

HỘI ĐỒNG CHỈ ĐẠO XUẤT BẢN  
SÁCH XÃ, PHƯỜNG, THỊ TRẤN

# HỎI - ĐÁP **VỀ LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP XÃ**



NHÀ XUẤT BẢN  
CHÍNH TRỊ QUỐC GIA



**HỎI - ĐÁP  
VỀ LÃNH ĐẠO  
QUẢN LÝ  
CỦA ỦY BAN  
NHÂN DÂN  
CẤP XÃ**

## **HỘI ĐỒNG CHỈ ĐẠO XUẤT BẢN**

**Chủ tịch Hội đồng:**

**TS. NGUYỄN BẮC SƠN**

**Phó Chủ tịch Hội đồng:**

**TS. NGUYỄN DUY HÙNG**

**Thành viên:**

**TS. NGÔ VĂN THAO**

**PHẠM VIẾT THỰC**

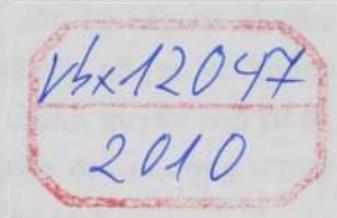
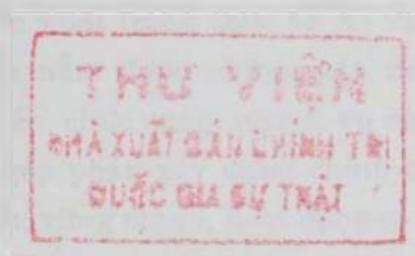
**TS. VŨ TRỌNG LÂM**

**32 (V) 1**

Mã số: \_\_\_\_\_ Mã s: \_\_\_\_\_  
CTQG - 2010

# HỎI - ĐÁP

## VỀ LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ CỦA ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP XÃ



NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA  
HÀ NỘI - 2010

## TẬP THỂ TÁC GIÀ

TS. TRẦN THỊ THANH THỦY

TS. ĐẶNG KHẮC ÁNH

TS. NGUYỄN THỊ TUYẾT MAI

## LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Xã, phường, thị trấn là đơn vị hành chính cấp cơ sở, trực tiếp tiếp xúc và giải quyết các công việc hàng ngày của nhân dân. Trong hệ thống chính trị của Việt Nam, chính quyền cấp cơ sở có một vị trí rất quan trọng, là cầu nối trực tiếp giữa hệ thống chính quyền nhà nước với nhân dân; bảo đảm cho đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước được triển khai trong thực tế. Vì vậy, cán bộ cấp cơ sở cần phải nắm được những vấn đề thuộc phạm vi, thẩm quyền, chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp cơ sở để góp phần xây dựng chính quyền địa phương trong sạch, vững mạnh, hoạt động có hiệu quả.

Để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp xã, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia xuất bản cuốn sách *Hỏi - đáp về lãnh đạo, quản lý của Ủy ban nhân dân cấp xã*.

Dưới dạng hỏi - đáp, cuốn sách cung cấp một số kiến thức, kỹ năng trong lãnh đạo, quản lý và điều hành của Ủy ban nhân dân cấp xã. Cuốn sách gồm ba phần:

*Phần I: Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, chế độ làm việc.*

*Phần II: Các kỹ năng lãnh đạo, quản lý và điều hành Uỷ ban nhân dân.*

*Phần III: Người lãnh đạo Uỷ ban nhân dân cấp xã.*

Xin giới thiệu cuốn sách cùng bạn đọc.

*Tháng 01 năm 2010*

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

## **PHẦN I**

### **CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, CƠ CẤU TỔ CHỨC, CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC**

**Câu 1: Vị trí của Uỷ ban nhân dân cấp xã  
trong bộ máy nhà nước?**

**Trả lời:**

Uỷ ban nhân dân cấp xã là cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, thuộc hệ thống cơ quan hành chính nhà nước (hành pháp).

Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 1992, tại Điều 123 quy định: Uỷ ban nhân dân do Hội đồng nhân dân bầu là cơ quan chấp hành của Hội đồng nhân dân, cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, chịu trách nhiệm chấp hành Hiến pháp, luật, các văn bản của các cơ quan nhà nước cấp trên và nghị quyết của Hội đồng nhân dân. Vì vậy, Uỷ ban nhân dân cấp xã là cơ quan chấp hành của Hội đồng nhân dân cấp xã và là cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương. Uỷ ban nhân dân cấp xã chịu trách nhiệm trước Hội đồng nhân dân cấp xã và cơ quan hành chính nhà nước cấp trên.

Ủy ban nhân dân thuộc loại cơ quan hành chính nhà nước thẩm quyền chung. Đây là dạng cơ quan do cơ quan quyền lực nhà nước lập ra, chịu sự giám sát trực tiếp của cơ quan quyền lực nhà nước, chịu trách nhiệm và báo cáo công tác trước cơ quan quyền lực nhà nước cùng cấp. Các cơ quan này có thẩm quyền giải quyết mọi vấn đề trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội đối với các đối tượng khác nhau, như: cơ quan nhà nước, tổ chức xã hội và công dân,... Trong hệ thống các cơ quan hành chính nhà nước có thẩm quyền chung, Ủy ban nhân dân xã, phường, thị trấn (gọi chung là Ủy ban nhân dân cấp xã) là cơ quan hành chính nhà nước cấp thấp nhất - cấp cơ sở.

## **Câu 2: *Chức năng của Ủy ban nhân dân cấp xã?***

**Trả lời:**

Ủy ban nhân dân cấp xã thực hiện chức năng quản lý nhà nước trên phạm vi lãnh thổ. Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân quy định Ủy ban nhân dân thực hiện chức năng quản lý nhà nước ở địa phương, góp phần bảo đảm sự chỉ đạo, quản lý thống nhất trong bộ máy hành chính nhà nước từ Trung ương tới cơ sở. Tại Điều 2 quy định: Ủy ban nhân dân chịu trách nhiệm chấp hành Hiến pháp, luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên và nghị quyết của

Hội đồng nhân dân cùng cấp nhằm bảo đảm thực hiện chủ trương, biện pháp phát triển kinh tế - xã hội, củng cố quốc phòng, an ninh và thực hiện các chính sách khác trên địa bàn.

