 Luật Khiếu nại năm 2011 để xem xét thời hiệu khiếu nại để xác định.*

**Thảo luận:** Ngoài một số văn bản nêu trên, anh/chị hãy cho biết những văn bản pháp luật thường gặp trong thực tiễn công tác của mình.

## **2. Các trường hợp, đặc điểm, nguyên tắc, yêu cầu áp dụng pháp luật**

### **a) Các trường hợp cần áp dụng pháp luật**

- 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...)

*Ví dụ: Bản án của Tòa án có thẩm quyền, Quyết định xử phạt vi phạm hành chính của Tổng cục trưởng Tổng cục môi trường...*

- Cần áp dụng các biện pháp tác động nhà nước nhưng không liên quan đến trách nhiệm pháp lý;

- Khi cần làm phát sinh, thay đổi, chấm dứt quyền, nghĩa vụ của chủ thể. Thực tế, nhiều 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.

*Ví dụ: Quan hệ vợ chồng chỉ phát sinh, chấm dứt theo quy định của Luật Hôn nhân và gia đình trên cơ sở các quyết định của cơ quan có thẩm quyền.*

- 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.

- Khi Nhà nước cần phải kiểm tra, giám sát hoạt động của các chủ thể. Đây là hoạt động đặc thù của Nhà nước nhằm bảo đảm chức năng quản lý xã hội.

*Ví dụ: Khi Cục An toàn thực phẩm, Sở Y tế thực hiện thanh tra, kiểm tra công tác vệ sinh thực phẩm tại các cơ sở ăn uống, cơ sở chế biến đồ ăn.*

- Các trường hợp cần thiết khác.

### **b) Đặc điểm của áp dụng pháp luật**

Xuất phát từ mục đích của việc áp dụng pháp luật, áp dụng pháp luật có những đặc điểm sau đây:

- 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 do chủ thể thực hiện hoạt động này chỉ bao gồm các chủ thể được Nhà nước trao quyền thực hiện. 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.

*Ví dụ: Hoạt động xử phạt vi phạm hành chính là hoạt động mang tính quyền lực nhà nước và chỉ có nhà nước mới có quyền này. Theo đó, chỉ có người được Nhà nước trao quyền theo quy định của Luật Xử lý vi phạm hành chính mới có thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính. Những người khác không được thực hiện xử phạt vi phạm hành chính.*

- 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.

*Ví dụ: Quy định về trình tự, thủ tục tố tụng, xử phạt vi phạm hành chính, trình tự thủ tục giải quyết thủ tục hành chính...*

- 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.

*Ví dụ: Khi xử phạt vi phạm hành chính, người có thẩm quyền xử phạt phải xác định được tổ chức, cá nhân cụ thể có sai phạm để xử phạt. Những tổ chức, cá nhân này mang tính cá biệt, không chung chung.*

- 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. Khi áp dụng pháp luật, đòi hỏi chủ thể thực hiện phải phân tích từng trường hợp cụ thể để có sự áp dụng pháp luật, chính xác, hợp lý, hợp tình.

*Ví dụ: Cùng là hành vi giết người, tuy nhiên hoàn cảnh, động cơ, công cụ giết người là khác nhau. Do đó, việc áp dụng pháp luật trong mỗi trường hợp cũng khác nhau.*

### ***c) Nguyên tắc áp dụng pháp luật***

Nguyên tắc áp dụng pháp luật là những tư tưởng, quan điểm chỉ đạo cho việc áp dụng pháp luật. Theo đó, việc áp dụng pháp luật phải tuân theo các nguyên tắc sau đây:

#### ***- Nguyên tắc pháp chế***

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

Các biện pháp chủ yếu nhằm tăng cường pháp chế xã hội chủ nghĩa bao gồm: Tăng cường công tác xây dựng pháp luật; Tăng cường công tác tổ chức thực

hiện pháp luật; Phát hiện và xử lý kịp thời, nghiêm minh đối với các hành vi vi phạm pháp luật.

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

+ Xây dựng và ban hành một hệ thống pháp luật đầy đủ, hoàn chỉnh.

+ Có cơ chế và biện pháp đảm bảo pháp luật đó được thực hiện nghiêm chỉnh và triệt để.

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

Tính thống nhất của pháp chế xã hội chủ nghĩa còn thể hiện ở việc thực hiện thống nhất mọi pháp luật đã ban hành trong phạm vi cả nước. Trong nhà nước ta không thể chấp nhận tình trạng pháp chế ở địa phương này khác với pháp chế ở địa phương khác, cùng một văn bản pháp luật nhưng lại được mỗi nơi, mỗi cấp, mỗi ngành áp dụng khác nhau. Đứng trên quan điểm pháp chế thì mọi văn bản pháp luật đang có hiệu lực phải được mọi người thực hiện. Không một địa phương nào, một ngành nào được phép tuyên bố không thực hiện những văn bản đó với bất kỳ lý do nào, nếu cơ quan có thẩm quyền chưa tuyên bố hủy bỏ nó<sup>20</sup>.

- *Nguyên tắc khách quan*

Khách quan là một trong các nguyên tắc quan trọng của quá trình nhận thức, nó đòi hỏi việc nhận thức phải dựa vào những cơ sở thực tế khách quan, xuất phát từ chính bản thân đối tượng, từ những thuộc tính và mối liên hệ vốn có của nó, từ những quy luật vận động và phát triển của bản thân nó; không thể dựa vào ý muốn

---

<sup>20</sup> Nguyễn Hợp Toàn (chủ biên), Giáo trình Pháp luật Đại cương, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2008, tái bản 2011, trang 79.

chủ quan hoặc lấy ý chí chủ quan áp đặt cho thực tế, đồng thời không được cắt xén, không được gán ghép cho sự vật, hiện tượng những gì mà chúng vốn không có. Nắm vững và vận dụng đúng đắn nguyên tắc khách quan sẽ giúp các chủ thể quản lý hiểu được sự cần thiết phải quan sát thực tế một cách tỉ mỉ, chính xác; phải xuất phát từ bản thân đối tượng, phải xem xét đối tượng đúng như nó vốn có trong thực tế.

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

*- Nguyên tắc công bằng*

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

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

***d) Các yêu cầu khi áp dụng pháp luật***

Để giải quyết các sự việc được chính xác, hợp tình, hợp lý thì việc áp dụng pháp luật cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- *Thứ nhất*, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm có căn cứ, lý do xác đáng; tức là phải có cơ sở pháp lý, cơ sở thực tiễn cho việc áp dụng pháp luật.

- *Thứ hai*, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm tính đúng đắn, chính xác, công bằng. Đây là yêu cầu quan trọng của việc áp dụng pháp luật. Nói đến pháp luật là nói đến sự đúng đắn, chính xác, công bằng. 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 công bằng.

- *Thứ ba*, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm phù hợp với mục đích đề ra. Như đã trình bày tại mục 2.1, 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 tư*, 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 hiệu quả điều chỉnh các quan hệ xã hội, quản lý trật tự xã hội của pháp luật.

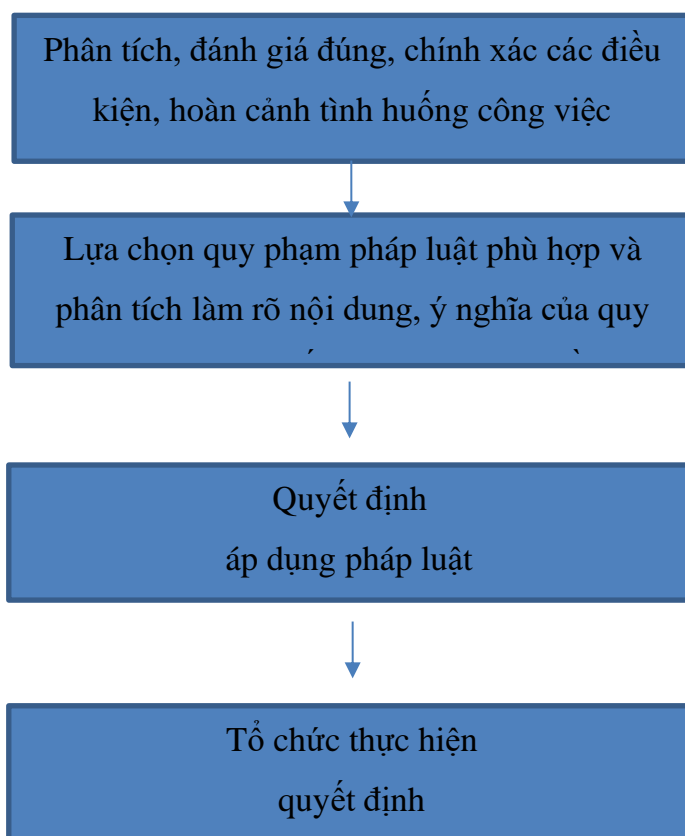
- *Thứ năm*, việc áp dụng pháp luật phải bảo đảm tính thống nhất, không có ngoại lệ khi áp dụng pháp luật. Yêu cầu này đảm bảo cho việc áp dụng pháp luật được công bằng, bảo đảm tính nghiêm minh của pháp luật và tạo được niềm tin của người dân đối với Nhà nước.

- *Thứ sáu*, việc áp dụng pháp luật phải bảo vệ các quyền, lợi ích hợp pháp của công dân. Bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của công dân là trách nhiệm của nhà nước. Do đó, việc áp dụng pháp luật khi đạt được mục đích phải bảo vệ được các quyền, lợi ích hợp pháp của công dân.

- *Thứ bảy*, việc áp dụng pháp luật phải ngăn chặn kịp thời và xử lý mọi hành vi vi phạm. Yêu cầu này được thực hiện đồng thời với yêu cầu bảo vệ quyền, lợi ích chính đáng của công dân.

**Thảo luận:** Anh/chị hãy cho biết những vi phạm phổ biến trong việc thực hiện nguyên tắc, yêu cầu áp dụng pháp luật.

### 3. Quy trình áp dụng pháp luật trong công tác



#### ***a) Phân tích, đánh giá đúng, chính xác các điều kiện, hoàn cảnh tình huống công việc***

Đây là bước rất quan trọng để áp dụng pháp luật chính xác. Nếu phân tích, đánh giá các điều kiện, hoàn cảnh tình huống công việc không đúng, không chính xác, tức là không xác định được bản chất pháp lý của tình huống thì toàn bộ quá trình áp dụng pháp luật sẽ sai và gây ra hậu quả pháp lý, xã hội khôn lường. Trên

cơ sở đánh giá tình huống công việc, cần phải xác định chính xác chủ thể có thẩm quyền giải quyết công việc làm cơ sở để thực hiện các bước tiếp theo. Tiếp theo, cần chuẩn bị về mặt tổ chức, nhân sự, kỹ thuật cũng như xác định về mặt thời gian, thời điểm tiến hành áp dụng pháp luật. Đồng thời với việc chuẩn bị về nội dung cần xác định những thuận lợi, khó khăn hoặc những rủi ro có thể xảy ra cản trở quá trình áp dụng pháp luật trên thực tế. Giai đoạn đầu trong áp dụng pháp luật đòi hỏi cần phải chuẩn bị một phương án chi tiết, tỷ mỉ cả về nội dung, hình thức cũng như phương thức, lịch trình tiến hành. Về nguyên tắc, chỉ khi khẳng định được là hoàn toàn có cơ sở và đủ điều kiện để tiếp tục áp dụng pháp luật trên thực tế thì mới cho phép chuyển sang giai đoạn sau. Nếu thấy chưa đủ điều kiện hoặc không cần thiết phải áp dụng pháp luật thì các chủ thể có thẩm quyền ra quyết định tạm đình chỉ hoặc chấm dứt việc áp dụng pháp luật.

Cơ quan, nhà chức trách có thẩm quyền áp dụng pháp luật cần xem xét một cách khách quan, toàn diện và đầy đủ tất cả những tình tiết của vụ việc, làm sáng tỏ những sự kiện có liên quan; xác định đặc trưng pháp lý của vụ việc và tuân thủ các thủ tục hành chính, tư pháp trong suốt quá trình xem xét vụ việc. Cần phân tích kỹ lưỡng các tình tiết của vụ việc, tiếp đó, lựa chọn các quy phạm pháp luật cụ thể phù hợp để giải quyết vụ việc. Người áp dụng pháp luật phải làm sáng tỏ nội dung của quy phạm pháp luật được lựa chọn để bảo đảm áp dụng đúng pháp luật.

Ví dụ, trong việc giải phóng mặt bằng để thực hiện các dự án phát triển kinh tế của đất nước, có địa phương nhân dân ủng hộ và tích cực thực hiện việc bàn giao diện tích, di dời chỗ ở, nhưng cũng có nơi, dân phản đối, buộc chính quyền phải ban hành quyết định cưỡng chế khi đương sự chống đối quyết liệt, điểm nóng phát sinh. Nếu người áp dụng pháp luật có trình độ, họ sẽ giải thích pháp luật rõ ràng và đầy đủ cho đương sự, làm cho đương sự hiểu được đâu là quyền và lợi ích hợp pháp, đến giới hạn nào là vi phạm thì hạn chế được các điểm nóng.



***b) Lựa chọn quy phạm pháp luật phù hợp và phân tích làm rõ nội dung, ý nghĩa của quy phạm pháp luật đối với trường hợp cần áp dụng***

Có hai loại quy phạm pháp luật cùng có liên quan đến việc đưa ra quyết định áp dụng pháp luật, đó là quy phạm nội dung và quy phạm hình thức hay quy phạm thủ tục. Các quy phạm nội dung xác định nội dung cần áp dụng, điều chỉnh pháp luật. Về nguyên tắc, 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 rõ quy phạm pháp luật đó thuộc ngành luật nào sau đó phân tích, 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 điều rất thuận lợi cho các chủ thể có thẩm quyền, giúp họ có thể dễ dàng xác định được cơ sở pháp lý để sớm ban hành văn bản, quyết định áp dụng pháp luật đúng thời hạn, thời hiệu theo qui định của pháp luật.

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

### ***c) Quyết định áp dụng pháp luật***

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

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

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

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

Quyết định áp dụng pháp luật là cơ sở pháp lý để tổ chức thực hiện pháp luật, cũng là căn cứ để đánh giá năng lực của cơ quan, tổ chức, cá nhân ban

hành quyết định, để kiểm tra, giám sát sự tuân thủ pháp luật của các đối tượng có liên quan.

**d) Tổ chức thực hiện quyết định**

Áp dụng pháp luật chỉ có giá trị thực và hiệu lực khi nội dung quyết định được các chủ thể có liên quan tôn trọng thực hiện. Việc bảo đảm cho các quyết định áp dụng pháp luật có hiệu lực thực thi trên thực tế có ý nghĩa quan 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. 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.

**Tình huống nghiên cứu, vận dụng:**

*Gia đình bà B có quyết định thu hồi đất ngày 25/9/2014. Nhận thấy Quyết định thu hồi đất của Ủy ban nhân dân huyện đối với gia đình là chưa phù hợp, ảnh hưởng đến quyền và lợi ích hợp pháp của gia đình, bà B đã làm đơn khiếu nại gửi Ủy ban nhân dân huyện xem xét giải quyết, cụ thể, bà B cho rằng, diện tích đất ở của gia đình bị thu hồi thực tế là 80m<sup>2</sup> tuy nhiên khi lập phương án bồi thường thì chỉ đối với 20m<sup>2</sup> đất ở. Theo đó, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện đã ra quyết định về việc giải quyết nội dung đơn khiếu nại của bà B. Tuy nhiên, việc giải quyết của chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện không căn cứ vào thực tế thu hồi đất, không căn cứ vào các quy định pháp luật. Vì vậy, bà B khiếu nại lần 2 với các căn cứ: Điều 204 của Luật đất đai năm 2013 quy định về giải quyết khiếu nại đất đai. Tuy nhiên, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện không ra quyết định thụ lý khiếu nại mà Chủ tịch Ủy ban nhân dân đã tổ chức đối thoại làm việc với bà. Sau 48 ngày kể từ khi đối thoại, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện mới ban hành Quyết định giải quyết khiếu nại.*

Đối chiếu với quy trình áp dụng pháp luật nêu trên có thể phân tích như sau:

1. Trong bước Phân tích, đánh giá đúng, chính xác các điều kiện, hoàn cảnh tình huống công việc, ngay từ đầu, người thực hiện đã không thực hiện đúng nội dung bước này (*“diện tích đất ở của gia đình bị thu hồi thực tế là 80m<sup>2</sup> tuy nhiên khi lập phương án bồi thường thì chỉ đối với 20m<sup>2</sup> đất ở”*) nên đã dẫn đến khiếu nại, sau đó khi giải quyết khiếu nại lần 01 thì *“không căn cứ vào thực tế thu hồi đất, không căn cứ vào các quy định pháp luật”*.

2. Bước Lựa chọn quy phạm pháp luật phù hợp và phân tích làm rõ nội dung, ý nghĩa của quy phạm pháp luật đối với trường hợp cần áp dụng

Tình huống có nêu, việc giải quyết khiếu nại *“không căn cứ vào các quy định pháp luật”*, cho thấy việc lựa chọn quy phạm pháp luật không hiệu quả, không đúng. Đồng thời, với tình tiết *“Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện không ra quyết định thụ lý khiếu nại mà Chủ tịch Ủy ban nhân dân đã tổ chức đối thoại làm việc với bà. Sau 48 ngày kể từ khi đối thoại, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện mới ban hành Quyết định giải quyết khiếu nại”* cho thấy việc áp dụng pháp luật trong giải quyết khiếu nại là không đúng pháp luật.

(Theo quy định tại Điều 36 Luật Khiếu nại năm 2011 thì:

*“1. Trong thời hạn 10 ngày, kể từ ngày nhận được đơn khiếu nại thuộc thẩm quyền giải quyết của mình và không thuộc một trong các trường hợp quy định tại Điều 11 của Luật này, người giải quyết khiếu nại lần hai phải thụ lý giải quyết và thông báo bằng văn bản cho người khiếu nại, cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền đã chuyển khiếu nại đến và cơ quan thanh tra nhà nước cùng cấp biết; trường hợp không thụ lý giải quyết thì phải nêu rõ lý do.*

*2. Đối với vụ việc khiếu nại phức tạp, nếu thấy cần thiết, người giải quyết khiếu nại lần hai thành lập Hội đồng tư vấn để tham khảo ý kiến giải quyết khiếu nại.”*

3. Bước Quyết định áp dụng pháp luật

Trong tình huống nêu trên, việc quyết định áp dụng pháp luật được thể hiện ở các Quyết định và các hành vi sau:

- Quyết định thu hồi đất của Ủy ban nhân dân huyện;
- Hành vi tổ chức đối thoại;
- Các Quyết định về việc giải quyết nội dung đơn khiếu nại.

4. Tổ chức thực hiện quyết định

Các quyết định áp dụng pháp luật được tổ chức thực hiện nhưng vấp phải sự phản đối của người dân.

#### **4. Kỹ năng ban hành quyết định áp dụng pháp luật trong công tác**

##### ***a) Đặc điểm của quyết định áp dụng pháp luật***

*Thứ nhất*, quyết định áp dụng pháp luật do những cơ quan nhà nước, cá nhân hoặc các chủ thể khác được nhà nước ủy quyền áp dụng pháp luật ban hành và bảo đảm thực hiện trong trường hợp cần thiết bằng cưỡng chế nhà nước. Chỉ những chủ thể do pháp luật quy định mới có thẩm quyền ban hành quyết định áp dụng pháp luật. Nếu quyết định áp dụng pháp luật được ban hành bởi cá nhân hay tổ chức mà pháp luật không quy định về thẩm quyền ban hành thì quyết định áp dụng pháp luật đó không có hiệu lực pháp luật.

*Thứ hai*, quyết định áp dụng pháp luật được ban hành theo trình tự, thủ tục do pháp luật quy định. Thủ tục xây dựng quyết định áp dụng pháp luật bao gồm một số hoạt động chuyên môn như: soạn thảo quyết định áp dụng pháp luật, trình, thông qua quyết định áp dụng pháp luật, ban hành quyết định áp dụng pháp luật. Điều này xuất phát từ mục đích ban hành quyết định áp dụng pháp luật là giải quyết công việc cụ thể do vậy mỗi hoạt động chuyên môn trên không đòi hỏi nhiều chủ thể tham gia, được tiến hành trong khoảng thời gian ngắn.

*Thứ ba*, quyết định áp dụng pháp luật được thể hiện trong những hình thức pháp lý nhất định như: bản án, quyết định, lệnh,...

Hình thức của văn bản pháp luật bao gồm tên gọi và thể thức của văn bản pháp luật. Đối với quyết định áp dụng pháp luật thì tên gọi do pháp luật quy định, tùy thuộc vào tính chất công việc mà quyết định áp dụng pháp luật có tên gọi khác nhau, đồng thời thông qua tên gọi của quyết định áp dụng pháp luật ta có thể nhận biết được cơ quan nào có thẩm quyền ban hành quyết định áp dụng pháp luật đó.

*Thứ tư*, quyết định áp dụng pháp luật có tính chất cá biệt, được áp dụng một lần đối với tổ chức, cá nhân. Khác với văn bản quy phạm pháp luật có nội dung chứa đựng các quy phạm pháp luật (các quy tắc xử sự chung) và được áp dụng nhiều lần trên thực tiễn thì nội dung của quyết định áp dụng pháp luật lại chứa đựng các mệnh lệnh cụ thể, được áp dụng một lần đối với tổ chức, cá nhân. Nội dung của quyết định áp dụng pháp luật chỉ rõ cụ thể cá nhân nào, tổ chức nào phải thực hiện hành vi gì.

*Thứ năm*, quyết định áp dụng pháp luật phải hợp pháp và phù hợp với thực tế, phải phù hợp với luật và dựa trên những quy định của pháp luật cụ thể. Bất cứ quyết định áp dụng pháp luật nào được ban hành cũng đều phải đảm bảo tính hợp pháp và phù hợp với thực tế. Nội dung của quyết định áp dụng pháp luật được thể hiện ở việc các mệnh lệnh đưa ra phải phù hợp với các quy phạm pháp luật về nội dung và mục đích điều chỉnh, nếu không có sự phù hợp trên thì quyết định áp dụng pháp luật có thể bị đình chỉ hoặc hủy bỏ. Quyết định áp dụng pháp luật được ban hành không những phải hợp pháp mà còn phải phù hợp với thực tế, nếu không phù hợp với thực tế thì nó khó có thể được thi hành hoặc thi hành mà không mang lại kết quả cao.

### ***b) Xác định hình thức của quyết định áp dụng pháp luật***

Hiện nay, chưa có một văn bản quy phạm pháp luật nào quy định đầy đủ về các hình thức của quyết định áp dụng pháp luật. Tuy nhiên, hình thức của quyết định áp dụng pháp luật có thể xác định căn cứ vào các văn bản quy phạm pháp luật về nội dung và các văn bản quy phạm pháp luật về hình thức. Ví dụ: Quyết định xử phạt vi phạm hành chính, quyết định áp dụng biện pháp xử lý hành chính được quy định trong Luật Xử lý vi phạm hành chính; quyết định thanh tra trong Luật Thanh tra; quyết định kiểm đếm bắt buộc, quyết định cưỡng chế thu hồi đất trong Luật Đất đai; bản án của Tòa án...

### ***c) Kỹ năng soạn thảo, ban hành quyết định áp dụng pháp luật***

Thủ tục xây dựng quyết định áp dụng pháp luật không có một quy trình chung vì liên quan đến chủ thể, nội dung công việc giải quyết khác nhau. Chẳng hạn, thủ tục ban hành quyết định xử phạt vi phạm hành chính, quyết định cưỡng chế thu hồi đất khác với việc ban hành bản án. Do đó, để nắm rõ thủ tục xây dựng quyết định áp dụng pháp luật, cần nghiên cứu kỹ các văn bản pháp luật cụ thể.

Tuy nhiên, về cơ bản, thông qua các quy định pháp luật có thể khái quát hoạt động soạn thảo, ban hành quyết định bao gồm một số hoạt động như: soạn thảo quyết định áp dụng pháp luật; trình, thông qua quyết định áp dụng pháp luật; ban hành quyết định áp dụng pháp luật.

- Về soạn thảo quyết định áp dụng pháp luật: Khi soạn thảo quyết định áp dụng pháp luật, cần lưu ý một số vấn đề sau đây:

+ Phải thực hiện thật tốt các bước trong quy trình áp dụng pháp luật (tại Mục 3);

+ Nắm vững các quy định pháp luật yêu cầu về hình thức và nội dung của quyết định áp dụng pháp luật. Hiện nay, một số quyết định áp dụng pháp luật đã được mẫu hóa, rất thuận tiện cho người soạn thảo (như: Thông tư số 01/2011/TT-BNV ngày 19/01/2011 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ hướng dẫn thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản hành chính; Thông tư số 07/2019/TT-BCA ngày 20/3/2019 của Bộ trưởng Bộ Công an quy định về các biểu mẫu sử dụng để xử phạt vi phạm hành chính thuộc thẩm quyền của công an nhân dân; Nghị định số 97/2017/NĐ-CP ngày 18/8/2017 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 81/2013/NĐ-CP ngày 19/7/2013 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Xử lý vi phạm hành chính...). Vì vậy, khi ban hành các quyết định áp dụng pháp luật thì cần phải áp dụng đúng loại biểu mẫu quyết định do cơ quan nhà nước có thẩm quyền ban hành đối với từng loại vụ việc như mẫu xử phạt vi phạm hành chính theo thủ tục không lập biên bản quy định tại Điều 56 Luật xử lý vi phạm hành chính....

- Về trình, thông qua quyết định; ban hành quyết định áp dụng pháp luật: Cần nắm rõ chủ thể có thẩm quyền ban hành quyết định hành chính để việc thực hiện quy trình ban hành quyết định hành chính được chính xác.

## **5. Các bài tập tình huống**

Vận dụng các nội dung lý thuyết về áp dụng pháp luật và từ kinh nghiệm công tác, anh/chị hãy đưa ra những đánh giá, nhận xét về việc áp dụng pháp luật và hướng giải quyết cho các tình huống sau:

### ***a) Trong hoạt động chuyên môn***

Ông A nhận khoán 1 ha đất của Lâm trường để trồng cây hồi. Khi ông A đến Ủy ban nhân dân xã B nộp đơn xin cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng 01 ha đất nói trên thì cán bộ địa chính của xã trả lời rằng trong trường hợp này ông A không được cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất. Vậy cán bộ địa chính xã nói như vậy có đúng không? Vì sao? Cho biết quy định của pháp luật về thẩm quyền cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất?

***b) Trong quản lý công chức, viên chức***

Tôi tham gia công tác địa chính tại xã An Lạc từ ngày 18/3/2000 đến nay. Trong thời gian công tác tôi chưa bị khiển cáo, khiển trách song Ủy ban nhân dân huyện lại ra quyết định buộc thôi việc kể từ ngày 1/9/2010. Tôi được đào tạo, có bằng cấp chuyên môn ngành (quản lý đất đai). Tại sao huyện lại ra quyết định ngày 12/8/2010, đồng thời cắt lương từ tháng 9/2010? Về sức khỏe, hiện nay tôi 37 tuổi, vẫn còn đủ công tác trên địa bàn, tôi cũng chưa làm đơn xin thôi việc, tôi thấy quyết định của Ủy ban nhân dân huyện chưa hợp lý. Vậy xin hỏi quyết định của huyện Ủy ban nhân dân huyện đưa ra là đúng hay sai?

***c) Trong giải quyết khiếu nại, tố cáo<sup>21</sup>***

Gia đình bà B có quyết định thu hồi đất ngày 25/9/2014. Nhận thấy Quyết định thu hồi đất của Ủy ban nhân dân huyện đối với gia đình là chưa phù hợp, ảnh hưởng đến quyền và lợi ích hợp pháp của gia đình, bà B đã làm đơn khiếu nại gửi Ủy ban nhân dân huyện xem xét giải quyết, cụ thể, bà B cho rằng, diện tích đất ở của gia đình bị thu hồi thực tế là 80m<sup>2</sup> tuy nhiên khi lập phương án bồi thường thì chỉ đối với 20m<sup>2</sup> đất ở. Theo đó, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện đã ra quyết định về việc giải quyết nội dung đơn khiếu nại của bà B. Tuy nhiên, việc giải quyết của Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện không căn cứ vào thực tế thu hồi đất, không căn cứ vào các quy định pháp luật. Vì vậy, bà B khiếu nại lần 2 với các căn cứ: Điều 204 của Luật đất đai năm 2013 quy định về giải quyết khiếu nại đất đai. Tuy nhiên, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện không ra quyết định thụ lý khiếu nại mà Chủ tịch Ủy ban nhân dân đã tổ chức đối thoại làm việc với bà. Sau 48 ngày kể từ khi đối thoại, Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện mới ban hành Quyết định giải quyết khiếu nại.

(i) Như vậy, theo quy định của pháp luật thì thời hạn Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện giải quyết đơn khiếu nại của bà B có phù hợp không?

(ii) Theo bà B, pháp luật nước ta từ trước tới nay luôn có chính sách đền bù, hỗ trợ giải phóng mặt bằng cho người bị thu hồi đất, việc Ủy ban nhân dân huyện cho rằng đất của gia đình bà đã giải tỏa hành lang đường từ những năm 1989, do đó, diện tích hành lang đường đó không được bồi thường. Bởi việc giải tỏa hành lang đường

---

<sup>21</sup><https://thongtinphapluatdansu.edu.vn/category/luat-hon-nhan-va-gia-dinh/>



chỉ là mở rộng tầm nhìn không bao gồm việc thu hồi đất của gia đình bà B. Thể hiện rõ ràng bằng việc gia đình bà B chưa nhận được bất kỳ một quyết định, văn bản, thông báo nào liên quan đến việc thu hồi đất. Trường hợp đất do gia đình bà đang sử dụng, nhà nước thu hồi giải tỏa hành lang đường thì phải đền bù theo quy định. Việc khiếu nại của bà B với lý do như đã nêu và việc Ủy ban nhân dân huyện cho rằng đất của gia đình bà đã giải tỏa hành lang đường từ những năm 1989 nên không được bồi thường có đúng pháp luật không?

(iii) Quyết định thu hồi đất của Ủy ban nhân dân huyện viện dẫn căn cứ vào Công văn 12/BTNMT - DD của Bộ Tài nguyên và Môi trường. Công văn của Bộ Tài nguyên và Môi trường căn cứ vào Luật Đất đai năm 2003 và các văn bản hướng dẫn Luật này để ban hành. Trong khi đó, quyết định thu hồi đất được ban hành ngày 25/9/2014 (thời điểm Luật Đất đai năm 2013 đã có hiệu lực thi hành). Việc Ủy ban nhân dân huyện viện dẫn căn cứ vào Công văn 12/BTNMT - DD của Bộ Tài nguyên và Môi trường (Công văn của Bộ Tài nguyên và Môi trường hướng dẫn thực hiện văn bản đã hết hiệu lực) để ra Quyết định thu hồi đất đối với gia đình bà B thì Quyết định thu hồi đất có giá trị pháp lý, làm căn cứ thực hiện hay không?

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Bản chất của áp dụng pháp?
2. Các nguyên tắc áp dụng pháp luật?
3. Đặc điểm của áp dụng pháp luật trong hoạt động của lãnh đạo cấp phòng?
4. Quy trình áp dụng pháp luật? Cho ví dụ minh họa?
5. Kinh nghiệm về áp dụng pháp luật của anh/chị trong công tác lãnh đạo (cấp phòng) là gì?

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nước CHXHCN Việt Nam (2008), Luật Cán bộ, công chức.
2. Nước CHXHCN Việt Nam (2010), Luật Viên chức.
3. Nước CHXHCN Việt Nam (2012), Luật Xử lý vi phạm hành chính.
4. Nước CHXHCN Việt Nam (2017), Luật Trách nhiệm bồi thường của Nhà nước.
5. Học viện Hành chính Quốc gia - Dự án Danida – NAPA (2006), Tập bài giảng Kỹ năng áp dụng pháp luật ở cấp xã, Hà Nội.
6. Nguyễn Hợp Toàn (2008), Giáo trình Pháp luật Đại cương, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

## Chuyên đề 6

### KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

#### 1. Khái quát về quyết định quản lý

##### *a) Khái niệm, đặc điểm, vai trò của quyết định quản lý*

###### \* Khái niệm quyết định quản lý

Quyết định là kết quả của quá trình xác định và lựa chọn một phương án có thể có để giải quyết một vấn đề hay thực hiện một công việc nào đó cần phải giải quyết trong đời sống.<sup>22</sup> Quyết định đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống của con người. Mọi hành vi của chúng ta đều được thực hiện dựa trên những quyết định nhất định.

Ra quyết định là quá trình đi tới quyết định, tức là quá trình người ra quyết định cân nhắc, xác định các vấn đề và phân tích, lựa chọn giải pháp để giải quyết vấn đề đó. Việc ra quyết định thường được triển khai theo một quy trình nhất định và chất lượng của quyết định phụ thuộc vào việc tuân thủ quy trình ra quyết định này. Chính vì vậy, ra quyết định là một kỹ năng quan trọng.

Giống như trong tất cả các hoạt động khác, trong hoạt động quản lý nói chung và hoạt động quản lý nhà nước nói riêng, các nhà quản lý cũng đều phải thường xuyên ra các quyết định. Quyết định quản lý là cách thức nhà quản lý giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý, thực hiện nhiệm vụ quản lý của mình.<sup>23</sup> Đó chính là kết quả của quá trình nhà quản lý nhận thức về vấn đề và lựa chọn cách thức hành động mà họ cho là thích hợp nhất để giải quyết vấn đề trong khi tiến hành các hoạt động quản lý. Như vậy, mọi quyết định quản lý đều mang ý chí của người lãnh đạo, quản lý, phản ánh tư duy của người lãnh đạo, quản lý đối với vấn đề quản lý và đều gây ra những ảnh hưởng nhất định đối với đối tượng quản lý. Ảnh hưởng của những quyết định này tới tổ chức và các thành viên

---

<sup>22</sup> Xem Đặng Khắc Ánh (2008): Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định, in trong 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, 2008, tr.7.

<sup>23</sup> Xem Stoner, James A.F./Freeman, R. Edward/Gilbert, Daniel R. (1995): Management, Prince Hall Australia Publishing House., tr.239.

có thể không giống nhau: có những quyết định có khả năng ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển lâu dài của cả tổ chức nhưng cũng có những quyết định chỉ ảnh hưởng tới một cá nhân nào đó và có tác dụng trong một khoảng thời gian rất hạn hẹp.<sup>24</sup>

Trong hoạt động quản lý ở khu vực công, đặc biệt là trong hoạt động quản lý nhà nước, các chủ thể quản lý cũng phải thường xuyên ra các quyết định để thực hiện hoạt động quản lý của mình. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của những đặc tính riêng có của môi trường quản lý nhà nước (đối tượng quản lý rộng và đa dạng; chủ thể quản lý cũng đa dạng; chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của các chủ thể quản lý được quy định cụ thể trong pháp luật,...) nên việc ra các quyết định quản lý cũng có những điểm khác biệt so với việc ra các quyết định trong môi trường bên ngoài khu vực công.<sup>25</sup>

Như vậy, có thể hiểu, quyết định quản lý là mệnh lệnh điều hành, là kết quả hoạt động của các chủ thể quản lý (có thể là tổ chức hay các cá nhân được trao thẩm quyền) được thể hiện bằng một hình thức nhất định và theo một thể thức xác định nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ của chủ thể quản lý đó.

\* Đặc điểm của quyết định quản lý: Các quyết định quản lý có những đặc điểm chủ yếu sau:

- Quyết định quản lý là quyết định do chủ thể quản lý ban hành để giải quyết các vấn đề trong phạm vi quản lý của mình. Trong bộ máy quản lý, mỗi bộ phận hay cá nhân đều có một vị trí nhất định và từ vị trí đó được phép ra các quyết định nhất định để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của vị trí mà mình đảm nhận. Chỉ có chủ thể quản lý mới có quyền ra quyết định quản lý để giải quyết vấn đề phát sinh trong hoạt động quản lý. Phạm vi ra quyết định quản lý phụ thuộc vào thẩm

---

<sup>24</sup> Xem Đặng Khắc Ánh (2008): Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định, in trong 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, 2008, tr.26-27; Koontz, Harold/Odonnell, Cyril/Weihrich, Heinz (1994): Những vấn đề cốt yếu của quản lý. NXB. Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội

<sup>25</sup> Xem thêm: Đặng Khắc Ánh (2008), Sđd, tr.28; Học viện Hành chính (2018): Tài liệu bồi dưỡng chương trình Chuyên viên chính., T1: Kiến thức chung, NXB. Bách khoa Hà Nội, tr.86-88.

quyền được trao cho chủ thể quản lý. Chủ thể quản lý có thể là cá nhân hoặc tập thể.

- Quyết định quản lý là sản phẩm của chủ thể quản lý, vì vậy luôn phản ánh ý chí chủ quan, cách thức nhìn nhận vấn đề của các người quản lý. Như vậy, các quyết định quản lý thường mang tính chủ quan, gắn với những nhận định chủ quan của các người quản lý về vấn đề cần giải quyết. Điều đó lý giải vì sao các vấn đề giống nhau lại được những người quản lý khác nhau đưa ra các quyết định khác nhau. Tuy nhiên, khi ra các quyết định, không người quản lý nào chỉ quan tâm tới mong muốn của mình mà còn chịu sự chi phối của nhiều yếu tố bên ngoài môi trường khác. Quyết định quản lý được người quản lý đưa ra phải dựa trên cơ sở hiểu biết và vận dụng những quy luật khách quan vào thực tiễn hoạt động quản lý. Do đó, quyết định quản lý bao hàm trong đó cả tri thức của khoa học quản lý, của quá trình phân tích logic vấn đề, đồng thời có cả sự sáng tạo và nghệ thuật điều hành của người quản lý.

- Các quyết định quản lý đều có những tác động lên đối tượng của quyết định, làm thay đổi hành vi, tính chất của đối tượng mặc dù mức độ ảnh hưởng có thể khác nhau.

Bên cạnh các đặc điểm chung, xuất phát từ những đặc điểm của chủ thể ban hành và đối tượng tác động của quyết định quản lý nhà nước mà quyết định quản lý nhà nước có những đặc điểm riêng chủ yếu sau:

- Quyết định quản lý nhà nước được ban hành dựa trên các quy định của pháp luật. Hoạt động quản lý nhà nước là quản lý bằng pháp luật và theo pháp luật, do đó các quyết định quản lý nhà nước đưa ra phải phù hợp với các quy định của pháp luật hiện hành. Những quyết định này có thể chứa đựng các quy tắc xử sự chung, bắt buộc thi hành đối với các cá nhân, tổ chức (quyết định quy phạm) hoặc được ban hành để xử lý một công việc cá biệt cụ thể (quyết định cá biệt).

- Quyết định quản lý nhà nước có tính thứ bậc, tức là quyết định của cơ quan cấp trên có giá trị pháp lý cao hơn quyết định của cơ quan cấp dưới. Theo đó, khi cần thiết phải điều chỉnh hay bãi bỏ một quyết định quản lý nhà nước, cần

sử dụng quyết định của chính cơ quan đã ban hành quyết định đó hoặc của cơ quan cấp trên.

\* Vai trò của quyết định quản lý: Quyết định quản lý có vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý. Điều này được thể hiện như sau:

- Quyết định quản lý là mệnh lệnh điều hành của chủ thể quản lý, mang ý chí của chủ thể tác động lên đối tượng quản lý để buộc đối tượng vận động theo ý chí của nhà quản lý. Thông qua các quyết định quản lý, người quản lý thể hiện ý chí của mình, định hướng giải quyết các vấn đề để đạt mục tiêu của tổ chức.

- Quyết định quản lý là cơ sở để thực hiện các hoạt động quản lý: các quyết định quản lý định hướng cho hành vi quản lý, điều chỉnh các hoạt động tác động lên vấn đề cần giải quyết. Tuy nhiên, cần phải nhận thức rằng mặc dù ra quyết định nhằm mục tiêu giải quyết các vấn đề quản lý nhưng bản thân việc ra quyết định không giải quyết được vấn đề mà mới chỉ là xác định cách thức giải quyết vấn đề quản lý. Việc giải quyết vấn đề phải được thực hiện thông qua quá trình thực hiện quyết định.