Ủy ban nhân dân cấp xã đại diện cho chính quyền nhà nước quan hệ trực tiếp với nhân dân địa phương, có trách nhiệm tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra và đôn đốc nhân dân thực hiện chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước tại địa phương, cung cấp các dịch vụ công cho nhân dân, tổ chức thực hiện nghĩa vụ của công dân đối với Nhà nước.

Ủy ban nhân dân ban hành quyết định, chỉ thị, tổ chức thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các văn bản đó.

### **Câu 3: Nhiệm vụ của Ủy ban nhân dân cấp xã?**

**Trả lời:**

Ủy ban nhân dân cấp xã có hai nhiệm vụ chính là:

- Chấp hành các nghị quyết của Hội đồng nhân dân, chịu trách nhiệm và tổ chức triển khai thực hiện các nghị quyết đó;

- Quản lý hành chính nhà nước trên các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội ở địa phương.

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân cấp xã được quy định theo từng lĩnh vực cụ thể:

Lĩnh vực kinh tế, ngân sách;  
Lĩnh vực nông, lâm, ngư nghiệp, thủy lợi, tiểu thủ công nghiệp;  
Lĩnh vực thương mại, dịch vụ;  
Lĩnh vực văn hóa, giáo dục và thể dục thể thao;  
Lĩnh vực xây dựng, giao thông vận tải;  
Lĩnh vực y tế, xã hội;  
Lĩnh vực quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội;  
Lĩnh vực chính sách dân tộc, tôn giáo;  
Lĩnh vực thi hành pháp luật;  
Lĩnh vực xây dựng chính quyền và quản lý địa giới hành chính.

#### **Câu 4: Nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân xã, thị trấn?**

##### **Trả lời:**

Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân quy định nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân xã, thị trấn như sau:

Trong lĩnh vực kinh tế, Ủy ban nhân dân xã, thị trấn thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội hàng năm trình Hội đồng nhân dân cùng cấp thông qua để trình Ủy ban nhân dân huyện phê duyệt; tổ chức thực hiện kế hoạch đó;
2. Lập dự toán thu ngân sách nhà nước trên địa bàn; dự toán thu, chi ngân sách địa phương và

phương án phân bổ dự toán ngân sách cấp mình; dự toán điều chỉnh ngân sách địa phương trong trường hợp cần thiết và lập quyết toán ngân sách địa phương trình Hội đồng nhân dân cùng cấp quyết định và báo cáo Uỷ ban nhân dân, cơ quan tài chính cấp trên trực tiếp;

3. Tổ chức thực hiện ngân sách địa phương, phối hợp với các cơ quan nhà nước cấp trên trong việc quản lý ngân sách nhà nước trên địa bàn xã, thị trấn và báo cáo về ngân sách nhà nước theo quy định của pháp luật;

4. Quản lý và sử dụng hợp lý, có hiệu quả quỹ đất được để lại phục vụ các nhu cầu công ích ở địa phương; xây dựng và quản lý các công trình công cộng, đường giao thông, trụ sở, trường học, trạm y tế, công trình điện, nước theo quy định của pháp luật;

5. Huy động sự đóng góp của các tổ chức, cá nhân để đầu tư xây dựng các công trình kết cấu hạ tầng của xã, thị trấn trên nguyên tắc dân chủ, tự nguyện. Việc quản lý các khoản đóng góp này phải công khai, có kiểm tra, kiểm soát và bảo đảm sử dụng đúng mục đích, đúng chế độ theo quy định của pháp luật.

Trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, thuỷ lợi và tiểu thủ công nghiệp, Uỷ ban nhân dân xã, thị trấn thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Tổ chức và hướng dẫn việc thực hiện các chương trình, kế hoạch, đề án khuyến khích phát triển và ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ để phát triển sản xuất và hướng dẫn nông dân chuyển đổi cơ cấu kinh tế, cây trồng, vật nuôi trong sản xuất theo quy hoạch, kế hoạch chung và phòng trừ các bệnh dịch đối với cây trồng và vật nuôi;
2. Tổ chức việc xây dựng các công trình thuỷ lợi nhỏ; thực hiện việc tu bổ, bảo vệ đê điều, bảo vệ rừng; phòng, chống và khắc phục hậu quả thiên tai, bão lụt; ngăn chặn kịp thời những hành vi vi phạm pháp luật về bảo vệ đê điều, bảo vệ rừng tại địa phương;
3. Quản lý, kiểm tra, bảo vệ việc sử dụng nguồn nước trên địa bàn theo quy định của pháp luật;
4. Tổ chức, hướng dẫn việc khai thác và phát triển các ngành, nghề truyền thống ở địa phương và tổ chức ứng dụng tiến bộ về khoa học, công nghệ để phát triển các ngành, nghề mới.

Trong lĩnh lực xây dựng, giao thông vận tải, Ủy ban nhân dân xã, thị trấn thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Tổ chức thực hiện việc xây dựng, tu sửa đường giao thông trong xã theo phân cấp;
2. Quản lý việc xây dựng, cấp giấy phép xây dựng nhà ở riêng lẻ ở điểm dân cư nông thôn theo quy định của pháp luật, kiểm tra việc thực hiện pháp luật về xây dựng và xử lý vi phạm pháp luật theo thẩm quyền do pháp luật quy định;

3. Tổ chức việc bảo vệ, kiểm tra, xử lý các hành vi xâm phạm đường giao thông và các công trình cơ sở hạ tầng khác ở địa phương theo quy định của pháp luật;

4. Huy động sự đóng góp tự nguyện của nhân dân để xây dựng đường giao thông, cầu, cống trong xã theo quy định của pháp luật.