- Quyết định quản lý phản ánh chất lượng của hoạt động quản lý, và phản ánh năng lực của người quản lý. Bởi vì, quyết định quản lý là sản phẩm trí tuệ của người quản lý. Khả năng ra các quyết định quản lý hiệu quả càng giữ vai trò quyết định hiệu quả làm việc của những người lao động trí óc, đặc biệt là những người quản lý nắm giữ những công việc quan trọng.

### ***b) Phân loại quyết định quản lý***

Có thể phân loại các quyết định quản lý theo nhiều tiêu chí khác nhau. Các tiêu chí chủ yếu dùng để phân loại các quyết định này là chủ thể ban hành quyết định; hình thức thể hiện của quyết định, mức độ thường xuyên của vấn đề cần giải quyết; cách thức ban hành quyết định; lĩnh vực điều chỉnh của quyết định; phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quyết định,...<sup>26</sup>

\* Theo chủ thể ban hành quyết định

---

<sup>26</sup> Xem thêm trong Học viện Hành chính Quốc gia (2018): Tài liệu bồi dưỡng Chuyên viên chính, T.1: Kiến thức chung, NXB. Bách khoa Hà Nội, tr.81-96.

Mỗi cơ quan, cá nhân có thẩm quyền trong bộ máy quản lý đều có vị trí nhất định và từ vị trí này có thể ra các quyết định nhất định. Với các cơ quan nhà nước, vị trí pháp lý được pháp luật quy định cụ thể. Từ chức năng, nhiệm vụ và vị trí được phân công cụ thể, các đơn vị hoặc cá nhân có thẩm quyền có thể ban hành một số những quyết định quản lý nhất định.

Chủ thể quản lý trong một tổ chức lớn thường phân ra nhiều cấp quản lý khác nhau và mỗi cấp như vậy cũng có thể ra quyết định tùy thuộc vào vị trí quản lý của mình, chẳng hạn quyết định của cấp phòng, quyết định của cấp sở,...

Cấp phòng trong bộ máy quản lý rất đa dạng, với chức năng, nhiệm vụ khác nhau nên quyết định quản lý của lãnh đạo cấp phòng cũng rất khác nhau. Có những quyết định do người lãnh đạo, quản lý cấp phòng trực tiếp ban hành để thực hiện các nhiệm vụ của mình, có những quyết định do người lãnh đạo, quản lý cấp phòng tham mưu cho cấp trên ban hành.

Do các chủ thể quản lý có thể là cá nhân hay tập thể (tổ chức) nên theo chủ thể quản lý cũng có thể phân chia các quyết định thành quyết định của cá nhân và quyết định của tập thể.

- Các quyết định cá nhân là quyết định do cá nhân tự đưa ra để giải quyết các nhiệm vụ trong phạm vi thẩm quyền được giao cho cá nhân người quản lý. Các nhà quản lý khi ra quyết định cá nhân phải chịu trách nhiệm cá nhân về quyết định của mình.

- Quyết định của tập thể là những quyết định do tập thể ban hành. Trách nhiệm đối với quyết định đó là trách nhiệm của tập thể. Người đứng đầu tổ chức ký thay mặt cho tổ chức trên các quyết định tập thể nhưng không chịu trách nhiệm cá nhân đối với quyết định đó mà chỉ chịu trách nhiệm với tư cách là thành viên của tập thể và trách nhiệm người đứng đầu tập thể.

Việc ban hành quyết định của cá nhân hay của tập thể đối với hoạt động quản lý nhà nước do pháp luật quy định.

\* Theo hình thức thể hiện của quyết định

Quyết định quản lý với tư cách là mệnh lệnh điều hành của nhà quản lý có thể được ban hành dưới nhiều hình thức khác nhau: có thể bằng văn bản hay lời nói, nhưng cũng có những quyết định được ban hành bằng những cử chỉ, tín hiệu,... Tuy nhiên, các quyết định quan trọng thường được thể hiện dưới hình thức văn bản.

\* Theo mức độ thường xuyên của vấn đề cần giải quyết

Theo tiêu chí này, người ta chia các quyết định thành hai loại cơ bản: quyết định được ban hành để thực hiện các nhiệm vụ hay vấn đề thường xuyên và quyết định ban hành để giải quyết các nhiệm vụ hay vấn đề không thường xuyên.

+ *Quyết định được ban hành để thực hiện các nhiệm vụ thường xuyên*: là những quyết định để giải quyết những nhiệm vụ, vấn đề thường xuyên xảy ra, lặp đi lặp lại trong quá trình quản lý một tổ chức. Thông thường với loại vấn đề này, người lãnh đạo, quản lý thường thiết lập sẵn những thủ tục cố định để giải quyết, vì vậy loại quyết định này còn được gọi là quyết định theo chương trình.<sup>27</sup> Loại quyết định này thường không gặp nhiều khó khăn khi ban hành. Trong đa số các trường hợp, các quyết định theo chương trình không có nhiều chỗ cho sự sáng tạo và quyết đoán của người ra quyết định.

+ *Quyết định được ban hành để thực hiện các nhiệm vụ không thường xuyên*: đây là những quyết định để giải quyết những vấn đề không thường xuyên diễn ra trong tổ chức, đòi hỏi người quản lý phải có những nỗ lực lớn. Loại quyết định này được đưa ra nhằm giải quyết những vấn đề mới, có thể chỉ diễn ra một lần duy nhất với tổ chức và việc giải quyết nó đòi hỏi tính sáng tạo cao.

\* Theo thời hạn có hiệu lực của quyết định

Theo tiêu chí này có thể phân quyết định quản lý thành ba loại cơ bản:

+ *Quyết định không xác định thời hạn hiệu lực*: đây là loại quyết định trong đó không xác định chính xác thời hạn hiệu lực của quyết định. Loại quyết định này thường có hiệu lực lâu dài, chỉ mất đi hiệu lực thực hiện khi có một quyết

---

<sup>27</sup> Xem Stoner, James A.F./Freeman, R. Edward/Gilbert, Daniel R. (1995), Sđd, tr.239; Đặng Khắc Ánh (2008), Sđd, tr.25.

định khác thay thế hay bãi bỏ nó. Về nguyên tắc, các quyết định được sử dụng để sửa đổi, bổ sung, thay thế hay bãi bỏ một quyết định đã được ban hành phải do chính cơ quan ban hành quyết định cũ hoặc của cơ quan cấp trên của cơ quan đó ban hành.

+ *Quyết định có hiệu lực trong một khoảng thời gian nhất định*: thời hạn hiệu lực của loại quyết định này thường được ghi nhận ngay trong quyết định và sau thời điểm đó quyết định sẽ đương nhiên mất hiệu lực mà không cần một quyết định nào khác huỷ bỏ hay thay thế nó.

+ *Quyết định có hiệu lực một lần*: là loại quyết định chỉ áp dụng một lần, cho một trường hợp cụ thể nhất định trong hoạt động quản lý.

\* Theo lĩnh vực điều chỉnh của quyết định

Nhà quản lý phải thực hiện hoạt động trên tất cả các phương diện hoạt động của tổ chức nên trong tất cả các lĩnh vực đều có quyết định quản lý. Theo tiêu chí này, có thể có các quyết định như:

- Quyết định về tổ chức.
- Quyết định về nhân sự.
- Quyết định về tài chính.
- ...

\* *Theo mức độ ảnh hưởng của quyết định*

Theo tiêu chí này có thể phân chia các quyết định quản lý thành 3 loại:

+ *Quyết định chung* (còn gọi là quyết định chính sách): là loại quyết định mang tính chất chung, vạch ra chủ trương, đường lối để định hướng chung cho các hoạt động của toàn hệ thống, thường được ban hành để giải quyết những vấn đề lớn, quan trọng đối với cả hệ thống, có phạm vi ảnh hưởng rộng.

+ *Quyết định quy phạm*: là loại quyết định chứa đựng các quy phạm có tính chất xử sự chung, có khả năng áp dụng nhiều lần.

+ *Quyết định cá biệt* (trong một số văn bản và tài liệu còn gọi là quyết định hành chính): là loại quyết định áp dụng để giải quyết các trường hợp cụ thể, có tính chất cá biệt. Các quyết định cá biệt thường là quyết định áp dụng quyết định quy phạm.



Bên cạnh các cách phân loại quyết định chủ yếu trên đây, theo tính chất của quyết định còn có thể phân quyết định quản lý thành quyết định chiến lược (những quyết định lớn, có tác động lâu dài và ảnh hưởng mạnh mẽ tới toàn bộ tổ chức) và quyết định chiến thuật (để hiện thực hoá quyết định chiến lược, giải quyết những nhiệm vụ có tính ngắn hạn hơn, phạm vi tác động hẹp hơn); theo hình thức thông qua quyết định có thể phân chia thành quyết định được thông qua bằng hình thức tập thể và quyết định thông qua theo hình thức cá nhân,....

### *c) Yêu cầu đối với quyết định quản lý*

Như đã phân tích ở trên, chất lượng của việc ra quyết định phản ánh năng lực, phẩm chất của người lãnh đạo, quản lý và có ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động của tổ chức. Do đó, việc ra các quyết định quản lý là một nhiệm vụ thường xuyên của các người quản lý. Điều đó đòi hỏi họ phải cân nhắc và thận trọng trong quá trình ra quyết định để đảm bảo các quyết định được ban hành đáp ứng được các yêu cầu nhất định. Những yêu cầu chủ yếu đặt ra đối với quyết định quản lý nói chung bao gồm:

- Quyết định quản lý phải giúp người quản lý giải quyết được vấn đề, đạt được mục tiêu mong muốn: nhiệm vụ của những người quản lý là ra quyết định và tổ chức các hoạt động thực hiện quyết định để đạt tới những mục tiêu nhất định, giải quyết các công việc phát sinh trong thẩm quyền của mình. Vì vậy, một quyết định tốt phải là quyết định mà khi thực hiện phải giải quyết được vấn đề mà người quản lý đang phải đối mặt. Quyết định quản lý tốt là cơ sở để làm cho hoạt động điều hành tổ chức bảo đảm tính hệ thống, nhất quán.

- Quyết định quản lý phải bảo đảm tính khả thi: mức độ khả thi của một quyết định quản lý phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như mức độ phù hợp với các nguồn lực, năng lực của cá nhân hay tổ chức thực thi, mức độ phù hợp với môi trường,...

- Quyết định quản lý phải bảo đảm hiệu lực, hiệu quả. Việc ra quyết định quản lý hiệu quả đòi hỏi phải bảo đảm lựa chọn được một phương án hợp lý để tổ chức thực hiện. Quyết định quản lý không hiệu quả, không hợp lý gây tổn kém

kinh phí, lãng phí nguồn lực và làm suy giảm hiệu quả điều hành của tổ chức do mất nhiều thời gian và công sức vào việc họp bàn để tìm kiếm vấn đề và khắc phục hậu quả của việc thực hiện quyết định quản lý không hiệu quả. Quyết định sai hay quyết định có sự thiên vị có thể làm gia tăng sự nghi ngờ, đổ lỗi giữa các thành viên trong tổ chức và có thể làm gia tăng những chi phí không chính thức trong tổ chức.

Bên cạnh những yêu cầu chung, các yêu cầu đối với người lãnh đạo quản lý trong hệ thống chính trị nói chung và bộ máy nhà nước, nhất là ở cấp phòng, nói riêng cần phải đáp ứng các yêu cầu của tính hợp pháp và hợp lý (sẽ được trình bày trong phần sau của chuyên đề).

## **2. Các yếu tố ảnh hưởng tới việc ban hành và thực hiện quyết định quản lý**

Trong quá trình ra quyết định, người lãnh đạo, quản lý, trong đó có những người lãnh đạo, quản lý nhà nước, chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau. Những yếu tố này đan xen vào nhau và có ảnh hưởng tới nội dung và hình thức của quyết định. Có thể phân chia các yếu tố ảnh hưởng này thành hai nhóm là các yếu tố khách quan và các yếu tố chủ quan.

### ***a) Các yếu tố khách quan***

Các yếu tố khách quan là những yếu tố tác động tới nội dung và tính chất của quyết định quản lý mà không phụ thuộc vào người ra quyết định. Nhóm những yếu tố này bao gồm những đặc điểm, tính chất hay những thay đổi trong môi trường mà tổ chức tồn tại như những thay đổi trong đường lối chính trị, những thay đổi của hệ thống pháp luật và sự phát triển kinh tế - xã hội nói chung; những nguồn lực để thực hiện quyết định mà tổ chức đã hoặc có thể đạt được khi tiến hành thực thi quyết định,... Những yếu tố khách quan chủ yếu có thể ảnh hưởng tới việc xây dựng và thực hiện quyết định quản lý bao gồm:

#### ***\* Vấn đề cần ra quyết định***

Các vấn đề cần ra quyết định thường xuất hiện khách quan so với chủ thể ra quyết định, không phụ thuộc vào người ra quyết định nhưng lại có ảnh hưởng trực tiếp tới nội dung của quyết định. Việc xác định chính xác vấn đề cần quyết

định có ảnh hưởng lớn tới nội dung, tính khả thi của quyết định và thậm chí có thể ảnh hưởng trực tiếp tới tính hợp pháp của quyết định.

*\* Môi trường ra quyết định*

Về cơ bản, mọi tổ chức trong xã hội đều hoạt động trong mối liên hệ với các tổ chức khác và với môi trường xung quanh, do đó khi người lãnh đạo, quản lý ra quyết định, họ không thể chỉ dựa vào nhận định chủ quan hay mong muốn của cá nhân mình mà còn bị chi phối rất mạnh mẽ từ các mối quan hệ này.

Các quyết định quản lý, đặc biệt là quyết định quản lý nhà nước với tư cách là sản phẩm của các cơ quan nhà nước nhất định, thường bị chi phối bởi định hướng chính trị của đảng cầm quyền. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, mặc dù ảnh hưởng của yếu tố chính trị tới các quyết định của nhà nước rất rõ nét, đặc biệt là các quyết định quan trọng, có tính định hướng nhưng cũng có nhiều quyết định quản lý nhà nước mang tính kỹ thuật điều hành, ít hoặc không chịu ảnh hưởng bởi yếu tố chính trị.

Môi trường pháp lý cũng ảnh hưởng tới việc ban hành quyết định, đặc biệt là các quyết định quản lý nhà nước. Bên cạnh đó, nhiều yếu tố liên quan tới môi trường ra quyết định khác như các mối quan hệ,... cũng có thể có ảnh hưởng tới việc ra quyết định.

*\* Yếu tố thẩm quyền của người ra quyết định*

Mỗi chủ thể ra quyết định trong bộ máy của tổ chức, nhất là trong hệ thống các cơ quan nhà nước, đều có vị trí pháp lý và thẩm quyền nhất định để ra quyết định và họ chỉ có thể ra các quyết định trong phạm vi thẩm quyền của mình cho phép. Các quyết định được ban hành ngoài phạm vi thẩm quyền được phép của người lãnh đạo, quản lý sẽ bị coi là quyết định bất hợp pháp.

*\* Yếu tố thông tin để ra quyết định*

Chất lượng của các quyết định quản lý phụ thuộc rất nhiều vào thông tin mà chủ thể ra quyết định có được. Thông tin giúp cho chủ thể ra quyết định xác định được chính xác vấn đề mà họ cần giải quyết; xây dựng và lựa chọn được phương án phù hợp, khả thi; dự báo được khả năng ảnh hưởng của quyết định tới đối tượng quản lý;... Vì vậy, trước khi ra quyết định, các chủ thể ra quyết định cần có đầy đủ, chính xác và kịp thời các thông tin cần thiết.

*\* Các nguồn lực cần thiết để thực hiện quyết định*

Quyết định chỉ khả thi khi được bảo đảm đầy đủ các nguồn lực cho quá trình thực hiện. Các nguồn lực ở đây có thể bao gồm nhân lực; nguồn lực tài chính; trang, thiết bị kỹ thuật, giải pháp công nghệ,...

Cần lưu ý rằng các nguồn lực này có thể chưa cần thiết ngay trong quá trình ra quyết định mà chỉ được sử dụng khi triển khai thực hiện quyết định, do đó chủ thể ra quyết định quản lý cần phải có khả năng dự báo chính xác các nguồn lực có thể có để thực hiện quyết định ngay trong quá trình ra quyết định. Mức độ chính xác khi dự báo các nguồn lực sẽ quyết định phần lớn tới tính khả thi của quyết định và qua đó ảnh hưởng tới uy tín của người ra quyết định.

***b) Các yếu tố chủ quan***

Các yếu tố chủ quan là những yếu tố gắn liền với bản thân người ra quyết định. Trước hết, đó là mong muốn giải quyết các vấn đề phát sinh trong tổ chức. Khi một vấn đề xuất hiện trong tổ chức và mặc dù đã được nhận thức rõ ràng nhưng người lãnh đạo quản lý vì những lý do nhất định nào đó không có mong muốn giải quyết vấn đề đó thì cũng sẽ không ban hành quyết định.

Một yếu tố khác liên quan tới người ban hành quyết định là năng lực của người quản lý trong quá trình nhận thức vấn đề và lựa chọn phương án để giải quyết vấn đề. Bên cạnh đó, đối với các quyết định của cá nhân người có thẩm quyền, trạng thái tâm lý khi ra quyết định cũng có thể có ảnh hưởng trực tiếp tới nội dung của quyết định mà họ ban hành.

**3. Các yêu cầu đặt ra đối với quyết định của lãnh đạo cấp phòng**

Bên cạnh những yêu cầu chung đặt ra đối với các quyết định quản lý nói chung, do lãnh đạo, quản lý cấp phòng là những các người làm việc trong bộ máy nhà nước nói riêng và hệ thống chính trị nói chung nên quyết định mà họ ban hành phải đáp ứng những yêu cầu khác, cụ thể:

***a) Các yêu cầu hợp pháp***

Một quyết định quản lý của cấp phòng được coi là hợp pháp khi nó đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu cơ bản sau đây:

- Quyết định phải phù hợp với nội dung và mục đích của luật

Do đặc tính của các hoạt động quản lý trong hệ thống chính trị nói chung và trong cơ quan nhà nước nói riêng là quản lý bằng pháp luật và theo pháp luật nên bất kỳ một quyết định nào của cơ quan hay của các cá nhân được trao thẩm quyền cũng không được trái với Hiến pháp, luật. Ngoài ra, do hệ thống các cơ quan nhà nước, nhất là hệ thống hành chính nhà nước, là một hệ thống có thứ bậc chặt chẽ nên một quyết định quản lý nhà nước sẽ chỉ hợp pháp khi nó không trái với các quy định của cơ quan nhà nước cấp trên. Nguyên tắc áp dụng pháp luật trong quá trình ra quyết định là trong trường hợp các quy định pháp luật về cùng một vấn đề có mâu thuẫn nhau thì ưu tiên áp dụng các quy định có giá trị pháp lý cao hơn.

Yêu cầu này đòi hỏi trong quyết định quản lý nhà nước phải chỉ ra được chính xác các quy định pháp lý có liên quan trực tiếp tới nội dung mà quyết định quản lý nhà nước cần ban hành đề cập tới. Đây là yêu cầu đặc biệt quan trọng đối với các quyết định cá biệt.

- Quyết định phải được ban hành trong phạm vi thẩm quyền của chủ thể ra quyết định.

Như đã nói ở trên, các cơ quan trong bộ máy quản lý có mối liên kết hệ thống chặt chẽ. Trong hệ thống này, mỗi cơ quan, đơn vị đều có chức năng, nhiệm vụ xác định và kèm theo đó là một thẩm quyền nhất định để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ đó. Thẩm quyền này được quy định cụ thể trong các văn bản pháp luật. Một quyết định chỉ được coi là hợp pháp khi nó được ban hành trong phạm vi thẩm quyền của cơ quan, đơn vị ban hành quyết định.

Yêu cầu này đòi hỏi mỗi cơ quan nhà nước, mỗi cán bộ, công chức, viên chức được trao thẩm quyền chỉ ban hành quyết định để giải quyết những công việc được quy định cụ thể thuộc thẩm quyền giải quyết của mình, không lạm quyền, nhưng đồng thời cũng không được trốn tránh nghĩa vụ, trách nhiệm. Về mặt hình thức, trong quyết định phải chỉ ra được căn cứ pháp lý về thẩm quyền ban hành của chủ thể ra quyết định.

- Quyết định phải xuất phát từ lý do xác thực

Bên cạnh yêu cầu phải phù hợp với các quy định của pháp luật, các quyết định quản lý phải có lý do xác thực, tức là một quyết định chỉ được ban hành khi

trong thực tiễn quản lý đòi hỏi phải ban hành quyết định để giải quyết. Quyết định sẽ trở nên bất hợp pháp khi không chỉ ra được các căn cứ xác thực chứng tỏ rằng trong thực tiễn quản lý đòi hỏi phải ban hành quyết định.

Trong trường hợp không có lý do xác thực mà người quản lý vẫn ban hành ra các quyết định quản lý thì không những quyết định đó khó thực hiện mà nó còn mang lại những thiệt hại lớn cho hoạt động.

- Quyết định phải được ban hành theo đúng trình tự và thủ tục theo quy định của pháp luật

Như đã phân tích ở trên, việc ban hành quyết định quản lý, nhất là trong hoạt động quản lý nhà nước, bị chi phối mạnh mẽ của các quy định pháp luật cả về nội dung và trình tự, thủ tục ban hành. Việc vi phạm trình tự, thủ tục ban hành cũng có thể khiến quyết định trở nên bất hợp pháp.

#### ***b) Các yêu cầu hợp lý***

Một quyết định chỉ được coi là hợp lý khi nó đáp ứng đầy đủ các yêu cầu sau đây:

- Quyết định phải bảo đảm hài hoà lợi ích của Nhà nước, tập thể và của cá nhân đối tượng chịu tác động của quyết định

Vì các quyết định đều phản ánh ý chí, mong muốn của chủ thể ra quyết định nên các quyết định quản lý đã chứa đựng trong đó các lợi ích, mong muốn của cơ quan quản lý. Tuy nhiên, trong quá trình ra quyết định, cần quan tâm tới việc bảo đảm lợi ích cho đối tượng chịu tác động của quyết định.

Khi những người quản lý chỉ quan tâm tới lợi ích của Nhà nước mà bỏ qua lợi ích của cá nhân những đối tượng chịu tác động của quyết định quản lý thì sẽ không tạo nên được sự đồng thuận của những đối tượng này và có khả năng gây ra sự chống đối khiến cho quyết định khó có thể có hiệu lực trong thực tiễn.

- Quyết định phải cụ thể, phù hợp với từng đối tượng điều chỉnh và từng trường hợp cụ thể

Cùng với một vấn đề như nhau trong hoạt động quản lý, người quản lý phải biết lựa chọn những giải pháp khác nhau để giải quyết cho phù hợp với đối tượng

mà quyết định sẽ điều chỉnh. Chính vì vậy, trong khi ra các quyết định quản lý, việc tìm hiểu về đối tượng chịu tác động của quyết định giữ vai trò rất quan trọng.

- Quyết định phải bảo đảm tính hệ thống toàn diện

Tính hệ thống toàn diện của quyết định quản lý chứa đựng nhiều yếu tố: việc thực hiện quyết định không được gây cản trở tới việc thực hiện các quyết định khác có liên quan; các nguồn lực dự kiến để thực hiện quyết định phải phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội;

Việc ban hành quyết định phải tính đến sự phù hợp với môi trường thực hiện quyết định (môi trường tự nhiên, môi trường văn hóa - xã hội, truyền thống, tập quán của đối tượng,...);

Các quyết định quản lý phải hình thành một hệ thống thống nhất, hỗ trợ lẫn nhau để bảo đảm mục tiêu chung của cả bộ máy quản lý. Tính hệ thống của quyết định còn thể hiện ở sự thống nhất giữa nội dung, mục đích mà quyết định đặt ra với các phương tiện cần thiết để thực hiện quyết định.

- Quyết định phải bảo đảm các yêu cầu của kỹ thuật lập quy

Các yêu cầu về kỹ thuật lập quy bao gồm các yêu cầu về thể thức quyết định và yêu cầu về văn phong, ngôn ngữ thể hiện trong quyết định. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các quyết định ban hành dưới dạng văn bản. Thể thức của quyết định thường được quy định cụ thể tùy thuộc theo từng loại tổ chức khác nhau, chẳng hạn thể thức của văn bản trong cơ quan đảng cũng có sự khác biệt so với thể thức văn bản trong các cơ quan nhà nước hay doanh nghiệp. Với các cơ quan nhà nước, thể thức các loại văn bản khác nhau cũng có thể do những cơ quan khác nhau quy định.

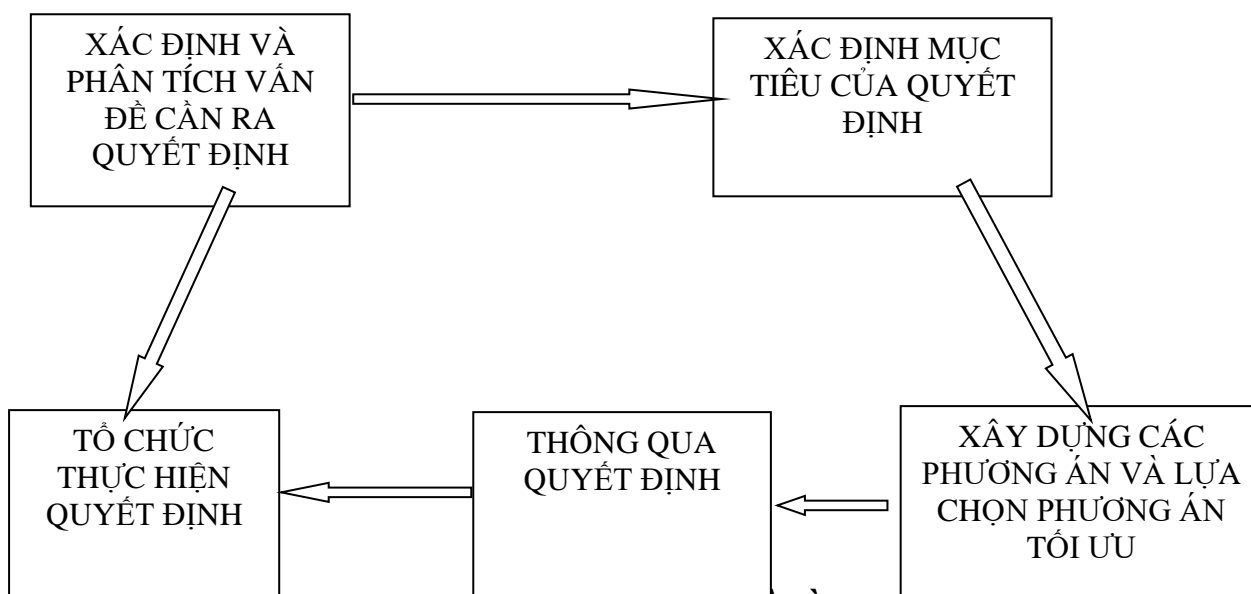
Về văn phong, ngôn ngữ được sử dụng trong các quyết định quản lý có những đặc tính riêng, không giống văn phong thông thường. Đối với quyết định quản lý nhà nước, loại văn phong được sử dụng là văn phong hành chính - công vụ. Ngoài yêu cầu về tính trang trọng, lịch sự, tính khuôn mẫu, văn phong được sử dụng trong các quyết định quản lý nhà nước phải bảo đảm rõ ràng, ngắn gọn, không đa nghĩa,...

Trong hai nhóm yếu tố nêu trên, các yếu tố hợp pháp được quan tâm nhiều hơn vì các yêu cầu của tính hợp pháp quyết định khả năng tồn tại của quyết định, còn các yêu cầu của tính hợp lý xác định tính khả thi của quyết định đó. Mọi quyết định ban hành bất hợp pháp, về nguyên tắc, đều phải được bãi bỏ, còn một quyết định hợp pháp nhưng bất hợp lý vẫn có thể tồn tại nhưng sẽ không khả thi hoặc rất hạn chế khi đưa vào thực tiễn. Một quyết định chỉ được xem xét tới tính hợp lý khi quyết định đó hợp pháp. Không thể vì lý do hợp lý, phù hợp với những hoàn cảnh, điều kiện cụ thể của địa phương, đơn vị mình để ban hành các quyết định trái pháp luật hay không đúng thẩm quyền.

#### 4. Quy trình ban hành và thực hiện quyết định

Việc ban hành quyết định quản lý được thực hiện theo một quy trình thống nhất gồm 5 giai đoạn chủ yếu, mỗi giai đoạn có thể gồm nhiều bước khác nhau. Tùy theo tính chất, quy mô, mức độ quan trọng mà yêu cầu tuân thủ các bước này cũng có thể khác nhau. Có thể chỉ ra quy trình chung để ban hành quyết định quản lý, trong đó có các quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp phòng, qua sơ đồ sau:

**Sơ đồ 1: Các giai đoạn ban hành và thực hiện quyết định quản lý**



**a) Giai đoạn xác định và phân tích vấn đề cần ra quyết định**

Giai đoạn xác định và phân tích vấn đề cần ra quyết định bao gồm: nhận diện các vấn đề; thu thập thông tin về vấn đề; xác định mục tiêu của quyết định



phù hợp với nguyên nhân của vấn đề. Những bước chủ yếu này được mô tả trong sơ đồ sau:

Vấn đề phát sinh khi có sự sai lệch, khác biệt giữa những gì chúng ta mong đợi và những gì đang xảy ra trong thực tế. Vấn đề luôn phát sinh trong cuộc sống do những gì tồn tại trong môi trường 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.

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. Chúng 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: 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 suất xuất hiện của vấn đề trong tổ chức có thể phân chia thành vấn đề thường xuyên và vấn đề bất thường.

Xác định chính xác vấn đề cần giải quyết và nguyên nhân phát sinh ra vấn đề giữ vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định. Trước hết có thể nhận thấy rất rõ nét là chúng ta luôn phải đối mặt với nhiều vấn đề khác nhau cùng một lúc 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 công việc. Như vậy, không phải mọi vấn đề chúng ta gặp phải đều là các vấn đề cần ra quyết định. Chỉ có những vấn đề nào người lãnh đạo, quản lý cho rằng cần giải quyết hay được người lãnh đạo quản lý quan tâm, lưu ý mới trở thành vấn đề ra quyết định. Chính vì vậy, người lãnh đạo, quản lý phải lựa chọn được những vấn đề mà người lãnh đạo, quản lý phải ưu tiên giải quyết. Giai đoạn xác định vấn đề của quyết định quản lý là giai đoạn đề xuất sáng kiến ban hành quyết định.

Phân loại vấn đề nhằm xác định thứ tự ưu tiên của vấn đề đó trong các vấn đề mà tổ chức đang gặp phải. Việc xác định mức độ ưu tiên của vấn đề cần giải quyết đối với người lãnh đạo, quản lý được thực hiện theo thứ tự:

- + Vấn đề có liên quan tới sự tồn tại của tổ chức;
- + Vấn đề đòi hỏi sự khẩn cấp về thời gian;
- + Vấn đề có thể tạo nên sự bất ổn trong tổ chức;
- + Vấn đề mà kết quả của việc giải quyết sẽ làm tiền đề cho việc giải quyết các vấn đề khác.

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 người 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.

Việc xác định chính xác nguyên nhân 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. 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. 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 người lãnh đạo, quản lý cần để phục vụ cho quá trình ra quyết định là: thông tin phải chính xác, đầy đủ, kịp thời và phù hợp. Trong quá trình xác định vấn đề cần lưu ý các điểm chính 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.

Chất lượng của thông tin mà những người lãnh đạo, quản lý có được để phục vụ cho quá trình ra quyết định phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như: chất lượng của nguồn tin; chất lượng của người, phương pháp và phương tiện thu thập thông tin; chất lượng của người, phương pháp và phương tiện xử lý thông tin; chất lượng của người, phương pháp và phương tiện truyền phát thông tin cũng như chất lượng của hoạt động lưu trữ thông tin.

Về cơ bản, các thông tin có thể chia thành 2 nhóm chủ yếu là các thông tin thứ cấp và thông tin sơ cấp.

- Thông tin thứ cấp là những thông tin đã được người khác tìm kiếm ra và công bố, người thu thập chỉ cần tiếp cận được nguồn và sao chép lại thông tin đó để phục vụ cho mục đích của mình. Các nguồn thông tin thứ cấp phục vụ cho việc ra quyết định quản lý trong hệ thống chính trị nói chung và cấp phòng nói riêng thường bao gồm:

+ Các quy định của Đảng và Nhà nước có liên quan tới vấn đề;

+ Các báo cáo chung và báo cáo chuyên ngành. Hệ thống báo cáo này thường được thực hiện thường xuyên, định kỳ hoặc theo yêu cầu của công việc. Khi tiếp cận và sử dụng các báo cáo cần lưu ý bảo mật những thông tin cần phải giữ bí mật theo quy định của pháp luật.

+ Các số liệu thống kê; các báo cáo chuyên ngành thường cũng chứa đựng các số liệu thống kê về khách thể nghiên cứu. Ngoài ra, số liệu thống kê còn có thể thu thập được từ niên giám thống kê và số liệu thống kê chuyên ngành.

+ Các bài viết, thông tin trên các sách, báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông đại chúng.

- Thông tin sơ cấp là những thông tin mà người nghiên cứu phải tự mình tìm kiếm, phát hiện và phân tích ra. Các nguồn tin sơ cấp bao gồm các thông tin mà người nghiên cứu tự mình tìm kiếm ra bằng các hoạt động điều tra khảo sát như điều tra xã hội học bằng bảng hỏi, phỏng vấn, quan sát,...

### ***b) Xác định mục tiêu của quyết định***

Mỗi quyết định quản lý đều phải đạt được một mục tiêu nhất định nào đó, hướng tới giải quyết một nguyên nhân nào đó của vấn đề cần giải quyết. Vì vậy, sau khi xác định được các nguyên nhân dẫn tới vấn đề cần xác định các mục tiêu cần đạt của quyết định. Mục tiêu của quyết định phản ánh mức độ mong muốn của người quản lý trong việc giải quyết vấn đề mà họ phải đối mặt, là việc dự báo kết quả khi thực hiện quyết định của người quản lý.

Xác định mục tiêu trong các quyết định là một công việc hệ trọng. Thông thường, cơ quan hay cá nhân nào có quyền ra quyết định thì cơ quan hay cá nhân

đó có quyền xác định mục tiêu cho các quyết định. Trong những quyết định quan trọng và phức tạp, vấn đề xác định mục tiêu là một vấn đề lớn cần có nhiều người tham gia hoạch định, thẩm định và phê chuẩn. Trong những trường hợp như vậy cần có phân công, phân cấp khoa học giải quyết từng công đoạn trong quá trình xác định mục tiêu.

Một mục tiêu tốt phải là mục tiêu cụ thể, định lượng (có thể đo lường được), phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh, khả thi để thực hiện và xác định chính xác thời gian cần thiết để thực hiện.

### ***c) Xác định các phương án có thể giải quyết vấn đề và lựa chọn phương án tối ưu***

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. Quá trình xây dựng các phương án để giải quyết vấn đề phải dựa trên kết quả thu thập các thông tin về vấn đề cần giải quyết. 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 giải pháp thích hợp nhất cho vấn đề cần giải quyết. Khi nhà quản lý chỉ đưa ra 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 những đối tượng có liên quan khác.

Từ những phương án đã được xây dựng, tiến hành so sánh những thông tin, biện pháp xử lý, hiệu quả, mong đợi, tính nhạy cảm... để xem xét kết quả của các phương án thể hiện như thế nào. Dự tính các xác suất, rủi ro có thể xảy ra..., tiến hành lập danh sách để so sánh những thuận lợi, khó khăn của từng phương án. 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

chỉ đánh giá 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?...

Với quyết định được ban hành dưới dạng văn bản, sau khi đã lựa chọn được phương án tối ưu, cần tiến hành soạn thảo quyết định. Với các quyết định quản lý nhà nước quan trọng, có nội dung phức tạp, liên quan đến nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau, theo quy định, cần phải thành lập một ban soạn thảo để thực hiện nhiệm vụ ngay từ giai đoạn nghiên cứu vấn đề và xây dựng các phương án giải quyết vấn đề.

#### ***d) Thông qua quyết định***

Quyết định muốn có hiệu lực phải được thông qua theo đúng quy định. Tùy theo tính chất hoạt động của cơ quan ban hành quyết định mà có thể có những cách thức thông qua quyết định khác nhau, cụ thể:

+ *Với cơ quan hoạt động theo chế độ tập thể (Chính phủ, ủy ban nhân dân các cấp), các quyết định được thông qua bằng hình thức biểu quyết theo đa số: Các quyết định của cơ quan, tổ chức được thông qua bằng hình thức biểu quyết và chỉ được thông qua khi đa số đồng ý. Trong những trường hợp nhất định theo quy định cụ thể, có thể số phiếu đồng ý phải là đạt một tỷ lệ cao hơn quá bán (chẳng hạn theo quy định về bỏ phiếu thi đua khen thưởng). Khi tiến hành thông qua quyết định của cơ quan hoạt động theo chế độ tập thể, thường cần phải tổ chức cuộc họp để thông qua quyết định, trừ những trường hợp đặc biệt có thể lấy ý kiến bằng phiếu. Những cuộc họp thông qua quyết định như vậy là một trong những hình thức pháp lý của hoạt động hành chính nhà nước.*

Để đảm bảo chất lượng và tính kịp thời, việc chuẩn bị tổ chức họp cũng như việc chuẩn bị hồ sơ của quyết định để thông qua trong kỳ họp, chính vì vậy, rất quan trọng.

+ *Quyết định thông qua theo cơ chế thủ trưởng: Với loại quyết định này, người đứng đầu cơ quan nhà nước hay người được uỷ quyền theo quy định của*

pháp luật tự mình quyết định và chịu trách nhiệm cá nhân về quyết định của mình. Những quyết định loại này thể hiện rõ nét năng lực, sự quyết đoán của người lãnh đạo. Muốn có một quyết định tốt, người lãnh đạo đơn vị phải tự mình tìm hiểu, nghiên cứu về vấn đề, biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới nhưng phải có chính kiến của mình.

Vì các phòng hoạt động theo chế độ thủ trưởng nên các quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp phòng thường được thông qua theo cơ chế thủ trưởng. Trong nhiều trường hợp, với những quyết định có tính chuyên môn sâu hoặc quyết định những vấn đề lớn, quan trọng, người lãnh đạo, quản lý cũng có thể tiến hành thảo luận (họp), hoặc tư vấn với các chuyên gia trong lĩnh vực chuyên môn nhưng những cuộc họp này không mang tính pháp lý. Quyết định cuối cùng và trách nhiệm cuối cùng vẫn thuộc về người lãnh đạo, quản lý.

Sau khi đã thông qua quyết định là bước ra văn bản. Trong bước này cần lưu ý tới thể thức của văn bản và những nguyên tắc của công tác văn thư lưu trữ. Thể thức cụ thể từng loại văn bản được quy định cụ thể theo hướng dẫn về thể thức văn bản và các quy định pháp luật có liên quan (như Luật ban hành văn bản quy phạm pháp luật và các văn bản hướng dẫn,...).

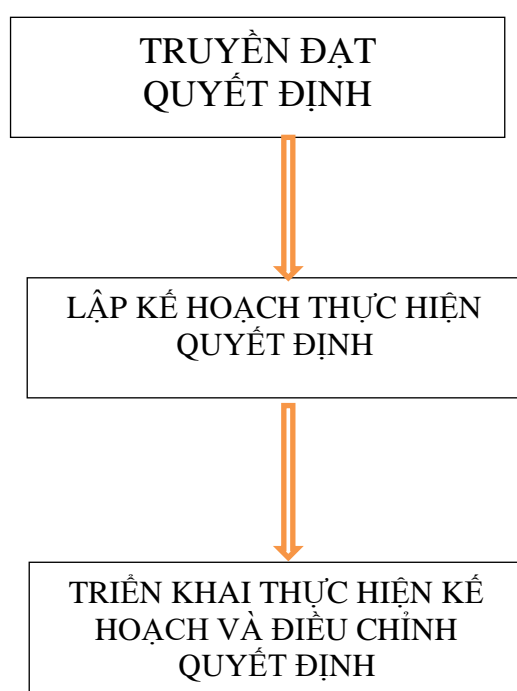
#### ***d) Tổ chức thực hiện quyết định***

Việc triển khai thực hiện các quyết định quản lý cũng rất đa dạng, phụ thuộc vào nội dung và tính chất của các quyết định. Có những quyết định lớn, quan trọng, cần tổ chức thực hiện một cách bài bản nhưng cũng có những quyết định cá biệt được triển khai thực hiện rất đơn giản. Sau đây sẽ trình bày quy trình chung để triển khai thực hiện các quyết định lớn, quan trọng.