Trong lĩnh vực giáo dục, y tế, xã hội, văn hoá và thể dục thể thao, Ủy ban nhân dân xã, thị trấn thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Thực hiện kế hoạch phát triển sự nghiệp giáo dục ở địa phương; phối hợp với trường học huy động trẻ em vào lớp một đúng độ tuổi; tổ chức thực hiện các lớp bổ túc văn hoá, thực hiện xoá mù chữ cho những người trong độ tuổi;

2. Tổ chức xây dựng và quản lý, kiểm tra hoạt động của nhà trẻ, lớp mẫu giáo, trường mầm non ở địa phương; phối hợp với Ủy ban nhân dân cấp trên quản lý trường tiểu học, trường trung học cơ sở trên địa bàn;

3. Tổ chức thực hiện các chương trình y tế cơ sở, dân số, kế hoạch hoá gia đình được giao; vận động nhân dân giữ gìn vệ sinh; phòng, chống các dịch bệnh;

4. Xây dựng phong trào và tổ chức các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao; tổ chức các lễ hội cổ truyền, bảo vệ và phát huy giá trị của các di tích lịch sử - văn hoá và danh lam thắng cảnh ở địa phương theo quy định của pháp luật;

5. Thực hiện chính sách, chế độ đối với thương binh, bệnh binh, gia đình liệt sĩ, những người và gia đình có công với nước theo quy định của pháp luật;

6. Tổ chức các hoạt động từ thiện, nhân đạo; vận động nhân dân giúp đỡ các gia đình khó khăn, người già cô đơn, người tàn tật, trẻ mồ côi không nơi nương tựa; tổ chức các hình thức nuôi dưỡng, chăm sóc các đối tượng chính sách ở địa phương theo quy định của pháp luật;

7. Quản lý, bảo vệ, tu bổ nghĩa trang liệt sĩ; quy hoạch, quản lý nghĩa địa ở địa phương.

Trong lĩnh vực quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội và thi hành pháp luật ở địa phương, Uỷ ban nhân dân xã, thị trấn thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Tổ chức tuyên truyền, giáo dục xây dựng quốc phòng toàn dân, xây dựng làng xã chiến đấu trong khu vực phòng thủ địa phương;

2. Thực hiện công tác nghĩa vụ quân sự và tuyển quân theo kế hoạch; đăng ký, quản lý quân nhân dự bị động viên; tổ chức thực hiện việc xây dựng, huấn luyện, sử dụng lực lượng dân quân tự vệ ở địa phương;

3. Thực hiện các biện pháp bảo đảm an ninh, trật tự, an toàn xã hội; xây dựng phong trào quần chúng bảo vệ an ninh Tổ quốc vững mạnh; thực hiện biện pháp phòng ngừa và chống tội phạm, các tệ nạn xã hội và các hành vi vi phạm pháp luật khác ở địa phương;

4. Quản lý hộ khẩu: tổ chức việc đăng ký tạm trú, quản lý việc đi lại của người nước ngoài ở địa phương.

Trong việc thực hiện chính sách dân tộc và chính sách tôn giáo, Ủy ban nhân dân xã, thị trấn có nhiệm vụ tổ chức, hướng dẫn và bảo đảm thực hiện chính sách dân tộc, chính sách tôn giáo; quyền tự do tín ngưỡng, tôn giáo của nhân dân ở địa phương theo quy định của pháp luật.

Trong việc thi hành pháp luật, Ủy ban nhân dân xã, thị trấn thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Tổ chức tuyên truyền, giáo dục pháp luật; giải quyết các vi phạm pháp luật và tranh chấp nhỏ trong nhân dân theo quy định của pháp luật;

2. Tổ chức tiếp dân, giải quyết khiếu nại, tố cáo và kiến nghị của công dân theo thẩm quyền;

3. Tổ chức thực hiện hoặc phối hợp với các cơ quan chức năng trong việc thi hành án theo quy định của pháp luật; tổ chức thực hiện các quyết định về xử lý vi phạm hành chính theo quy định của pháp luật.

**Câu 5: Nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân phường?**

**Trả lời:**

Ủy ban nhân dân phường thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn quy định tại các nội dung nêu trong câu 4 và thực hiện những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

1. Tổ chức thực hiện các nghị quyết của Hội đồng nhân dân phường về việc bảo đảm thực hiện thống nhất kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và quy hoạch đô thị, xây dựng nếp sống văn minh đô thị, phòng, chống các tệ nạn xã hội, giữ gìn trật tự vệ sinh, sạch đẹp khu phố, lòng đường, lề đường, trật tự công cộng và cảnh quan đô thị; quản lý dân cư đô thị trên địa bàn;
2. Thanh tra việc sử dụng đất đai của tổ chức, cá nhân trên địa bàn phường theo quy định của pháp luật;
3. Quản lý và bảo vệ cơ sở hạ tầng kỹ thuật trên địa bàn phường theo phân cấp; ngăn chặn, xử lý các hành vi vi phạm đối với các cơ sở hạ tầng kỹ thuật theo quy định của pháp luật;
4. Kiểm tra giấy phép xây dựng của tổ chức, cá nhân trên địa bàn phường; lập biên bản, đình chỉ những công trình xây dựng, sửa chữa, cải tạo không có giấy phép, trái với quy định của giấy phép và báo cáo cơ quan nhà nước có thẩm quyền xem xét, quyết định.

**Câu 6: Cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân cấp xã?**

**Trả lời:**

Căn cứ theo Điều 119, Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân, Ủy ban nhân dân do Hội đồng nhân dân cùng cấp bầu ra gồm có

Chủ tịch, Phó Chủ tịch và Uỷ viên. Chủ tịch Uỷ ban nhân dân là đại biểu Hội đồng nhân dân. Các thành viên khác của Uỷ ban nhân dân không nhất thiết phải là đại biểu Hội đồng nhân dân.