Việc thực hiện quyết định bắt đầu bằng việc nhanh chóng triển khai quyết định tới đối tượng chịu tác động của quyết định và cơ quan thực thi quyết định (trong nhiều trường hợp, cơ quan ban hành quyết định và cơ quan thực thi quyết định không đồng nhất với nhau).

Việc truyền đạt quyết định tới đối tượng chịu tác động của quyết định và các cơ quan thực thi có thể được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau tùy thuộc vào tính chất và nội dung của quyết định. Thông thường, đối tượng nhận

văn bản được xác định cụ thể ngay trong phần “Nơi nhận” trong các quyết định. Với các quyết định chung (quyết định chính sách hay quyết định quy phạm) có thể sử dụng công báo hoặc các phương tiện thông tin đại chúng để truyền đạt quyết định tới nhiều đối tượng một lúc. Các quyết định cá biệt thường được chuyển trực tiếp cho đối tượng hoặc thông qua bưu điện hay các phương tiện truyền thông khác (như mạng Internet).



Sau khi nhận được quyết định, các cơ quan hay cá nhân thực thi phải nhanh chóng lên kế hoạch thực hiện và tổ chức các lực lượng để thực hiện quyết định, trong đó xác định rõ những mục tiêu cần đạt và bố trí các hoạt động chi tiết. Những nguồn lực cần thiết để thực hiện quyết định cần phải được dự trù trước và phải đầy đủ. Đây là một trong những yếu tố quan trọng để quyết định có thể đi vào áp dụng trong thực tiễn.

Một trong những nội dung quan trọng của kế hoạch thực hiện quyết định là xác định các bên có liên quan và xây dựng cơ chế phối hợp giữa các cơ quan này. Tuy nhiên, điều này chỉ cần thiết khi thực hiện các quyết định quan trọng với nhiều cơ quan tham gia.



Tổ chức thực hiện các kế hoạch thực hiện quyết định có vai trò quan trọng, biến các ý tưởng của chủ thể ra quyết định thành hành động cụ thể để tác động lên đối tượng quản lý nhằm đạt tới mục tiêu mong muốn. Việc tổ chức lực lượng thực hiện kế hoạch bao gồm: phân công đơn vị và cá nhân chịu trách nhiệm thi hành quyết định; triển khai phối hợp các cơ quan cần phối hợp; chuẩn bị các phương tiện vật chất và tài chính cần thiết cho quá trình thực hiện quyết định.

Kiểm soát việc thực hiện quyết định nhằm bảo đảm cho sự thành công và hiệu quả của quyết định. Kiểm soát hướng tới việc đánh giá quá trình thực hiện quyết định, xem quyết định đã được thực hiện ở mức độ nào, có đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra không và khi cần thiết tiến hành điều chỉnh lại quyết định cho phù hợp. Kiểm soát, do đó, là một công việc thường xuyên, liên tục, phải được tiến hành ngay sau khi ban hành quyết định và diễn ra trong suốt thời gian thực hiện quyết định.

Muốn việc kiểm soát được thực hiện hiệu quả, cần phải xây dựng được một hệ thống các tiêu chí đánh giá công việc cụ thể và đầy đủ.

Việc kiểm soát cho phép xác định mức độ thực hiện mục tiêu của quyết định trong thực tiễn và những vướng mắc xuất hiện trong quá trình thực hiện quyết định. Khi có những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện, có thể cần phải tiến hành điều chỉnh.

Việc điều chỉnh đối với quyết định có thể thực hiện trên các nội dung: điều chỉnh thời gian, tiến độ thực hiện quyết định; điều chỉnh nguồn lực thực hiện quyết định; điều chỉnh chủ thể thực hiện quyết định; điều chỉnh mục tiêu của quyết định;... và thậm chí trong trường hợp cần thiết có thể phải hủy bỏ quyết định.

Sau khi tiến hành thực hiện quyết định, cần tiến hành đánh giá tổng kết hiệu quả của quyết định. Đây là việc làm cần thiết để rút ra các bài học kinh nghiệm cho việc ban hành các quyết định khác trong tương lai. Tuy nhiên, muốn có những bài học kinh nghiệm tốt, việc đánh giá phải tiến hành khách quan, nghiêm túc, trung thực.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt quyết định quản lý nhà nước với quyết định quản lý, quyết định hành chính và văn bản quy phạm pháp luật.
2. Phân tích tính hợp pháp và tính hợp lý đối với quyết định quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp phòng? Theo anh (chị), cần làm gì để hạn chế việc ban hành các quyết định quản lý bất hợp pháp và bất hợp lý?
3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới việc xây dựng và ban hành quyết định quản lý ở cấp phòng?
4. Phát hiện vấn đề cần ra quyết định như thế nào? Anh (chị) hãy phân tích các tiêu chí lựa chọn vấn đề để ra quyết định?
5. Theo anh (chị), khi nào cần ra quyết định bằng hình thức tập thể và khi nào bằng hình thức cá nhân? Phân tích ưu và nhược điểm của việc ra quyết định tập thể và ra quyết định cá nhân?
6. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình thực hiện quyết định quản lý?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Khắc Ánh (2016): Nâng cao chất lượng ban hành quyết định hành chính nhà nước. Tạp chí Nghiên cứu khoa học nội vụ, số 10 (01/2016), tr.19-22.
2. James H.Donnelly, JR. James L.Gibson, John M.Ivancevich, (Vũ Trọng Hùng dịch (2008), Quản trị học căn bản, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội, tr.148 -tr.173.
3. Harold Koontz, Cyril O'dnnell, Heinz Wehrich, (Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu dịch (1992), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Nxb. Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, quyển I, tr.172- tr.212.
4. Nguyễn Thanh Hội & Phan Thăng (2001), Quản trị học, Nxb Thống kê, Hà Nội.
5. Trần Thị Thanh Thủy (Chủ biên): Cẩm nang quản lý: Kỹ năng quản lý hành chính nhà nước, NXB. Lý luận Chính trị, Hà Nội, 2008.

## Chuyên đề 7

### KỸ NĂNG THAM MURU

#### 1. Tổng quan về công tác tham mưu

##### a) Quan niệm về công tác tham mưu

Hiện nay, xung quanh thuật ngữ tham mưu vẫn còn có những cách hiểu khác nhau. Có người hiểu theo cách phân tích từ ngữ, có người giới thuyết về tham mưu căn cứ vào các mặt công tác mà cơ quan tham mưu thực hiện, cũng có người lại cắt nghĩa về tham mưu dựa trên những chức năng cơ bản của cơ quan tham mưu...

Theo Từ điển Tiếng Việt do Thái Xuân Đệ biên soạn, từ “tham mưu” có hai nghĩa. Với nghĩa thứ nhất, “*Tham mưu là góp ý giúp người chỉ huy trong việc đặt ra và tổ chức thực hiện các kế hoạch quân sự, chỉ huy quân đội*”, còn ở nghĩa thứ hai “*Tham mưu là góp ý kiến về chủ trương, kế hoạch và các biện pháp cho một người hay một tổ chức*”<sup>28</sup>. Ở nghĩa thứ nhất, tham mưu mới chỉ dừng lại trong phạm vi hoạt động của quân đội, là tham mưu chỉ huy tác chiến. Vì vậy, tham mưu trong quân đội có những điểm khác biệt so với tổ chức tham mưu ở những lĩnh vực khác. Ở nghĩa thứ hai, phạm vi tham mưu đã được mở rộng với những nội dung cụ thể hơn. Đó là việc đóng góp ý kiến về chủ trương, kế hoạch và các biện pháp thực hiện cho lãnh đạo và cơ quan, đơn vị.

Trong cuốn Từ điển Tiếng Việt do Hoàng Phê chủ biên, “tham mưu” được hiểu là việc “*Giúp người chỉ huy trong việc đặt và tổ chức thực hiện các kế hoạch quân sự và chỉ huy quân đội*” và “*Giúp góp những ý kiến lớn, có tính chất chỉ đạo*”<sup>29</sup>. Ở khái niệm thứ hai, tác giả đã khẳng định vai trò quan trọng của tham mưu trong quá trình hỗ trợ lãnh đạo. Tham mưu không chỉ dừng lại ở việc giúp lãnh đạo đưa ra chủ trương, kế hoạch, biện pháp, mà còn “*góp những ý kiến lớn, có tính chất chỉ đạo*” để điều hành các hoạt động của đơn vị.

---

<sup>28</sup> Thái Xuân Đệ, *Từ điển Tiếng Việt*, Nxb Hải Phòng, H, 2018.

<sup>29</sup> Viện Ngôn ngữ học, *Từ điển Tiếng Việt* (Hoàng Phê chủ biên), Nxb Từ điển Bách khoa, H, 2012.

Sau khi nước Việt Nam dân chủ cộng hòa được thành lập ngày 7/9/1945, trong chỉ thị thành lập Bộ Tổng tham mưu Quân sự Việt Nam, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng đã đề cập đến vấn đề này. Bác đã xác định: “*Bộ Tổng tham mưu là cơ quan quân sự cơ mật của đoàn thể, cơ quan trọng yếu của quân đội, có nhiệm vụ huấn luyện quân đội cho giỏi, tổ chức nắm địch, nắm ta rõ ràng, bày mưu kế khôn khéo, tổ chức chỉ huy sáng suốt, bí mật, nhanh chóng, kịp thời, chính xác để đánh thắng mọi kẻ thù, bảo vệ cách mạng*”<sup>30</sup>. Chỉ thị của Bác đã cho thấy, hoạt động tham mưu của cơ quan tham mưu gắn với sự mưu lược, gắn với việc bày mưu, tính kế để sao cho mỗi quyết định mà người lãnh đạo, chỉ huy đưa ra sẽ giúp cho quá trình chỉ huy tác chiến đạt được thắng lợi. Trong một bài viết có tính chất hồi ký với tựa đề Bộ Tổng tham mưu buổi ban đầu, Đại tướng Võ Nguyên Giáp cũng đã kể lại rằng, Bộ Tổng tham mưu phục vụ lãnh đạo Đảng và Chính phủ thời gian đầu thường là các nhiệm vụ như xây dựng và quản lý lực lượng vũ trang, huấn luyện và duy trì lực lượng trong trạng thái sẵn sàng chiến đấu, điều động và chỉ huy sử dụng lực lượng vũ trang trong các hoạt động quân sự<sup>31</sup>.

Như vậy, tham mưu có một vị trí, vai trò quan trọng trong xã hội nói chung và trong hệ thống quản lý nhà nước nói riêng và vấn đề này đã nhận được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều nhà khoa học. Nhà nghiên cứu Trần Đình Huỳnh từng khẳng định: “*Tham mưu là khi một tổ chức, một cá nhân tham gia 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*”<sup>32</sup>. Với khái niệm này, có thể hiểu, tham mưu chính là quá trình tham gia vào việc đề xuất kế hoạch, chương trình và tổ chức thực hiện các kế hoạch, chương trình đó. Vì thế, tham mưu không chỉ bó hẹp trong khuôn khổ của việc đề xuất, thiết kế và tổ chức thực hiện các chương trình, kế hoạch của lãnh đạo, mà hơn thế, hoạt động tham mưu hỗ trợ lãnh đạo cả về vấn đề chủ trương, đường lối, mưu lược, quyết sách và giúp lãnh đạo hiện thực hóa các chủ trương, quyết sách đó vào thực tế.

---

<sup>30</sup> Trần Quang, *Bác Hồ dạy làm tham mưu*, Báo Quân đội Nhân dân Online, ngày 28/7/2015.

<sup>31</sup> Bộ Tổng tham mưu, *Kỷ niệm sâu sắc về công tác tham mưu chiến lược*, Nxb Quân đội Nhân dân, H, 2003.

<sup>32</sup> Bộ Nội vụ, *Tài liệu đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo cấp Phòng*, 2013.

Tuy nhiên, cũng có quan điểm cho rằng: “*Tham mưu là hiến kế, kiến nghị, đề xuất, đưa ra các ý tưởng độc đáo, sáng tạo có cơ sở khoa học, các sáng kiến, các phương án tối ưu, những chiến lược, sách lược và các giải pháp hữu hiệu cho thủ trưởng cơ quan, đơn vị trong việc đặt ra và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác ngắn hạn, dài hạn, hàng năm của cơ quan đơn vị đạt kết quả cao nhất*”<sup>33</sup>. Có thể nói đây là nhận định có tính tổng quát về công tác tham mưu, qua đó cho thấy vai trò, vị trí của công tác tham mưu nói chung và của các cán bộ làm công tác tham mưu nói riêng trong quá trình hoạt động của một cơ quan, tổ chức. Người lãnh đạo, quản lý không thể thực hiện được chức trách, nhiệm vụ của mình, nếu như không có sự hỗ trợ đắc lực của bộ phận tham mưu. Công tác này gắn liền và luôn song hành với người lãnh đạo trên mọi phương diện, từ khi bắt đầu đến khi kết thúc một công việc, một nhiệm vụ, hay một chu trình hoạt động.

Có thể nói, lúc đầu thuật ngữ “*tham mưu*” chủ yếu được dùng trong lĩnh vực quân sự, với những hoạt động chủ yếu liên quan đến việc huấn luyện, chỉ huy, tác chiến... nhưng dần trở thành hoạt động phổ biến trong xã hội nói chung và hoạt động công vụ nói riêng, đồng thời được quan tâm tìm hiểu, nghiên cứu và sử dụng rộng rãi.

Từ các góc nhìn trên, có thể hiểu, *tham mưu là tổng hợp các hoạt động do cá nhân hoặc cơ quan tham mưu tiến hành để phục vụ, trợ giúp cho hoạt động lãnh đạo, quản lý trong việc hình thành quan điểm, đường lối, chủ trương cũng như đề xuất các biện pháp xây dựng, tổ chức thực hiện nhiệm vụ theo chức năng, quyền hạn của cơ quan, đơn vị.*

Việc làm rõ khái niệm tham mưu sẽ giúp người lãnh đạo, quản lý xác định những nội dung cơ bản của hoạt động này, để từ đó có nhận thức đầy đủ, đúng đắn, có cách thức xây dựng, tổ chức và tiến hành hoạt động này một cách hợp lý,

---

<sup>33</sup> Văn Tắt Thu, *Vị trí, vai trò, yêu cầu và nguyên tắc của công tác tham mưu trong văn phòng các Bộ, cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ*, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 1/2010.

nhằm phát huy sức mạnh của các cá nhân, bộ phận tham mưu đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra.

### ***b) Đặc điểm và nội dung của công tác tham mưu***

Tham mưu là công việc có tính chất đặc thù so với các công việc khác trong cơ quan, đơn vị. Hoạt động tham mưu gắn liền với công tác lãnh đạo, quản lý và hỗ trợ rất lớn cho người lãnh đạo trong việc quản lý, điều hành tổ chức để đảm bảo cho hoạt động của tổ chức có thể vận hành một cách thông suốt, liên tục và hiệu quả. Những người hoạt động trong công tác tham mưu thường được xem là các mưu sĩ, quân sư, cố vấn và có những tố chất đặc biệt, có kiến thức và trí tuệ uyên bác, có khả năng “*nhìn xa, trông rộng*” và có những phẩm chất ưu việt. Mỗi cán bộ tham mưu khi đề xuất một sản phẩm tham mưu có chất lượng sẽ không chỉ giúp người lãnh đạo điều hành tốt hệ thống, mà còn giúp cơ quan, đơn vị tạo ra những bước đột phá cho quá trình phát triển. Chính vì vậy, công tác tham mưu có những đặc điểm khác biệt so với các công tác khác, đó là:

- Công tác tham mưu gắn liền với người lãnh đạo và quá trình quản lý, lãnh đạo, điều hành;

- Công tác tham mưu là công việc liên quan đến lao động trí tuệ bậc cao;

- Công tác tham mưu là hoạt động có tính chất dự báo;

- Công tác tham mưu có mối quan hệ mật thiết với thông tin và được tiến hành dựa trên cơ sở thông tin.

- Người làm công tác tham mưu phải có trình độ và nhiều kiến thức, kỹ năng tổng hợp.

Ngoài những đặc điểm riêng nêu trên, công tác tham mưu còn mang những đặc điểm chung của các hoạt động trong một cơ quan, đơn vị. Đó là tính phục vụ, tính thứ bậc và tính thống nhất.

Trong thực tế, các cán bộ tham mưu thường chịu trách nhiệm tham mưu cho cấp trên với những nội dung công việc như sau:

- Cung cấp kịp thời, đầy đủ, chính xác các thông tin cần thiết có liên quan đến lĩnh vực được giao phụ trách;

- Giúp cấp trên tổng kết, đánh giá, phân tích tình hình và tìm ra các nguyên nhân của vấn đề;
- Đề xuất với cấp trên những ý tưởng, ý kiến, phương hướng, kế hoạch, biện pháp hữu dụng;
- Phát hiện và chỉ ra những hạn chế, rủi ro, nguy cơ có thể xảy ra để cấp trên có biện pháp ứng phó và giải quyết...

### ***c) Vai trò của công tác tham mưu***

Có thể nói, hoạt động tham mưu là nhu cầu tất yếu, có vị trí, vai trò rất quan trọng đối với người lãnh đạo trong quá trình điều hành, quản lý cơ quan, đơn vị. Ở đâu có hoạt động lãnh đạo, quản lý thì ở đó cần phải tổ chức hoạt động tham mưu. Việc tổ chức và duy trì bộ phận tham mưu đã trở thành công việc không thể thiếu đối với mọi cơ quan, đơn vị.

Bản thân người lãnh đạo, dù có tài năng đến mấy cũng không thể hiểu hết mọi vấn đề và nhất là không thể tự mình giải quyết, xử lý được tất cả mọi việc. Chính vì vậy, nhà lãnh đạo, quản lý luôn cần có người trợ giúp trong quá trình điều hành cơ quan, đơn vị. Đó chính là đội ngũ tham mưu, những người được xem là “*bộ óc thứ hai*” của lãnh đạo.

Các cán bộ tham mưu có trách nhiệm giúp lãnh đạo chuẩn bị về mọi mặt để lãnh đạo có thể đưa ra các chỉ thị, các quyết định đúng đắn, đồng thời hỗ trợ lãnh đạo hiện thực hóa các chỉ thị và quyết định đó trong thực tế. Tính đúng đắn, tính khả thi và hiệu quả của các quyết định này, phụ thuộc rất lớn vào chất lượng của đội ngũ tham mưu. Vì vậy, trong nhiều trường hợp, đội ngũ tham mưu có khả năng tác động trực tiếp đến sự thành bại của một cơ quan, tổ chức, đơn vị.

Qua những thông tin được cung cấp trong quá trình tư vấn, người lãnh đạo có thể thấy được bức tranh toàn cảnh và nhận diện được những dấu hiệu (*và cả những sự việc được hình thành từ những dấu hiệu này*), để từ đó nhận biết về các diễn biến hay xu hướng tiếp theo trong tương lai. Trên cơ sở đó, có sự chuẩn bị một cách chủ động để thực hiện hoặc giải quyết vấn đề một cách tốt nhất. Vì vậy, những ý kiến tham mưu, tư vấn sẽ giúp giảm thiểu rủi ro, bị động, đồng thời, nâng



cao tính hiệu quả cho hoạt động quản lý nói chung và cho công việc của người lãnh đạo nói riêng.

Với những gợi ý, đề xuất của mình, cán bộ tham mưu sẽ giúp người lãnh đạo, quản lý có cơ hội, điều kiện để nhìn nhận, xem xét, đánh giá, thẩm định một cách kỹ lưỡng và toàn diện những vấn đề còn đang vướng mắc, cần giải quyết trước khi lựa chọn một giải pháp tối ưu cho quá trình ra quyết định.

Quá trình đi đến mục tiêu, mặc dù đã có sự tính toán, hoạch định cẩn thận, kỹ lưỡng bằng các chương trình, kế hoạch cụ thể, nhưng vẫn không thể tránh khỏi việc thường xuyên phải đối mặt với rất nhiều vấn đề mới phát sinh ngoài dự kiến. Đó là lúc đội ngũ tham mưu phải hỗ trợ lãnh đạo xử lý và giải quyết những khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện để cơ quan, đơn vị dễ dàng đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

Có thể nói, công tác tham mưu có vị trí hết sức quan trọng trong quá trình điều hành, quản lý. Người lãnh đạo, quản lý khó có thể đưa ra những quyết định về chủ trương, đường lối, chính sách chính xác và đúng đắn, nếu thiếu những thông tin cơ bản được cung cấp bởi đội ngũ tham mưu. Bộ máy lãnh đạo cũng không thể điều hành hoạt động của cả hệ thống một cách liên tục, thông suốt và hiệu quả, nếu thiếu sự hỗ trợ đắc lực của bộ phận tham mưu trong đơn vị. Chính vì thế, việc nhận thức đúng đắn về vai trò, tầm quan trọng của công tác này trong quá trình xây dựng và phát triển tổ chức là điều hết sức cần thiết. Từ những thay đổi về mặt nhận thức sẽ tạo ra những thay đổi trong cách thức hành động để mang lại hiệu quả cho công tác tham mưu. Những biến chuyển hợp quy luật ấy chính là tiền đề để các tổ chức bắt kịp với sự vận động và phát triển không ngừng của thực tế cuộc sống và xã hội.

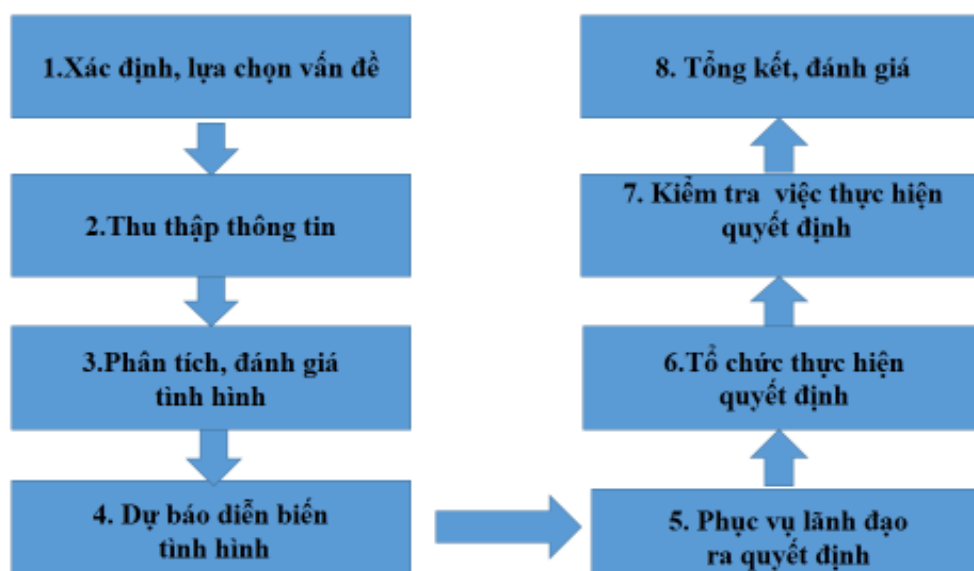
#### ***d) Các yêu cầu đối với công tác tham mưu***

Cũng giống như tất cả các hoạt động khác, để công tác tham mưu đạt được chất lượng, hiệu quả, thì công tác tham mưu cũng cần phải đáp ứng được những yêu cầu đặt ra, nhất là trong môi trường luôn vận động, biến đổi như hiện nay. Những yêu cầu này chính là kim chỉ nam định hướng cho người làm tham mưu, để họ có căn cứ thực hiện công việc một cách tốt nhất.

*Thứ nhất*, tham mưu phải bảo đảm đúng quy trình, thủ tục ở từng cấp theo quy định

Cũng như những công tác khác, hoạt động tham mưu cần được tiến hành theo trình tự các bước. Với các nội dung tham mưu phức tạp, có phạm vi triển khai rộng và có tầm ảnh hưởng lớn, việc tiến hành các bước tham mưu sẽ giúp đảm bảo chất lượng các đề xuất, hỗ trợ tốt cho quá trình phối hợp giữa các bên liên quan, tạo ra ý thức, trách nhiệm cũng như tạo sự chủ động cho những người tham gia. Quy trình tham mưu được mô tả bằng sơ đồ sau:

Sơ đồ Quy trình các bước tham mưu



### ***Bước 1: Xác định và lựa chọn vấn đề tham mưu***

Đây là bước đầu tiên trong quy trình tham mưu. Bước này được thực hiện sau khi cán bộ tham mưu lĩnh hội chỉ thị, mệnh lệnh, yêu cầu từ cấp trên hoặc phát hiện ra vấn đề mới nảy sinh cần góp ý, tư vấn cho lãnh đạo.

Bước này liên quan đến câu hỏi: Vấn đề ở đây là gì? Vấn đề xuất hiện từ khi nào? Vấn đề có thuộc thẩm quyền giải quyết của lãnh đạo không? Thông tin nào là thông tin cần tìm kiếm? Cách thức tìm kiếm thông tin?....

Việc xác định hoặc lựa chọn vấn đề tham mưu cần rõ ràng, cụ thể để định hướng cho các bước tham mưu tiếp theo một cách chính xác.

## ***Bước 2: Thu thập thông tin***

Việc thu thập và xử lý thông tin không chỉ là bước quan trọng, mà còn là khâu xuyên suốt quá trình thực hiện công tác tham mưu của cơ quan tham mưu. Thông tin mà cơ quan tham mưu sử dụng để phục vụ lãnh đạo phải là loại thông tin đã qua xử lý, tổng hợp và đảm bảo chất lượng. Các thông tin này chủ yếu là thông tin tổng hợp đã có sự sàng lọc bước đầu của các cơ quan chuyên môn nghiệp vụ trước khi chuyển tới.

Việc thu thập thông tin sẽ căn cứ vào mục đích, yêu cầu, nội dung của từng vấn đề cần tham mưu, cần giải quyết để lựa chọn và khai thác những thông tin phù hợp. Với thông tin thu thập, xử lý, cần đảm bảo tính chính xác, đầy đủ, kịp thời và khách quan, đồng thời, phải gắn với những yêu cầu và mục đích của công việc cần xem xét. Những thông tin đó phải chứa đựng tin tức cần thiết về các tình huống, giải đáp được những câu hỏi đã, đang và sẽ đặt ra trong quá trình giải quyết vấn đề tham mưu. Đó là những thông tin về tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược hoạt động, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, các chính sách, pháp luật của nhà nước, quy chế, quy định, những tình huống, vấn đề, công việc cần tham mưu, tình hình thực tế tại đơn vị và thông tin có liên quan đến lãnh đạo, những người sẽ tiếp nhận các ý kiến tham mưu, đề xuất....

Việc định hướng ngay từ đầu các thông tin cần thu thập sẽ giúp tạo ra sự tập trung, chính xác và chắc chắn đối với quá trình tìm tòi, khai thác thông tin cần thiết, thay vì sự tìm kiếm trong sự mơ hồ, không có phương hướng, mục đích cụ thể. Các thông tin này có thể khai thác từ nhiều kênh khác nhau. Chẳng hạn như các thông tin bên trong nội bộ, gồm hệ thống văn bản quản lý, các cuộc họp, hội nghị, hội thảo, các đợt kiểm tra cơ sở.... đến các thông tin bên ngoài gồm các văn bản pháp lý, các công trình nghiên cứu, các sách, báo, tạp chí chuyên ngành và các phương tiện thông tin đại chúng.... Trên cơ sở các nguồn thông tin, cần lựa chọn các cách thức thu thập phù hợp như nghiên cứu tài liệu, phỏng vấn, quan sát, phát phiếu điều tra...v.v. Phương pháp thu thập nào cũng đều có những ưu, nhược điểm riêng. Chính vì vậy, với mỗi vấn đề quan tâm, cần lựa chọn phương pháp,

cách thức thu thập phù hợp để khai thác triệt để thông tin cần thiết nhằm phục vụ tốt nhất cho mục đích, yêu cầu đặt ra.

Quá trình thu thập, xử lý và tổng hợp thông tin là tiền đề quan trọng của công tác tham mưu. Do đó, cần chú ý, cùng một sự việc hay một hiện tượng đã xảy ra (*hoặc có thể sẽ xảy ra*), sẽ có những thông tin khác nhau, thậm chí, trái ngược nhau. Trong những trường hợp đó, trách nhiệm của người làm công tác tham mưu là:

✓ Báo cáo đầy đủ mọi thông tin cho lãnh đạo, không báo cáo thông tin một chiều, thuận với lãnh đạo và bỏ qua hoặc không dám báo cáo thông tin ngược.

✓ Đề xuất ý kiến về các nguồn tin thu được trên cơ sở phân tích, sàng lọc, đánh giá, kết luận để lãnh đạo rộng đường suy tính và ra quyết định.

### ***Bước 3: Phân tích, đánh giá tình hình thực tế***

Đây là quá trình phân tích, đánh giá diễn biến tình hình của các mặt hoạt động có liên quan đến vấn đề cần giải quyết. Tất cả các thông tin liên quan đến tình hình được đặt trong bối cảnh tổ chức để thấy được những tiến bộ mới, những diễn biến bất lợi, nguyên nhân, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức...trên cơ sở đó để định ra các quyết sách giải quyết phù hợp.

Nhằm đảm bảo tính toàn diện khi phân tích, cán bộ tham mưu cũng cần xác định những khả năng và điều kiện cụ thể cho việc hiện thực hóa các ý tưởng tham mưu, đề xuất. Tất cả các phân tích và đánh giá đưa ra cần phải dựa trên thực tế. Tránh cách phân tích theo kiểu chủ quan, duy ý chí, thiếu các luận cứ thực tế, khoa học đáng tin cậy. Bởi, điều này sẽ tạo ra sai lầm cho các bước quan trọng tiếp theo.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy, đánh giá tình hình là một công việc khó. Xung quanh vấn đề này thường có những ý kiến khác nhau, thậm chí, hoàn toàn trái ngược nhau. Những ý kiến trái chiều này cán bộ tham mưu cũng cần báo cáo lại để lãnh đạo nắm bắt, xem xét, nghiên cứu nhằm chọn ra hướng giải quyết phù hợp nhất.

#### ***Bước 4: Dự báo diễn biến tình hình***

Bên cạnh việc cung cấp cho lãnh đạo các thông tin, dữ liệu, cán bộ tham mưu còn phải hỗ trợ lãnh đạo trong việc dự báo tình hình và các vấn đề liên quan đến việc ra quyết định. Đây là một công việc mang tính khoa học, dựa trên sự suy đoán logic, sự nhạy bén, sáng suốt và khả năng nhìn xa, trông rộng của cán bộ tham mưu kết hợp với những hiểu biết về quy luật vận động, quy luật phát triển và kinh nghiệm thực tiễn đã được tích lũy để nắm bắt những diễn tiến, chiều hướng phát triển cũng như những vấn đề sẽ nảy sinh của tình hình. Trên cơ sở đó, phán đoán, dự báo giúp lãnh đạo những vấn đề sẽ xảy ra tiếp theo để có phương án giải quyết, đối phó kịp thời. Trong bức tranh tổng thể được dự báo, có tầm nhìn dài hạn, gắn liền với các chiến lược lâu dài, nhưng cũng có tầm nhìn ngắn hạn, gắn với những kế hoạch cụ thể cần giải quyết ngay trong thời gian trước mắt.

Trong quá trình dự báo, với vấn đề đơn giản, phạm vi hẹp, cán bộ tham mưu có thể tự mình sưu tầm tài liệu, tổ chức công tác nghiên cứu, tranh thủ ý kiến của cơ quan tham mưu liên quan đến vấn đề dự báo. Còn đối với những vấn đề lớn, nội dung quan trọng, phức tạp, nhất là đánh giá dự báo những vấn đề có tầm chiến lược, quan hệ đến toàn cục, cần thu thập ý kiến của các đơn vị tham mưu, ý kiến của một số lãnh đạo có kinh nghiệm, khảo sát ở phạm vi cần thiết, hội thảo lấy ý kiến chuyên gia và các cán bộ am hiểu vấn đề. Trên cơ sở đó, sàng lọc và rút ra những kết luận cần thiết.

Trường hợp có những ý kiến khác nhau, những dự báo tình hình khác nhau, cán bộ tham mưu hoặc cơ quan tham mưu cần báo cáo lãnh đạo về các loại ý kiến đó, đồng thời, cũng nêu ý kiến của riêng mình, để lãnh đạo có căn cứ để xem xét, lựa chọn và quyết định.

Có thể nói, dự báo là một môn khoa học đòi hỏi phải tổ chức tốt công tác thông tin và phải tiến hành phân tích, tổng hợp thông tin nhiều mặt. Bởi quá trình dự báo có liên quan mật thiết đến thông tin và phải dựa trên cơ sở các thông tin để có thể đưa ra kết quả dự báo. Thông tin phân tích, đánh giá càng đầy đủ, chính xác, cụ thể bao nhiêu thì chất lượng dự báo sẽ càng được đảm bảo bấy nhiêu.

#### ***Bước 5: Phục vụ lãnh đạo ra quyết định***

Quyết định là giải pháp được lựa chọn để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong cuộc sống nói chung và trong hoạt động quản lý nói riêng. Đây là sản phẩm phản ánh nhận thức, quan điểm, cách tiếp của các nhà lãnh đạo, quản lý trong việc lựa chọn phương án tối ưu để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý.

Ra quyết định là một nhiệm vụ quan trọng mà người lãnh đạo thường xuyên phải tiến hành để thực hiện các chức năng chấp hành và điều hành trong quản lý nhà nước. Để đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức và năng lực của người lãnh đạo tổ chức đó, có thể căn cứ vào hiệu lực, hiệu quả của những quyết định mà người lãnh đạo đó đã ban hành.

- Quyết định của lãnh đạo gồm hai loại:

- Các quyết định về đường lối, chủ trương, chính sách, lập quy, hoạch định chiến lược. Đây là các quyết định quan trọng của cả tập thể Ban lãnh đạo cấp cao trong đơn vị, có tầm ảnh hưởng rộng, thời gian thực hiện lâu dài và có sự tham gia của nhiều cá nhân, bộ phận.

- Các quyết định chỉ đạo thực hiện trong một phạm vi nhất định. Có thể là quyết định của tập thể lãnh đạo hoặc có thể là của cá nhân người đứng đầu đơn vị quyết định về mục tiêu, nhiệm vụ, kế hoạch, biện pháp... hoặc quyết định đối với các vấn đề nảy sinh trong công việc sự vụ hành ngày tại đơn vị.

- Để phục vụ lãnh đạo ra quyết định, tham mưu cần làm các việc:

- Cung cấp những thông tin, dữ liệu cần thiết để lãnh đạo có cơ sở xem xét, cân nhắc và ra quyết định;

- Chủ động nghiên cứu, đề xuất các nội dung về quan điểm, đường lối, chủ trương cho lãnh đạo;

- Đề xuất việc tổ chức thực hiện các quyết định của lãnh đạo.

Đề xuất của cán bộ tham mưu với lãnh đạo thường là những đề xuất bằng văn bản để lãnh đạo có điều kiện nghiên cứu, xem xét cẩn thận, kỹ lưỡng. Nhưng, lãnh đạo không chỉ xem xét một lần sau đó có thể quyết định ngay, mà với những vấn đề quan trọng, cần có sự thảo luận trong tập thể ban lãnh đạo để cùng xem xét, thống nhất rồi mới ra quyết định. Vì vậy, sau mỗi cuộc họp trao đổi, cán bộ

tham mưu phải đón nhận, tiếp thu ý kiến của lãnh đạo để tiếp tục tổ chức nghiên cứu, thu thập thêm ý kiến tham gia, làm rõ hơn những vấn đề khó khăn, hoàn thiện thêm ý kiến lãnh đạo, sau đó mới trình lãnh đạo xem xét, ra quyết định.

#### ***Bước 6: Tổ chức thực hiện chủ trương, quyết định của lãnh đạo***

Để triển khai việc thực hiện những chủ trương, quyết định của lãnh đạo, cán bộ tham mưu cần ý thức rõ về những mục tiêu mà tổ chức cần đạt được và cách thức cần tiến hành để đạt được các mục tiêu. Trên cơ sở đó, biến những ý tưởng, đề xuất, kiến nghị trên giấy...trở thành những hoạt động cụ thể phục vụ cho việc giải quyết những vấn đề thực tiễn tại cơ quan, đơn vị.

#### ***▪ Kế hoạch hướng dẫn việc tổ chức thực hiện của cơ quan cấp trên***

Đây là loại kế hoạch do cơ quan lãnh đạo cấp trên xây dựng và ban hành sau khi quyết định được thông qua. Trong bản kế hoạch này, lãnh đạo cấp trên sẽ hướng dẫn cho các đơn vị cấp dưới các vấn đề cần phải nhận thức, quán triệt, đồng thời hướng dẫn những cách thức, biện pháp cơ bản để thực hiện chủ trương. Bản kế hoạch này thường bao gồm:

- Những quan điểm chỉ đạo và chủ trương của lãnh đạo;
- Mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ cần phải đạt được sau khi thực hiện quyết định;
- Các hướng dẫn cụ thể giúp hiểu rõ hơn những nội dung công việc phải tiến hành, đặc biệt là các công việc có liên quan đến nhiều lĩnh vực, nhiều đối tượng và cần thực hiện với nhiều biện pháp khác nhau.
- Việc sử dụng, bố trí các nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ;
- Phạm vi trách nhiệm cụ thể của lãnh đạo đơn vị và của các phòng ban, bộ phận chuyên môn;
- Việc tổ chức triển khai thực hiện tại cơ sở, phân chia thời gian, địa bàn, các bước công tác.
- Công tác kiểm tra, đôn đốc, chỉ đạo thực hiện, chế độ thông tin báo cáo, sơ kết, tổng kết.

#### ***▪ Kế hoạch tổ chức thực hiện của các cơ quan, đơn vị cấp dưới***

Căn cứ vào chủ trương, chỉ đạo và bản kế hoạch hướng dẫn việc tổ chức thực hiện của cơ quan cấp trên, cán bộ tham mưu ở các cơ quan, đơn vị cấp dưới sẽ giúp lãnh đạo xây dựng kế hoạch triển khai với những nhiệm vụ cụ thể trong phạm vi hoạt động của đơn vị mình. Bản kế hoạch này thường bao gồm các nội dung:

- Mục đích, yêu cầu và những nội dung công việc cần triển khai thực hiện;
- Thời gian và các nguồn lực cần đảm bảo cho việc thực hiện từng nhiệm vụ;
- Các biện pháp, cách thức thực hiện, các phương án dự phòng cho những tình huống đột xuất;
- Chế độ thông tin, báo cáo, hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra trong quá trình thực hiện.

Việc đánh giá sơ kết, tổng kết sau khi quá trình thực hiện kết thúc.

Bản kế hoạch chính là cơ sở để lãnh đạo cơ quan chỉ đạo, điều hành công việc trong từng khoảng thời gian cụ thể để vừa đảm bảo sự chủ động khi phải quán xuyên toàn diện các mặt công tác, lại vừa đảm bảo tiến độ và khả năng ưu tiên cho những công việc quan trọng. Kế hoạch cũng giúp cho từng thành viên trong cơ quan xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng để không bị cuốn vào các công việc sự vụ và có thể chủ động ứng phó với những tình huống hay công việc đột xuất, bất ngờ.