Kết quả bầu các thành viên của Uỷ ban nhân dân phải được Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp trên trực tiếp phê chuẩn; kết quả bầu các thành viên của Uỷ ban nhân dân cấp tỉnh phải được Thủ tướng Chính phủ phê chuẩn.

Trong nhiệm kỳ, nếu khuyết Chủ tịch Uỷ ban nhân dân thì Chủ tịch Hội đồng nhân dân cùng cấp giới thiệu người ứng cử Chủ tịch Uỷ ban nhân dân để Hội đồng nhân dân bầu. Người được bầu giữ chức vụ Chủ tịch Uỷ ban nhân dân trong nhiệm kỳ không nhất thiết là đại biểu Hội đồng nhân dân.

### Câu 7: Phương thức hoạt động của Uỷ ban nhân dân cấp xã?

**Trả lời:**

Uỷ ban nhân dân cấp xã tổ chức và hoạt động theo nguyên tắc tập trung dân chủ.

Uỷ ban nhân dân cấp xã hoạt động theo nguyên tắc ~~kết hợp~~ chế độ tập thể lãnh đạo và chế độ thủ trưởng.

Uỷ ban nhân dân chịu trách nhiệm và báo cáo công tác trước Hội đồng nhân dân cùng cấp và Uỷ ban nhân dân cấp trên trực tiếp. Uỷ ban nhân dân cấp xã phối hợp với Thường trực Hội đồng

nhân dân cấp xã và các Ban của Hội đồng nhân dân cấp xã chuẩn bị nội dung các kỳ họp Hội đồng nhân dân, xây dựng đề án trình Hội đồng nhân dân xem xét, quyết định.

Ủy ban nhân dân mỗi tháng họp ít nhất một lần.

Các quyết định của Ủy ban nhân dân phải được quá nửa tổng số thành viên Ủy ban nhân dân biểu quyết tán thành.

Ủy ban nhân dân thảo luận tập thể và quyết định theo đa số các vấn đề sau đây:

- Chương trình làm việc của Ủy ban nhân dân;
- Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, dự toán ngân sách, quyết toán ngân sách hàng năm và quỹ dự trữ của địa phương trình Hội đồng nhân dân quyết định;
- Kế hoạch đầu tư, xây dựng các công trình trọng điểm ở địa phương trình Hội đồng nhân dân quyết định;
- Kế hoạch huy động nhân lực, tài chính để giải quyết các vấn đề cấp bách của địa phương trình Hội đồng nhân dân quyết định;
- Các biện pháp thực hiện nghị quyết của Hội đồng nhân dân về kinh tế - xã hội; thông qua báo cáo của Ủy ban nhân dân trước khi trình Hội đồng nhân dân;
- Đề án thành lập mới, sáp nhập, giải thể các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân và việc thành lập mới, nhập, chia, điều chỉnh địa giới hành chính ở địa phương.

## *PHẦN II*

### **CÁC KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH ỦY BAN NHÂN DÂN**

**Câu 8: *Lãnh đạo, quản lý và điều hành?***

**Trả lời:**

Lãnh đạo, quản lý và điều hành là những thuật ngữ phổ biến trong đời sống làm việc ở cơ quan nhà nước hiện nay. Cần hiểu rõ bản chất của mỗi thuật ngữ để có thể sử dụng chúng một cách hợp lý.

Với phương thức điều hành xã hội của nước ta hiện nay thì lãnh đạo và quản lý là khác nhau. Theo phương châm "Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ" thì trách nhiệm lãnh đạo gắn với vai trò của Đảng, liên quan đến hoạt động định hướng, vạch ra đường lối, thông qua các nghị quyết và các văn kiện của Đảng. Quản lý (quản lý nhà nước) gắn với trách nhiệm của Nhà nước là hiện thực hóa các định hướng đó thành các chính sách, quyết định (Lập pháp); tổ

chức thực hiện các chính sách, quyết định đó, bảo đảm các kết quả đầu ra có đủ hiệu lực, hiệu quả thông qua năng lực (Hành pháp) và các cơ chế bảo đảm pháp luật (Tư pháp). Nói một cách ngắn gọn, hoạt động quản lý cụ thể hóa và hiện thực hóa các chủ trương mà lãnh đạo vạch ra để tạo ra các thành quả trong xã hội như: duy trì hòa bình, ổn định và phát triển xã hội.

Theo khoa học chính trị, người đứng đầu các tổ chức được gọi là lãnh đạo. Trong rất nhiều, thậm chí vô vàn lãnh đạo, có một số được tôn vinh là lãnh tụ bởi tâm, thế và công hiến của họ cho dân tộc, thậm chí cho nhân loại.

Theo khoa học quản lý: Khoa học quản lý nghiên cứu về mục tiêu của hoạt động quản lý, cách thức, biện pháp và công cụ ảnh hưởng, tác động đến đối tượng quản lý và các đối tác nhằm đạt được mục tiêu quản lý. Quản lý gắn với tổ chức. Bất cứ một loại hình tổ chức nào, bất kể quy mô, phạm vi, mục đích hay tính chất, đều có nhu cầu quản lý nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Trong quá trình quản lý, lãnh đạo, điều hành là một nội dung quan trọng. Khoa học quản lý cho rằng để quản lý một nhóm, tổ chức, thậm chí một hệ thống, đội ngũ quản lý cần: lập kế hoạch (xác định mục tiêu cần đạt được cho một thời hạn tương lai nhất định và lộ trình để đạt được các mục tiêu đó); tổ chức (xây dựng cơ cấu trên cơ sở phân định các nhóm chức năng, nhiệm

vụ và gắn con người vào các vị trí, chức năng đó): lãnh đạo và kiểm tra (kiểm soát, giám sát và đánh giá thực thi, kết quả thực thi). Nội dung lãnh đạo trong quản lý được tiếp cận từ lập luận rằng, cho dù chúng ta có những kế hoạch tuyệt vời, có một cơ cấu tổ chức hợp lý và có những công cụ, biện pháp kiểm tra hợp lý, điều đó không có nghĩa là các thành viên trong tổ chức sẽ đương nhiên hoạt động hiệu quả, say mê cống hiến và phát huy, cống hiến hết mình cho tổ chức. Chính vì vậy, giới quản lý cần học và vận dụng các biện pháp thúc đẩy, khuyến khích đội ngũ thửa hành. Nói cách khác, đây là chức năng gắn trực tiếp với khía cạnh con người trong tổ chức.

Nói tóm lại, thuật ngữ lãnh đạo theo nghĩa rộng là định hướng tầm nhìn, tư duy chiến lược và theo nghĩa hẹp nó gắn với khía cạnh con người, gắn với trách nhiệm thúc đẩy, phát triển con người. Quản lý là một nhu cầu đương nhiên gắn với sự hình thành của các tổ chức, bất kể quy mô, phạm vi, mục tiêu,...

Trên thực tế, chúng ta quen gọi những người có chức trách là lãnh đạo, quản lý, thậm chí, chúng ta có xu hướng gọi chung là lãnh đạo. Điều này có nguồn gốc từ một vài lý do cụ thể. Thứ nhất, thực tế cơ chế điều hành xã hội ở nước ta trong rất nhiều trường hợp người đứng đầu các tổ chức hành pháp hay làm công tác quản lý (như Vụ trưởng, Trưởng phòng, Chủ tịch, Phó Chủ

tịch,...), đồng thời là người có chức vị trong công tác đảng (làm Bí thư, Phó Bí thư,...). Trong tư duy Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý và nhân dân làm chủ, việc đưa chức danh chính trị lên trước, thậm chí thay thế cho cả hai chức danh lãnh đạo và quản lý là một điều dễ hiểu. Bên cạnh đó, thực tiễn nghiên cứu khoa học quản lý ở Việt Nam về cơ bản còn đang non trẻ. Vài chục năm trở lại đây khoa học quản lý mới khẳng định được vị trí của mình trong tư duy và thực tiễn, trong khi khoa học chính trị đã xác định được vị trí từ trước đó rất lâu. Đó chính là một phần lý do khi nhiều thuật ngữ và nội hàm của khoa học quản lý chưa được sử dụng một cách hợp lý trong cuộc sống.

Điều hành là một phần của lãnh đạo và quản lý. Trong khi lãnh đạo và quản lý bao hàm cả khía cạnh tư duy lẫn hành động, thì điều hành phản ánh khía cạnh hành động của lãnh đạo và quản lý. Điều hành liên quan đến việc với kế hoạch và mục tiêu hoạt động đã được xác định, với các nguồn lực hiện có và tiềm năng, với các giá trị từ quá khứ và sức mạnh của chúng trong hiện tại của tổ chức, với các cơ hội và thách thức bên trong và bên ngoài tổ chức,... các nhà lãnh đạo, quản lý được trông đợi là vận hành tổ chức, làm cho toàn bộ tổ chức trở nên sống động, hành động một cách trôi chảy, hiệu quả trên nền tảng đồng thuận, cởi mở và hướng đích.

## Câu 9: Các nguyên tắc trong thực thi công vụ?

Trả lời:

Luật cán bộ, công chức quy định các nguyên tắc trong thi hành công vụ như sau:

1. Tuân thủ Hiến pháp và pháp luật.
2. Bảo vệ lợi ích của Nhà nước, quyền, lợi ích hợp pháp của tổ chức, công dân.
3. Công khai, minh bạch, đúng thẩm quyền và có sự kiểm tra, giám sát.
4. Bảo đảm tính hệ thống, thống nhất, liên tục, thông suốt và hiệu quả.
5. Bảo đảm thứ bậc hành chính và sự phối hợp chặt chẽ.

## Câu 10: Các nội dung của điều hành Uỷ ban nhân dân?

Trả lời:

Nội dung của điều hành Uỷ ban nhân dân, bao gồm:

- Lập kế hoạch.
- Tổ chức và vận hành một cơ cấu tổ chức.
- Thiết kế công việc và phân tích công việc.
- Quản lý thực thi: Phân công công việc, khuyến khích đánh giá thực thi và phối hợp hành động khuyến khích.
- Tổ chức và điều hành hội họp.
- Kiểm tra.

- Bố trí, sắp xếp nơi làm việc.

Xuyên suốt và bao trùm toàn bộ quá trình đó là:

- Tạo dựng một bầu không khí làm việc tích cực, phôi hợp, đoàn kết, đồng thuận, hỗ trợ hiệu quả cho việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

- Quản lý xung đột.
- Quản lý sự thay đổi.
- Xây dựng và thay đổi văn hóa công sở.
- Quản trị tri thức.

### **Câu 11: Mục đích, vai trò của điều hành Uỷ ban nhân dân?**

**Trả lời:**

Thông thường, câu hỏi về vai trò của điều hành tổ chức nói chung và điều hành Uỷ ban nhân dân nói riêng ít được đặt ra. Chúng ta có xu hướng nhận thức về sự cần thiết của hoạt động điều hành, tuy nhiên, ít khi bàn luận về vai trò của nó một cách hệ thống.

Điều hành Uỷ ban nhân dân, nói một cách khái quát, là để bảo đảm rằng Uỷ ban nhân dân sẽ thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và không ngừng phát triển. Điều hành nhằm bảo đảm mọi hoạt động diễn ra trong Uỷ ban nhân dân, liên quan đến Uỷ ban nhân dân và do các cán bộ, công chức của Uỷ ban nhân dân tiến hành đều được chủ động thiết kế nhằm phát huy tối đa các nguồn lực và năng lực của Uỷ ban

nhân dân, tăng năng suất và hiệu quả, nhằm không ngừng đáp ứng nhu cầu xã hội, sự trông đợi của công dân.