### ***Bước 7: Kiểm tra việc thực hiện quyết định***

Kiểm tra việc thực hiện quyết định là công việc cần tiến hành thường xuyên, liên tục ngay sau khi quyết định được áp dụng và trong suốt quá trình quyết định được triển khai. Công việc này được tiến hành nhằm làm rõ hơn mục tiêu và kết quả hoạt động trong bối cảnh sự thay đổi của môi trường, qua đó nhận diện được các yếu tố tác động, ảnh hưởng đến hiệu quả việc thực hiện các quyết định. Đồng thời, giúp sớm phát hiện ra các sai lệch để kịp thời điều chỉnh, sửa chữa, tránh trường hợp phát hiện muộn, tình huống sai sót đã trở nên nghiêm trọng, khó giải quyết khiến tổ chức rơi vào tình trạng bị động, mất kiểm soát.



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:

- Kiểm tra tổng thể, toàn diện;
- Kiểm tra chuyên môn;
- Kiểm tra định kỳ;
- Kiểm tra đột xuất.

### ***Bước 8: Tổng kết, đánh giá quá trình thực hiện quyết định***

Đây là bước cuối cùng, nhưng lại là bước quan trọng trước khi khép lại quy trình tham mưu. Bước này được tiến hành nhằm đánh giá kết quả việc thực hiện quyết định của lãnh đạo. Căn cứ vào tình hình thực tế và kết quả của quá trình thực hiện, cần đánh giá mức độ đạt được, chưa đạt được, cũng như nguyên nhân của những thành công và thất bại để rút ra bài học kinh nghiệm cho hoạt động quản lý, lãnh đạo và tham mưu sau này.

*Thứ hai*, tham mưu phải hỗ trợ lãnh đạo trong quản lý, điều hành đơn vị.

Trong xu thế phát triển và hội nhập, mỗi cơ quan, đơn vị đều phải đề ra những mục tiêu, chiến lược hành động phù hợp để đáp ứng được những đòi hỏi của thực tế. Đồng thời, phải có những chỉ đạo, điều hành khoa học, theo một quy trình giải quyết hợp lý, rõ ràng và thông suốt. Để có thể thực hiện được những yêu cầu này, bộ phận tham mưu, bên cạnh việc phải tham mưu cho lãnh đạo những vấn đề có liên quan đến chuyên môn do mình đảm trách, cũng cần tham gia xem xét, nghiên cứu, góp ý để xây dựng bộ quy chế làm việc, hệ thống tiêu chuẩn, định mức, đồng thời, nâng cấp, hoàn thiện hệ thống quy trình thủ tục để làm công cụ phục vụ quá trình điều hành, quản lý của người lãnh đạo.

Để giúp lãnh đạo xây dựng và triển khai kế hoạch của đơn vị, cán bộ tham mưu cũng cần có sự phối hợp với các bộ phận có liên quan nhằm đảm bảo các công việc được tiến hành đúng chất lượng, đúng thời hạn và tiết kiệm nguồn lực.

Có thể nói, yêu cầu, nhiệm vụ quản lý các lĩnh vực công tác của đơn vị đặt ra đến đâu, công tác tham mưu phải theo kịp để đưa ra được các kiến nghị, đề xuất giải pháp thực hiện đến đó. Các giải pháp này, một khi đưa ra, phải đủ mạnh mẽ

và hiệu quả để giúp lãnh đạo giải quyết một cách triệt để các yêu cầu và nhiệm vụ mà hoạt động điều hành, quản lý đặt ra.

*Thứ ba*, tham mưu phải đảm bảo chất lượng.

Mỗi phòng chuyên môn, bên cạnh chức năng tham mưu chung, sẽ có những tham mưu theo nghiệp vụ riêng liên quan đến chuyên môn được giao đảm trách. Dù vậy, mỗi đề xuất, kiến nghị hay góp ý được đưa ra đều phải lấy yếu tố chất lượng làm đầu.

Vậy, thế nào là một sản phẩm tham mưu đạt chất lượng? Đó phải là những sản phẩm xuất phát từ tình hình thực tế và đáp ứng tốt với những yêu cầu của thực tế để mang lại hiệu quả cho cơ quan, đơn vị.

Tuy nhiên, để tham mưu, đề xuất có chất lượng, để đảm bảo mỗi phương án đưa ra đều trúng và đúng theo yêu cầu, người tham mưu cần phải nắm vững các chủ trương, đường lối của Đảng, chế độ, chính sách hiện hành của Nhà nước cũng như có đủ trình độ, năng lực về chuyên môn nghiệp vụ, có tư duy phân tích thấu đáo và một tầm nhìn chiến lược. Đồng thời, phải trung thực, khách quan và luôn có ý thức đề cao trách nhiệm cá nhân đối với các vấn đề tham mưu, không vì lý do cá nhân mà đưa ra những ý kiến, quan điểm chủ quan của mình vào nội dung tham mưu làm ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm tham mưu.

Tham mưu là đề ra chủ trương, đường lối, mục tiêu, nhiệm vụ, nhưng tham mưu cũng cần có sự cân nhắc để cân đối, sao cho các nguồn lực được cung cấp một cách hợp lý, chẳng hạn như các yếu tố nhân lực, vật lực, tài lực, phương tiện, trang thiết bị kỹ thuật, thời gian và các điều kiện khác... Mục tiêu càng lớn, nhiệm vụ càng phức tạp thì các nguồn lực càng phải đầu tư có tính toán, cân nhắc kỹ lưỡng hơn để tránh sự thất thoát, lãng phí cho đơn vị.

*Thứ tư*, tham mưu phải đảm bảo tính khả thi

Tránh tham mưu cho lãnh đạo những phương án, những cách thức giải quyết vấn đề thiếu tính chính xác, xa rời thực tế hoạt động. Điều này có thể đưa người lãnh đạo đến những quyết định sai lầm, không dễ gì sửa chữa.

Tuy nhiên, để đảm bảo tính khả thi đối với các vấn đề tham mưu, quá trình tham mưu cần tuân thủ nghiêm túc các yêu cầu, nguyên tắc và quy trình thực hiện

với từng bước tiến hành thận trọng trên cơ sở các thông tin có giá trị, được cung cấp đầy đủ, kịp thời.

Đồng thời với đó, bước nghiên cứu và phân tích tình hình cũng hết sức quan trọng. Cán bộ tham mưu cần phải bám sát thực tế, nhận diện và phân tích thực trạng các mặt hoạt động và các yếu tố liên quan như các quy định pháp lý, thực trạng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, thực trạng tổ chức và hoạt động của cả hệ thống, từ đó xác định được các ưu, nhược điểm và nguyên nhân của những ưu, nhược điểm để làm căn cứ cho việc lựa chọn ra các phương án, giải pháp phù hợp nhất.

Ngoài ra, cũng cần phải phân tích kỹ khả năng và điều kiện hiện thực các ý tưởng đã tham mưu, đề xuất. Đây chính là những luận cứ khoa học quan trọng giúp tránh tình trạng chủ quan duy ý chí của không ít cá nhân, đơn vị khi tham mưu cho lãnh đạo.

*Thứ năm*, tham mưu phải giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị

Việc nâng cao hiệu quả hoạt động phải bắt đầu từ quá trình hoàn thiện tổ chức bộ máy của đơn vị theo hướng tinh gọn, không có bộ phận, tổ chức trung gian hay có sự trùng lặp, chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ để hỗ trợ cho cả hệ thống hoạt động linh hoạt, hiệu quả.

Cùng với đó là sự đơn giản hóa quy trình, thủ tục làm việc và tiếp tục hoàn thiện các quy chế hoạt động để tạo ra quá trình phối hợp vận hành đồng bộ, thông suốt và ổn định cho cả đơn vị.

Để nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động cũng không thể không tính đến việc phải hoạch định những chiến lược ngắn hạn và cả dài hạn trong việc tuyển dụng và sử dụng con người một cách căn cơ, bài bản với mục tiêu xây dựng một đội ngũ chuyên nghiệp, có trình độ chuyên môn hoá cao, có tinh thần trách nhiệm và sự tận tụy với công việc.

*Thứ sáu*, tham mưu phải đảm bảo tính đa dạng

Đó là sự đa dạng đối với các đề xuất, giải pháp khi trình lên lãnh đạo. Điều này sẽ giúp lãnh đạo có cơ hội xem xét, lựa chọn một trong số các phương án. Để hỗ trợ lãnh đạo trong quá trình cân nhắc, cán bộ tham mưu cần chỉ ra những ưu,

nhược điểm, mức độ đạt được kết quả và sự phù hợp với tình hình thực tế của đơn vị của từng phương án ...để trên cơ sở đó lãnh đạo sẽ so sánh, đối chiếu và lựa chọn được phương án phù hợp nhất.

Có thể nói, các yêu cầu trong tham mưu chính là những định hướng quan trọng để những người thực hiện công việc này biết mình cần phải làm gì và làm như thế nào để đảm bảo cho chất lượng của các sản phẩm tham mưu mà mình tạo ra được tốt nhất. Thước đo chất lượng tham mưu, vì thế, cũng cụ thể, rõ ràng hơn để giúp người lãnh đạo, quản lý có thể đánh giá và điều chỉnh bộ máy tham mưu của mình sao cho nó có khả năng đáp ứng được mọi yêu cầu, đòi hỏi mà thực tế đặt ra.

#### ***e) Các nguyên tắc trong công tác tham mưu***

Nếu các yêu cầu là yếu tố có tính định hướng về kết quả cần đáp ứng cho một hoạt động, thì nguyên tắc lại là những yếu tố mà các hoạt động cần phải đảm bảo sự tuân thủ khi thực hiện. Để công tác tham mưu phát huy được hiệu quả, quá trình thực hiện phải dựa trên cơ sở những nguyên tắc sau:

##### **- Tuân thủ pháp luật**

Nguyên tắc này đòi hỏi mọi tham mưu, đề xuất cho lãnh đạo cơ quan, đơn vị luôn phải dựa trên cơ sở các quy định hiện hành của pháp luật, trong khuôn khổ của pháp luật, không làm trái các quy định của pháp luật.

Muốn tham mưu đúng pháp luật, cán bộ tham mưu phải rất am hiểu các quy định của pháp luật và các chế độ, chính sách hiện hành để không bị vi phạm, đồng thời cũng là để vận dụng sáng tạo trong giới hạn cho phép nhằm mang lại lợi ích chính đáng cho các cán bộ, công chức cũng như cho cơ quan, đơn vị.

Trong tham mưu, đề xuất giải quyết các nhiệm vụ được giao, nếu gặp khó khăn do rào cản của pháp luật, cần báo cáo lãnh đạo để lãnh đạo có chỉ đạo hoặc đưa ra quyết sách đúng đắn và kịp thời. Đây cũng là căn cứ giúp lãnh đạo có những kiến nghị, đề xuất với cấp có thẩm quyền nghiên cứu, sửa đổi, bổ sung các quy định phù hợp hơn với thực tế.

##### **- Theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn**

Mỗi cá nhân, đơn vị khi được cấp trên giao nhiệm vụ thực hiện công tác tham mưu cần ý thức rõ về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan, đơn vị mình để tham mưu đúng và trúng theo mục tiêu và yêu cầu nhiệm vụ. Tránh tham mưu những vấn đề vượt ra ngoài khuôn khổ nhiệm vụ, quyền hạn mà đơn vị được cấp trên giao.

Mỗi cán bộ tham mưu không chỉ cần ý thức rõ về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của đơn vị, mà còn cần hiểu rõ về nhiệm vụ của chính mình. Điều này sẽ tạo ra sự chủ động, linh hoạt và nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc của mỗi người. Đó là trách nhiệm với những thông tin mà mình thu thập, phân tích, xử lý, là trách nhiệm với các giải pháp, cách thức, ý tưởng mà mình đưa ra và là trách nhiệm trong việc tuân thủ các quy trình, thủ tục khi cộng tác, phối hợp...

Bên cạnh những chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm cần thực hiện, cán bộ tham mưu cũng cần xác định rõ quyền hạn của mình trong công việc. Chẳng hạn như quyền tổ chức, điều phối công việc, quyền trong việc tiếp cận và cung cấp thông tin, quyền được trang bị và sử dụng các loại máy móc, phương tiện khoa học, công nghệ....

- Dựa trên cơ sở khoa học

Để đảm bảo chất lượng tham mưu, quá trình tham mưu phải dựa trên những căn cứ, cơ sở khoa học đúng đắn và đáng tin cậy. Đó là các luận cứ khoa học có cơ sở lý luận và thực tiễn, là các kết quả nghiên cứu hay các số liệu thống kê có tính xác thực và đã qua thẩm định....

Trên cơ sở các phương pháp luận khoa học, các nghiệp vụ, tri thức chuyên môn và các thông tin có giá trị, cán bộ tham mưu mới có thể xem xét, phân tích thấu đáo thực tế, đánh giá đúng tình hình và dự báo chuẩn xác những diễn biến tiếp theo của sự việc, từ đó để có những đề xuất, kiến nghị phù hợp nhất.

- Khách quan, trung thực

Nguyên tắc khách quan, trung thực trong tham mưu giúp đảm bảo cho các quyết định của lãnh đạo luôn chính xác. Tuy nhiên, nguyên tắc này lại phụ thuộc rất lớn vào phẩm chất của bản thân những cán bộ được giao nhiệm vụ tham mưu.

Đó là đạo đức nghề nghiệp của những người thực hiện công việc này và nó có khả năng chi phối rất lớn đến chất lượng đầu ra của các sản phẩm tham mưu.

Các đề xuất, kiến nghị về chủ trương, đường lối hay chính sách, giải pháp sẽ vô giá trị nếu như các thông tin, số liệu, các đánh giá không xuất phát từ thực tế mà lại bắt nguồn từ những dụng ý mang tính cá nhân hay những ý kiến, quan điểm chủ quan của con người. Điều này sẽ dẫn đến các đề xuất lệch lạc, thiếu chính xác, không đủ độ tin cậy để lãnh đạo ra các quyết định. Vấn đề cần tham mưu càng lớn và quan trọng bao nhiêu, thì sự thiếu khách quan và trung thực càng gây ra những hậu quả nghiêm trọng bấy nhiêu. Nó sẽ dẫn người lãnh đạo đi đến những quyết định sai lầm. Và sự tác động tiêu cực của những quyết định sai lầm này, đôi khi, sẽ không chỉ dừng lại ở phạm vi của tổ chức, đơn vị, mà có thể là của cả một quốc gia, một dân tộc.

- Tổng hợp, toàn diện

Khi tham mưu, đề xuất với lãnh đạo, cần xem xét vấn đề trên cơ sở những thông tin tổng hợp để có một cái nhìn bao quát và sự đánh giá thấu đáo, toàn diện. Lúc này vấn đề sẽ được kết nối ở cả quá khứ, hiện tại và tương lai và được nhận diện trên tất cả các mặt, thuận lợi và khó khăn, cơ hội và thách thức.

Để triển khai thực hiện quyết định cũng cần phải tính đến những điều kiện về nguồn lực, cách thức thực hiện, phương án phối hợp, các tình huống phát sinh cũng như những phương án đối phó với các tình huống phát sinh ấy.... Tất cả các thông tin sẽ được cán bộ tham mưu tính toán, cân nhắc cẩn kẽ trước khi trình bày phương án, đề xuất ý tưởng với lãnh đạo.

Trên cơ sở một cái nhìn toàn diện, các vấn đề được dự báo sẽ tiệt cận gần hơn với thực tế. Điều này giúp lãnh đạo đưa ra những quyết định đảm bảo tính đúng đắn và khả thi, đồng thời khắc phục sự chủ quan, phiến diện đối với các ý tưởng kiến nghị, đề xuất.

Ngoài những nguyên tắc nêu trên, để quá trình tham mưu đạt hiệu quả cũng rất cần đến các yếu tố bảo mật, chủ động, kịp thời, bởi tham mưu gắn liền với thông tin, với quản lý, điều hành, lãnh đạo, những hoạt động luôn cần đến sự an toàn, chắc chắn và đúng lúc để có thể đảm bảo cho sự thành công.

## 2. Các kỹ năng trong công tác tham mưu

### a) Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin

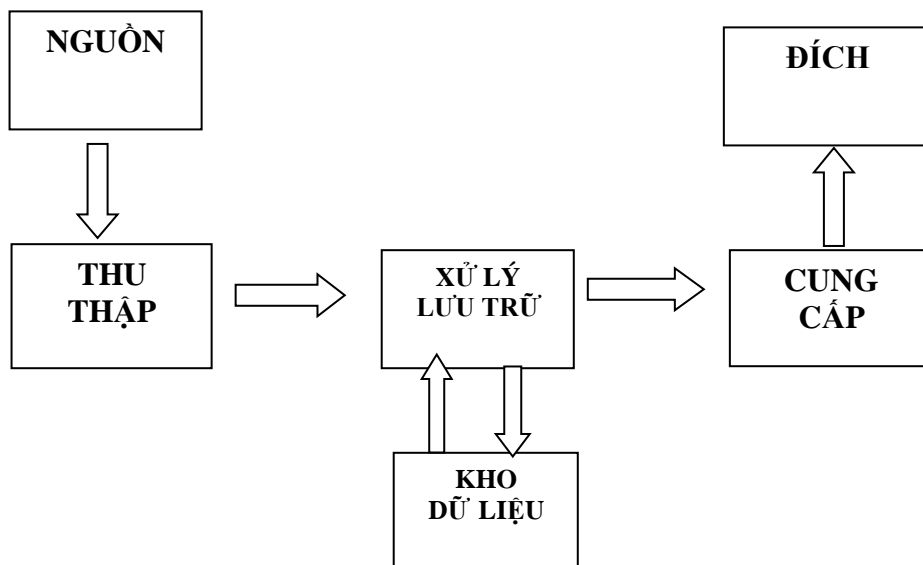
Thông tin là những tin tức được thu nhận và được xem là yếu tố đầu vào quan trọng đối với quá trình ra quyết định hoặc giải quyết một nhiệm vụ quản lý nào đó trong thực tế.

Dữ liệu là nguồn gốc của thông tin, là vật liệu thô chứa đựng thông tin và cũng là vật liệu để sản xuất thông tin. Tất cả các dữ liệu sau khi thu thập và tiến hành xử lý sẽ cho ra các thông tin có giá trị.

Trong hoạt động quản lý, thông tin là cơ sở cho việc hoạch định đường lối, chính sách, quyết định của tổ chức, lãnh đạo, là nguyên liệu đầu vào quan trọng cho quá trình xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu. Lãnh đạo dù giỏi đến đâu, nếu không có thông tin, cũng không thể ra quyết định để chỉ đạo, lãnh đạo, điều hành hoạt động. Chính vì tính chất quan trọng của thông tin như vậy nên bất cứ tổ chức, người lãnh đạo nào cũng đều xác định nhiệm vụ đầu tiên, quan trọng đối với cơ quan, tổ chức mình là công tác thông tin.

Trong một cơ quan, đơn vị, hệ thống thông tin được xây dựng và vận hành để giúp thông tin được chuyển tải thông suốt như một dòng chảy liên tục, nhằm đảm bảo cho quá trình hoạt động không bị gián đoạn hay ngừng lại.

Hệ thống thông tin có thể được mô tả bằng sơ đồ sau:



Thông tin trong quản lý có thể chia làm nhiều loại, theo những tiêu chí phân loại khác nhau. Chẳng hạn:

- Theo nguồn xuất xứ của thông tin: thông tin bên trong và thông tin bên ngoài;

- Theo chức năng thể hiện của thông tin: thông tin chỉ đạo và thông tin thực hiện;

- Theo phương hướng chuyển động của thông tin: thông tin dọc và thông tin ngang;

- Theo cách truyền tin: thông tin hệ thống và thông tin không hệ thống;

- Theo kênh phát thông tin: thông tin chính thức và thông tin không chính thức;

Để thông tin luôn được khai thác và sử dụng hữu hiệu trong công tác tham mưu, thông tin cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Chính xác;
- Đầy đủ;
- Kịp thời;
- Mới;
- An toàn, bảo mật.

\* Phương pháp thu thập thông tin

Để thu thập thông tin, cán bộ tham mưu có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau, tùy thuộc vào mục đích, yêu cầu và nội dung cần tham mưu. Cụ thể là các phương pháp như:

- Phương pháp phân tích tài liệu
- Phương pháp quan sát
- Phương pháp phỏng vấn

\* Kỹ năng xử lý thông tin

Thông tin tiếp nhận thường đến từ nhiều nguồn khác nhau, với những điều kiện, hoàn cảnh và người cung cấp khác nhau, nên mức độ tin cậy của các thông tin cũng có sự khác nhau. Chính vì thế, sau khi thu thập, thông tin cần phải có quá trình xử lý để biến những thông tin sơ cấp ban đầu thành những thông tin thứ cấp, có giá trị, sử dụng làm nguyên liệu đầu vào cho việc ra quyết định của lãnh đạo.

- Kiểm tra độ tin cậy của thông tin



Trong thực tế, thông tin luôn thay đổi liên tục. Thông tin hôm nay có giá trị nhưng ngày mai nó có thể không còn giá trị nữa. Do đó, những người tiếp nhận không nên chắc chắn rằng, thông tin mình nhận là hoàn toàn chính xác, đầy đủ và không hề bị xuyên tạc, bóp méo. Vì hiếm có thông tin nào được tiếp nhận đúng với bản chất thật của nó. Mỗi người khi tiếp nhận thông tin cần phải trở nên thành thạo trong việc giải mã thông tin, đồng thời cần phát triển tư duy phản biện để không chấp nhận bất cứ điều gì nếu chỉ dựa vào giá trị bên ngoài.

Với những thông tin quan trọng, cần phải kiểm chứng mức độ tin cậy và hữu ích của nó trước khi sử dụng thông qua phân tích kỹ bối cảnh hình thành, mang lại thông tin, người truyền đạt, cách thức truyền đạt nó và cũng cần phải tính đến những khả năng có thể khiến các thông tin bị che giấu hoặc làm sai lệch so với thông tin ban đầu.

Thậm chí, nếu cần, phải đến tận nơi hình thành nguồn thông tin để nắm bắt đầy đủ và xác định chắc chắn bản chất của các thông tin hiện có. Đây là bước quan trọng giúp tạo ra những giá trị ban đầu của thông tin.

#### - Phân tích thông tin

Sau khi thu thập, thông tin sẽ được lựa chọn, phân loại, sàng lọc để lược bỏ những thông tin không phù hợp hoặc không có giá trị, sau đó tóm lược lại những nội dung thông tin cơ bản, cốt lõi.

Trên cơ sở thông tin được thu nhận, cán bộ tham mưu tiến hành phân tích các mâu thuẫn chứa đựng trong đó, xác định tất cả các yếu tố, sự kiện, hiện tượng liên quan và mối quan hệ nhân quả giữa chúng, tìm ra tất cả nguyên nhân khách quan, chủ quan, trực tiếp, gián tiếp, sâu xa, tiềm ẩn của vấn đề.

Trong quá trình xử lý, cần làm nổi bật các căn cứ, cơ sở và sự kiện để lãnh đạo dựa trên cơ sở các thông tin đó đưa ra quyết định phù hợp và đúng đắn.

#### - Tổng hợp thông tin

Đây là một bước quan trọng trong tham mưu, đòi hỏi người thực hiện phải có trình độ cao về chuyên môn nghiệp vụ. Do việc tổng hợp thông tin cần dựa trên những kiến thức về chuyên môn, về pháp luật và về thực tiễn hoạt động của tổ chức.

Các thông tin sau khi đã được kiểm tra, xác minh và phân tích sẽ được sắp xếp vào mối quan hệ mạch lạc, có hệ thống theo những tiêu chí nhất định như: thời gian, tác giả, tầm quan trọng, tính phổ biến, sự đúng sai, v.v...

***b) Kỹ năng lựa chọn giải pháp trong công tác tham mưu***

Trong quá trình hoạt động, các cơ quan, đơn vị đều phải thường xuyên đối diện với những tình huống nảy sinh. Chính vì vậy, các cán bộ tham mưu sẽ phải hỗ trợ lãnh đạo trong việc tìm kiếm và lựa chọn giải pháp phù hợp để giải quyết vấn đề. Đây là công việc đòi hỏi khả năng phân tích, xử lý, tổng hợp thông tin, khả năng dự báo và một tầm nhìn trong việc nhận diện, cũng như đánh giá các vấn đề liên quan trong tương lai, khi giải pháp đó được triển khai vào thực tế.

Quá trình lựa chọn sẽ đặt cán bộ tham mưu vào tình huống phải có sự tính toán, cân nhắc, so sánh, đối chiếu giữa những giải pháp với nhau, đồng thời phải đưa ra giả thiết cho từng giải pháp và tự mình giải quyết nó trên cơ sở các câu hỏi như: tại sao lại lựa chọn giải pháp này, thay vì là giải pháp khác? Giải pháp này, khi áp dụng sẽ có những ưu điểm và hạn chế gì? Giải pháp này có phải là giải pháp phù hợp nhất khi áp dụng vào thực tế của đơn vị không? Nếu áp dụng giải pháp này thì kết quả đạt được sẽ là như thế nào? Và hiệu quả mà giải pháp này có thể mang lại cho toàn bộ hệ thống sẽ là gì?....

Sau khi tìm được câu trả lời cho từng giải pháp, việc lựa chọn sẽ trở nên dễ dàng vì lúc này cán bộ tham mưu có thể biết rõ đâu sẽ là giải pháp tối ưu nhất trong số các giải pháp đưa ra. Tuy nhiên, không phải lúc nào quá trình lựa chọn cũng là dễ dàng với cán bộ tham mưu vì việc lựa chọn có đúng đắn hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, cả chủ quan và khách quan. Đó là những yếu tố liên quan đến sự chính xác, đầy đủ, kịp thời của thông tin, là năng lực phân tích, sự nhạy bén và khả năng dự báo của cán bộ tham mưu, là năng lực thẩm định, đánh giá và sự công tâm, khách quan của người lãnh đạo.... Những yếu tố này có thể chi phối kết quả cuối cùng của việc lựa chọn giải pháp và vì thế, nó sẽ quyết định chất lượng và hiệu quả của quá trình giải quyết vấn đề khi áp dụng giải pháp đó vào thực tế. Các giải pháp được lựa chọn chỉ thực sự có giá trị khi đảm bảo các yêu cầu sau:

1. Đúng pháp luật;
2. Đúng với chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị;
3. Phù hợp với tình hình thực tế;
4. Giúp tiết kiệm nguồn lực;
5. Giúp đơn vị đạt được các mục tiêu đặt ra;
6. Nâng cao hiệu quả hoạt động của cơ quan, đơn vị.

***c) Kỹ năng trình bày trong công tác tham mưu***

***\* Soạn thảo và biên tập văn bản tham mưu***

Khi đã lựa chọn được phương án thực hiện, cán bộ tham mưu sẽ cần phải hoàn thành sản phẩm tham mưu. Đây chính là việc giải quyết nhiệm vụ đặt ra bằng một văn bản tham mưu chính thức. Giai đoạn này là quá trình tạo ra, chứng minh và thuyết phục lãnh đạo tham khảo, sử dụng các giá trị hữu ích của sản phẩm tham mưu. Vì vậy, cán bộ tham mưu cần có kỹ năng trình bày bằng văn bản. Để làm tốt công tác này, cán bộ tham mưu phải nắm vững kỹ thuật soạn thảo văn bản.

Trước hết, cán bộ tham mưu cần chuẩn bị các văn bản, giấy tờ, dữ liệu, số liệu cần thiết, nắm vững tình huống tham mưu, có ý tưởng rõ ràng về vấn đề tham mưu (phương hướng, giải pháp, cách thức giải quyết...). Sau đó, tùy theo từng nhiệm vụ, loại việc được tham mưu, mục tiêu của việc tham mưu và loại hình văn bản phù hợp với thẩm quyền giải quyết của lãnh đạo... mà cán bộ tham mưu tiến hành soạn thảo văn bản. Hình thức văn bản tham mưu được soạn thảo có thể là nghị quyết, quyết định, công văn, tờ trình, kế hoạch....

Từng loại văn bản khác nhau sẽ có yêu cầu về nội dung khác nhau. Khi tiến hành soạn thảo cần chú ý mục đích của văn bản, yêu cầu của việc giải quyết công việc được thể hiện trong văn bản, thẩm quyền giải quyết vụ việc được đề cập trong văn bản và phương hướng giải quyết... từ đó, lựa chọn cách trình bày phù hợp.

Mặc dù mỗi loại văn bản đều có những yêu cầu riêng, nhưng về cơ bản, quá trình soạn thảo các loại văn bản đều được tiến hành với các bước cụ thể sau:

- Xây dựng dự thảo đề cương văn bản

Đây là bước quan trọng giúp người soạn thảo xác định rõ cấu trúc với những nội dung chính, trọng tâm sẽ đưa vào văn bản, đồng thời sắp xếp nó theo trật tự logic một cách chủ động để đảm bảo sự liên kết chặt chẽ giữa các nội dung trong văn bản với nhau.

Dự thảo đề cương văn bản sẽ giúp người soạn thảo có những định hình đầu tiên về việc triển khai những vấn đề cần tham mưu. Trên cơ sở đó sẽ lựa chọn những thông tin, dữ liệu phù hợp để xây dựng nội dung.

Căn cứ vào đối tượng tiếp nhận, nội dung cần soạn thảo, người soạn thảo sẽ lựa chọn loại văn bản và hình thức thể hiện phù hợp. Trước khi soạn thảo cần xác định là để gửi cho lãnh đạo cấp trên, gửi ra bên ngoài hay gửi các đơn vị ngang cấp trong đơn vị. Trường hợp gửi cho cấp trên thì sẽ là Báo cáo, Tờ trình, nếu là cơ quan, tổ chức bên ngoài thì sẽ thường là Công văn, còn với các đơn vị ngang cấp thì các văn bản được gửi đi thường là Đề nghị...

Yêu cầu chung đối với nội dung văn bản tham mưu là phải đảm bảo sự logic, rõ ràng, đầy đủ và chính xác.

Mặc dù đây là một bước quan trọng trong tham mưu, nhưng không phải lúc nào cán bộ tham mưu cũng nhất thiết phải áp dụng vào thực tế. Bởi việc hỗ trợ lãnh đạo trong quá trình ra quyết định không chỉ dừng lại ở các vấn đề mang tính chiến lược, mà còn là những vấn đề sự vụ hàng ngày của cơ quan, đơn vị. Đó là những vấn đề cần có sự ứng biến, giải quyết nhanh chóng, kịp thời, đòi hỏi cán bộ tham mưu có sự tiếp cận linh hoạt, thay vì có sự chuẩn bị cẩn thận, kỹ lưỡng từng bước. Vì vậy, điều quan trọng với cán bộ tham mưu là cần nắm rõ mục tiêu, yêu cầu của từng loại công việc, của từng vấn đề cần giải quyết, để có thể quyết định cách thức tham mưu phù hợp nhất với từng hoàn cảnh và từng đối tượng cụ thể.

- Dự thảo chi tiết văn bản

Sau khi phân xây dựng dự thảo đề cương đã hoàn tất, người soạn thảo sẽ căn cứ vào đó để xây dựng thành một văn bản dự thảo hoàn chỉnh với những nội dung cụ thể, chi tiết.

Về nội dung, văn bản phải chứa đựng đầy đủ các nội dung thông tin cần thiết liên quan đến vấn đề đang được quan tâm.

Các nội dung cần được triển khai một cách rõ ràng, mạch lạc theo trật tự để đảm bảo tính logic chặt chẽ. Tránh sự sắp xếp lộn xộn, chòng chéo hay trùng lặp về nội dung, gây cản trở cho quá trình tiếp nhận và lĩnh hội thông tin từ phía người đọc.

Để đáp ứng được các yêu cầu về nội dung, văn bản phải có tính hợp pháp, tính khoa học và tính khả thi.

Văn bản có nội dung hợp pháp khi được xây dựng dựa trên cơ sở những căn cứ và lý do xác thực. Nội dung điều chỉnh của văn bản đúng với thẩm quyền do luật định, tức là mỗi cơ quan, tổ chức chỉ được phép ban hành văn bản đề cập đến những vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình và chỉ được ban hành một số loại văn bản nhất định mà pháp luật cho phép.

Tính khoa học của văn bản được thể hiện ở ngay trong chính các thông tin được lựa chọn để đưa vào trong văn bản. Đó phải là những thông tin đầy đủ, có giá trị và được cung cấp nhanh chóng, kịp thời. Các thông tin sẽ được sắp xếp theo một bố cục chặt chẽ, nhất quán với chủ đề. Các phần, các ý, các câu liên kết với nhau để tạo thành một chỉnh thể thống nhất, phục vụ chủ đề đặt ra.

Để đảm bảo tính khả thi, các yêu cầu đưa ra trong nội dung văn bản cần phù hợp với tình hình thực tế, với trình độ, năng lực, khả năng vật chất và thời gian của chủ thể thực hiện.

Về thể thức, cần lựa chọn thể thức phù hợp với nội dung của văn bản. Đó là tập hợp các yếu tố cấu thành hình thức bên ngoài của văn bản, bao gồm các thành phần chung áp dụng đối với các loại văn bản và các thành phần bổ sung trong những trường hợp cụ thể. Đây là yếu tố cần phải được tuân thủ để đảm bảo hiệu lực pháp lý cho văn bản, giúp văn bản được soạn thảo và ban hành theo mẫu thống nhất nhằm tạo ra sự thuận lợi trong quá trình sử dụng cũng như lâu dài.

Trong một văn bản có thể thức hoàn chỉnh, cần có đầy đủ các yếu tố cơ bản liên quan đến nhau như quốc hiệu, tên cơ quan, tổ chức ban hành văn bản, số ký

hiệu của văn bản, địa danh và ngày, tháng, năm ban hành văn bản, tên loại và trích yếu nội dung của văn bản, nội dung văn bản, chức vụ, họ tên và chữ ký của người có thẩm quyền, dấu của cơ quan, tổ chức, nơi nhận.

Văn bản đúng thể thức khi đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Đầy đủ các yếu tố thể thức trong một văn bản;
- Thiết lập và bố trí các yếu tố trong văn bản đó một cách khoa học, theo đúng các quy định pháp luật hiện hành.

Về văn phong sử dụng trong văn bản cũng phải đảm bảo đầy đủ các yêu cầu về tính chính xác, tính khách quan, tính trang trọng, lịch sự và tính khuôn mẫu.

#### ▪ Biên tập và trình văn bản

Việc biên tập và trình văn bản lên lãnh đạo là bước quan trọng với người làm tham mưu. Để văn bản tham mưu đảm bảo chất lượng, cán bộ tham mưu cần tiến hành một số bước sau:

- Lấy ý kiến tham gia của tập thể:

Bao gồm các nhà lãnh đạo, quản lý và các thành viên trong tổ chức, những người đã, đang và sẽ tham gia vào các khâu trong tiến trình triển khai những nhiệm vụ mà văn bản đề xuất.

Sự tham gia góp ý của mọi người sẽ giúp cán bộ soạn thảo được cung cấp thêm thông tin hoặc xác nhận lại độ tin cậy của những thông tin cần thiết, hiểu rõ hơn những khó khăn, thuận lợi, những điểm mạnh, điểm yếu cũng như những cơ hội và thách thức mà tổ chức phải đối mặt khi triển khai công việc, để từ đó có những giải pháp phù hợp.

Qua quá trình trao đổi, thảo luận và đi đến thống nhất, mỗi thành viên không chỉ có cơ hội nói lên quan điểm, ý kiến của mình, mà còn có điều kiện để nắm bắt các thông tin liên quan đến nhiệm vụ mà mình sẽ thực hiện. Chính vì vậy, các thành viên sẽ có xu hướng ủng hộ cao hơn đối với quyết định cuối cùng mà lãnh đạo đưa ra, đồng thời, nâng cao ý thức trách nhiệm với các nhiệm vụ được giao phó.

- Tiếp thu ý kiến và hoàn thiện văn bản

Việc tiếp thu ý kiến của tất cả mọi người dựa trên cơ sở có chọn lọc để đảm bảo sự phù hợp với vấn đề đang được quan tâm. Nếu vấn đề nào còn chưa cụ thể, rõ ràng hay còn có những ý kiến trái chiều, thì cần có thêm thời gian để trao đổi, sưu tầm thêm số liệu, tài liệu để làm sáng tỏ vấn đề và đi đến sự thống nhất trước khi hoàn thiện văn bản để trình lãnh đạo phê duyệt.

- Trình Dự thảo lên lãnh đạo để phê duyệt

Một dự thảo văn bản khi trình lên thường được lãnh đạo yêu cầu chỉnh sửa hoặc bổ sung một hay một số nội dung. Và việc chỉnh sửa này có thể chỉ một lần, nhưng cũng có thể là phải làm nhiều lần trước khi xét duyệt. Có những văn bản cá nhân lãnh đạo có thể thông qua, nhưng cũng có văn bản cần đến sự họp bàn, trao đổi, thống nhất của tập thể ban lãnh đạo, sau đó lãnh đạo mới phê duyệt.

Với những văn bản có dung lượng lớn, khi trình lãnh đạo, cán bộ tham mưu nên tóm lược lại nội dung trong tờ trình hoặc bản thuyết minh kèm theo để tạo thuận lợi cho lãnh đạo trong việc theo dõi.

Việc trình văn bản lên lãnh đạo dù được tiến hành trực tiếp hay gián tiếp, thì cán bộ tham mưu cũng đều phải theo dõi sát quá trình chuyển giao văn bản cho đến khi chắc chắn việc tiếp nhận văn bản đã được vào sổ sách và chuyển đến tay người có thẩm quyền giải quyết kịp thời gian, đảm bảo đúng theo tiến độ dự kiến.

\* Trình bày bằng ngôn ngữ nói

Đây là hoạt động thường xuyên và phổ biến trong công tác tham mưu, được tiến hành nhằm cung cấp và phân tích các thông tin cho lãnh đạo trước khi xem xét, cân nhắc để ra quyết định. Nội dung của các báo cáo này thường đề cập đến các phương pháp, biện pháp mới, các dự thảo chính sách, dự thảo kế hoạch, quá trình triển khai kế hoạch, các vấn đề nhân sự, tài chính, các kết quả nghiên cứu.....

Cũng như hoạt động thuyết trình trước đám đông, việc trình bày báo cáo sử dụng ngôn ngữ nói làm công cụ giao tiếp trực tiếp. Tuy nhiên, việc trình bày báo cáo lại có một số đặc trưng khác biệt:

- Hình thức báo cáo thường được tiến hành trong phạm vi nội bộ của tổ chức (*giữa cán bộ tham mưu với lãnh đạo; giữa cán bộ tham mưu với các thành viên cuộc họp....*);

- Cả người nói và người nghe đều quen biết nhau;

- Số lượng người nghe hạn chế hơn;

- Thời gian báo cáo thường ít hơn, nhưng các câu hỏi được người nghe đặt ra thường nhiều hơn;

- Mục đích chính của trình bày báo cáo là cung cấp, chia sẻ thông tin.

Những đặc trưng này giúp cho cán bộ tham mưu trở nên gần gũi hơn với lãnh đạo và với tất cả các thành viên tham gia buổi trình bày báo cáo. Cách thức giao tiếp, trao đổi và tương tác giữa họ, vì thế, cũng dễ dàng, thuận lợi hơn rất nhiều. Đây là điều kiện quan trọng để cán bộ tham mưu và lãnh đạo, cùng các thành viên tham gia trao đổi, chia sẻ thông tin, bày tỏ quan điểm, ý kiến của mình để gia tăng sự hiểu biết lẫn nhau và mọi người có thể nhanh chóng đi đến sự thống nhất đối với những vấn đề đang bàn thảo.

Các báo cáo bằng miệng nên tập trung vào việc mô tả, giải thích, phân tích và đưa ra các lý lẽ, lập luận chặt chẽ, thuyết phục thay vì tường thuật và khơi gợi cảm xúc của người nghe.

Để đảm bảo khả năng bao quát vấn đề và các ý được sắp xếp theo trật tự logic, một dàn ý tổng quát cho một báo cáo bằng miệng thường bao gồm các phần sau:

- Phần mở đầu:

Giới thiệu mục đích của bản Báo cáo;

- Phần thảo luận:

+ Phương pháp tiến hành và tư liệu tham khảo;

+ Kết quả đạt được;

- Phần kết luận:

Chốt lại vấn đề vừa trình bày.