Tuy nhiên, thực tiễn chỉ ra rằng, với bản chất của hoạt động quản lý, thách thức lớn nhất của quản lý là làm việc với con người và thông qua con người. Chính vì vậy, mục đích, cũng là vai trò quan trọng nhất của các nỗ lực quản lý, điều hành là tăng cường cam kết, trách nhiệm và hứng khởi trong đội ngũ thừa hành - các cán bộ, công chức trong Ủy ban nhân dân.

Để giúp Ủy ban nhân dân thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ, hoạt động điều hành gắn với các mục tiêu cụ thể là:

1. *Xác định hợp lý trách nhiệm và nghĩa vụ của các thành viên và nhóm.*

Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Ủy ban nhân dân và của từng thành viên trong Ủy ban theo luật định là rõ ràng. Tuy nhiên, để các chức năng, nhiệm vụ đó được theo đuổi và tạo ra các kết quả như mong muốn, các nhà lãnh đạo, quản lý cần cụ thể hóa các công việc cần được thực hiện, các tiêu chí đánh giá kết quả thực thi và các hỗ trợ cụ thể cho phép cá nhân và nhóm có thể hoạt động một cách hiệu quả. Sự cụ thể hóa này được thể hiện qua nhiều kênh khác nhau như thông qua việc ban hành các văn bản: quy chế hoạt động của Ủy ban nhân dân, quy chế hoạt

động của Văn phòng hay quy chế hoạt động đối với một số hoạt động cụ thể.

## 2. Quản lý và phát triển nguồn nhân lực (hay phát triển nhân viên).

Thách thức chung đối với các tổ chức hành chính nhà nước, trong đó có Ủy ban nhân dân là làm sao để có một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, có năng lực và cam kết cao với tổ chức. Tuy nhiên, thâm niên công tác, số lượng các thành viên không đồng nghĩa với chất lượng đội ngũ. Chính vì thế, quản lý nhân viên liên quan đến việc tuyển dụng, tạo nguồn, phân công công việc, giám sát, đánh giá,... nguồn nhân lực trên cơ sở nhu cầu thực tiễn của Ủy ban và chính sách hiện hành. Phát triển nguồn nhân lực của Ủy ban nhân dân liên quan đến việc phát huy các tiềm năng, thúc đẩy các khả năng của đội ngũ cán bộ, công chức trong Ủy ban nhân dân để sao cho theo thời gian làm việc tại Ủy ban nhân dân họ càng ngày càng cam kết hơn với tổ chức, càng trở nên chuyên nghiệp hơn, hiểu biết hơn về tổ chức, về trách nhiệm và đóng góp của bản thân cho tổ chức, cũng như những trông đợi của tổ chức đối với bản thân.

Các nhà quản lý có thể phát triển nhân viên của mình thông qua các kỹ thuật như: đào tạo, bồi dưỡng, kèm cặp, tạo dựng môi trường khích lệ và chia sẻ, đổi mới và sáng tạo, làm gương và làm mẫu.

### *3. Xây dựng và phát triển các quy trình, thủ tục làm việc hiệu quả.*

Thiếu các quy trình, thủ tục làm việc khoa học, hợp lý, việc thực hiện các hoạt động của Uỷ ban nhân dân dễ có nguy cơ lêch lạc, tùy tiện, lạm quyền và sách nhiễu.

### *4. Tạo dựng một bầu không khí làm việc hiệu quả.*

Điều hành tổ chức nói chung và Uỷ ban nhân dân nói riêng, nói một cách chính xác là điều hành các thành viên trong tổ chức. Các thành viên, bất kể cấp bậc, tuổi tác, giới tính hay xuất phát điểm về gia đình, dòng họ, đào tạo, kinh nghiệm sống và làm việc,... đều là những con người cụ thể với những tâm lý về giới, tâm lý lứa tuổi và tâm lý hiện thời khác nhau. Họ có chung một tâm lý quan trọng là muốn được làm việc trong một bầu không khí mang tính tích cực.

Bầu không khí tích cực có thể được quan niệm khác nhau tùy theo quan niệm của tổ chức. Có nơi quan niệm là vui vẻ, thoả mái "như ở nhà", nơi khác là nghiêm túc, chuyên nghiệp, bài bản,... Như vậy, bầu không khí làm việc tích cực về cơ bản phải là bầu không khí hỗ trợ một cách hiệu quả quá trình thực thi và đóng góp quan trọng cho kết quả thực thi.

Bầu không khí tâm lý nơi làm việc bị ảnh hưởng bởi *tâm lý của cán bộ, công chức* khi đi làm

việc. Những mong muốn nhất định của cán bộ, công chức khi làm việc, đó là:

- Về phương diện kinh tế, cá nhân phải làm việc để thỏa mãn nhu cầu căn bản như: cơm ăn, áo mặc, nhà ở...

- Về sinh lý, nhờ lao động, cá nhân vận dụng những năng lượng vật chất hay tinh thần tích trữ trong cơ thể và trí não. Sự thoát thoát năng lượng cần thiết là để tránh bệnh tật, sự mất thăng bằng vật chất hay tinh thần trong đời sống.

- Về tâm lý, có việc làm, cá nhân mới toại nguyện ý muốn, tham vọng, hoài bão, phát triển trí nhớ, sự thông minh, óc sáng tạo. Nhờ những khả năng tinh thần đó, con người mới thu lượm được những tiến bộ về khoa học, văn hóa và văn minh.

- Về xã hội, làm việc tạo nên cơ hội để thiết lập những tương quan giữa các thành viên trong cùng tổ chức hoặc giữa các tổ chức với nhau<sup>1</sup>.