Thực tế cho thấy, mặc dù nội dung báo cáo đã được hoàn thiện kỹ lưỡng, nhưng không phải lúc nào cán bộ tham mưu cũng có thể thể hiện tốt nhất những



gì mà mình đã giành nhiều công sức và tâm huyết để chuẩn bị. Bởi, quá trình đó luôn bị chi phối bởi một số yếu tố cả chủ quan và khách quan. Chẳng hạn như:

- **Các yếu tố thuộc về người nói:** Nhiều thông tin, thông tin quá phức tạp, giọng nói khó nghe, thái độ phong cách, trang phục ...không phù hợp;

- **Các yếu tố thuộc về người nghe:**

- Về sinh lý: Sức khỏe, tuổi tác, thính giác....

- Về tâm lý: Quá xúc động, quá vui, quá buồn, quá tức giận....

- Về thái độ: Định kiến, không thiện chí, không muốn thừa nhận người khác, không nghe ý kiến, quan điểm trái ngược....;

- **Các yếu tố thuộc về môi trường:** quá ồn, quá nóng, quá lạnh, khoảng cách quá xa...

- **Các yếu tố liên quan đến phương tiện, trang thiết bị kỹ thuật**

Đây là những yếu tố mà các cán bộ tham mưu cần phải tính đến để chuẩn bị trước các phương án dự phòng và ứng phó kịp thời nếu như nó xảy ra. Điều này sẽ giúp tạo ra sự chủ động cho quá trình trình bày và giúp người cán bộ tham mưu có thể đạt được hiệu quả trình bày như mong muốn.

Sau khi chuẩn bị kỹ lưỡng, cán bộ tham mưu sẽ tiến hành bước trình bày báo cáo. Đây là công đoạn đòi hỏi người tham mưu phải có sự tự tin và bản lĩnh.

Trong tham mưu, đề xuất, thông thường cán bộ tham mưu phải tuân theo ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo. Tuy nhiên, ở một số trường hợp, người tham mưu cũng cần phải bảo vệ chính kiến của mình đối với các kiến nghị, đề xuất có tính chất độc lập. Nếu lúc nào cũng nhất nhất theo ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo, dù biết lãnh đạo có những quyết sách sai lầm, thì người làm công tác tham mưu sẽ tự đánh mất vị trí, vai trò của chính mình.

***d) Kỹ năng thuyết phục trong công tác tham mưu***

Thuyết là nói, phục là phục tùng, là đồng ý, làm theo. Vậy thuyết phục là việc sử dụng lời nói để đưa ra các tình tiết, sự kiện, số liệu nhằm giải thích, phân tích, chứng minh cho một vấn đề, một sự việc hay một hoạt động...làm cho người khác tin tưởng, đồng ý, làm theo, hành động theo những gì mình muốn.

Khi tham mưu, thuyết phục là kỹ năng cần thiết để đảm bảo nội dung tham mưu có thể được chấp nhận, sử dụng hoặc thông qua.

Để có thể bảo vệ được chính kiến, quan điểm và các phương án mà mình đã dày công nghiên cứu, lựa chọn, đề xuất và thuyết phục không chỉ lãnh đạo cấp trên, mà còn là với các đồng nghiệp trong đơn vị, cán bộ tham mưu cần đảm bảo bốn yếu tố quan trọng như:

- + Uy tín về chuyên môn;
- + Phẩm chất đạo đức và kinh nghiệm;
- + Chất lượng của nguồn thông tin cung cấp;
- + Cách thức tiếp cận vấn đề và cách thức đưa ra các lý lẽ, lập luận để bảo vệ những đề xuất mà mình nêu ra.

Ngoài bốn yếu tố nêu trên, sức thuyết phục của phần trình bày còn chịu ảnh hưởng bởi khả năng làm chủ vấn đề, là sự nắm vững đối với các thông tin, dữ kiện, tình tiết có liên quan đến nội dung trình bày. Tránh tình trạng liên tục giở tài liệu để tìm kiếm thông tin và chậm trễ trong việc trả lời chất vấn của lãnh đạo và những người tham gia.

Trong trường hợp nếu đó là vấn đề lãnh đạo đã nắm vững, hay vụ việc đó đã và đang được giải quyết mà cán bộ tham mưu và lãnh đạo đều biết rõ về tình tiết, nội dung, thì cán bộ tham mưu không cần nhắc lại về vụ việc. Còn trong trường hợp có xuất hiện thông tin, tình tiết mới, thì nên trình bày nhấn mạnh vào các thông tin, tình tiết mới.

Từ lúc bắt đầu chuẩn bị nội dung trình bày cho đến khi hoàn tất việc trình bày là cả một quá trình thu thập thông tin, lựa chọn, nghiên cứu, sắp xếp các vấn đề sao cho đạt chất lượng tốt nhất. Tuy nhiên, chỉ bấy nhiêu thôi thì chưa đủ để đảm bảo cho một phần trình bày có sức lôi cuốn, thuyết phục. Để thành công với những đề xuất mà mình đưa ra, cán bộ tham mưu cần:

- + Hiểu rõ về đối tượng nghe;
- + Tạo bối cảnh và bầu không khí giao tiếp thuận lợi;
- + Tạo niềm tin;
- + Dự liệu và chuẩn bị tốt các phương án (*có thể phát sinh*) khi trình bày;

- + Sử dụng lý lẽ và lập luận chặt chẽ;
- + Kết hợp lý và tình;
- + Quan sát ngôn ngữ cơ thể của người nghe và sử dụng ngôn ngữ cơ thể kết hợp với ngôn ngữ nói;
- + Thể hiện sự tôn trọng.

Khi trình bày, cần có sự chuẩn bị các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh để củng cố và gia tăng tính thuyết phục cho các thông điệp bằng lời, đồng thời, tạo sự sinh động, giúp cho lãnh đạo và các thành viên khác có cơ hội được tham gia vào quá trình tương tác với người nói để thực sự được “*tai nghe, mắt thấy*” những gì đang diễn ra. Thông thường, các công cụ hỗ trợ hay được sử dụng là sơ đồ, biểu đồ, bảng biểu, hình ảnh, video clip....

Để sử dụng các công cụ hỗ trợ này hiệu quả, cần lưu ý:

- + Các hình ảnh phải đủ lớn để tất cả mọi người đều có thể quan sát dễ dàng;
- + Giảm bớt các chi tiết để hình ảnh được nổi bật bởi sự đơn giản;
- + Nên đứng về một bên màn hình và quay mặt về phía người nghe khi trình bày để tạo sự kết nối, tương tác giữa hai bên. Đồng thời, để có thể quan sát thái độ và khả năng tiếp nhận từ phía người nghe, trên cơ sở đó có sự điều chỉnh, nếu cần.

Trong quá trình trình bày, để tăng sức tính thuyết phục cho những thông tin truyền tải, cán bộ tham mưu nên phối hợp sử dụng ngôn ngữ nói với ngôn ngữ cơ thể vì những thông điệp bằng lời thường chỉ tác động một phần tới người nghe, phần còn lại là nhờ vào những tác động, ảnh hưởng của ngôn ngữ cơ thể. Đó là những yếu tố như: nét mặt, ánh mắt, nụ cười, cử chỉ, điệu bộ, động tác, giọng nói, ngữ điệu, khoảng cách giao tiếp, màu sắc, kiểu dáng trang phục.... Những yếu tố này, tuy không phải là lời nói, nhưng lại chứa đựng những thông điệp đáng tin cậy, có giá trị, đồng thời và có sức lôi cuốn, hấp dẫn với người nghe. Chính vì vậy, nếu biết phối kết hợp hai yếu tố ngôn ngữ này một cách hài hòa, ăn ý thì phần trình bày sẽ có được khả năng thuyết phục cao hơn.

Bên cạnh việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể một cách linh hoạt, sáng tạo khi trình bày, cán bộ tham mưu cũng nên thường xuyên quan sát ngôn ngữ cơ thể của

người nghe để nhanh chóng nhận diện những thông điệp mà người nghe gửi đến. Trên cơ sở những thông điệp vừa tiếp nhận, cán bộ tham mưu sẽ có những điều chỉnh phù hợp với đối tượng, tình huống, sao cho quá trình thuyết phục sẽ đảm bảo đi đến sự thành công.

### **3. Những điều kiện cần bảo đảm để công tác tham mưu đạt chất lượng trong thời đại 4.0**

#### ***a) Điều kiện về thể chế***

Thể chế pháp lý có vai trò rất quan trọng trong quá trình vận hành một tổ chức, một quốc gia nói chung và trong quá trình tham mưu nói riêng. Đây là căn cứ, cơ sở quan trọng cho việc đề xuất các ý kiến tham mưu. Tuy nhiên, hiện nay thể chế pháp lý từ cơ quan Trung ương tới các cơ quan nhà nước ở địa phương vẫn còn tồn tại một số bất cập bởi sự thiếu đồng bộ, thống nhất. Đó là một rào cản khiến quá trình tham mưu trở nên khó khăn. Để một đề xuất hay một giải pháp có thể ra đời và vận dụng vào thực tế, cán bộ tham mưu sẽ phải đối chiếu, so sánh rất nhiều loại văn bản với nhau để không rơi vào tình huống giải quyết trái luật. Vì vậy, việc hoàn thiện thể chế pháp lý một cách đồng bộ, thống nhất từ trên xuống dưới là một yêu cầu cấp bách đối với công tác tham mưu hiện nay.

Bên cạnh đó, mỗi cơ quan, đơn vị cũng cần phải xây dựng và hoàn thiện hệ thống quy trình thủ tục làm việc, các quy chế, quy định và hệ thống tiêu chí đánh giá để làm cơ sở cho quá trình thực hiện, cũng như tạo thuận lợi cho công tác tham mưu. Trong đó, cần phải có quy định rõ ràng về chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của cán bộ được giao thực hiện công tác tham mưu. Gắn việc trao nhiều quyền với trách nhiệm trong khi thực hiện nhiệm vụ, công vụ được giao để họ có thể chủ động giải quyết và hoàn thành tốt công việc của mình.

#### ***b) Điều kiện về con người***

Trước hết, để có được đội ngũ cán bộ tham mưu có năng lực và trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì các đơn vị cần làm tốt công tác tuyển chọn cán bộ, đảm bảo sự công bằng, khách quan. Quá trình tuyển chọn nên ưu tiên cho những người có trình độ chuyên môn cao, có năng lực, phẩm chất đạo đức tốt và có những tố chất phù hợp với đặc thù công tác tham mưu.

Cùng với đó cũng cần phải coi trọng việc sử dụng, bố trí cán bộ, giúp cho họ có cơ hội phát huy đúng năng lực và sở trường của mình. Nếu làm tốt công tác này, sẽ là yếu tố tạo động lực cho cán bộ tham mưu, đồng thời góp phần nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc chung cho cả cơ quan, đơn vị.

Công tác đào tạo đào tạo, bồi dưỡng cán bộ tham mưu theo hướng chuyên nghiệp hoá cũng cần phải được chú trọng. Hàng năm, nên có kế hoạch bồi dưỡng, nâng cao trình độ, nghiệp vụ cho cán bộ làm công tác tham mưu để họ có cơ hội tham gia các lớp tập huấn nghiệp vụ chuyên môn và các khóa tập huấn về kỹ năng hành chính, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp, ứng xử, kỹ năng trình bày, kỹ năng đàm phán, thuyết phục...

Ngoài ra, việc quy hoạch đội ngũ cán bộ làm công tác tham mưu, chuẩn bị cho đội ngũ kế cận cần có sự chọn lựa kỹ càng, giao trách nhiệm kèm cặp, huấn luyện họ bằng những cán bộ giỏi chuyên môn, nhiều năm kinh nghiệm, nhằm đảm bảo thường xuyên có nguồn nhân lực tham mưu chất lượng cao, đáp ứng được những yêu cầu ngày càng khó khăn của thực tế công việc.

Với đội ngũ quản lý, lãnh đạo, những người không chỉ thường xuyên lắng nghe, tiếp nhận những ý kiến đề xuất, tham mưu, mà còn là những người hàng ngày phải đưa ra những ý kiến tham mưu, chỉ đạo, hướng dẫn cho cấp dưới, cũng cần phải có sự thay đổi trong nhận thức về vai trò, ý nghĩa của công tác tham mưu đối với chất lượng, hiệu quả hoạt động của cơ quan, đơn vị. Trên cơ sở những thay đổi về nhận thức, người lãnh đạo, quản lý mới có những chuyển biến trong từng hành động cụ thể khi chỉ đạo, hướng dẫn, tham mưu cho cấp dưới và khi lắng nghe, tiếp nhận những ý kiến góp ý, đề xuất mà cấp dưới đưa lên. Chỉ có như vậy, trong quá trình trao đổi, bàn bạc giữa các bên mới có được tiếng nói chung và nhanh chóng đi đến được sự thống nhất, để biến mỗi sản phẩm tham mưu trở thành một yếu tố đòn bẩy cho sự phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ của cơ quan, đơn vị.

### ***c) Điều kiện về cơ sở vật chất, phương tiện***

Đây là những công cụ, phương tiện hỗ trợ đắc lực cho công tác tham mưu, là một trong những yếu tố quan trọng quyết định chất lượng, hiệu quả tham mưu. Nếu không có các trang thiết bị máy móc hỗ trợ thì việc thực hiện các khâu nghiệp vụ của công tác tham mưu sẽ khó có thể thực hiện được. Chính vì vậy, điều kiện này cần phải được đảm bảo bằng việc sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế và nâng cấp thường xuyên, liên tục.

Các cơ quan, đơn vị, bên cạnh việc trang bị tốt các phương tiện như máy tính, máy in, máy fax, máy photocopy, máy scan, điện thoại, bìa hồ sơ, hộp đựng tài liệu và các trang thiết bị khác, cũng cần xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu hoàn chỉnh cho toàn hệ thống. Trong đó, cần làm tốt công tác quản lý văn bản, lập hồ sơ và lưu trữ hồ sơ, một hoạt động nhằm đảm bảo yếu tố thông tin cho hoạt động tham mưu.

Đặc biệt, cần triển khai ứng dụng các tiến bộ của khoa học công nghệ để nâng cao chất lượng công tác tham mưu và tiết kiệm nguồn lực cho đơn vị. Chẳng hạn như, áp dụng văn phòng điện tử liên thông để trao đổi văn bản, áp dụng phần mềm trong công tác văn thư để tiếp nhận, lưu trữ văn bản đi, đến và hồ sơ công việc, sử dụng hệ thống hộp thư điện tử...và phải đảm bảo sự đồng bộ hóa các chương trình phần mềm này trong đơn vị.

Tuy nhiên, để phát huy tối đa vai trò của công nghệ thông tin, cũng như thực hiện tốt việc làm chủ công nghệ thông tin trong công tác tham mưu không phải là việc đơn giản. Muốn vậy các cơ quan, đơn vị phải đảm bảo được các yêu cầu như:

Hệ thống máy tính phải kết nối mạng để đảm bảo cho quá trình tra cứu và giúp các đơn vị liên quan truyền tải thông tin khi có yêu cầu.

Các phương tiện máy Fax, điện thoại phải luôn thông suốt, đảm bảo cho quá trình thông tin, liên lạc. Đồng thời, tăng cường hơn nữa khâu kết nối các hệ thống thông tin nhằm đảm bảo sự chính xác, kịp thời, an toàn.

Các cơ quan chức năng cùng phối hợp cài đặt thống nhất phần mềm quản lý văn bản đi, đến.

Nâng cấp hệ thống mạng Lan, kết nối các đơn vị, bộ phận liên quan trong hệ thống nhằm đảm bảo sự thông suốt, kịp thời trong khâu quản lý khai thác tài liệu, văn bản.

Đẩy mạnh các hoạt động thông tin tuyên truyền, nâng cao nhận thức, tạo lập thói quen tác nghiệp trên môi trường mạng cho cán bộ tham mưu nói riêng và cán bộ, công chức trong cơ quan, đơn vị nói chung.

Thường xuyên tập huấn cho cán bộ tham mưu thông qua các lớp bồi dưỡng tin học ứng dụng công nghệ thông tin.

Có thể nói, công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước luôn đóng vai trò quan trọng đặc biệt. Bởi, trước một quyết định hay vấn đề cần giải quyết, người lãnh đạo rất cần có những “quân sư” có tầm nhìn xa trông rộng, có sách lược đúng đắn và khả năng dự báo chính xác để giúp họ tháo gỡ những vướng mắc, khó khăn đang gặp phải một cách hiệu quả nhất. Vì vai trò quan trọng như vậy, nên đội ngũ cán bộ giữ trọng trách tham mưu cho lãnh đạo ở mỗi đơn vị luôn cần được chọn lựa, bồi dưỡng kỹ càng, với tâm thế sẽ trở thành cánh tay đắc lực hỗ trợ lãnh đạo trong hiện tại và tương lai. Trước bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng như hiện nay, công tác tham mưu và chất lượng của công tác tham mưu càng cần phải được chú trọng hơn nữa, để mỗi chính sách, mỗi quyết định mà cơ quan hành chính nhà nước ban hành sẽ không chỉ mang lại lợi ích và hiệu quả cho một cá nhân hay một tổ chức, mà nó còn mang lại những hiệu ứng và tác động tích cực cho cả xã hội.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Vai trò của công tác tham mưu đối với hiệu quả quản lý, điều hành của lãnh đạo và đối với chất lượng hoạt động của cơ quan, đơn vị?
2. Để đáp ứng những yêu cầu, đòi hỏi của công tác tham mưu, cán bộ tham mưu phải đảm bảo những yếu tố năng lực, phẩm chất gì?
3. Trong số các bước của quy trình tham mưu, yếu tố nào là quan trọng nhất? Tại sao?
4. Để nâng cao chất lượng công tác tham mưu tại các cơ quan, đơn vị hiện nay, cần áp dụng các giải pháp nào?
5. Liên hệ thực tiễn công tác tham mưu nơi bản thân đang công tác?

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nước CH XHCN Việt Nam (2008), Luật Cán bộ, công chức.
2. Nước CH XHCN Việt Nam (2010), Luật Viên chức.
3. Xây dựng đạo đức cán bộ, công chức Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế (2003), Nxb Thống kê, Hà Nội.
4. Lưu Kiếm Thanh (2010), Nghiệp vụ Hành chính Văn phòng, Nxb Thống kê, Hà Nội.
5. Nguyễn Hữu Tri (2005), Quản trị văn phòng, Nxb Khoa học và kỹ thuật.

## Chuyên đề 8

# KỸ NĂNG TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH HỘI HỌP VÀ TỔ CHỨC SỰ KIỆN

### 1. Một số vấn đề chung về hội họp và sự kiện

#### a) Vai trò của hội họp, sự kiện

- Vai trò của hội họp: Hội họp có một số vai trò quan trọng như sau:

Một là, tổ chức hội họp là một trong những hình thức cơ bản để thực hiện, phát huy nền dân chủ xã hội chủ nghĩa, cơ chế tham gia tập thể và tự giác của nhân viên vào quản lý nhà nước, quản lý kinh tế và các lĩnh vực xã hội. Hội họp thường được tiến hành thường kỳ hoặc đột xuất để tập họp các thành viên và các đối tượng khác có liên quan, nhằm trao đổi thông tin, thảo luận về những vấn đề được lựa chọn hay biểu quyết thông qua các quyết định thuộc thẩm quyền tập thể;

Hai là, hội 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. Hội 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;

Ba là, hội 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, hội 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 hội 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 5 nội dung thể hiện vai trò như trên, đối với cấp phòng, hội họp còn là một hoạt động mang tính tất yếu gắn với hoạt động tác nghiệp. Thông qua hội họp, cách thức giải quyết các vấn đề chuyên môn, kỹ thuật và nghiệp vụ mà phòng cần tư vấn, triển khai và tham mưu sẽ được xem xét, bàn luận và quyết định.



- Vai trò của sự kiện: Sự kiện giúp truyền tải những thông điệp nhất định đến công chúng, những người tham gia sự kiện và xã hội nói chung nhằm hướng tới các mục tiêu đặt ra của chủ thể tổ chức sự kiện.

### ***b) Các loại hình và tính chất hội họp***

- Đại hội và tính chất của đại hội: Đại hội là một hình thức hội họp phổ biến, triệu tập toàn thể hoặc một số lượng nhất định các đại biểu đại diện cho các thành viên của tổ chức nhà nước để quyết định những vấn đề quan trọng, mang tính định hướng cho hoạt động của tổ chức hoặc quyết định những vấn đề thuộc về nhân sự trong bộ máy điều hành tổ chức...

Đại hội được tổ chức chính thức, theo kế hoạch định trước của các tổ chức nhà nước, tuân thủ các quy định chung về nghi thức, thủ tục tiến hành.

- Hội nghị và tính chất của hội nghị: Là một hình thức hội họp được tiến hành trên cơ sở triệu tập một số đối tượng thành viên nhất định của tổ chức để bàn bạc, thảo luận, quyết nghị một hoặc một số vấn đề cụ thể, quan trọng nhằm thực hiện các nội dung cơ bản, có ý nghĩa lớn đối với hoạt động của tổ chức.

Hội nghị cũng có thể được tổ chức để quán triệt tư tưởng, phổ biến nội dung và cách thức hành động chung để giải quyết một hoặc một số vấn đề quan trọng của tổ chức; để sơ kết, tổng kết một hoạt động lớn được tổ chức tiến hành.

Hội nghị thường có nhiều người tham gia với những quan điểm khác nhau, thậm chí đối lập nhau. Trong nhiều trường hợp có thể làm cho Hội nghị thất bại, không đạt được kết quả và mục đích như dự kiến.

Thông thường, một hội nghị thành công phải bảo đảm được tỷ lệ hay số lượng đại biểu tối thiểu theo quy định tham dự và biểu quyết; hạn chế hoặc khắc phục được sự khác biệt, bất đồng để đi tới nhận thức chung, sự đồng thuận, kết quả chung (thể hiện qua nghị quyết, quyết định, chương trình hành động...) và quyết tâm chung để tạo ra sự thay đổi trong tổ chức, hoạt động hoặc triển khai thực hiện các kết quả của hội nghị.

Hội nghị không thành công sẽ dẫn đến hậu quả tiêu cực cho cơ quan, tổ chức như ra chủ trương sai hoặc kiến nghị chính sách kém hiệu quả tạo nên sự hỗn độn trong hoạt động của tổ chức, làm gián đoạn công việc...; làm giảm tinh

thần quyết tâm của cán bộ nhân viên trong cơ quan, tổ chức, giảm tiến độ làm việc, thậm chí rơi vào trì trệ; lãng phí thời gian và nguồn lực...

Ví dụ: Hội nghị cán bộ, công chức, viên chức...

- Hội thảo và tính chất của hội thảo: Là một hình thức hội họp với đối tượng tham là các nhà chuyên môn, các chuyên gia thuộc một lĩnh vực hoạt động cụ thể để thảo luận về một hay một số vấn đề nào đó có tính khoa học, lý luận và thực tiễn đang đặt ra với mục đích làm sáng tỏ cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn của vấn đề, từ đó dự báo vấn đề một cách có cơ sở khoa học hoặc đề xuất, kiến nghị chủ trương, chính sách và biện pháp triển khai thực hiện.

Về tính chất, hội thảo là hình thức hội họp để thu thập thông tin, huy động trí tuệ của cộng đồng chuyên môn.

Ví dụ: Hội thảo về cách mạng công nghiệp 4.0 và định hướng trong hoạt động thương mại điện tử...

- Giao ban và tính chất của giao ban: Giao ban là hình thức hội họp được tổ chức thường kỳ, phổ biến, thông dụng trong hầu hết các cơ quan, tổ chức với thành phần tham dự là bộ phận lãnh đạo, quản lý các đầu mối trong cơ cấu bộ máy của cơ quan, tổ chức.

Giao ban được tiến hành nhằm phổ biến, trao đổi thông tin, đôn đốc các hoạt động hoặc phân công công việc của cơ quan, tổ chức.

Ví dụ: Giao ban tháng, Giao ban quý...

- Hội họp có yếu tố nước ngoài: Là những hội nghị, hội họp, hội thảo có sự tham gia của các đại biểu nước ngoài (có thể đến từ một nước hoặc nhiều nước với nhiều ngôn ngữ khác nhau) để trao đổi, bàn bạc về một hoặc một số vấn đề hay nội dung cần thiết hoặc có liên quan đến lợi ích của các nước, vùng lãnh thổ đó.

- Các hình thức hội họp khác: Tùy theo yêu cầu của hoạt động, trong các cơ quan, tổ chức còn tồn tại một số hình thức hội họp khác như:

+ Họp thường kỳ: Là cuộc họp được ấn định gắn với các chương trình, kế hoạch làm việc định kỳ; Ví dụ: Họp phòng để triển khai công việc hàng tháng; Họp chi bộ hàng tháng...

- + Họp trừ bị: Để chuẩn bị cho một đại hội, một hội nghị chính thức;
- + Họp bất thường: Để xử lý một vấn đề đột xuất;
- + Họp nhóm - tổ công tác: Để giải quyết những vấn đề thuộc phạm vi chức trách của nhóm - tổ công tác;
- + Hội ý công vụ: Để phối hợp hành động giữa các cá nhân cùng tham gia giải quyết một hoạt động công vụ cụ thể.

Trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0, bên cạnh những cuộc hội họp thông thường 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. 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.

Ưu điểm của việc tổ chức các cuộc hội họp trực tuyến là đảm bảo tính tiết kiệm, giảm tải kinh phí tổ chức cũng như thời gian, công việc của đại biểu tham gia dự họp nhưng đòi hỏi có sự đầu tư về công nghệ, trang thiết bị hiện đại tại các điểm kết nối cuộc hội họp.

### ***c) Sự kiện và việc tổ chức sự kiện***

Sự kiện được hiểu là các hoạt động xã hội trong công tác của các cơ quan đảng, nhà nước, các bộ, ban, ngành, địa phương; hoạt động xã hội của các tổ chức và doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, kinh doanh, giải trí, thể thao, hội thảo, hội nghị, giao tiếp xã hội, các trò chơi cộng đồng cũng như các hoạt động khác liên quan đến lễ hội, văn hóa, phong tục tập quán... không giới hạn về phạm vi không gian, thời gian cũng như lĩnh vực hoạt động. Ví dụ: Lễ kỷ niệm ...; Lễ khởi công...; Lễ khai giảng...; Lễ bế giảng...; Lễ kỷ niệm ngày nhà giáo Việt Nam; Chương trình phát động cuộc thi...

Tổ chức sự kiện là các hoạt động liên quan đến việc thiết kế, triển khai thực hiện các sự kiện trong các lĩnh vực khác nhau như giải trí, xã hội, thương mại, nghệ thuật, thể thao, giáo dục... nhằm mục đích thu hút sự chú ý và truyền tải một thông điệp nhất định đến người tham dự sự kiện đó. Tổ chức sự kiện bao gồm một

số hoặc toàn bộ các hoạt động từ việc thiết kế, triển khai đến kiểm soát các hoạt động của sự kiện nhằm đạt được các mục tiêu nhất định đã đề ra.

Việc tổ chức sự kiện giúp cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp, tổ chức thu hút được sự chú ý nhằm quảng bá, tuyên truyền, phổ biến kiến thức hoặc nâng cao uy tín, thương hiệu của mình, gia tăng sự nhận diện thương hiệu đến công chúng, xã hội ngày càng rộng hơn. Tổ chức sự kiện giúp xây dựng và phát triển hình ảnh của cơ quan, đơn vị hoặc sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, cải thiện hoặc thay đổi cái nhìn của công chúng về sản phẩm, dịch vụ hiện hành.

- Các loại sự kiện: Với các nhu cầu và mục tiêu khác nhau, các sự kiện được diễn ra dưới nhiều hình thức đa dạng nhằm đáp ứng chính xác mục đích mà sự kiện đó nhắm đến. Các loại hình khác nhau sẽ có những quy mô sự kiện khác nhau nhằm truyền tải được thông điệp, ý nghĩa của sự kiện đó đến người tham dự một cách hiệu quả. Có thể kể một số loại sự kiện như:

- + Sự kiện ra mắt sản phẩm mới, giới thiệu dịch vụ
- + Sự kiện họp báo, các hoạt động thông cáo báo chí
- + Các sự kiện nhằm mục đích gây quỹ, chương trình từ thiện
- + Sự kiện triển lãm, tổ chức trưng bày sản phẩm tại điểm bán hàng
- + Các lễ hội, liên hoan, lễ kỷ niệm...
- + Sự kiện khai trương, khánh thành
- + Các sự kiện team building, các hoạt động trải nghiệm...

- Yêu cầu, điều kiện trong tổ chức sự kiện: Tùy thuộc vào loại sự kiện mà việc tổ chức phải tuân theo trình tự và thẩm quyền khác nhau. Có sự kiện thuộc thẩm quyền của Cục bản quyền, có sự kiện lại thuộc thẩm quyền của Sở văn hóa thể thao và Du lịch... Do đó, trước khi muốn tổ chức sự kiện nào, cần xác định được sự kiện dự kiến tổ chức có phải xin phép không? Nếu có thì thuộc thẩm quyền của cơ quan nào? Cần những loại giấy tờ gì để tránh trường hợp sai thủ tục sẽ gây lãng phí, mất thời gian không đạt được kế hoạch đã đặt ra.

- Các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động tổ chức sự kiện: Trong hoạt động tổ chức sự kiện cần lưu ý một số yếu tố ảnh hưởng tới kết quả tổ chức sự kiện như:

+ Các thành phần có mặt trong sự kiện: Ban tổ chức sự kiện; đại biểu, khách mời; các nhà đầu tư, tài trợ, các đối tác đồng hành; các bên truyền thông, báo chí; đội ngũ hỗ trợ, những người dẫn dắt tiến hành sự kiện (MC sự kiện)...;

+ Các công tác chuẩn bị cho tổ chức sự kiện: Để một sự kiện được diễn ra suôn sẻ và thành công, nhà tổ chức sự kiện cần chú ý đầu tư các công tác chuẩn bị kỹ càng trước khi triển khai tiến hành tổ chức sự kiện:

Xác định mục đích tổ chức là gì cũng như khoanh vùng đối tượng mục tiêu mà sự kiện hướng tới. Từ đó đề ra các ý tưởng độc đáo, sáng tạo, concept chủ đạo cho sự kiện và quy mô tổ chức phù hợp, nhất quán với mục đích đã đề ra.

Chọn lọc địa điểm tổ chức, lên ý tưởng thiết kế hình ảnh brochure, logo, slogan, banner, thư mời và thư cảm ơn... cho sự kiện;

Chú trọng thiết kế các khu vực backdrop, lễ tân, khu trưng bày... phù hợp với concept chủ đạo góp phần gia tăng sự nhận diện và quảng bá về cơ quan, đơn vị, sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp...

Tương tự như hình thức tổ chức hội họp, trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0, các sự kiện cũng thường được tổ chức trực tuyến, kết nối nhiều điểm cầu để phổ rộng, truyền bá thông tin mạnh mẽ hơn, tiết kiệm kinh phí và công sức tổ chức hơn so với việc tổ chức tại nhiều địa phương như trước đây.

## **2. Kỹ năng tổ chức hoạt động hội, họp**

### ***a) Yêu cầu đối với tổ chức hoạt động hội, họp***

- Xác định mục đích hội, họp: Hoạt động hội, họp luôn được tổ chức với một hoặc một vài mục đích nhất định. Vì vậy, khi quyết định tổ chức một hoạt động hội, họp cụ thể, cần xác định rõ ràng các mục đích hướng tới và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên cho các mục đích.

Đối với các hoạt động hội, họp cấp phòng, cần phải xác định mục đích một cách cụ thể, rõ ràng và khả thi. Để xác định được cụ thể mục đích của hoạt động hội họp, người lãnh đạo cấp phòng cần trả lời câu hỏi: Hoạt động hội, họp được tổ chức nhằm giải quyết những vấn đề gì? Mức độ cần thiết giải quyết và ý nghĩa của việc giải quyết những vấn đề đó cụ thể ra sao?

Lưu ý: Đối với cấp phòng thuộc các cơ quan Trung ương hoặc cấp tỉnh, việc tổ chức hội, họp mang tính liên ngành, phạm vi rộng và quy mô lớn. Trong trường hợp đó, việc phối hợp tổ chức hoạt động hội, họp là điều kiện, yêu cầu để đảm bảo thành công.

Từ mục đích hội, họp sẽ quyết định cách thức tổ chức và điều hành hội họp.

- Nguyên tắc tổ chức hội họp (yêu cầu về cách thức tổ chức hội 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.

*b) Kỹ năng chuẩn bị tổ chức hội họp*

- *Thành lập Ban tổ chức hội, họp*: Ban Tổ chức có trách nhiệm xây dựng kế hoạch tổ chức hội họp và phân công, phân nhiệm cho các bộ phận và cá nhân phụ trách từng mảng việc. Các bộ phận và cá nhân chịu trách nhiệm báo cáo trưởng Ban tổ chức về phần việc được giao. Tùy theo mức độ, quy mô và tính chất của Hội nghị, cuộc họp để xác định người có thẩm quyền ra quyết định thành lập Ban tổ chức.

Đối với các cuộc hội, 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.

- *Xây dựng kế hoạch, chương trình tổ chức hội họp, sự kiện*: Muốn tổ chức hiệu quả một hoạt động hội, họp cụ thể, cá nhân/đơn vị tổ chức hội họp cần tìm hiểu đầy đủ thông tin về kế hoạch hội, họp và chương trình nghị sự. Để có đầy đủ những thông tin này, cần đặt ra và tìm câu trả lời cho một số câu hỏi cụ thể như:

- + Mục đích của hoạt động hội, họp là gì?
- + Đối tượng tham gia là những ai?
- + Số lượng người tham gia cụ thể là bao nhiêu?
- + Thời gian, lịch trình thực hiện các phần nội dung cụ thể ra sao?
- + Điều kiện vật chất và phương tiện kỹ thuật phục vụ hoạt động hội họp cụ thể là như thế nào? v.v.

Sau khi có được những câu trả lời khái quát trên, căn cứ quy mô, tính chất của hội, họp, các cá nhân/đơn vị tổ chức hội, họp *làm tờ trình, đề án tổ chức hội nghị, hội họp, hội thảo* trình cấp có thẩm quyền.

Những hội nghị, hội họp, hội thảo của các cơ quan bộ, ngành, cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương tổ chức cần trình Thủ tướng Chính phủ; các hội nghị, hội họp, hội thảo dưới cấp tỉnh, thành phố thì làm tờ trình gửi Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố. Nội dung quan trọng của tờ trình, đề án theo quy định cần nêu bật các điểm sau:

- + Lý do, danh nghĩa tổ chức, mục đích của hội nghị, hội họp, hội thảo;
- + Thời gian và địa điểm tổ chức hội nghị, hội họp, hội thảo; địa điểm tham quan, khảo sát (nếu có) phục vụ cho hội nghị, hội họp, hội thảo;
- + Nội dung chủ yếu của hội nghị, hội họp, hội thảo; dự kiến chương trình nghị sự và các hoạt động bên lề hội nghị, hội họp, hội thảo;
- + Thành phần tham gia tổ chức: cơ quan phía Việt Nam, cơ quan phía nước ngoài, cơ quan tài trợ (nếu có);
- + Thành phần tham dự: số lượng và cơ cấu thành phần đại biểu, bao gồm cả đại biểu Việt Nam và đại biểu có quốc tịch nước ngoài; khách mời chính là cán bộ lãnh đạo của Nhà nước, Chính phủ, địa phương;
- + Nguồn kinh phí tổ chức hội nghị, hội họp, hội thảo (từ ngân sách Nhà nước, ngân sách của địa phương, ngân sách của tổ chức quốc tế chủ quản, huy động tài trợ...).

Tờ trình, đề án về việc tổ chức hội nghị, hội họp, hội thảo cần gửi sớm lên cấp có thẩm quyền để có đủ thời gian xem xét và phê duyệt, đồng thời bảo đảm để có đủ thời gian cho công tác chuẩn bị hội nghị, hội họp, hội thảo, trong đó có cả việc gửi giấy mời cho các đại biểu nước ngoài (nếu là hội nghị, hội họp, hội thảo quốc tế hoặc có yếu tố nước ngoài).

*- Triển khai các công tác chuẩn bị tiến hành hội, họp:*

- + 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.
- + Chuẩn bị về nội dung: đây là khâu quan trọng nhất. Tiểu ban Nội dung hoặc các thành viên được phân công phụ trách mảng nội dung phải tham mưu, chuẩn bị nội dung thảo luận, trao đổi tại các phiên hội, họp; chuẩn bị các tài liệu tham khảo; gợi ý thảo luận về các vấn đề nội dung; dự thảo kết luận hay tuyên bố, nghị quyết của hội, họp hoặc ghi nhận những kết quả thảo luận tại các phiên của hội, họp và biên soạn kỷ yếu hội, họp.



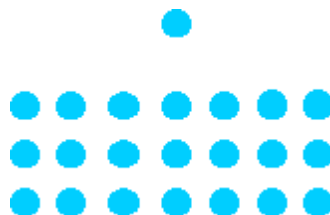
+ Chuẩn bị về điều kiện, cơ sở vật chất: Tiểu ban Hậu cần hoặc các thành viên được phân công phụ trách phải tham mưu chuẩn bị các điều kiện đảm bảo cho hội nghị, hội họp, hội thảo; lập dự trù kinh phí chi tiết cho toàn bộ hội nghị, hội họp, hội thảo (kinh phí có thể từ nguồn ngân sách, của tổ chức quốc tế chủ quản hoặc vận động tài trợ); lên phương án chuẩn bị về địa điểm, chỗ ăn nghỉ cho khách, nhất là khách quốc tế, Ban Tổ chức cũng như trang trí, âm thanh, ánh sáng, hoa, nước uống, chương trình văn nghệ... Tiểu ban Lễ tân chuẩn bị các khâu đưa đón, bố trí ăn ở, đi lại, quà tặng lưu niệm.

+ Bảo đảm an ninh cho hội nghị, hội họp, hội thảo: Tiểu ban An ninh cần chuẩn bị kế hoạch bảo đảm an ninh cho hội nghị, hội họp, hội thảo ngay từ khi khách quốc tế đến sân bay, làm thẻ ra vào hội nghị, hội họp, hội thảo; bảo đảm an ninh trong quá trình tham gia hội nghị, hội họp, hội thảo, các chương trình tham quan, dã ngoại cho đến khi khách rời Việt Nam.

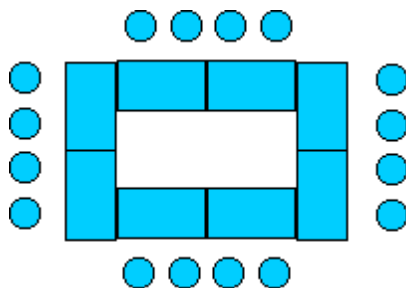
+ Bảo đảm các điều kiện về y tế: Khi có khách quốc tế đến từ các nước hay khu vực đang có dịch bệnh thì khi đến cửa khẩu Việt Nam cần yêu cầu họ có tờ khai về tình trạng sức khỏe, đồng thời theo dõi sức khỏe của những người có biểu hiện không bình thường; cần bố trí trạm y tế lưu động phục vụ hội nghị, hội họp, hội thảo; bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm tại các bữa ăn hoặc chiêu đãi trong thời gian hội nghị, hội họp, hội thảo.

+ Chuẩn bị phòng họp cho hội nghị, hội họp, hội thảo: Việc trang trí và sắp xếp bàn ghế và chỗ ngồi sẽ tùy thuộc vào tính chất của hội nghị, hội họp, hội thảo và khuôn khổ diện tích của phòng họp. Các mẫu bố trí phòng họp thường được sử dụng nhiều như sau:

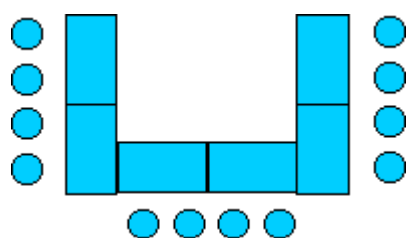
Bố trí theo kiểu nhà hát (cho các hội nghị lớn)



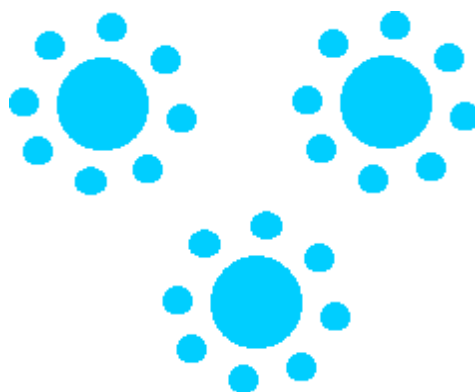
Bố trí theo hình vuông (cho các hội nghị khoảng 25 người)



Bố trí theo hình chữ U (cho hội nghị khoảng 40 người với chủ tọa ngồi đầu)



Bố trí theo hình các bàn tròn



Dù bố trí phòng họp theo hình thức nào thì cũng cần bảo đảm đầy đủ trang thiết bị kỹ thuật như âm thanh, ánh sáng, màn chiếu, máy chiếu, máy tính và các thiết bị hỗ trợ cần thiết khác.

- *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.

+ Trong quá trình điều hành đại hội, hội nghị, hội thảo, giao ban, v.v. người điều hành cần lưu ý vận dụng các kỹ năng giao tiếp trực tiếp bằng ngôn ngữ nói và giao tiếp phi ngôn ngữ để đảm bảo tính hiệu quả của việc điều hành.

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hội họp.

*c) Kỹ năng tổ chức hội họp*

❖ Đối với hội nghị và những cuộc họp có quy mô lớn, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần nắm được các hoạt động chính diễn ra trong công tác tổ chức hội họp:

- *Tiến hành tổ chức hội họp* (Chương trình khai mạc; Chương trình chính; Bế mạc):

•Chương trình khai mạc: do người dẫn chương trình (MC) điều hành.

+ Văn nghệ (nếu có)

+ Tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu

+ Giới thiệu Đoàn Chủ tịch và Ban Thư ký hội nghị, hội họp, hội thảo. Mời Chủ tọa/Chủ tịch/Chủ trì (sau đây gọi chung là Chủ tịch) và Đoàn Chủ tịch lên điều hành hội nghị, hội họp, hội thảo; mời Ban Thư ký lên làm việc.

•Chương trình chính (do Chủ tịch và Đoàn Chủ tịch điều hành) gồm các nội dung:

+ Phát biểu khai mạc của Chủ tịch hội nghị, hội họp, hội thảo.

+ Phát biểu chào mừng (nếu có).

+ Trình bày báo cáo chính (đối với hội nghị, hội họp) hay đề dẫn khoa học (đối với hội thảo): Trình bày các báo cáo về những nội dung cần thiết phải thảo luận và quyết định tại hội nghị, hội họp hay những báo cáo khoa học về những nội dung liên quan tại hội thảo.

+ Thảo luận: đề nghị, gợi ý nội dung thảo luận để các đại biểu phát biểu ý kiến.

Lưu ý: Sau phần phát biểu trình bày báo cáo chính của hội nghị, hội họp, nếu hội nghị, hội họp có nhiều nội dung, có thể chia thành các phân nhóm để họp theo những nội dung nhất định trước khi đưa ra thông qua chung tại hội nghị, hội họp. Đối với hội thảo, sau khi trình bày báo cáo đề dẫn khoa học có thể lập các hội đồng hay tiểu nhóm riêng để thảo luận khoa học theo chuyên ngành nhằm tiết kiệm thời gian và đi sâu vào những vấn đề chuyên ngành.

•Chương trình bế mạc (có thể do Chủ tịch điều hành hoặc người dẫn chương trình điều hành).

+ Văn nghệ đầu giờ (nếu có).

+ Phát biểu của Chủ tịch hội nghị, hội họp đánh giá kết quả hội nghị, hội họp; thông qua Tuyên bố của hội nghị hoặc Tuyên bố của Chủ tịch hội nghị, Nghị quyết, Quyết định hay Chương trình hành động hoặc Quyết tâm thư của hội nghị, hội họp. Đối với hội thảo, trên cơ sở báo cáo của các hội đồng hay tiểu nhóm riêng, Chủ tịch/Chủ tọa hội thảo đánh giá kết quả cuộc hội thảo, ghi nhận những kết quả đạt được.

+ Trưởng Ban tổ chức (hoặc có thể Chủ tịch hội nghị, hội họp, hội thảo) phát biểu cảm ơn và tuyên bố bế mạc hội nghị, hội họp, hội thảo.

+ Kết thúc hội nghị, hội họp, hội thảo.

❖ Đối với những cuộc họp có quy mô nhỏ hoặc họp nội bộ, người lãnh đạo, quản lý cấp phòng cần:

- Xác định nội dung, chủ đề cuộc họp;
- Tập trung sự chú ý của các thành viên tham gia cuộc họp;
- Chủ trì công bố lý do, chủ đề cuộc họp và tiến hành điều hành cuộc họp;
- Kiểm soát và quản lý các ý kiến tham gia trong cuộc họp, đảm bảo đúng chủ đề, đúng thời gian;
- Chủ trì đánh giá, nhận xét từng ý kiến hoặc tổng hợp ý kiến vào cuối buổi họp;
- Kết luận và bế mạc cuộc họp

Họp: Một số tiêu chí đánh giá cuộc họp

#### *CUỘC HỌP THÀNH CÔNG*

*- Các cuộc họp được duy trì và thực hiện đúng theo kế hoạch đã xây dựng trong kế hoạch thực hiện nhiệm vụ của đơn vị .*

*- Nội dung các cuộc họp được thông báo trước, được chuẩn bị chu đáo từ người chủ trì đến các thành viên.*

- Mọi người đều chấp hành nghiêm chỉnh thời gian quy định và có ý thức đóng góp, tập trung vào những nội dung trọng tâm theo mục tiêu cuộc họp. Không khí cuộc họp dân chủ, tạo sự được đồng thuận cao sau khi kết thúc các cuộc họp;

- Cuộc họp đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra. Gợi mở nhiều ý tưởng mới, khích lệ tinh thần trách nhiệm của các thành viên tham gia cuộc họp

#### **CUỘC HỌP THẤT BẠI**

- Chất lượng cuộc họp không cao, thiếu sự tập trung, thống nhất của các thành viên;

- Người chủ trì chuẩn bị nội dung chưa kỹ, tham nhiều nội dung cần thảo luận, bàn bạc. Trong tổ chức, điều hành cuộc họp chưa có sự gợi mở, định hướng và phát huy vai trò tích cực của các thành viên. Còn nặng sự áp đặt trong điều hành, triển khai nội dung họp; Thiếu sự bàn bạc trao đổi để tìm ra giải pháp, cách thức hiệu quả nhất

- Người dự họp còn e ngại, thụ động hoặc lơ là, coi nhẹ việc họp. Thực hiện những nội dung công việc mà chủ trì đưa ra một cách máy móc hoặc a dua. Thiếu trách nhiệm, thiếu kỉ luật trong quá trình tham gia cuộc họp;

- Cuộc họp kết thúc mà không thực hiện được mục tiêu nào đã đề ra. Tâm lý người dự họp nặng nề.

- Kỹ năng xử lý tình huống phát sinh trong tổ chức hội họp của lãnh đạo cấp phòng

Trong quá trình hội, 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 làm tốt như thế nào thì những tình huống cản trở việc hoàn thành mục tiêu hội họp cũng có thể bất ngờ xảy ra. Những tình huống như vậy sẽ không thể làm hỏng hoặc ảnh hưởng quá lớn đến kết quả hội họp nếu người điều hành kiểm soát được tình hình và xử lý được vấn đề một cách hợp lý và nhanh chóng. Nội dung dưới đây tập hợp một số tình huống, như vậy, cùng những gợi ý về cách thức giải quyết chúng một cách hiệu quả.

+ 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 nhau, mâu thuẫn, thậm chí xung đột nhau, dẫn đến thiếu kiểm soát ngôn ngữ, hành vi. Biến cuộc họp thành cuộc cãi vã căng thẳng.

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 hoạt động hội họp đang diễn ra, nhấn mạnh sự hợp tác cần thiết để đạt được mục tiêu của hoạt động này, đồng thời khuyến khích sự tham gia của tất cả những người có mặt vì sự thành công chung.

Nếu cuộc họp có sự tham gia của các đơn vị bên ngoài, để xử lý tình huống 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.

Nếu có thể, hãy tạo điều kiện cho các thành viên có cơ hội được chào hỏi xã giao trước cuộc họp, điều này sẽ phần nào giúp hạn chế tranh cãi gay gắt hay gây gổ trong cuộc họp căng thẳng.

*+ Tình huống thời gian hội, họp bị kéo dài*

Thời gian hội, 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 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 lặp với ý kiến trước đó.

Một giải pháp khác giúp xử lý tình huống thời gian hội, họp kéo dài vượt quá kế hoạch dự liệu, đó là ngay đầu buổi họp, người chủ trì hoặc thành viên trong Ban tổ chức sẽ công bố quy chế 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 hội, họp trầm lắng*

Người lãnh đạo cấp phòng khi chủ trì hoạt động hội, 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 hội, họp trầm lắng có nguyên nhân từ khâu tổ chức hoạt động này thì cần xem xét lại những nội dung sau: Mục đích hội họp có thực sự cần thiết? Kế hoạch hội 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 chu đáo, 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? v.v.

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 người dự hội, họp bất bình với người điều hành*

Những người tham gia hoạt động hội, họp thể hiện sự bất bình với người điều hành.

Để xử lý tình huống không mong muốn này, người điều hành hoạt động hội họp cần luôn ghi nhớ: cần tránh mọi sự đối đầu trong quá trình điều hành hội 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 hoạt động hội, 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.

- Báo cáo, tổng kết hội họp: Sau khi kết thúc hội họp, người lãnh đạo, quản lý cần thực hiện việc báo cáo, tổng kết kết quả tổ chức hội họp. Việc báo cáo có thể thực hiện bằng văn bản hoặc thông qua tổ chức cuộc họp với lãnh đạo cấp trên nhằm tổng kết những kết quả đạt được và những vấn đề cần rút kinh nghiệm.

#### ***d) Kỹ năng điều hành hội họp***

- Người chủ trì và yêu cầu đối với người chủ trì:

+ Người Chủ trì (còn gọi là Chủ tọa, Chủ tịch) hội nghị, hội họp, hội thảo là người chịu trách nhiệm điều hành một cuộc hội nghị, hội họp, hội thảo để bảo đảm cuộc hội nghị, hội họp, hội thảo đó đi đến thành công, đạt được mục đích yêu cầu đề ra trong kế hoạch tổ chức.

+ Yêu cầu đối với người chủ trì:

Người Chủ trì hội nghị, hội họp, hội thảo phải nắm vững tôn chỉ, mục đích, chức năng nhiệm vụ, điều lệ và chương trình hoạt động của tổ chức chủ quản hội nghị (như cơ quan bộ, ngành, địa phương, tổ chức xã hội, doanh nghiệp) để bảo đảm diễn biến của hội nghị, hội họp, hội thảo luôn đi đúng hướng và đạt kết quả cần thiết nhằm giải quyết vấn đề, thúc đẩy sự phát triển của cơ quan, tổ chức.



Người Chủ trì hội nghị, hội họp (hội nghị, hội họp chứ không phải hội thảo vì hội thảo thì không có biểu quyết) cần nắm vững những quy định về thể lệ biểu quyết của tổ chức chủ quản, thí dụ biểu quyết bằng cách giơ tay, ấn nút trên bảng điện tử, biểu quyết bằng phiếu kín, biểu quyết theo nguyên tắc đa số quá bán (trên 50%), đa số tuyệt đối (2/3), nguyên tắc nhất trí (unanimity) hay nguyên tắc đồng thuận (concensus). Đây là những nguyên tắc thường được sử dụng trong các hội nghị, hội họp cả trong nước và quốc tế.

Người Chủ trì hội nghị, hội họp cần nắm vững luật pháp, các quy định, quy chế của Nhà nước liên quan đến lĩnh vực hoặc những vấn đề sẽ bàn thảo tại hội nghị, hội họp để tránh đi đến những kết luận, nghị quyết, tuyên bố trái với pháp luật, quy định, quy chế hiện hành.

Chuẩn bị những thứ cần thiết cho hội nghị, hội họp, hội thảo: Việc chuẩn bị trước cuộc họp tuy rất ngắn nhưng lại mang lại hiệu quả và tiết kiệm được thời gian. Người Chủ trì cần xác định rõ mục đích, nội dung chính, thời gian của cuộc hội nghị, hội họp, hội thảo; thành phần tham dự, những công cụ hỗ trợ (máy chiếu, máy in, hệ thống âm thanh, tài liệu...).

Người Chủ trì cần chuẩn bị cho mình thật tốt tâm thế để chủ trì/điều hành hội nghị, hội họp, hội thảo: sức khỏe (đặc biệt là giọng nói), tâm lý bình tĩnh (không quá lo lắng), nắm rõ chương trình nghị sự của hội nghị, hội họp, hội thảo; cách thức điều hành hội nghị, hội họp, hội thảo.

Người Chủ trì hội nghị, hội họp, hội thảo phải mặc trang phục lịch sự hơn các đại biểu bình thường, đặc biệt khi chủ trì các hội nghị, hội họp, hội thảo quốc tế hay có yếu tố nước ngoài (khách mời, ban thư ký, nhà tài trợ...); với nam giới thì phù hợp nhất là mặc com-lê thắt cra-vát. Nếu người Chủ trì là nữ giới thì cần mặc áo dài truyền thống Việt Nam hoặc bộ vest trang phục công sở.

Người lãnh đạo cấp phòng khi giữ vai trò là người Chủ trì hoạt động hội, họp, bên cạnh việc thực hiện đầy đủ các yêu cầu trên, cần có một số lưu ý sau:

\* Những cuộc họp liên ngành cần có sự tham gia của lãnh đạo các cấp/ngành, phải có văn bản đăng kí trước với Văn phòng Bộ, Ngành hoặc Ủy ban

nhân dân cấp tỉnh/huyện để phối hợp chuẩn bị nội dung, bố trí lịch làm việc và phân công chuyên viên theo dõi, phục vụ;

\* Kiểm soát, quản lý tốt chương trình họp, đặc biệt những cuộc họp tập huấn, triển khai các hoạt động chuyên môn đòi hỏi nghiêm ngặt cả về thời gian và nội dung;

\* Chú ý “tín hiệu” có nhu cầu phát biểu của người dự họp;

\* Trong quá trình điều hành cuộc họp, cần có khả năng bao quát, nắm bắt và xử lý linh hoạt, khéo léo đối với những tình huống phát sinh ngoài dự kiến;

\* Không quan trọng ai nói, mà quan trọng là những điều họ nói có đúng trọng tâm và tuân thủ quy định của cuộc họp không.

- Một số lưu ý đối với lãnh đạo cấp phòng trong điều hành cuộc họp

+ Sử dụng hiệu quả những phút đầu tiên;

+ Lựa chọn hình thức thảo luận;

+ Tránh “độc chiếm” diễn đàn cuộc họp khiến nhân viên hoặc những người dự họp bị áp lực và quá tải về thông tin;

+ Tránh “hình thức hoá” cuộc họp. Tức là tổ chức họp mang tính chiếu lệ, họp cho đủ thủ tục hoặc để đối phó;

+ Trong các cuộc họp liên ngành, tránh lạm dụng các thuật ngữ chuyên môn. Lưu ý các nhân viên trong phòng về điều này khi thuyết trình.

+ Khi chủ trì cuộc họp phòng, tránh áp đặt ý chủ quan lên nhân viên;

+ Cần kiểm tra hoạt động của thư kí cuộc họp;

+ Điều khiển việc biểu quyết thông qua;

+ Chú ý lắng nghe (Nếu cần ghi chép các ý kiến phát biểu);

+ Cần chế ngự cảm xúc, giữ thái độ điềm tĩnh;

+ Nếu phải trả lời các câu chất vấn, cần: ngắn gọn, rõ ràng, trực tiếp vào vấn đề;

+ Khuyến khích những ý kiến có giá trị phù hợp với chủ đề cuộc họp;

+ Không phân biệt, ưu ái với cá nhân nào trong cuộc họp;

+ Tạo cơ hội cho những người mới, người trẻ là nhân viên trong phòng phát biểu;

+ Sau khi họp xong cần có sự đánh giá, rút kinh nghiệm.

- Nếu người lãnh đạo cấp phòng là người chủ trì đối với hội họp trong nước, cần chú ý:

(i) Xây dựng chương trình nghị sự và chương trình làm việc:

- Chương trình nghị sự thường bao gồm những mục chính sau:

+ Khai mạc hội nghị, hội họp, hội thảo;

+ Thông qua chương trình nghị sự của hội nghị, hội họp, hội thảo;

+ Thông qua biên bản hội nghị, hội họp lần trước (nếu có);

+ Những vấn đề mới nảy sinh sau hội nghị, hội họp lần trước;

+ Thảo luận các đề mục thuộc nội dung hội nghị, hội họp (đề mục 1, đề mục 2, đề mục 3...)

+ Các vấn đề khác có liên quan đến chủ đề hoặc nội dung chính của hội nghị, hội họp, hội thảo;

+ Tóm tắt những quyết định của hội nghị, hội họp hoặc kết luận của hội thảo và kế hoạch hành động;

+ Bế mạc.

- Chương trình làm việc của hội nghị, hội họp, hội thảo cần thể hiện chi tiết cho từng công đoạn của hội nghị, hội họp, hội thảo (đăng ký đại biểu, thời gian khai mạc, thời gian các đại biểu trình bày và phát biểu ý kiến, nghỉ giữa giờ, nghỉ ăn trưa, tham quan, dã ngoại v.v...).

Dự thảo chương trình nghị sự và chương trình làm việc được gửi đến các đại biểu để xin ý kiến sửa đổi, bổ sung, khoảng 1-2 tháng trước khi chính thức tổ chức hội nghị, hội họp, hội thảo.

(ii) Có mục đích rõ ràng và nghiêm khắc về thời gian: Mục đích này cần được người chủ trì nêu rõ ngay khi bắt đầu hội họp. Việc này giúp người chủ trì luôn luôn tập trung cho nội dung chính của hội họp bám sát trọng tâm và không bị kéo dài thời gian.

(iii) Người Chủ trì cần tạo ra không khí dân chủ, tranh luận trong hội họp để mọi người được nói hết suy nghĩ, lập luận và phương án của mình; không nên ngắt lời, cắt ngắn phát biểu (trừ khi quá thời lượng quy định) hoặc không cho phát biểu. Những phát biểu phản biện sẽ làm sáng tỏ vấn đề một cách khách quan, biện chứng với điều kiện có căn cứ để kiểm nghiệm độ chính xác của quan điểm nêu ra.

(iv) Để tránh trường hợp các ý kiến trái chiều phát biểu tập trung vào một lúc có thể dẫn đến sự hoang mang của các đại biểu khác và định hướng quan điểm sai lệch, người Chủ trì cần bố trí xen kẽ những phát biểu có quan điểm khác biệt, thậm chí đối lập nhau để cân bằng và khơi gợi, khích lệ không khí tranh luận trong hội nghị, hội thảo - bởi vì sự cọ sát của hai chiều ý kiến đối lập nhau sẽ dẫn tới chân lý.

(v) Người Chủ trì hội họp cần nắm chắc các vấn đề và nhất là dự kiến được các tình huống không mong muốn xảy ra trong hội họp có khả năng làm mất tập trung vào nội dung trọng tâm, làm lạc đề, thậm chí gây thất bại hội họp (thí dụ, tranh luận giữa những ý kiến đối lập nhau đến mức dẫn đến một vài đại biểu hay cả nhóm đại biểu có thái độ cực đoan bỏ hội trường, tẩy chay hội họp).

(vi) Người Chủ trì hội nghị, hội họp cần có kỹ năng điều hòa, hóa giải xung đột giữa các ý kiến khác nhau, thậm chí đối lập về lập trường, quan điểm trong hội nghị, hội họp. Khi xuất hiện những ý kiến trái chiều nhau, tùy theo mức độ khác biệt, người Chủ trì có thể đưa ra ý kiến của mình theo cách tiếp cận và nhận thức vấn đề một cách hợp lý, phân tích khoa học và phục vụ cho lợi ích chung của tổ chức.

(vii) Về việc sử dụng vai trò của Đoàn Chủ tịch: Trong một số hội nghị, hội họp, hội thảo, ngoài người Chủ trì/Chủ tịch hội nghị, hội họp, hội thảo có thể sẽ bầu Phó Chủ tịch hội nghị, hội họp, hội thảo. Trong trường hợp đó, người Phó Chủ tịch cũng cần chuẩn bị chu đáo mọi mặt giống như người Chủ tịch hội nghị, hội họp, hội thảo để thực hiện nhiệm vụ trong trường hợp được phân công chủ trì một phiên họp nào đó hoặc chủ trì cả phiên họp toàn thể nếu như Chủ tịch vắng mặt vì lý do nào đó.

(viii) Để hội họp thành công cần có sự phối hợp giữa người Chủ trì và cử tọa, tức là toàn thể những người dự hội họp. Vì vậy, người Chủ trì cần khuyến khích, động viên và tạo điều kiện để các đại biểu tích cực phát biểu ý kiến có chất lượng, đóng góp hữu ích vào nội dung và kết quả của hội họp. Để khuyến khích mọi người tích cực thảo luận, người Chủ trì cần:

+ Nêu rõ những điểm cần thảo luận (nêu rõ đề bài);

+ Mời các đại biểu tham gia ý kiến với sự dẫn dắt của người Chủ trì. Người Chủ trì cũng có thể chỉ định phát biểu nếu thấy người nào đó tỏ ra rụt rè và người Chủ trì thấy cần nghe ý kiến của người đó.

+ Ghi nhận lại và đặt lại câu hỏi để khẳng định ý kiến của ai đó là đúng như vậy (việc này là rất cần thiết trong trường hợp thảo luận những vấn đề phức tạp hoặc người phát biểu diễn đạt chưa thật rõ ràng).

+ Đề nghị các đại biểu cho ý kiến về điều mà một hay một số đại biểu trong hội họp nêu ra mà người Chủ trì cho là hợp lý nhưng chưa đủ thông tin để ra quyết định.

+ Khi người Chủ trì đã lắng nghe hết các ý kiến phát biểu của các đại biểu, đó là lúc người Chủ trì cần thể hiện năng lực lãnh đạo bằng cách đưa ra những kết luận hay quyết định cuối cùng, đồng thời chỉ đạo Ban Thư ký phải ghi các quyết định này vào biên bản hội họp.

(ix) Trong trường hợp hội họp cần biểu quyết về một hay một số vấn đề nhất định bằng phiếu kín, người Chủ trì hội họp cần điều hành để bầu ra Ban kiểm phiếu. Ban kiểm phiếu sẽ có trách nhiệm tổ chức bỏ phiếu kín, trong đó có khâu làm phiếu có đóng dấu xác nhận phiếu trắng đó là hợp lệ của tổ chức (tránh phiếu giả), phát phiếu trắng đến từng đại biểu có quyền bỏ phiếu, phổ biến quy định về việc bỏ phiếu, sau khi các đại biểu bỏ phiếu hết thì thu phiếu và kiểm phiếu, cuối cùng công bố kết quả bỏ phiếu.

(x) Người Chủ trì cũng cần sử dụng tối đa vai trò của Ban Thư ký trong việc theo dõi, ghi chép diễn biến hội họp; tổng hợp ý kiến, cung cấp tài liệu tham khảo, ghi nhận kết quả thảo luận, kết quả biểu quyết (nếu có) và làm thành biên bản hội nghị, hội họp, hội thảo.

(xi) Cuối buổi hội họp, người Chủ trì cần tổng kết, đánh giá kết quả đạt được của hội họp. Đặc biệt, đối với hội nghị, người Chủ trì cần thông qua Nghị quyết, Tuyên bố, Đề xuất kiến nghị, Chương trình hành động hay Quyết tâm thư... Trong trường hợp hội thảo, khi tổng kết hội thảo, người Chủ trì cần khẳng định những vấn đề đã được hội thảo nhất trí, trên cơ sở đó mà đề xuất, kiến nghị cách giải quyết vấn đề. Những vấn đề chưa được khẳng định thì người Chủ trì cần hướng cho các thành viên dự hội thảo tiếp tục suy nghĩ và bám sát thực tiễn cuộc sống để điều chỉnh quan điểm của mình, đồng thời có thể ghi nhận các vấn đề đó để tiếp tục thảo luận trong các cuộc hội thảo sau này.

- Nếu người lãnh đạo cấp phòng chủ trì hội, họp có yếu tố nước ngoài:

Do tính chất đặc thù nên người Chủ trì hội nghị, hội họp, hội thảo quốc ngoài việc cần có những yêu cầu và kỹ năng cơ bản như người Chủ trì hội nghị, hội thảo trong nước thì còn phải chú ý thêm các yêu cầu và kỹ năng chủ yếu sau:

(i) Nắm rõ tôn chỉ, mục đích, điều lệ hoạt động của tổ chức hay cơ quan chủ quản của hội nghị, hội họp, hội thảo để bảo đảm việc thảo luận các nội dung và đưa ra các quyết định của hội nghị, hội họp, hội thảo không đi chệch, không trái với tôn chỉ, mục đích, điều lệ của tổ chức hay cơ quan chủ quản của hội nghị, hội họp, hội thảo.

(ii) Nắm rõ chiến lược, kế hoạch hành động của tổ chức chủ quản nhằm tránh trường hợp các thảo luận và quyết định của hội nghị, hội họp, hội thảo trái với chiến lược và kế hoạch hành động của tổ chức chủ quản.

(iii) Nắm rõ yêu cầu cụ thể của hội nghị, hội họp, hội thảo phải chủ trì (yêu cầu về nội dung và kết quả đạt được). Bắt đầu vào cuộc hội nghị, hội họp, hội thảo, người Chủ trì cần quán triệt các nội dung sau:

Mục đích cuộc hội nghị, hội họp, hội thảo: Mục đích phải đạt được là gì?

Thành phần tham dự: Giới thiệu thành phần đại biểu tham dự. Nếu là hội nghị, hội họp thì khi biểu quyết sẽ phải quy định rõ đại biểu nào được quyền biểu quyết (và khi phát phiếu biểu quyết chỉ phát cho những đại biểu hợp lệ).

Thời gian buổi hội nghị, hội họp, hội thảo: Nêu rõ thời gian hội nghị, hội họp, hội thảo để các đại biểu biết, đồng thời người Chủ trì phải bảo đảm điều hành hội nghị, hội họp, hội thảo theo đúng thời gian quy định.

Các nội dung chi tiết: Người Chủ trì hội nghị, hội họp, hội thảo phải phổ biến rõ các nội dung chi tiết cần trao đổi và quyết định tại hội nghị, hội họp, hội thảo để các đại biểu tập trung ý kiến vào những vấn đề cần thảo luận và quyết định, tránh lan man, lạc đề.

Người Chủ trì nên tạo điều kiện cho các đại biểu có cơ hội được chào hỏi xã giao và làm quen trước phiên họp, điều này sẽ phần nào giúp hạn chế tranh cãi gay gắt hay gây gổ trong phiên họp căng thẳng.

(iv) Khi tổ chức hội họp có yếu tố nước ngoài, cần quy định và báo trước ngôn ngữ sử dụng tại hội họp để các đại biểu có sự chuẩn bị. Người chủ trì hay nước chủ nhà cũng cần bố trí đội ngũ phiên dịch có đủ năng lực để dịch đuổi hoặc dịch đồng thời (dịch cabin), bảo đảm thành công cho hội nghị, hội thảo.

Ngoài vấn đề khác biệt ngôn ngữ, do các đại biểu đến từ các nước khác nhau nên cần chú ý yếu tố khác biệt văn hóa giữa các nước, các khu vực.

(v) Chế độ biểu quyết: người chủ trì hội nghị cần nắm vững nguyên tắc biểu quyết của tổ chức chủ quản để bảo đảm thực hiện đúng quy định về thủ tục biểu quyết.

(vi) Ghi nhận kết quả hội nghị, hội thảo bằng các hình thức nghị quyết, ra tuyên bố chung, họp báo công bố: Kết thúc hội nghị, người Chủ trì cần chỉ đạo có hình thức ghi nhận kết quả hội nghị như ra nghị quyết, quyết định, tuyên bố chung hay họp báo để công bố kết quả hội nghị.

(vii) Sau khi hội nghị kết thúc, cần đánh giá về công tác tổ chức:

- + Đánh giá của các đại biểu và khách mời;
- + Đánh giá của ta và rút kinh nghiệm;
- + Đánh giá của dư luận quốc tế liên quan đến hội nghị, hội thảo.
- + Đánh giá tổng kết về nội dung, kết quả hội nghị, hội thảo
- + Báo cáo quyết toán về tài chính.

(viii) Tổ chức các hoạt động triển khai thực hiện kết quả: Sau hội nghị, người Chủ trì hội nghị, hội thảo cần có báo cáo lên ban lãnh đạo của tổ chức hay cơ quan chủ quản về kết quả hội nghị, hội thảo và thúc đẩy việc tổ chức triển khai thực hiện các kết luận, kết quả, chủ trương, nghị quyết, quyết định, chương trình hành động đã thông qua tại hội nghị hoặc các kết luận tại hội thảo. Người Chủ trì hội nghị phải bảo đảm để các kết luận, nghị quyết của hội nghị được thực hiện.

(ix) Người Chủ trì cần có kỹ năng nói, trình bày, diễn đạt vấn đề. Đối với người Chủ trì hội nghị, hội thảo, kỹ năng nói rất quan trọng vì nó thể hiện phong thái, sự hiểu biết của người Chủ trì và ảnh hưởng tới chất lượng hội nghị, hội thảo. Người Chủ trì cần chú ý những điểm sau:

- Suy nghĩ kỹ trước khi nói: Người Chủ trì cần suy nghĩ kỹ trước khi phát ngôn bởi những điều mình nói ra sẽ mang tính đại diện cho toàn thể hội nghị, hội thảo.

- Nói từ tốn, chậm rãi, rõ ràng: Người Chủ trì cần nói từ tốn, chậm rãi, rõ ràng để người phiên dịch có thể chuyển tải chính xác và đầy đủ nội dung mình nói và để các đại biểu có thể hiểu được điều người Chủ trì muốn đề cập. Điều này rất quan trọng, đặc biệt trong các hội nghị, hội thảo quốc tế để tránh những hiểu lầm do có nhiều nội dung phức tạp và bất đồng ngôn ngữ.

- 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 hội nghị, hội thảo 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, người Chủ trì nên nói những câu ngắn, tránh vừa nói vừa thở hổn hển. Khi diễn đạt, nét mặt, giọng nói, các động tác tay phải biểu lộ tình cảm một cách hợp lý.



- Bình tĩnh, tự tin: Người Chủ trì cần có phong thái bình tĩnh, mạnh dạn, tự tin, tránh biểu hiện lo sợ, bối rối, lúng túng khi nói hoặc trình bày, phát biểu để bảo đảm tốt công việc chủ trì, lãnh đạo hội nghị, hội thảo.

- Phải có thái độ đúng mực, khiêm tốn, cầu thị, tôn trọng ý kiến đại biểu: Người Chủ trì hội nghị, hội thảo không được tỏ ra ngạo mạn, chê bai, coi thường ý kiến của đại biểu trong quá trình chủ trì, điều hành hội nghị, hội thảo vì phải có sự hợp tác tích cực của cử tọa thì hội nghị, hội thảo mới thành công.

(x) Người Chủ trì hội nghị, hội thảo phải đóng vai trò là người phát ngôn chính của hội nghị, hội thảo và của tổ chức, cơ quan chủ quản về hội nghị, hội thảo trong các tiếp xúc với báo chí và các phương tiện truyền thông để thông tin, quảng bá về sự thành công và những kết quả của hội nghị, hội thảo, những tiếp xúc đó với báo chí có thể là chủ động (thí dụ chủ động tổ chức họp báo để cung cấp thông tin cho giới truyền thông) hay trả lời các cuộc phỏng vấn của các phóng viên báo chí, đài phát thanh, đài truyền hình.

(xi) Sau khi hội nghị, hội họp, hội thảo kết thúc, cần đánh giá về công tác tổ chức. Bên cạnh đó, làm báo cáo về hội nghị, trong đó nêu rõ nội dung nào đã đạt được, nội dung nào chưa, tổng kết chung đạt được những gì, v.v... Để làm báo cáo tốt, chuyên viên phải nắm chắc mục đích, nội dung cuộc họp, các vấn đề thảo luận, theo dõi xem các nội dung nào đã đạt được, đạt được bao nhiêu % và cuối cùng, làm quyết toán tài chính.

Trên đây là những nội dung chủ yếu về các yêu cầu và kỹ năng tổ chức, kỹ năng chủ trì hội nghị, hội họp, hội thảo trong nước và quốc tế. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, các cơ quan bộ, ban, ngành, địa phương, tổ chức, doanh nghiệp ngày càng có nhu cầu tổ chức thường xuyên các hội nghị, hội thảo, trong đó có các hội nghị, hội thảo quốc tế với những mục đích, nội dung và quy mô khác nhau. Do vậy, đối với từng hội nghị, hội thảo, cần có sự chuẩn bị sớm và chu đáo ở tất cả các khâu, đặc biệt là khâu nội dung và chủ trì, điều hành để bảo đảm thành công của hội nghị, hội thảo.

### **3. Kỹ năng tổ chức sự kiện của lãnh đạo cấp phòng**

### ***a) Yêu cầu về sự hiểu biết và năng lực điều hành***

Lãnh đạo cấp phòng thường cũng là người chịu trách nhiệm tổ chức các sự kiện liên quan đến phạm vi chuyên môn trong thẩm quyền của phòng. Theo đó, người lãnh đạo cần đáp ứng được các điều kiện sau:

- Nhận thức rõ về mục đích, tính chất sự kiện, thành phần tham dự, công chúng hay đối tượng mà sự kiện hướng tới;

- Nắm bắt được tầm ảnh hưởng, tác động và hiệu ứng từ sự kiện sẽ được tổ chức.

- Có tầm nhìn và khả năng bao quát, quản lý các vấn đề liên quan đến sự kiện như địa điểm diễn ra sự kiện, điểm đến tiếp sau sự kiện (nếu có); các đơn vị phụ trách hậu cần như âm thanh, ánh sáng, hiệu ứng đặc biệt, bàn ghế, hoa, nước uống...; nhân viên tham gia tổ chức sự kiện, nhân viên phụ trách an ninh, nghệ sĩ, khách mời...;

- Có khả năng dự liệu được trước các sự cố có thể xảy ra; lập sẵn các kế hoạch dự phòng trong các trường hợp bất thường liên quan đến thời tiết, an ninh, kỹ thuật;

- Có hiểu biết và quản lý tốt về công tác truyền thông, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho các phóng viên báo chí tác nghiệp, thu thập, chọn lọc ảnh, phim của các nhà báo làm tư liệu quảng bá và lưu trữ;

- Có khả năng đáp ứng linh động và cao nhất các vấn đề phát sinh như mất điện (bộ trí máy phát điện hoặc nguồn điện dự phòng), sự thay đổi/điều chỉnh về thời gian tổ chức sự kiện (do những nguyên nhân bất khả kháng), phương án bổ sung, thay thế khi chương trình bị phá sản do sự cố phát sinh.

### ***b) Quy trình tổ chức sự kiện***

- Phân loại các sự kiện mà phòng thực hiện

- + Dựa vào chủ thể đề xuất sự kiện:

- Sự kiện do cấp trên yêu cầu tổ chức: Các đơn vị cấp phòng với tư cách là đơn vị chuyên môn sẽ chịu sự quản lý trực tiếp của các cơ quan và lãnh đạo cấp trên. Trong trường hợp được yêu cầu từ cấp trên, phòng sẽ phải xây dựng

chương trình, kế hoạch tổ chức sự kiện theo mục tiêu đã được xác định từ cấp trên.

- Sự kiện do phòng đề xuất: Để phục vụ cho hoạt động nghiệp vụ chuyên môn, phòng có thể đề xuất tổ chức các sự kiện cần thiết. Để được tổ chức, lãnh đạo phòng phải có văn bản đề xuất và được cấp trên phê duyệt.

+ Dựa vào phạm vi sự kiện:

- Sự kiện liên quan đến nghiệp vụ chuyên môn của phòng: Là những sự kiện liên quan đến phạm vi chuyên môn của phòng, gắn liền với chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền mà phòng được giao phó.

- Sự kiện chung mà phòng tham gia: Là những sự kiện chính trị, kinh tế, xã hội mà phòng tham gia với tư cách là một đơn vị liên quan hoặc được huy động.

+ Dựa vào vai trò trong tổ chức sự kiện

- Phòng chủ trì hoạt động tổ chức sự kiện: Theo đó, toàn bộ chương trình, kế hoạch phải do phòng xây dựng, lãnh đạo phòng sẽ trực tiếp giữ vai trò điều hành, quản lý hoạt động tổ chức sự kiện.

- Phòng phối hợp tổ chức sự kiện: Phòng chỉ có vai trò tham gia, phối hợp một khâu, hoặc một nội dung nào đó trong sự kiện. Do vậy, phòng sẽ thực hiện các nhiệm vụ theo sự phân công của Ban tổ chức sự kiện.

Tùy từng loại sự kiện được tổ chức mà người lãnh đạo cấp phòng sẽ chỉ đạo, điều hành để thực hiện thành công sự kiện. Tuy nhiên, dù sự kiện nào cũng đòi hỏi người lãnh đạo phòng cần nắm được:

- Mục tiêu, nhiệm vụ của sự kiện

Người lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải xác định được mục tiêu hướng tới của việc tổ chức sự kiện là gì để từ đó xác định các thành phần tham gia; đối tượng công chúng mà sự kiện hướng tới; xác định tính chất, quy mô sự kiện; dự kiến thời gian, địa điểm tổ chức sự kiện; dự trù ngân sách dành cho sự kiện và xác định ý tưởng chủ đạo, điểm nhấn cho sự kiện.

- Xây dựng kế hoạch và chuẩn bị tổ chức sự kiện;

Hiện thực hoá mục tiêu bằng việc xây dựng kế hoạch tổ chức sự kiện. Kế hoạch tổ chức sự kiện bao gồm các nội dung như:

- + Thời gian, địa điểm tổ chức sự kiện;
  - + Số lượng đại biểu, thành phần tham dự;
  - + Các tiết mục/nội dung chính của sự kiện;
  - + Kế hoạch truyền thông, quảng bá sự kiện;
  - + Nhân lực, vật tư cần thiết cho việc tổ chức sự kiện;
  - + Lập dự trù kinh phí trình lãnh đạo hoặc cơ quan chủ quản phê duyệt;
  - + Thiết kế các mẫu giấy mời, bandroll, phướn, banner, tờ rơi, backdrop, video clip....
- + Phân công cụ thể trách nhiệm và thời hạn hoàn thành đối với từng đầu công việc.

Các công tác chuẩn bị cho tổ chức sự kiện gồm:

- + Làm việc trước với cơ quan quản lý hành chính nhà nước về chủ trương tổ chức sự kiện, nếu cần thì xin giấy phép tổ chức sự kiện (theo quy định);
- + Duyệt mẫu thiết kế và ấn hành các mẫu giấy mời, bandroll, phướn, backdrop, poster...;
- + Triển khai kế hoạch làm việc với các cơ quan truyền thông (báo viết, báo mạng, đài phát thanh, đài truyền hình Trung ương và địa phương) về quảng bá sự kiện;
- + Hoàn tất các hợp đồng với các nhà cung cấp để bảo đảm đủ nhân lực, vật tư cần thiết cho việc tổ chức sự kiện;
- + Hình thành hồ sơ xin tài trợ và triển khai liên hệ xin tài trợ;
- + Tiến hành lắp đặt các hạng mục cần thiết như sân khấu, phương tiện âm thanh, hệ thống ánh sáng, căng khung backdrop, trang trí...;
- + Lựa chọn người dẫn chương trình, phụ trách an ninh, hậu cần...;
- + Gửi giấy mời khách chính (VIP) và các khách khác, khẳng định sự tham dự của khách chính và chuẩn bị phương án tiếp đón khách chính, chuẩn bị bài diễn văn của khách chính;

+ Lập danh sách khách mời, gửi giấy mời và xác nhận sự tham dự của khách mời; chuẩn bị quà tặng cho khách sau sự kiện;

+ Kiểm soát, điều chỉnh ngân sách thực tế, các khoản chi phát sinh. Giữ hóa đơn, lập bảng biểu rõ ràng;

+ Tổng duyệt chương trình;

+ Lưu ý sự biến động của thời tiết (đề phòng mưa, bão, lụt lội...).