Bầu không khí làm việc còn bị ảnh hưởng bởi *năng lực, phẩm chất của người lãnh đạo, quản lý*. Để tác động tích cực đến tâm lý của các thành viên trong Ủy ban, hình thành bầu không khí tích cực, hỗ trợ tốt cho thực thi, người lãnh đạo, quản lý cần:

---

1. Xem: Mai Hữu Khuê: *Tâm lý học trong quản lý nhà nước* (Tái bản lần 2), Nxb. Lao động, Hà Nội, 1997.

- Tôn trọng nhân cách của các thành viên;
- Thể hiện thiện cảm với mọi thành viên: thái độ thiện cảm cần được thể hiện cụ thể qua cách dùng từ ngữ, ánh mắt, nét mặt, chú ý lắng nghe và tiếp thu hợp lý các ý kiến của nhân viên;
- Thể hiện và tạo dựng niềm tin ở nhân viên qua việc phân công lao động, bảo đảm các chính sách, chế độ, đánh giá, khen thưởng và kỷ luật công bằng, hợp lý, chú trọng kết nối các thành viên, các nhóm trong tổ chức; làm gương trong hành động và phát ngôn.

### 5. Quản lý hiệu quả nguồn thông tin, công sản.

Thông tin vừa là sản phẩm, vừa là mục tiêu, cũng là một nguồn lực quan trọng của quản lý. Chính vì vậy, thông tin cần được thu thập, xử lý, lưu giữ và tổ chức sử dụng một cách hiệu quả.

Một trong những trọng trách trong điều hành Ủy ban nhân dân là tạo dựng được một hệ thống thông tin quản lý. Hệ thống thông tin quản lý là một tập hợp các cơ sở dữ liệu, dòng thông tin được hình thành, truyền đạt, lưu trữ và sử dụng nhằm cung cấp các thông tin chính xác, kịp thời cho quá trình ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý.

Hệ thống thông tin quản lý là một công cụ quan trọng trong điều hành Ủy ban nhân dân, vì nó:

- + Cung cấp cơ sở dữ liệu đầy đủ, thống nhất, chính xác, đáng tin cậy cho việc ban hành các quyết định hành chính;

- + Cung cấp cơ sở cho việc tổ chức thực hiện các quyết định hành chính;
- + Là công cụ để xây dựng, duy trì và phát triển quá trình giao tiếp trong công sở được liên tục và hợp lý;
- + Giúp các nhà quản lý, lãnh đạo thích ứng được với những thay đổi của quá trình xử lý thông tin;
- + Bảo đảm an toàn, toàn vẹn dữ liệu.

Bên cạnh đó, công sản liên quan đến phòng ốc, các điều kiện trang thiết bị nơi làm việc,... cũng đều cần được quản lý để có thể phát huy tối đa năng lực cho thực thi công vụ, không bị lãng phí, không bị lạm dụng cho các mục đích tư lợi.

#### *6. Tăng cường hiệu quả kiểm tra, giám sát.*

Kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả công việc là một nội dung cốt yếu của quản lý, điều hành, đồng thời là một công cụ và thước đo đối với năng lực điều hành. Lạm dụng các công cụ kiểm tra, giám sát dẫn đến tình trạng đe dọa tinh thần hoặc thể xác của nhân viên hay bô bê và kiểm tra, giám sát một cách hình thức dẫn đến coi nhởn hiệu lực kiểm tra nói riêng, hiệu quả điều hành và uy tín của người lãnh đạo, quản lý nói chung.

#### *7. Xây dựng cơ sở thành tổ chức học hỏi.*

Tổ chức học hỏi là khái niệm đã được khoa học quản lý, khoa học tổ chức nói chung đề cập từ nhiều thập kỷ trước. Đây thậm chí là mục tiêu của nhiều tổ chức và chính phủ trên thế giới.

Điều hành Ủy ban nhân dân hướng tới chuyên nghiệp, hiện đại, phục vụ tốt các nhu cầu hiện tại và sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu tương lai đòi hỏi Ủy ban nhân dân là một tổ chức học hỏi. Tổ chức này cần có một số "tính cách" nhất định, như: tích cực chia sẻ, cởi mở thông tin, chủ động học hỏi từ kinh nghiệm của bản thân, từ quá khứ, từ các đối tác liên quan và đặc biệt là học hỏi từ những sai lầm. Nói một cách ngắn gọn, sự học hỏi và tôn vinh hiểu biết trở thành một phần "tính cách" của tổ chức.

Tôn vinh hiểu biết liên quan đến quá trình quản trị tri thức mà nhiều tổ chức học hỏi đang tiến hành. Nó liên quan đến việc ý thức được rằng những gì các thành viên có thể tích lũy được từ đời sống làm việc không nhất thiết đương nhiên trở thành một phần tài sản của tổ chức. Chỉ khi tổ chức có ý thức, chủ động và biết cách nhận diện, lưu giữ và phát huy thì nó trở thành một phần tài sản, nguồn lực của tổ chức. Chính vì vậy, các tổ chức cần chú trọng điều này thông qua các kỹ thuật và quá trình, như: đề nghị nhân viên viết nhật ký công việc để ghi lại những trải nghiệm và đánh giá, tăng cường thảo luận, trao đổi kinh nghiệm giải quyết công việc để nhân rộng hiểu biết và giảm bớt cái giá phải trả cho cùng một trải nghiệm; tăng cường kèm cặp, hướng dẫn để truyền nghề, tăng cường tư vấn để phát huy khả năng tự

phân tích, cũng như tận dụng sự phân tích đối với quá trình và kết quả.

Học hỏi, nhất là học hỏi từ sai lầm là một điều không dễ dàng. Chúng ta luôn gặp khó khăn khi phải tự đối diện với những thất bại của mình và điều đó cũng tương tự khi bị người khác tạo ra áp lực đó. Tuy nhiên, chúng ta có thể làm được nếu chúng ta cùng làm với nhau. Theo đó, sai lầm là một phần trải nghiệm, một phần "tài sản" của tổ chức mà tổ chức phải trả giá. Chúng ta không muốn phải trả giá cho những sai lầm, nhưng khi sai lầm đã xảy ra mà không được phân tích và rút kinh nghiệm, chúng ta tiếp tục phải trả giá và đương nhiên, giá sau thường sẽ cao hơn giá trước.