+ Ngay trước khi diễn ra sự kiện cần kiểm tra lại kịch bản, lời dẫn của người dẫn chương trình, bài diễn văn của đại biểu; kiểm tra lần cuối hệ thống thiết bị âm thanh, ánh sáng, trang trí...; chỉnh đốn trang phục theo đúng quy định; nhắc nhở kỹ việc tiếp đón khách chính, kiểm tra lại vị trí ngồi của khách chính; tiếp đón, chuẩn bị chu đáo khu vực tác nghiệp của báo chí; phổ biến lại yêu cầu đối với bộ phận chụp ảnh, quay phim;

- Tổng kết sự kiện:

Sau khi tổ chức sự kiện: Cảm ơn, tiễn khách chính hoặc đưa khách chính đến địa điểm kế tiếp; khẩn trương thu thập ảnh, clip ghi hình của phóng viên; chọn lọc những hình ảnh có giá trị làm tư liệu gửi báo chí;

Lập báo cáo tổng kết - đánh giá về việc tổ chức sự kiện: Tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm; chốt lại bảng chi phí gửi bộ phận kế toán; xây dựng báo cáo tổng kết; phân công phối hợp, điều hành, tham gia sự kiện gửi lãnh đạo hoặc cơ quan chủ quản.

### ***c) Các yếu tố ảnh hưởng đến tổ chức sự kiện***

Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến việc tổ chức sự kiện, tuy nhiên cần chú ý tới một số yếu tố cơ bản sau:

- Năng lực và sự nhạy bén của người lãnh đạo cấp phòng trong việc tổ chức sự kiện;

- Kinh phí được sử dụng cho việc tổ chức sự kiện. Yếu tố này sẽ quyết định quy mô, hình thức tổ chức sự kiện, quyết định việc lựa chọn địa điểm, nhà cung cấp dịch vụ tổ chức sự kiện và tất cả nhân lực, vật lực sử dụng trong sự kiện;

- Địa điểm tổ chức sự kiện: Việc tổ chức sự kiện cần tính toán, bố trí địa điểm phù hợp với mục tiêu chí quảng bá sự kiện hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho

người tham gia sự kiện...;

- Thời gian tổ chức sự kiện: Việc tổ chức sự kiện cũng cần cân nhắc, sắp xếp, lựa chọn thời gian phù hợp để đảm bảo việc tham dự của đại biểu, khán thính giả quan tâm đến sự kiện.

- Thời tiết: Cần quan tâm đến vấn đề này, đặc biệt là đối với những sự kiện tổ chức ngoài trời để chuẩn bị những phương án dự phòng, tránh trường hợp mưa, bão...

- Dẫn chương trình sự kiện: Luôn có phương án dự phòng để trong trường hợp bất khả kháng có sự thay thế kịp thời.

#### ***d) Các hoạt động tác nghiệp để tổ chức thành công sự kiện***

Để tổ chức thành công sự kiện, người chủ trì tổ chức sự kiện cần chú ý các hoạt động tác nghiệp cơ bản bao gồm các khâu sau:

(i) Nghiên cứu các yếu tố liên quan có thể ảnh hưởng đến việc tổ chức sự kiện (kể cả về thời gian, địa điểm, nội dung và hình thức tiến hành sự kiện);

(ii) Hình thành chủ đề, lập chương trình và kế hoạch tổng thể cho việc tổ chức sự kiện: Đây là khâu quan trọng hàng đầu, quyết định sự thành công, tác dụng và ý nghĩa của sự kiện;

(iii) Chuẩn bị tổ chức sự kiện: Rà soát, kiểm tra lại toàn bộ các khâu, các hoạt động chuẩn bị cho sự kiện từ khâu chuẩn bị cơ sở vật chất, phương tiện kỹ thuật, chương trình, nội dung, khách mời, báo chí (báo viết, đài phát thanh, truyền hình, báo mạng), trang trí phòng họp hoặc nơi tổ chức sự kiện, chuẩn bị tặng phẩm hoặc quà lưu niệm...

(iv) Tổ chức đón tiếp đại biểu (có thể gồm cả đại biểu trong nước và nước ngoài), khách mời (thí dụ, khách chính là đại biểu cao cấp của Đảng, Chính phủ, Quốc hội, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam...) và khai mạc sự kiện;

(v) Tổ chức điều hành các diễn biến chính của sự kiện (tùy thuộc quy mô và nội dung của sự kiện, các hoạt động chính của sự kiện có thể được tiến hành đồng thời hoặc kế tiếp nhau tại những địa điểm khác nhau);

(vi) Tổ chức phục vụ ăn uống trong thời gian tổ chức sự kiện: Có thể có chiêu đãi dưới hình thức tiệc đứng, tiệc ngồi; hoặc đơn giản là bữa ăn sáng, ăn

trưa, ăn tối thông thường cho các đại biểu và những người tham gia tổ chức sự kiện; bố trí nước uống (trà, cà phê, nước ngọt, nước suối) tại những địa điểm diễn ra sự kiện;

(vii) Tổ chức phục vụ lưu trú, vận chuyển trong sự kiện: Trong trường hợp sự kiện được tổ chức dài ngày, cần chú ý bố trí nhà khách, khách sạn, chỗ ở cho các đại biểu và khách mời (kể cả đại biểu và khách mời nước ngoài); bố trí các phương tiện vận chuyển cho đại biểu và khách mời từ khách sạn đến các địa điểm diễn ra sự kiện hoặc giữa các địa điểm diễn ra sự kiện;

(viii) Tổ chức thực hiện các hoạt động phụ trợ trong sự kiện (như cầu truyền hình, chương trình văn nghệ, trao giải thưởng, vinh danh các nhà tài trợ, vận động quyên góp từ thiện, họp báo, đi thăm cơ sở cách mạng, thăm nghĩa trang liệt sĩ, tặng quà các bà mẹ Việt Nam anh hùng...);

(ix) Kết thúc sự kiện và giải quyết các công việc sau sự kiện: Bày tỏ cảm ơn khách chính (VIP), các đại biểu quốc tế, tiền khách chính và các đại biểu nước ngoài và trong nước; khăn trương thu thập ảnh, clip ghi hình của phóng viên; thanh toán cho các nhà cung cấp... Ban Tổ chức sự kiện họp tổng kết, nhận xét, phân tích về toàn bộ công tác tổ chức, rút ra những bài học kinh nghiệm cần thiết; làm báo cáo tổng kết trình lãnh đạo hoặc cơ quan chủ quản; chốt lại bảng liệt kê chi phí thực chi gửi bộ phận kế toán.

(x) Xúc tiến và quảng bá sự kiện: Trước khi tiến hành sự kiện, cần có bài viết, gặp gỡ báo chí để công bố về việc tổ chức sự kiện, mục đích, ý nghĩa, chương trình, nội dung để thu hút sự chú ý và hưởng ứng của công chúng; trong thời gian diễn ra sự kiện cần duy trì thông tin, hình ảnh về sự kiện trên các phương tiện báo chí; sau sự kiện cần chọn lọc những hình ảnh có giá trị làm tư liệu gửi các phương tiện truyền thông để tiếp tục tuyên truyền, quảng bá, in thành bộ tài liệu về sự kiện và làm tư liệu lưu trữ.

(xi) Quan hệ với các nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho việc tổ chức sự kiện (bảo đảm để các dịch vụ này được cung cấp đầy đủ, đúng thời hạn, có chất lượng);

(xii) Quản trị tài chính trong tổ chức sự kiện (quản lý sự phát sinh, cố gắng bảo đảm thực chi theo dự toán, ghi chép chi tiết các chi phí phát sinh...);

(xiii) Dự phòng và giải quyết các sự cố trong tổ chức sự kiện (như mất điện, mưa bão, lũ lụt, sự cố kỹ thuật, tai nạn, sự vắng mặt đột xuất vào giờ chót của khách chính...);

(xiv) Chú ý, quan tâm hoặc chăm sóc công chúng, đối tượng hoặc khách hàng mà sự kiện hướng tới; đánh giá mức độ tác động, ảnh hưởng của chương trình, sự kiện tới công chúng;

(xv) Đảm bảo vệ sinh, an toàn và an ninh trong quá trình tổ chức sự kiện (kể cả vệ sinh an toàn thực phẩm, không gây những vấn đề phức tạp về trật tự và an toàn xã hội, bảo đảm an ninh, chống cháy nổ, tai nạn, sự cố kỹ thuật...)

#### ***đ) Xử lý các tình huống bất ngờ phát sinh trong tổ chức sự kiện***

- Tình huống khách mời tham dự có mặt quá ít so với dự kiến:

Khách mời không tới được có khá nhiều lý do khách quan hoặc chủ quan. Nếu đã tới giờ G mà vẫn chưa thấy khách mời xuất hiện, hãy liên lạc ngay với họ để có thể nắm bắt tình hình. Nếu khách đến muộn hoặc đột ngột báo rằng không tới được, cần chủ động dự trù trước nhân lực từ chính đơn vị ngồi thế chỗ chứ không nên phụ thuộc hoàn toàn vào khách mời, bởi họ có thể sẽ vắng mặt vì bất cứ lý do đột xuất nào. Kinh nghiệm là tỷ lệ khách tham dự thường chỉ đạt 50-60% trên tổng số khách đã mời. Do đó, để đảm bảo không phải giải quyết tình huống này thì số lượng mời tối thiểu phải gấp đôi số lượng khách dự kiến sẽ tham dự sự kiện thực tế.

Cần chỉ đạo nhân viên trong phòng nhắc lại cho khách mời về sự kiện với các thông tin cụ thể, đầy đủ.

- Tình huống khách mời tham dự có mặt đông hơn so với dự kiến:

Luôn phải có phương án dự phòng khi chuẩn bị phần cơ sở vật chất, đây là yêu cầu kèm theo khi đặt dịch vụ với nhà cung cấp dịch vụ tổ chức sự kiện.

Ví dụ: Dự phòng thêm số lượng ghế để tiến hành kê thêm khi phát sinh khách mời.

- Tình huống gặp mưa, bão khi tổ chức sự kiện ngoài trời:

Đây là tình huống luôn phải có sự chuẩn bị trước khi dự định tổ chức sự kiện ngoài trời. Một số giải pháp cho tình huống này là:

+ Chọn thời gian tổ chức: Chủ động liên hệ với các tổ chức hoặc Trung tâm dự báo có uy tín để dự báo chuẩn xác nhất có thể tình hình thời tiết trước khi lựa chọn ngày diễn ra chương trình.



+ Trang bị các vật dụng chống mưa bão cho trang thiết bị sử dụng trong sự kiện:

Các thiết bị liên quan đến điện tử như âm thanh, ánh sáng, máy chiếu, màn hình cần được bảo quản kỹ càng, tránh nước mưa và kê cao hơn so với mặt đất. Nên sử dụng loại màn hình LED dành riêng cho ngoài trời. Các tủ điện công suất lớn cũng cần che chắn để tránh nước mưa gây chập điện, cháy nổ.

Các vật dụng như bàn ghế, nếu có thể di chuyển được đến khu vực tránh mưa thì nên di chuyển sớm. Tất cả các vật dụng ngoài trời khác cũng phải đảm bảo đủ trọng lượng để không bị thổi bay hoặc có thể neo được cố định xuống dưới đất. Các phần trang trí cho sân khấu nên sử dụng những chất liệu chịu được điều kiện thời tiết khắc nghiệt ở ngoài trời.

Khu vực Điều khiển (Control Center) nên setup sẵn nhà tránh mưa để không bị ảnh hưởng đến các thiết bị và máy móc.

Các loại ô dù, lều bạt tránh mưa bão: Có thể sử dụng loại dù tròn cỡ lớn (đường kính từ 20 - 28m) khi trời mưa. Đặc điểm của loại dù này là thời gian thi công và lắp đặt nhanh chóng. Ngoài ra, chúng ta còn có thể sử dụng nhà bạt được dựng từ các khung sắt. Đặc điểm của nhà bạt là chắc chắn và thẩm mỹ hơn so với dù tròn. Nếu làm trên diện tích lớn và có khách VIP thì nên sử dụng nhà bạt thay cho dù tròn.

+ Di chuyển địa điểm từ outdoor (ngoài trời) thành indoor (trong nhà): giải pháp này cần có sự chuẩn bị từ trước.

### ***e) Những lỗi thường gặp trong tổ chức sự kiện***

Để tổ chức được một sự kiện hoàn hảo là điều rất khó, bởi có những rủi ro không thể lường trước có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Tuy nhiên, nếu có kinh nghiệm về việc tổ chức sự kiện thì hoàn toàn có thể hạn chế ở mức tối đa các sai lầm thường gặp phải khi tổ chức sự kiện, bảo đảm cho diễn tiến sự kiện được diễn ra suôn sẻ.

Nếu muốn tổ chức sự kiện hoàn hảo và tránh gặp phải lỗi, trước tiên cần có một kế hoạch tổ chức thật tỉ mỉ và các phương án phòng chống rủi ro có thể xảy ra. Để làm được điều đó, cần lường trước và tránh các lỗi mà công tác tổ chức sự kiện thường gặp phải, đó là:

- Lựa chọn sai thời điểm tổ chức sự kiện:

Việc tổ chức sự kiện nếu không tính toán kỹ đến thời gian tổ chức sẽ dẫn tới việc trùng với các sự kiện khác nổi bật hơn, thu hút người tham dự hơn hoặc

khách mời quan trọng của sự kiện bận công việc, không tham dự được... Kết quả là sự kiện tổ chức kém thu hút và không đạt được mục tiêu đặt ra.

- Không khảo sát kỹ địa điểm tổ chức sự kiện:

Tùy thuộc vào sự kiện mà có sự lựa chọn địa điểm tổ chức phù hợp. Tuy nhiên, nếu không có sự kiểm tra, khảo sát kỹ địa điểm tổ chức và tính toán tới những vấn đề phát sinh liên quan tới địa điểm tổ chức thì người chịu trách nhiệm tổ chức sẽ phải đối mặt với những khó khăn có thể phát sinh như: quá xa nên khách mời tham dự khó bố trí tham dự; khó khăn trong việc gửi phương tiện giao thông...

- Triển khai mời khách muộn và không kiểm tra sự tham dự của khách mời:

Việc mời khách muộn sẽ khiến cho các đại biểu khó sắp xếp, bố trí thời gian tham dự khi đã xác nhận các lịch khác. Do đó, người tổ chức cần có kế hoạch sớm và triển khai việc mời khách tham dự sự kiện từ sớm.

Bên cạnh đó, sau khi gửi Giấy mời (thường khoảng 2 tuần), cần có kế hoạch kiểm tra lại sự tham dự của khách mời tham dự để có sự chuẩn bị chu đáo nhất về bố trí chỗ ngồi, đồ ăn uống và các hoạt động cần thiết. Việc làm này cũng giúp Ban tổ chức có sự chuẩn bị kế hoạch dự phòng khác khi đại biểu quan trọng không tham dự được sự kiện...

- Ký những bản Hợp đồng không rõ ràng:

Cần coi trọng việc ký Hợp đồng để đảm bảo rằng bản Hợp đồng với công ty tổ chức sự kiện hoặc với các đơn vị cho thuê trang thiết bị, dịch vụ liên quan tới tổ chức sự kiện được viết chặt chẽ, không bắt bẻ được. Tránh dùng những từ như “sẽ được thoả thuận” hoặc “sẽ được quyết định trong những ngày sau đó”.

- Phân bổ nhân sự không hợp lý:

Sai lầm về cách dùng người rất có thể sẽ dẫn đến sự thất bại của một sự kiện. Để một sự kiện thành công, cần phân bổ, quản trị nguồn nhân lực phù hợp cùng các kỹ năng tương đương. Người lãnh đạo cần nắm rõ người nào có ưu thế về kỹ năng nào để sắp xếp nhân lực ở khu vực, bộ phận đó cho phù hợp. Nếu “điều binh khiển tướng” không phù hợp sẽ dẫn tới những bước vấp trong tổ chức sự kiện và khiến cho sự kiện khó có thể thành công như mong đợi.

- Dựa vào bảng giá để đưa ra quyết định:

Cần cân nhắc để lựa chọn dịch vụ, đảm bảo các dịch vụ thuê hoặc mua có giá cả phù hợp và chất lượng tốt nhất. Tuy nhiên cũng cần cân nhắc việc chú trọng giá cả để quyết định dịch vụ. Bởi vì nếu việc dựa vào giá cả để thuê/mua dịch vụ, hạng mục từ nhiều nhà cung cấp khiến cho người tổ chức phải theo dõi và thực hiện nhiều hợp đồng với các nhà cung cấp. Đó là chưa kể đến việc các dịch vụ và hạng mục không tương thích với nhau khi ráp nối sẽ dẫn tới khó khăn và thất bại trong tổ chức sự kiện.

- Không có phương án dự phòng và quản lý rủi ro:

Người tổ chức sự kiện chuyên nghiệp luôn phải tính tới các phương án dự phòng và quản lý các rủi ro có thể xảy ra trong sự kiện. Ví dụ: khách mời tham dự quá ít, đại biểu VIP bất ngờ vắng mặt, người dẫn chương trình đến muộn hoặc ốm/bệnh, thời tiết chuyển mưa gió đối với sự kiện ngoài trời... Nếu không tính toán và dự phòng trước những rủi ro có thể xảy tới, người chịu trách nhiệm tổ chức sự kiện sẽ không kịp xoay sở để khắc phục những khó khăn bất ngờ này, ảnh hưởng lớn tới sự thành công của sự kiện.

## **CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Trình bày vai trò, các loại hình và tính chất của hội họp?
2. Trình bày yêu cầu và nội dung tổ chức hội họp?
3. Phân tích kỹ năng tổ chức hội họp và cách xử lý những tình huống thường gặp trong điều hành hội họp? Cho ví dụ minh họa?
4. Nêu quy trình tổ chức sự kiện và những vấn đề cần lưu ý khi tổ chức sự kiện?

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Dự án DANIDA- NAPA (2006), Giáo trình kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong hành chính, Học viện hành chính Quốc gia.
2. Học viện Hành chính Quốc gia (2008), Thư ký lãnh đạo trong cơ quan, tổ chức, Nxb Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
3. Mai Hữu Khuê (1997), Kỹ năng giao tiếp trong hành chính, Nxb Lao động, Hà Nội.

4. Vũ Thị Phụng (2000), Nghiệp vụ thư ký văn phòng, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.

5. Vũ Thị Phụng (2008), Xây dựng và nâng cao văn hóa công sở trong các cơ quan hành chính nhà nước, Khóa luận tốt nghiệp Khóa cao cấp lý luận chính trị, Tư liệu Học viên Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

6. Nguyễn Đình Tấn, Lê Ngọc Hùng. Xã hội học hành chính (2004), Nghiên cứu giao tiếp và dư luận xã hội trong cải cách hành chính nhà nước, Nxb Lý luận Chính trị, Hà Nội.

7. Nguyễn Văn Thâm (2004), Tiếp cận và giải quyết công việc cho dân trong tiến trình đổi mới, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.

8. Đào Thị Ái Thi (2010), Kỹ năng giao tiếp của công chức trong tiến trình cải cách hành chính nhà nước, Nxb Chính trị - Hành chính.

9. Trần Thị Thanh Thủy (2006), Văn hóa tổ chức và một số giải pháp phát triển văn hóa công sở, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 9/2006.

10. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2008), Chuẩn mực giao tiếp thời hội nhập, Nxb Lao động & xã hội.

## **Chuyên đề 9**

### **KỸ NĂNG GIAO TIẾP, ỨNG XỬ VÀ QUAN HỆ VỚI TRUYỀN THÔNG**

#### **1. Kỹ năng giao tiếp, ứng xử trong lãnh đạo, quản lý**

Cấp phòng là cấp quản lý cơ sở nhỏ nhất trong hệ thống hành chính, tổ chức bộ máy nhà nước. Vì vậy, các kỹ năng giao tiếp, ứng xử được hình thành tại cấp phòng sẽ được tiếp tục phát huy lên những tầng nấc cao hơn trong hệ thống hành chính. Cho nên, việc xây dựng các kỹ năng phù hợp và thái độ đúng đắn của người cán bộ cấp phòng trong giao tiếp và ứng xử có vai trò rất quan trọng cho sự phát triển của cá nhân cũng như của tổ chức.

Thực tế đã chứng minh giao tiếp chiếm tới 70% thời lượng làm việc một ngày của một cá nhân thông qua các hình thức viết, nói, nghe đọc. Vì vậy, hầu hết người lãnh đạo, quản lý khi tuyển dụng đều đặt kỹ năng giao tiếp là một trong

những tiêu chí quan trọng đối với các ứng viên. Đặc biệt, giao tiếp, ứng xử có vị trí vai trò đặc biệt quan trọng đối với những người lãnh đạo, quản lý.

**a) Vai trò của giao tiếp, ứng xử trong lãnh đạo, quản lý**

Giao tiếp là hành động truyền tải thông điệp có mục đích và nhận phản hồi về thông điệp đây để tiếp tục truyền tải các thông điệp cũ đã được điều chỉnh hoặc đưa ra các thông điệp mới. Giao tiếp phải bao gồm yếu tố truyền đạt thông điệp và hiểu thông điệp.

Có hai đối tượng trong giao tiếp là người gửi và người nhận.

Trong phạm vi tổ chức, giao tiếp có 4 chức năng chính là kiểm soát, tạo động lực, thể hiện cảm xúc và cung cấp thông tin.

- Giao tiếp *kiểm soát* hành vi của thành viên theo nhiều cách. Các tổ chức thường có thứ bậc, trật tự về quản lý và các hướng dẫn cách ứng xử để các thành viên phải tuân thủ. Khi nhân viên phải nêu các phản ánh liên quan đến công việc, thực hiện nhiệm vụ được giao hay tuân thủ nội quy của tổ chức, lúc đó giao tiếp thực hiện vai trò kiểm soát. Giao tiếp không chính thức cũng kiểm soát hành vi.

- Giao tiếp hỗ trợ cho việc tạo động lực bằng việc giải thích rõ cho nhân viên về điều họ phải làm và hiệu quả công việc của họ cũng như họ phải nỗ lực hơn nếu kết quả dưới mức yêu cầu.

- Giao tiếp trong nhóm là cơ chế cơ bản trong đó các thành viên thể hiện sự hài lòng hay bức tức. Vì thế, giao tiếp thể hiện tình cảm và đáp ứng các nhu cầu xã hội.

- Chức năng cuối cùng của giao tiếp là hỗ trợ cho quá trình ra quyết định. Giao tiếp cung cấp thông tin mà các cá nhân và tổ chức cần để quyết định bằng việc truyền tải các dữ liệu cần cho việc xác định và đánh giá các lựa chọn.

Kênh giao tiếp có chính thức và không chính thức. Kênh chính thức được tổ chức thiết lập để truyền tải các thông điệp liên quan đến hoạt động chuyên môn của các thành viên. Kênh này thường theo thứ tự quyền lực trong tổ chức. Các dạng khác của thông điệp như hình thức cá nhân hoặc xã hội tuân theo các kênh không chính

thức có tính tức thời và xuất hiện như là phản ứng với các lựa chọn cá nhân.

Giao tiếp là hoạt động thường xuyên của người lãnh đạo, quản lý. Đối tượng giao tiếp của người lãnh đạo, quản lý bao gồm cấp dưới, cấp trên, báo chí, cơ quan bên ngoài trong đó có người dân, không chỉ người có liên quan đến công việc.

Mục tiêu của giao tiếp bao gồm:

- Truyền đạt thông điệp, mệnh lệnh, chỉ thị, hướng dẫn tới người thực hiện;
- Tiếp nhận thông tin phản hồi về các mệnh lệnh, chỉ thị, hướng dẫn đã đưa ra và tập hợp lại các dữ liệu mới, thông tin mới phục vụ cho công tác lãnh đạo quản lý;

- Giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc;

- Gây ảnh hưởng/thiện cảm/quyền uy đối với người tiếp xúc, từ đó tạo thuận lợi cho công tác lãnh đạo quản lý;

- Xây dựng mối quan hệ công việc chuyên nghiệp giữa người lãnh đạo quản lý và cấp dưới;

- Giải quyết công việc ngoài phạm vi cơ quan khi có công việc liên quan đến cơ quan bên ngoài;

- Xây dựng uy tín, danh tiếng cho tổ chức qua việc quảng bá những thành tích, thực tiễn tốt của mình khi tiếp xúc với cơ quan báo chí hay những người có liên quan đến công việc của tổ chức.

### ***b) Các nguyên tắc, yêu cầu trong giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo, quản lý***

Ngày nay, để đảm bảo tính phù hợp, đúng đắn trong giao tiếp, ứng xử, hầu hết các bộ, ngành đều ban hành Bộ quy tắc ứng xử trong đó quy định quy tắc ứng xử nhằm điều chỉnh lời nói, hành vi của công chức, viên chức, người lao động phù hợp hướng tới xây dựng một môi trường văn hóa. Có thể đề cập tới một số nguyên tắc và yêu cầu như sau trong giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo, quản lý:

- Hiểu đối tượng giao tiếp để có phương pháp và nội dung phù hợp.

- Thông tin cung cấp trong giao tiếp cần rõ ràng, không đa nghĩa, không tạo ra sự suy diễn sai so với thông điệp mà mình muốn truyền tải.

- Tôn trọng người giao tiếp với mình, biết lắng nghe và phản hồi phù hợp.

- Sử dụng ngôn ngữ phù hợp với đối tượng.
- Hình thức giao tiếp mang tính chính thức để tạo cơ sở pháp lý kể cả các giao tiếp bằng lời nói cũng cần chính thức hoá bằng văn bản.

***c) Các yếu tố ảnh hưởng tới giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo, quản lý***

Các yếu tố được liệt kê dưới đây có thể là tích cực, đem lại hiệu quả tốt trong giao tiếp của lãnh đạo, quản lý nếu biết vận dụng đúng và có thể có tác động tiêu cực nếu không biết vận dụng hoặc vận dụng không đúng cách.

- Yếu tố văn hoá, truyền thống: truyền thống trọng niên, “70 học 71”, chủ nghĩa kinh nghiệm hoặc các tập quán, thói quen xấu (*làm trai cứ nước hai mà nói...*) là trở ngại khá lớn đối với các lãnh đạo, quản lý trẻ trong môi trường có cấp dưới nhiều tuổi hơn hoặc có kinh nghiệm, thâm niên cao hơn.

- Yếu tố chính trị: các mối quan hệ xã hội chằng chịt, tính tôn ti trật tự trong hệ thống tổ chức, chủ nghĩa thân hữu, cục bộ, bè phái.

- Yếu tố công nghệ: các lãnh đạo có tuổi xa lạ với công nghệ không tận dụng được các công nghệ hỗ trợ giao tiếp nhanh chóng và thuận lợi như các mạng xã hội (Facebook, Zalo, Twitter, Viber).

- Yếu tố chủ quan: thiếu sự tự tin, thiếu vốn sống và kiến thức lý thuyết và thực tiễn, thiếu nhiệt tình với công việc.

***d) Kỹ năng giao tiếp, ứng xử hiệu quả của lãnh đạo cấp phòng***

- Cách thức, phương pháp giao tiếp:

+ Bằng lời nói: Là phương tiện truyền đạt thông điệp chủ yếu trong giao tiếp. Lợi ích của giao tiếp bằng lời nói là tốc độ và sự phản hồi. Giao tiếp trực tiếp “mặt đối mặt” trên cơ sở thường xuyên vẫn là cách tốt nhất để truyền thông tin tới và nhận thông tin từ nhân viên. Bất lợi lớn nhất của giao tiếp bằng lời nói là khi thông điệp được truyền qua nhiều người, càng nhiều người thì càng nhiều khả năng bị méo mó thông điệp.

+ Bằng văn bản: Giao tiếp bằng văn bản bao gồm các thông báo, thư, fax, email, nhắn tin, bản tin nội bộ, thông báo dán bảng (kể cả thông báo điện tử) và bất cứ phương tiện nào viết ra thành từ hay biểu tượng. Lợi thế của kênh giao tiếp này là cả người gửi và người nhận đều có hồ sơ giao tiếp và thông điệp được lưu

giữ lâu dài. Vì thế, trường hợp có vấn đề gì về nội dung thì thông điệp đó vẫn còn được lưu trữ để kiểm tra, đối chiếu. Đặc tính này đặc biệt cần thiết đối với các giao tiếp dài và phức tạp. Ví dụ, một kế hoạch hành động có chứa nhiều nhiệm vụ trải dài qua nhiều tháng/năm. Bằng cách đưa thành văn bản thì người khởi tạo kế hoạch sẽ có thể theo dõi được nó trong suốt thời gian thực hiện kế hoạch. Mọi người thường phải suy nghĩ về những gì có muốn chuyển tải trong một thông điệp viết một cách kỹ lưỡng hơn là một thông điệp bằng lời nói. Vì thế, giao tiếp bằng văn bản thường được suy nghĩ kỹ, logic và rõ ràng.

+ Giao tiếp không lời: Bao gồm cử động của cơ thể, ngữ điệu hay âm sắc của lời nói, biểu lộ trên khuôn mặt và khoảng cách giữa người gửi và nhận thông điệp. Chẳng hạn như: người ta nhún một bên mắt khi không tin; xoa mũi khi thấy khó xử; khoanh tay để đứng tách ra hoặc tự bảo vệ mình; nhún vai để thể hiện sự thờ ơ; nháy mắt để tỏ ý thân mật; gõ ngón tay lên mặt bàn để thể hiện sự không kiên nhẫn; vỗ trán để thể hiện sự suy tưởng...

Hai thông điệp quan trọng nhất mà ngôn ngữ cơ thể chuyển tải đó là (1) mức độ ta thích người khác và quan tâm đến họ hoặc quan điểm của họ và (2) tình trạng mối quan hệ giữa người gửi và nhận thông điệp. Thực tế cho thấy, chúng ta thường đứng gần những người mà chúng ta quý mến và đụng chạm vào họ thường xuyên. Tương tự, nếu ta ở vị trí cao hơn, ta có xu hướng thể hiện ngôn ngữ cơ thể hơn như vất chân, hay ngòai ngả ngón - thể hiện phong cách thoải mái và tự nhiên. Nếu chúng ta đọc một biên bản họp chúng ta sẽ không thể nắm được hết các sắc thái ý nghĩa của những gì được bàn bạc như người trực tiếp tham gia hoặc được xem video cuộc họp đó. Biểu cảm trên khuôn mặt cùng với âm sắc giọng nói có thể biểu lộ sự ngạo mạn, hung hăng, sợ hãi, thẹn thùng và các đặc tính khác.

Trong giao tiếp thì khoảng cách cũng có ý nghĩa. Khoảng cách phù hợp giữa hai người phụ thuộc chủ yếu vào các chuẩn mực văn hoá. Khoảng cách giữa doanh nhân Châu Âu sẽ được coi là quá thân mật ở Mỹ. Nếu một người đứng gần bạn hơn mức phù hợp điều đó có thể có hàm ý về sự hung hăng áp đảo hoặc quấy rối tình dục, nhưng nếu đứng xa quá thì có thể biểu lộ sự không quan tâm hoặc không hài lòng với những trao đổi đang diễn ra.



- Kỹ năng giao tiếp, ứng xử cụ thể:

+ Giao tiếp, ứng xử với cấp dưới:

Giao tiếp, ứng xử với cấp dưới thường được dùng để giao việc, hướng dẫn thực hiện, giải thích chính sách và quy trình, chỉ ra các vấn đề cần quan tâm và nhận xét chất lượng công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần giải thích lý do ban hành quyết định và lặp lại việc giải thích này nhiều lần và thông qua các phương tiện khác nhau với mục tiêu làm cho cấp dưới hiểu được thông điệp được truyền tải. Sai lầm của người lãnh đạo, quản lý là khi giao tiếp thường không tham khảo ý kiến cấp dưới hoặc tìm hiểu quan điểm của cấp dưới.

- Bản chất và mối quan hệ cấp trên - cấp dưới:

Giao tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới là hình thức giao tiếp từ thủ trưởng tới nhân viên, từ những người lập kế hoạch, chính sách tới những người thực hiện, tức là giao tiếp theo cấu trúc thứ bậc của tổ chức. Sự giao tiếp đó mang tính chỉ thị, hướng dẫn và tăng cường tham gia trong quản lý. Giao tiếp với cấp dưới thường không bắt buộc phải trả lời, trừ khi có yêu cầu đặc biệt.

- Yêu cầu chung khi giao tiếp với cấp dưới:

- ✓ Tìm hiểu cấp dưới về các mặt như: phẩm chất, năng lực, tình cảm, tính cách để giao việc cho phù hợp với khả năng của cấp dưới.

- ✓ Tìm hiểu về đối tượng.

- ✓ Minh bạch, rõ ràng.

- ✓ Không thiên vị.

- ✓ Tôn trọng người nghe.

- ✓ Biết lắng nghe.

- ✓ Sử dụng ngôn ngữ phù hợp.

Khi giao tiếp, trao đổi thông tin với cấp dưới cấp trên nên giải thích chi tiết về các vấn đề, đôi khi dừng lại hỏi nhân viên xem họ suy nghĩ gì hoặc phản hồi như thế nào về vấn đề đó.

Nhìn nhận cấp dưới một cách khách quan, trung thực, cụ thể nhưng toàn diện, không nhìn nhận cấp dưới một cách hời hợt và chủ quan dẫn đến cách nói thiếu tôn trọng.

Cần minh bạch, rõ ràng và công bằng. Người lãnh đạo, quản lý không được ép cấp dưới làm theo ý thích, cảm tính của mình, không nên buộc nhân viên này làm một việc rất khó còn nhân viên khác lại làm một việc rất dễ dù họ có cùng khả năng như nhau. Đặc biệt, khi giao việc không được xuất phát từ ý đồ không trong sáng “giao cho việc khó, vượt quá khả năng để phê bình khi không làm được”.

Giao tiếp luôn phải có hai chiều. Người lãnh đạo, quản lý cũng cần phải biết phản hồi của nhân viên. Tùy theo từng loại thông tin, người lãnh đạo, quản lý có thể trao đổi trực tiếp hoặc thăm dò. Người lãnh đạo quản lý cần trao đổi một cách thẳng thắn và cởi mở kết quả với nhân viên.

Với mỗi vấn đề, người lãnh đạo, quản lý cần có cách trao đổi với nhân viên cho phù hợp, có thể trao đổi trực tiếp hoặc qua văn bản. Điều quan trọng hơn cả, người lãnh đạo, quản lý có chọn cách nào để giao tiếp với nhân viên thì cũng luôn biết giữ khoảng cách phù hợp. Một người lãnh đạo quản lý hoàn hảo là người luôn được nhân viên tin tưởng, tôn trọng, là nơi nhân viên tìm đến khi có khúc mắc trong công việc cũng như khi họ cần chia sẻ trong cuộc sống.

- Một số lỗi thường gặp khi giao tiếp với cấp dưới:
  - ✓ Ngôn ngữ, cử chỉ, điệu bộ không thích hợp, đao to búa lớn hoặc suồng sã hoặc quá cứng nhắc, khô khan.
  - ✓ Độc thoại, nói quá dài dòng, áp đặt.
  - ✓ Không tôn trọng cấp dưới, dẫn đến sử dụng ngôn từ thiếu lịch sự.
- Kỹ năng truyền đạt mệnh lệnh:
  - ✓ Chỉ thị ngắn gọn, đơn giản, dễ hiểu. Trường hợp cần thiết thay vì gọi cấp dưới lên nhận chỉ thị thì người lãnh đạo, quản lý đến nơi làm việc của cấp dưới để truyền đạt, tạo cho cấp dưới cảm thấy tầm quan trọng và tính cấp thiết của công việc.
  - ✓ Mệnh lệnh truyền đạt phải có giá trị, được người nghe tiếp nhận và tuân thủ ngay. Trường hợp người lãnh đạo, quản lý bị ngắt lời, phản ứng chống lại, chỉ trích hoặc sự thờ ơ, thì mệnh lệnh đó không giá trị.
  - ✓ Người lãnh đạo, quản lý phải chịu trách nhiệm về những chỉ thị và mệnh lệnh do mình đưa ra: khi chỉ thị cho cấp dưới phải nói rõ mục đích, nội dung và

có biện pháp thực hiện.

✓ **Lắng nghe:** Giao tiếp không chỉ nhằm gửi thông báo hay một thông tin nào đó cho mọi người, mà còn phải lắng nghe và phản hồi lại một cách hiệu quả đối với thái độ của người khác. Biết lắng nghe thực ra không dễ dàng, đòi hỏi phải phát triển khả năng nghe và hiểu nội dung của người khác đưa ra, đồng thời phát triển tốt mối quan hệ với mọi người.

- Kỹ năng khen ngợi và phê bình cấp dưới

✓ Khi nhắc nhở, phê bình cấp dưới, người lãnh đạo, quản lý phải phân tích sự việc rõ ràng, tìm ra thực chất của vấn đề. Như vậy, có thể người lãnh đạo, quản lý nói nghiêm khắc, quá lời một chút, nhân viên vẫn hiểu và thông cảm và cho rằng đó là trách nhiệm của cấp trên và sẵn sàng tiếp thu ý kiến phê bình.

✓ Khen thưởng và ghi nhận chất lượng, hiệu quả công việc của nhân viên. Có thể nói đây là cách thức quan trọng để động viên cấp dưới, nâng cao hơn nữa chất lượng công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần dành những lời động viên, khích lệ với cấp dưới của mình và công nhận các hành động, nỗ lực và kết quả làm việc của họ. Khi sự gắng sức của cấp dưới được đền đáp đúng mức, họ sẽ cảm thấy thoải mái, hiệu quả công việc sẽ cao hơn.

✓ Hướng vào vấn đề, không hướng vào cá nhân, nghĩa là hướng vào vấn đề và các giải pháp chứ không hướng vào cá tính hay đặc điểm của cá nhân.

✓ Nhạy bén trong cách ứng xử. Ai cũng cần được đối xử một cách công bằng và ai cũng muốn được lãnh đạo ứng xử thân thiện. Sự nhạy bén trong ứng xử của người lãnh đạo, quản lý trước hết được dẫn dắt bởi thái độ tôn trọng cấp dưới.

✓ Chân thành lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên, không nên mất kiên nhẫn khi nghe hay tỏ ra sốt ruột. Mỗi người có một nền tảng học vấn và văn hóa khác nhau, do đó, nếu không thật sự lắng nghe và thấu hiểu, có thể lãnh đạo đã bỏ lỡ những ý tưởng hay từ nhân viên, góp phần vào việc phát triển tổ chức, phát triển cơ quan. Có thể nói, đối với nhân viên, việc người lãnh đạo, quản lý luôn thấu hiểu tâm tư, tình cảm của họ sẽ là một liều thuốc tinh thần để động viên họ cố gắng và tích cực làm việc. Cuối cùng, hãy luôn nhớ một nguyên

tắc rất cơ bản: "Hãy đối xử với người khác như cách bạn muốn người khác đối xử với mình".

+ Giao tiếp, ứng xử với cấp trên:

Để cung cấp phản hồi lên cấp trên, báo cáo tiến độ công việc và vấn đề đang gặp phải. Giao tiếp theo chiều này giúp người lãnh đạo quản lý hiểu được thái độ của cấp dưới với công việc, đồng nghiệp và tổ chức và qua đó rút ra các ý tưởng về cải tiến các điều kiện hiện thời. Trong giao tiếp cần chú ý là cấp trên thường quá bận rộn và dễ bị xao nhãng. Do đó, để giao tiếp hiệu quả cần giảm các xao nhãng, báo cáo các đầu việc chính thay vì kể lể chi tiết và cung cấp các lập luận quan trọng cho các đầu việc chính và chuẩn bị sẵn kế hoạch hành động nếu được cấp trên phê chuẩn đề xuất của mình.

• Các yêu cầu chung khi giao tiếp với cấp trên:

Chăm chú lắng nghe ý kiến của cấp trên và phát biểu thể hiện nhận thức của mình về vấn đề. Nên làm rõ các điểm, ý chính, trao đổi chính xác, đồng thời ghi chép những nhận xét của cấp trên.

✓ Nói ngắn gọn, đủ ý, rõ ràng, mạch lạc.

✓ Tôn trọng thẩm quyền của cấp trên nhưng không e dè, sợ sệt hoặc sùng bái quá mức.

✓ Khi nói chuyện với cấp trên về đồng nghiệp của mình chỉ nên nói ưu điểm của họ, không nên nói về khuyết điểm.

✓ Hiểu cấp trên: cấp dưới khi giao tiếp với cấp trên tìm hiểu lai lịch, năng lực, điểm mạnh và điểm yếu của cấp trên để tránh "phạm húy".

✓ Duy trì khoảng cách phù hợp: thân thiết thái quá dẫn đến sự coi thường, "nhờn" hoặc bị người khác "ghen tị".

✓ Phải chủ động nhận trách nhiệm đối với nội dung và ý kiến mình đưa ra,

• Một số lỗi thường gặp khi giao tiếp cấp với cấp trên:

✓ Xu nịnh cấp trên để mưu cầu danh lợi hoặc coi thường cấp trên vì tuổi tác hay trình độ kém mình.

✓ Cho rằng mọi công việc do cấp trên quyết định nên thụ động, ỷ lại hoặc e dè, sợ sệt thái quá.

- ✓ Nội dung truyền đạt không rõ ràng, thông tin thiếu chính xác dẫn đến mất uy tín với cấp trên.

- ✓ Báo cáo vượt cấp hoặc báo cáo cấp trên những việc vụn vặt không cần thiết phải trình cấp trên.

- ✓ Thường xuyên báo cáo khó khăn với cấp trên; nói xấu đồng nghiệp với cấp trên.

- ✓ Không tuân thủ kỷ luật, nguyên tắc giao tiếp của cơ quan, đơn vị.

+ Giao tiếp, ứng xử ngang cấp:

Giao tiếp ngang cấp là giao tiếp trong cùng một nhóm có vị trí ngang nhau giúp tiết kiệm thời gian và tạo điều kiện tốt cho sự phối hợp ngang. Các quan hệ ngang là bắt buộc trong nhiều tổ chức đơn vị đòi hỏi làm việc theo nhóm. Một số nhóm quan hệ ngang được tạo ra để bỏ qua hệ thống tôn ti theo chiều dọc để làm việc được nhanh chóng hơn. Từ quan điểm của người lãnh đạo quản lý thì giao tiếp ngang cấp có thể tốt hoặc xấu. Nếu tuân thủ chặt chẽ quy định thứ bậc trong giao tiếp của tổ chức có thể không hiệu quả thì giao tiếp ngang cấp diễn ra với sự cho phép và ủng hộ của người lãnh đạo quản lý thì có thể có lợi. Tuy nhiên, điều này cũng có thể tạo ra xung đột khi các kênh giao tiếp chính thức theo chiều dọc bị vi phạm khi các thành viên vượt lên hoặc đi vòng qua cấp trên để làm việc hoặc là khi cấp trên phát hiện ra có các quyết định được đưa ra mà họ không biết.

+ Giao tiếp, ứng xử với người dân: Tiếp dân là một hoạt động chức năng trong công vụ. Mục tiêu cuối cùng của hoạt động này là sự hài lòng, sự tích cực (nhiệt tình), trí tuệ (chất xám), sự tin cậy, và mức độ sở hữu và cam kết từ các bên và từ phía công dân, cộng đồng và xã hội trong tiến trình điều hành xã hội.

Giao tiếp với người dân cung cấp cơ hội cho các cơ quan, cán bộ công chức có thẩm quyền:

- ✓ Thực hiện trách nhiệm phục vụ và điều hành; có cơ sở để đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của công dân.

- ✓ Lắng nghe tiếng nói, thu nhận thông tin phản hồi từ các bên liên quan để làm cơ sở điều chỉnh hoặc hoạch định chính sách, ra quyết định.

✓ Huy động thông tin, trí tuệ cho quá trình chính sách nhằm tạo ra được các chính sách đáp ứng nhu cầu phát triển xã hội.

✓ Tác động đến công dân - với tư cách là đối tượng điều chỉnh của quá trình hoạt động công vụ: làm cho họ thay đổi tư duy, định hướng, niềm tin, hành vi,... cho phù hợp với mục tiêu phát triển chung của cộng đồng và xã hội.

Đồng thời, tiếp dân cũng cung cấp cơ hội cho công dân cơ hội và thông tin để giám sát, kiểm tra hoạt động công vụ.

- Các bước chung trong hoạt động tiếp dân

*Chuẩn bị:* Để tránh tình trạng lúng túng, bị động trong tiếp xúc, một trong những yêu cầu đầu tiên là tìm hiểu đối tượng tiếp xúc. Sự hiểu biết này có thể có được thông qua nhiều kênh, thông qua ghi chép hồ sơ giải quyết vụ việc, hoặc nhận biết từ tiếp xúc trực tiếp. Những thông tin này giúp cho cán bộ, công chức có được tâm thế và đối sách phù hợp với từng kiểu người, từng kiểu tâm trạng và tính chất của vụ việc.

Chuẩn bị tốt bối cảnh tiếp xúc cũng tạo ra thuận lợi cho quá trình tiếp xúc. Cần hạn chế tiếng ồn, nguy cơ xao nhãng hoặc can thiệp có thể làm đứt đoạn cuộc đối thoại. Bên cạnh đó, sự hiện diện có chủ đích của những người cần thiết hoặc những đồ vật, tài liệu cũng có thể được tính đến nếu nó hỗ trợ tốt cho việc đạt được mục tiêu cuộc tiếp xúc.

*Tiếp xúc: Các bước cơ bản trong giao tiếp trực tiếp với công dân*

Quá trình tiếp xúc trực tiếp với công dân có thể bao gồm một số bước trong các bước sau đây:

- Mời vào, mời ngồi;
- Tự giới thiệu bản thân: tên, chức danh, phạm vi chức trách;
- Yêu cầu công dân xuất trình các giấy tờ tùy thân cần thiết (chứng minh nhân dân, giấy ủy quyền) và trình bày mục đích cuộc gặp;
- Đề xuất cách thức cuộc tiếp xúc sẽ diễn ra;
- Kết hợp nghe, ghi chép, hỏi để làm rõ vấn đề ;
- Giải thích cách giải quyết vấn đề;

- Nêu rõ trách nhiệm và cam kết của từng bên;
- Đề nghị hỗ trợ (nếu cần) từ các cán bộ, công chức khác trong phòng hoặc các cơ quan, đơn vị khác; làm rõ cho công dân biết lý do, cách thức và yêu cầu của hoạt động này;

- Biên nhận giấy tờ,.. (nếu cần thiết).

Về cơ bản, quá trình tiếp dân cần tuân thủ 8 nguyên tắc chung trong giao tiếp công vụ, đó là: Tôn trọng; Bình đẳng; Tin cậy; Nhân ái; Linh hoạt, phù hợp bối cảnh; Hợp tác - Hòa hòa lợi ích; Phù hợp quy luật tâm, sinh lý của con người trong giao tiếp; Thâm mỹ hành vi.

Thái độ khi tiếp dân cần thể hiện rõ:

- Có trách nhiệm;
- Tận tình, chu đáo;
- Đúng pháp luật;
- Triệt để, không nửa vời, không hứa hão;
- Cầu thiện, cầu toàn, muốn tiến bộ;
- Đặt mình vào tâm thế của người nghe;
- Chân thành;
- Có lý (nắm vững những điều mình cần nói, nói rõ những điều mình định nói), có tình;
- Giản dị và rõ ràng;
- Lựa chọn thời điểm thích hợp;
- Chỉ ra cái lợi của việc chấp nhận đề xuất;
- Xuất phát từ lợi ích chung và sử dụng đại từ “chúng ta”;
- Bắt đầu bằng những điều dễ được chấp thuận;
- Trích dẫn nguồn để thuyết phục;
- Sử dụng hỗ trợ của nhân vật thứ ba ;
- Tránh những cách nói có thể gây tổn thương.

Riêng đối với những trường hợp công dân khiếu nại, tố cáo, người tiếp dân cần đặc biệt:

- Nắm chắc luật pháp;

- Nắm vững quy trình, thủ tục;
- Thu thập thông tin trước về đối tượng nếu có thể;
- Lựa chọn bối cảnh giúp họ bình tĩnh lại: Mời nước, cho họ trình bày, bố trí sự xuất hiện của người thứ ba để ngăn đầu khẩu ...;
- Lắng nghe một cách kiên nhẫn, chân thành; điều chỉnh nét mặt, giọng nói cho phù hợp;
- Đặt câu hỏi gợi dẫn, kiểm tra chéo, chốt những nội dung chính;
- Viện dẫn các quy định pháp luật một cách mềm mỏng;
- Giải quyết các tình huống bất thường một cách khôn ngoan;
- Ghi chép đúng cách;
- Phát huy kỹ năng thuyết phục để không làm vấn đề bị “leo thang”;
- Yêu cầu ký nhận biên bản;
- Thực hiện các Phiếu hẹn theo đúng quy định.

*Sau khi tiếp dân:*

- Hoàn thiện các thủ tục giấy tờ, hồ sơ vụ việc.
- Liên hệ, chuyển giao, báo cáo hoặc phối hợp với các đơn vị chức năng theo thẩm quyền.
- Giải quyết công việc theo thủ tục. Chú ý giải quyết công việc theo các ưu tiên.
- Tự rút ra những bài học về vấn đề quản lý hành chính nhà nước nói chung và các kỹ thuật tiếp dân nói riêng.

***d) Những cản trở đối với lãnh đạo cấp phòng trong giao tiếp hiệu quả***

- Sàng lọc thông tin: người gửi chủ ý thao túng thông tin để người nhận tiếp nhận một cách dễ dàng hơn. Nói với cấp trên điều cấp trên muốn nghe chính là một hình thức sàng lọc thông tin. Hiện tượng này cũng xảy ra khi không muốn báo tin xấu hay muốn làm hài lòng cấp trên.

- Nhận thức chọn lọc: tức là chỉ chọn nghe hoặc thấy những gì phù hợp với nhu cầu, động cơ, kinh nghiệm, kiến thức và các đặc tính cá nhân của người tiếp nhận thông tin.



- Quá tải thông tin: thông tin nhiều hơn khả năng xử lý của người nhận và lúc đó người nhận có xu hướng lựa chọn, tảng lờ, cho qua hoặc lãng quên hoặc trì hoãn việc xử lý thông tin khi hết tình trạng quá tải thông tin.

- Cảm xúc: cùng một thông điệp sẽ được giải thích khác nhau trong các tâm trạng khác nhau ("*người buồn cảnh có vui đâu bao giờ*" - *Truyện Kiều*).

- Ngôn ngữ: từ có thể có nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau.

- Im lặng: khi nhân viên im lặng, cấp trên thiếu thông tin về các vấn đề vận hành tổ chức. Im lặng về phân biệt đối xử, quấy rối, tham nhũng và hành vi sai trái đồng nghĩa với việc lãnh đạo không thể hành động để loại bỏ các hành vi này. Nhân viên im lặng về các vấn đề quan trọng có thể dẫn đến căng thẳng tâm lý.

- Không có năng lực giao tiếp/ nhút nhát: thái độ lo lắng sợ hãi khi giao tiếp bằng lời nói hay văn bản hay sợ giao tiếp trực diện.

- Dối trá: cố tình giải thích sai thông tin hay dối trá. Mỗi người có thể nói dối 1 - 2 lần/ ngày, có người còn nhiều hơn.

## **2. Kỹ năng quan hệ với truyền thông đại chúng**

### ***a) Khái niệm truyền thông và truyền thông đại chúng***

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

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

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

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

### ***b) Các chức năng của truyền thông đại chúng***

Giao tiếp hay truyền thông đại chúng nói chung thực hiện 5 chức năng căn bản đối với tổ chức công vụ, bao gồm:

(1) Định hướng - giúp chia sẻ và truyền đạt cái đích cần hướng tới và cách thức để đạt được điều đó; khích lệ sự khác biệt, năng động, đồng thời tập trung vào các mục tiêu và các giá trị then chốt.

(2) Hợp nhất - là cơ chế, là chất keo dính giúp gắn kết định hướng của tổ chức với các nhiệm vụ cụ thể, kết nối các nguồn lực của tổ chức với nhau và với các chức năng cần thực hiện: gắn thể chế với cơ cấu và các hoạt động cụ thể và gắn các đơn vị, cá nhân với nhau.

(3) Duy trì - là cơ chế giúp định hình và duy trì các giá trị mà tổ chức muốn theo đuổi hoặc muốn lưu truyền.

(4) Động viên khuyến khích - trong đó việc thực hiện các hình thức giao tiếp, truyền thông phù hợp không chỉ làm công vụ được thực thi mà còn là một công cụ quan trọng để thể hiện tính nhân bản trong quan hệ nhân sự, và là cơ hội để từng cá nhân được phát triển tối đa.

(5) Đổi mới - là cơ chế trong đó các ý tưởng đổi mới được hình thành, chia sẻ và thúc đẩy hiện thực hóa.

Đối với cá nhân cán bộ, công chức, giao tiếp, truyền thông là phương thức cho phép họ hiểu rõ và hành động một cách phù hợp với trông đợi của tổ chức.

Đối với người lãnh đạo, quản lý, giao tiếp trước nhất, cũng là một nhu cầu như ở những người khác. Hơn thế nữa, giao tiếp còn là một nội dung hoạt động, một công cụ quản lý và là một cơ hội để gây ảnh hưởng.

Rõ ràng, giao tiếp, truyền thông là điều kiện để bảo đảm các giá trị, mục tiêu và thủ tục của tổ chức được hiện thực hóa một cách phù hợp nhằm đạt được các mục tiêu hành động và đổi mới.

Các chức năng trên được thực hiện thông qua nhiều kênh, nhiều hình thức và phương tiện khác nhau, trong đó có truyền thông đại chúng. Truyền thông đại chúng cụ thể hóa 5 chức năng chung của giao tiếp, truyền thông trên đây thông qua các chức năng sau:

**\* Chức năng tư tưởng**

Công tác tư tưởng là hoạt động tác động có chủ đích vào ý thức của con người, tạo ra các tác động tích cực vào đời sống tinh thần của con người nhằm hình thành ý thức xã hội tiến bộ, tích cực.

Thông qua trang bị và chia sẻ thông tin, truyền thông đại chúng:

- Giúp công chúng hiểu biết kịp thời, đầy đủ và đa diện về các vấn đề xã hội, nhất là các vấn đề thời sự.

- Phát hiện, biểu dương những nhân tố mới, những gương tích cực, đấu tranh với những biểu hiện, thói hư, tật xấu;

- Giúp hình thành quan điểm, lập trường đúng đắn, tích cực, giúp hình thành lối sống định hướng giá trị.

- Hướng dẫn, hình thành dư luận.

**\* Chức năng giám sát**

Truyền thông đại chúng là kênh quan trọng giúp nhận diện, phân tích về các vấn đề xã hội mới nảy sinh hoặc giúp chiếu vào một góc nhìn mới đối với các vấn đề đương thời giúp cảnh báo, dẫn dắt dư luận xã hội đề phòng hay xử lý kịp thời có hiệu quả.

Vì lý do này, có thể xem truyền thông đại chúng như người gác cửa cho xã hội, như tấm gương phản chiếu, như chiếc hàn thử biểu của tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của địa phương, quốc gia, hay toàn cầu và khu vực.

Truyền thông đại chúng giúp công khai hóa và giám sát quá trình chính sách, đồng thời, vừa cung cấp diễn đàn cho phản hồi về chính sách, vừa giám sát cách thức nhân dân và doanh nghiệp tham gia quá trình chính sách và tuân thủ chính sách, pháp luật. Trong chức năng giám sát của truyền thông đại chúng, giám sát công vụ, hoạt động của chính quyền là nội dung quan trọng nhất. Theo cách đó, truyền thông đại chúng là một cơ chế giám sát xã hội nhằm đấu tranh chống các hiện tượng tiêu cực trong quá trình công vụ.

\* Chức năng giáo dục, nâng cao trí tuệ

Truyền thông đại chúng có chức năng là một diễn đàn rộng rãi để công dân bày tỏ chính kiến, bàn luận những vấn đề quốc kế dân sinh, học tập, mở rộng hiểu biết, kinh nghiệm của nhân dân, nâng cao dân trí, nhằm tăng cường trí tuệ và quá trình tư duy tập thể trong đời sống xã hội. Mặt khác, truyền thông đại chúng cũng tạo ra các áp lực, các ví dụ tham chiếu, các khuyến nghị và cung cấp diễn đàn cho phản hồi từ phía nhân dân, nhờ đó, mức độ khôn ngoan, đúng đắn, hợp lý của các chính sách cũng được nâng cao. Thực tiễn đã cho thấy tác động của truyền thông đại chúng đến quá trình hoạch định và thực thi các chính sách về xóa đói giảm nghèo, an sinh xã hội, phòng chống tham nhũng...

\* Chức năng văn hóa

Truyền thông đại chúng cũng là cơ chế năng động và hiện đại thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của con người, giúp phát huy lối sống tích cực trong cá nhân và cộng đồng. Với lợi thế về tính phong phú, cập nhật, hiện đại và tiện dụng, truyền thông đại chúng cung cấp một kênh giải trí quan trọng mà nhờ đó, chức năng tư tưởng, giáo dục, định hướng lối sống... được phát huy.

\* Chức năng quảng bá, thương mại

Truyền thông là một kênh quan trọng giúp quảng bá sản phẩm, thương hiệu, trong đó, thương hiệu lớn nhất là “thương hiệu quốc gia”.

Thông qua việc công khai, rộng rãi cung cấp thông tin và tạo diễn đàn bàn luận về các cơ hội kinh doanh, các sản phẩm, các doanh nhân, doanh nghiệp, truyền thông đại chúng giúp hình thành và củng cố hoặc thải loại các thị trường, đánh giá năng lực thị trường, sản phẩm và định hướng người tiêu dùng. Trong đó, chức năng kết nối thị trường ngày càng được phát huy hơn với các phương tiện truyền thông đại chúng online.

### ***c) Một số nguyên tắc trong quan hệ với truyền thông đại chúng***

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

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

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

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

- Cung cấp thông tin rộng rãi một cách nhanh, đầy đủ, nhất quán...

- Thu nhận thông tin phản hồi từ các bên liên quan.
- Hạn chế tối đa việc dính chính.
- Hình thành mối quan hệ có tính xây dựng giữa chính quyền - truyền

thông - nhân dân

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

*Một là, đúng thẩm quyền*

Quan hệ với truyền thông đại chúng cần tuân thủ thẩm quyền được quy định bằng văn bản, tuân thủ các quy định chung đã được quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật, ví dụ như:

- Quyết định 77/2007/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành quy chế phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí của cơ quan hành chính nhà nước.
- Quyết định số 25/2013/QĐ-TTg ngày 04/5/2013 của Thủ tướng Chính phủ về ban hành quy chế phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí.
- Quyết định 26/2002/QĐ-BVHTT của Bộ trưởng Bộ Văn hóa Thông tin, ngày 26/9/2002 về việc ban hành Quy chế phỏng vấn trên báo chí về việc phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí.
- Quyết định 07/2007/QĐ-BNV của Bộ trưởng Bộ Nội vụ, ngày 13/7/2007 về việc ban hành Quy chế phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí.

*Hai là, trung thực*

Quyết định số 25/2013/QĐ-TTg ngày 04/5/2013 của Thủ tướng Chính phủ về ban hành quy chế phát ngôn và cung cấp thông tin cho báo chí quy định rõ: Cá nhân cán bộ công chức được cung cấp thông tin cho báo chí theo quy định pháp luật nhưng không được nhân danh cơ quan hành chính nhà nước để phát ngôn, cung cấp thông tin cho báo chí; không được tiết lộ bí mật điều tra, bí mật công vụ, thông tin sai sự thực; trung thực khi cung cấp thông tin cho báo chí và chịu trách nhiệm trước pháp luật về nội dung thông tin đã cung cấp.

Một trong những đặc điểm của phong cách báo chí và truyền thông đại chúng là tính hấp dẫn và tính phản biện xã hội (và tính chiến đấu). Sự thu hút, duy trì được độc giả, công chúng quyết định sống còn đối với sự tồn tại của nhiều cơ quan truyền thông đại chúng cụ thể. Để theo đuổi điều đó, việc tìm kiếm, cung cấp các chủ đề, tin, phát ngôn “gây sốt” là xu hướng tất yếu và phổ biến trong thực tế truyền thông. Sự bắt nạt trong phát ngôn của một cơ quan, một cá nhân; sự mâu thuẫn trong quan điểm, lời nói và hành động của các cơ quan, cá nhân liên quan... những khuất tất hay mục tiêu tư lợi trong chính sách và điều hành công vụ... luôn là các chủ đề mà truyền thông quan tâm, tìm kiếm. Thông qua việc cung cấp thông tin, lập luận và bình luận hoặc đơn giản là chỉ nêu vấn đề để công chúng phản ứng bằng nhiều hình thức khác nhau, truyền thông đại chúng xây dựng xã hội thông qua “chống đề xây”.

Ngoài việc chủ động cung cấp thông tin trung thực cho truyền thông, sự trung thực trong thừa nhận những sai lệch, bất cẩn trong phát ngôn, quyết định hay hành vi cá nhân, nhất là của các nhà lãnh đạo, quản lý công vụ là cần thiết để không “chọc giận” hay “tiếp môi” cho các khủng hoảng truyền thông.

Cần tuân thủ các quy định về những thông tin không được phép cung cấp cho báo chí.

*Ba là, năng động, linh hoạt.*

Các giao diện với truyền thông đại chúng ngày càng phong phú, linh hoạt hơn về thời điểm, đối tượng, chủ đề và cách thức. Do đó, quan hệ với truyền thông đại chúng cũng cần linh hoạt, năng động hơn.

Các cơ quan công vụ cần chủ động tìm hiểu và nắm vững mục đích, nguyên lý hoạt động của các hình thức truyền thông đại chúng để có được cách thức ứng xử phù hợp. Với sự ra đời và tính hấp dẫn của các mạng xã hội như hiện nay, việc cán bộ công chức gia nhập các mạng một cách chủ động, có định hướng sẽ là một kênh quan trọng để làm cho hoạt động công vụ rời xa “tháp ngà”, “phòng kính” và trở thành một phần đầy đủ hơn của xã hội trong khi lắng nghe được nhiều phía, nhiều tin để hình thành các kế hoạch truyền thông.

#### *Bốn là, hợp tác*

Các quan hệ với truyền thông đại chúng cần hướng tới sự hợp tác. Hệ thống công vụ cần xem truyền thông như là một đối tác để hợp tác hơn là một đối thủ để đề phòng và tìm cách hạ bệ. Điều đó cũng có nghĩa là sự lẩn tránh đối với truyền thông cũng là một sự lựa chọn không khôn ngoan.

Cơ sở của sự hợp tác là tôn trọng và hài hòa lợi ích. Hệ thống công vụ trong đời truyền thông đại chúng như là một kênh tương tác đến toàn xã hội và có trách nhiệm tạo thuận lợi cho truyền thông thực hiện sứ mệnh và các chức năng của nó. Trước khi hệ thống công vụ và truyền thông đại chúng tạo ra đối thoại xã hội, hai hệ thống này cần học cách đối thoại và thậm chí là thương thuyết, thỏa thuận.

#### *Năm là, chuyên nghiệp*

Các yêu cầu trên có nghĩa là quan hệ với truyền thông đại chúng nói riêng và quan hệ công chúng nói chung trong các cơ quan công vụ cần trở nên chuyên nghiệp hơn, bài bản hơn. Theo đó, mỗi cơ quan công vụ không chỉ nên có một bộ phận chuyên trách về quan hệ công chúng trong đó có quan hệ với truyền thông mà kỹ năng quan hệ với truyền thông cần được phổ cập cho tất cả các cán bộ công



chức để mỗi người đều là một phần nỗ lực xây dựng hình ảnh, uy tín và cải thiện năng lực cho hệ thống công vụ.

Tính chuyên nghiệp thể hiện ở việc: cung cấp không chỉ thông tin mà tổ chức cần quảng bá mà còn thông tin mà báo chí cần; chuẩn bị thông tin cho phù hợp với nhu cầu của cơ quan báo chí; và trình bày thông tin phù hợp với loại hình truyền thông đại chúng. Ví dụ báo hình thì cần video và hình ảnh trong khi báo viết chú trọng đến nội dung thông tin. Cần ưu tiên các cơ quan truyền thông đại chúng lớn, có uy tín; cần ưu tiên báo mạng vì thông tin được cập nhật nhanh chóng và có sức lan tỏa lớn.

*Sáu là, chủ động thiết lập và duy trì mối quan hệ với truyền thông đại chúng. Cách tốt nhất để duy trì được quan hệ tốt là cung cấp thông tin cho báo chí. Cần xây dựng danh sách các cơ quan báo chí, tìm được phóng viên chuyên trách và biên tập phụ trách chương trình liên quan đến cơ quan để có thể trao đổi trực tiếp và nhanh chóng với họ. Xác định kênh liên lạc thuận lợi với cơ quan truyền thông đại chúng và thường xuyên cung cấp thông tin cho dù không phải mọi thông tin đều được đăng tải.*

#### ***d) Các phương thức, cách thức giao tiếp với truyền thông***

##### ***\* Phát ngôn và trả lời phỏng vấn của báo chí***

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

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

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

- Bị động, theo yêu cầu, hoặc theo yêu cầu tức thì:

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

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

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

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

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

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

- Rõ ràng: phát ngôn và trả lời phỏng vấn khác với một số tình huống quan hệ công chúng và truyền thông khác. Các thông điệp chính cần được đưa ra trước. Truyền thông đại chúng liên quan đến các vấn đề xã hội không cho phép nhiều

thời gian và sự đánh đổ như trong nghệ thuật phim ảnh. Đôi khi người dân chỉ đọc tiêu đề bài báo, xem một đoạn trong cuộc phỏng vấn rồi chuyển sang kênh khác,...

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

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

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

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

*\* Cung cấp thông tin*

- Cung cấp thông tin đột xuất khi có thông tin khẩn cấp hoặc khi được yêu cầu.

- Hợp báo để trực tiếp thông tin và tương tác với phóng viên.

- Trả lời phỏng vấn qua điện thoại hoặc email.

**đ) Kỹ năng giao tiếp với truyền thông trong một số tình huống cụ thể**

*\* Cung cấp thông tin:*

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

*\* Trả lời phỏng vấn:*

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

***e) Một số lỗi thường gặp trong quan hệ với truyền thông đại chúng***

- Lảng tránh, không tiếp xúc;
- Cung cấp thông tin không trung thực/nói dối;
- Phủ định những sự kiện có thật.
- Cung cấp quá nhiều thông tin mà thiếu trọng tâm, trọng điểm.
- Nổi cáu khi bị kích động hoặc xúc phạm.
- Mua chuộc, hối lộ báo chí.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Trình bày các nguyên tắc và yêu cầu trong giao tiếp, ứng xử của lãnh đạo, quản lý?

2. Phân tích kỹ năng giao tiếp, ứng xử hiệu quả của lãnh đạo cấp phòng? Nêu một số lỗi thường gặp và cho ví dụ minh họa?

3. Nêu những khó khăn thường gặp hoặc một số tình huống phức tạp trong giao tiếp tại nơi làm việc? Thảo luận những biện pháp ứng phó?

4. Phân tích những lưu ý trong giao tiếp ứng xử với cấp trên, cấp dưới và ngang cấp trong đơn vị nơi anh/chị công tác?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dự án DANIDA- NAPA (2006), Giáo trình kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong hành chính, Học viện hành chính Quốc gia.
2. Học viện Hành chính Quốc gia (2006), Thư ký lãnh đạo trong cơ quan, tổ chức, Nxb Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
3. Mai Hữu Khuê (1997), Kỹ năng giao tiếp trong hành chính, Nxb Lao động, Hà Nội.
4. Vũ Thị Phụng (2000), Nghiệp vụ thư ký văn phòng, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Vũ Thị Phụng (2008), Xây dựng và nâng cao văn hóa công sở trong các cơ quan hành chính nhà nước, Khóa luận tốt nghiệp Khóa cao cấp lý luận chính trị, Tư liệu Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Đình Tấn, Lê Ngọc Hùng (2004), Xã hội học hành chính Nghiên cứu giao tiếp và dư luận xã hội trong cải cách hành chính nhà nước, Nxb Lý luận Chính trị, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Thâm (2004), Tiếp cận và giải quyết công việc cho dân trong tiến trình đổi mới, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Đào Thị Ái Thi (2010), Kỹ năng giao tiếp của công chức trong tiến trình cải cách hành chính nhà nước, Nxb Chính trị - Hành chính.
9. Trần Thị Thanh Thủy (2006), Văn hóa tổ chức và một số giải pháp phát triển văn hóa công sở, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, số 9/2006.
10. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2008), Chuẩn mực giao tiếp thời hội nhập, Nxb Lao động & xã hội.
11. Nguyễn Hữu Tri (2005), Quản trị văn phòng. Nxb Khoa học và kỹ thuật.

**Phần II**  
**BÁO CÁO KINH NGHIỆM THỰC TẾ**  
**Chuyên đề báo cáo 1**  
**KINH NGHIỆM VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ**  
**CỦA CẤP PHÒNG TRÊN THẾ GIỚI**

**I. MỤC ĐÍCH**

Chuyên đề cung cấp cho học viên những kiến thức về kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của cấp phòng trên thế giới; trang bị cho học viên những kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng, lãnh đạo cấp phòng.

**II. YÊU CẦU**

Sau khi học xong chuyên đề, học viên:

**1. Về kiến thức**

- Có hiểu biết về kinh nghiệm quản lý của cấp phòng một số nước (những thành công, hạn chế);
- Có hiểu biết về kinh nghiệm lãnh đạo của cấp phòng một số nước (những thành công, hạn chế);

**2. Về kỹ năng**

- Vận dụng kỹ năng quản lý có hiệu quả vào công tác quản lý nơi học viên công tác;
- Vận dụng kỹ năng lãnh đạo có hiệu quả vào công tác quản lý nơi học viên công tác;
- Tránh được những hạn chế, bất cập trong kỹ năng lãnh đạo, quản lý.

**3. Về thái độ**

- coi trọng việc học hỏi, trang bị kiến thức, kỹ năng về lãnh đạo, quản lý từ khắp nơi trên thế giới;
- Chủ động, tích cực áp dụng các kiến thức đã học để thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng.

**III. NỘI DUNG**

1. Lãnh đạo, quản lý cấp phòng ở trung ương.
2. Lãnh đạo, quản lý cấp phòng ở địa phương.
3. Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý cấp phòng ở một số nước trên thế giới.

## **Chuyên đề báo cáo 2**

# **CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH VÀ CÁC VẤN ĐỀ ĐẶT RA ĐỐI VỚI LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG**

### **I. MỤC ĐÍCH**

Chuyên đề cung cấp cho học viên những kiến thức về cải cách hành chính và những giải pháp cho lãnh đạo cấp phòng trong việc đổi mới như: cải tiến quy trình, thủ tục làm việc, lãnh đạo sự thay đổi...; trang bị cho học viên những kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng, lãnh đạo cấp phòng.

### **II. YÊU CẦU**

Sau khi học xong chuyên đề, học viên có thể:

#### **1. Về kiến thức**

- Có hiểu biết về cải cách hành chính trong giai đoạn hiện nay (những thành công, hạn chế);

- Có hiểu biết về giải pháp cho lãnh đạo cấp phòng trong việc đổi mới về cải tiến quy trình, thủ tục làm việc, lãnh đạo sự thay đổi...

#### **2. Về kỹ năng**

- Vận dụng có hiệu quả những giải pháp đổi mới vào công tác lãnh đạo, quản lý nơi học viên công tác;

- Tránh được những hạn chế, bất cập trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ.

#### **3. Về thái độ**

- coi trọng việc học hỏi, trang bị kiến thức, kỹ năng về cải cách hành chính và các giải pháp cho lãnh đạo cấp phòng trong việc đổi mới;

- Chủ động, tích cực áp dụng các kiến thức đã học để thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng.

### **III. NỘI DUNG**

1. Những vấn đề chung về cải cách hành chính
2. Xu hướng cải cách hành chính trên thế giới
3. Sự cần thiết cải cách hành chính ở nước ta và các vấn đề đặt ra đối với cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng



### **Chuyên đề báo cáo 3**

## **LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG VÀ VẤN ĐỀ ĐỔI MỚI TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ VÀ CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0**

### **I. MỤC ĐÍCH**

Chuyên đề cung cấp cho học viên những kiến thức về hội nhập quốc tế, cách mạng công nghiệp 4.0 và những vấn đề đặt ra đối với lãnh đạo cấp phòng trong bối cảnh hội nhập, ứng dụng những thành tựu của cách mạng công nghiệp vào đổi mới lãnh đạo, quản lý; trang bị cho học viên những kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng, lãnh đạo cấp phòng.

### **II. YÊU CẦU**

Sau khi học xong chuyên đề, học viên có thể:

#### **1. Về kiến thức**

- Có hiểu biết về việc hội nhập quốc tế và ảnh hưởng của hội nhập quốc tế đối với Việt Nam;
- Có hiểu biết về những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0;
- Có hiểu biết về những ứng dụng có thể áp dụng trong đổi mới lãnh đạo, quản lý của cấp phòng.

#### **2. Về kỹ năng**

Vận dụng có hiệu quả những thuận lợi của hội nhập và thành tựu, kết quả của công nghiệp 4.0 để đổi mới công tác lãnh đạo, quản lý hoặc cải thiện năng lực làm việc nơi học viên công tác.

#### **3. Về thái độ**

- coi trọng và trang bị các kiến thức, kỹ năng về hội nhập quốc tế;
- coi trọng việc học hỏi, trang bị kiến thức, kỹ năng về ứng dụng thành tựu cách mạng công nghiệp 4.0;
- Chủ động, tích cực tận dụng, áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học để thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng.

### **III. NỘI DUNG**

1. Xu hướng quốc tế hoá, toàn cầu hoá và các vấn đề đặt ra đối với Việt Nam
2. Cách mạng công nghiệp 4.0 và các vấn đề đặt ra đối với Việt Nam
3. Lãnh đạo cấp phòng trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0

## **Chuyên đề báo cáo 4**

# **LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG VÀ VẤN ĐỀ ĐỔI MỚI QUẢN LÝ ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP**

### **I. MỤC ĐÍCH**

Chuyên đề cung cấp cho học viên những kiến thức về đơn vị sự nghiệp công lập; vấn đề tự chủ và những khó khăn, bất cập, những giải pháp cho đơn vị sự nghiệp công lập trước yêu cầu tự chủ; vai trò, chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo cấp phòng trong xu thế đổi mới quản lý đơn vị sự nghiệp công lập; trang bị cho học viên những kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng, lãnh đạo cấp phòng.

### **II. YÊU CẦU**

Sau khi học xong chuyên đề, học viên:

#### **1. Về kiến thức**

- Có hiểu biết về đơn vị sự nghiệp công lập;
- Có hiểu biết về vấn đề tự chủ, khó khăn, bất cập trong việc thực hiện yêu cầu tự chủ; những giải pháp đối với đơn vị sự nghiệp công lập trước yêu cầu tự chủ;
- Nhận thức được vai trò và nhiệm vụ của lãnh đạo cấp phòng trong xu thế đổi mới quản lý đơn vị sự nghiệp công lập.

#### **2. Về kỹ năng**

- Xác định được những thuận lợi, khó khăn trong thực hiện tự chủ;
- Xây dựng và vận dụng hiệu quả các giải pháp trong xu thế đổi mới quản lý đơn vị sự nghiệp công lập.

#### **3. Về thái độ**

- coi trọng việc học hỏi, trang bị kiến thức, kỹ năng về đổi mới quản lý đơn vị sự nghiệp công lập;
- Chủ động, tích cực áp dụng các kiến thức đã học để thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng.

### **III. NỘI DUNG**

1. Những vấn đề chung về đơn vị sự nghiệp công lập
2. Quy định về vấn đề tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập và những khó khăn, bất cập
3. Xu hướng đổi mới tổ chức và hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập và những vấn đề đặt ra đối với cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng

**Chuyên đề báo cáo 5**  
**LÃNH ĐẠO CẤP PHÒNG TRONG BỐI CẢNH ĐẨY MẠNH**  
**XÃ HỘI HOÁ CUNG ỨNG DỊCH VỤ CÔNG**

**I. MỤC ĐÍCH**

Chuyên đề cung cấp cho học viên những kiến thức về dịch vụ công và xã hội hoá cung ứng dịch vụ công; trang bị cho học viên những kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng, lãnh đạo cấp phòng.

**II. YÊU CẦU**

Sau khi học xong chuyên đề, học viên:

**1. Về kiến thức**

- Có hiểu biết cơ bản về dịch vụ công, nâng cao chất lượng dịch vụ công và quản lý nhà nước đối với việc cung ứng dịch vụ công;

- Có hiểu biết về vấn đề xã hội hoá cung ứng dịch vụ công, những khó khăn, bất cập trong việc xã hội hoá cung ứng dịch vụ công; những giải pháp thực hiện xã hội hoá cung ứng dịch vụ công;

- Nhận thức được vai trò và nhiệm vụ của lãnh đạo cấp phòng trong xu thế xã hội hoá cung ứng dịch vụ công.

**2. Về kỹ năng**

- Xác định được những thuận lợi, khó khăn trong vấn đề xã hội hoá cung ứng dịch vụ công;

- Xây dựng và vận dụng hiệu quả các giải pháp trong xã hội hoá cung ứng dịch vụ công.

**3. Về thái độ**

- coi trọng việc học hỏi, trang bị kiến thức, kỹ năng liên quan tới vấn đề xã hội hoá cung ứng dịch vụ công;

- Chủ động, tích cực áp dụng các kiến thức đã học để thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng.

**III. NỘI DUNG**

1. Tổng quát chung về dịch vụ công và vấn đề xã hội hoá dịch vụ công

2. Vai trò của nhà nước đối với sự phát triển và đảm bảo chất lượng dịch vụ công

3. Xã hội hoá dịch vụ công và những vấn đề đặt ra đối với cấp phòng và lãnh đạo cấp phòng

### **Phần III**

## **HƯỚNG DẪN VIẾT TIỂU LUẬN CUỐI KHÓA**

### **1. Mục đích**

- a) Là phần thu hoạch kiến thức và kỹ năng thu nhận được từ chương trình đào tạo, bồi dưỡng 4 tuần cho lãnh đạo, quản lý cấp phòng.
- b) Giúp đánh giá mức độ kết quả học viên đã đạt được qua chương trình (kiến thức, kỹ năng và hành vi thái độ).
- c) Chỉ ra được khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng đã thu nhận được vào thực tiễn tại vị trí công tác của lãnh đạo phòng.

### **2. Yêu cầu**

- a) Học viên cần viết 01 tiểu luận hoàn chỉnh về một tình huống lãnh đạo, quản lý của cấp phòng xảy ra trong thực tế. Thông qua những kiến thức và kỹ năng thu nhận được từ khóa học yêu cầu học viên phải phân tích, đánh giá, đưa ra phương hướng xử lý giải quyết tình huống và đề xuất các kiến nghị để vận dụng vào thực tiễn tại vị trí công tác của lãnh đạo cấp phòng.

- b) Thông báo yêu cầu cho học viên khi bắt đầu khóa học.

### **3. Hướng dẫn**

- a) Độ dài: Tối thiểu 10 trang A4 (không kể trang bìa, phần tham khảo và phụ lục), sử dụng phông chữ Time New Roman, khổ chữ 14, cách dòng 1,5.
- b) Cấu trúc: Do học viên thiết kế và biên soạn phù hợp với nội dung hoặc do gợi ý, hướng dẫn của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng.
- c) Văn phong, cách viết: Có phân tích và đánh giá, ý kiến nêu ra cần có số liệu minh chứng rõ ràng.

### **4. Đánh giá**

Bài tiểu luận chấm theo thang điểm 10, điểm đạt là từ điểm 5 trở lên./.

**KT. BỘ TRƯỞNG**  
**THỨ TRƯỞNG**

**Triệu Văn Cường**