Một nhà lãnh đạo, một nhà quản lý có thể tạo dựng tổ chức của mình thành tổ chức học hỏi nếu họ:

- Có các quy trình thủ tục làm việc rõ ràng và được điều chỉnh khi cần thiết;
- Thiết lập các kênh cần thiết cho chia sẻ và lưu truyền thông tin;
- Đánh giá, thưởng phạt phân minh trên cơ sở kết quả thực thi;
- Dũng cảm nhận lỗi và trách nhiệm của cá nhân.

*8. Mở rộng khả năng, phát huy tiềm năng của Ủy ban nhân dân.*

## **Câu 12: Các nguyên nhân chính dẫn tới hoạt động của Uỷ ban nhân dân thiếu hiệu quả?**

**Trả lời:**

Các nguyên nhân chính dẫn tới hoạt động của Uỷ ban nhân dân thiếu hiệu quả, bao gồm:

- Cơ cấu bất hợp lý.
- Lãng phí nhân công.
- Quá nhấn mạnh kiểm soát và đe dọa.
- Quy trình và thủ tục rườm rà, hoặc không thực chất,...
- Xung đột triền miên và nghiêm trọng.
- Chậm thay đổi, sức ép lớn.
- Xáo trộn thường xuyên mang tính hình thức.
- Không có ưu tiên.
- Lãnh đạo thiếu tầm nhìn.
- Lãnh đạo không làm chuyên môn.

## **Câu 13: Tại sao sự đồng thuận lại là mục tiêu tiên quyết trong điều hành Uỷ ban nhân dân?**

**Trả lời:**

Điều hành tổ chức nói chung và điều hành Uỷ ban nhân dân nói riêng đều có mục tiêu chung là giúp cho tổ chức đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Trong các mục tiêu đó, đồng thuận là mục tiêu hàng đầu, mang tính tiên quyết, cho phép tổ chức đạt được các mục tiêu khác như: thực hiện tốt

chức năng, nhiệm vụ, vai trò của tổ chức trong hệ thống, đồng thời hướng tới phát triển tổ chức.

Đồng thuận với tư cách là chìa khóa của quản lý, điều hành vì:

- Đồng thuận cho phép quá trình thực thi diễn ra trên tinh thần hài hòa, cân bằng;

- Đồng thuận giúp giảm chi phí không cần thiết (về nhân lực, vật lực, thời gian) cho việc giải quyết các tranh chấp và xung đột tiêu cực;

- Đồng thuận phản ánh nỗ lực và uy tín của đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong việc thừa nhận sự khác biệt, định hướng mục tiêu, cân bằng giữa lợi ích cá nhân (mình và cá nhân các thành viên trong tổ chức) và tập thể, khả năng thuyết phục, mức độ uy và tín đối với đồng nghiệp;

- Đồng thuận phản ánh sự hiểu biết và khả năng đóng góp vào tinh thần chung, quá trình chung và kết quả làm việc chung, cũng như động lực khẳng định và hoàn thiện bản thân của đội ngũ thừa hành.

- Đồng thuận với các lý do trên tạo nên uy tín, hình ảnh tích cực về tổ chức trong mắt công dân, các cơ quan, tổ chức liên quan (các đối tác).

#### **Câu 14: Những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả điều hành?**

**Trả lời:**

Hiệu quả điều hành công sở chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố. Có thể tập hợp các yếu tố

này thành các nhóm khác nhau, với các tiêu chí khác nhau. Ví dụ, có thể có nhóm các yếu tố khách quan và chủ quan.

### *1. Các yếu tố bên trong công sở.*

- Năng lực và uy tín của nhân viên và các nhà quản lý;

- Chất lượng quan hệ nhân sự;

- Cách thức, mô hình giao tiếp và hiệu quả giao tiếp: Cách thức các cá nhân ứng xử và được đối xử, nhất là cách thức các nhà quản lý giao tiếp với nhau và với nhân viên của mình;

- Hệ thống các quy định về quy trình, thủ tục làm việc, về chính sách nhân sự;

- Cơ cấu tổ chức hiện hành: Cách thức phân chia chức năng lớn của tổ chức thành các nhóm chức năng và nhiệm vụ nhỏ hơn, được tập hợp thành các đơn vị như: phòng, ban,...

- Điều kiện tài chính và vật chất của công sở;

- Lịch sử tổ chức, các truyền thống của công sở;

- Văn hóa tổ chức;

- Sự sẵn có và hiệu quả của quá trình xây dựng và sử dụng hệ thống thông tin quản lý;

- Hình ảnh và uy tín của công sở trong mắt các thành viên của công sở, các đối tác và công dân.

### *2. Các yếu tố bên ngoài công sở.*

- Xu thế vận động, phát triển của thế giới nói chung: Ngày nay, thế giới đang trở nên "phẳng" hơn: tạo sự bình đẳng hơn và cơ hội cho

nhiều người hơn (giới hạn về phạm vi và nguồn lực đã thay đổi). Thế giới đang thay đổi theo hướng mở hơn, các quốc gia nói chung, các chính phủ nói chung và các công sở nói riêng đang tham gia vào một cuộc chơi, trong đó quyền tiếp cận và quyền cung cấp (thông tin, dịch vụ, đối tác,...) không còn là độc quyền của một hay một vài chủ thể nữa;

- Cuộc cách mạng về khoa học và công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông đã cho phép tốc độ giao tiếp tăng vượt bậc và cách thức giao tiếp trở nên phong phú hơn rất nhiều. Để thích ứng với việc giao dịch điện tử đang được sử dụng rộng rãi trên nhiều lĩnh vực, chính phủ hoạt động theo kiểu điện tử với các công sở hoạt động chuyên nghiệp, hiện đại cũng là một đòi hỏi đương nhiên;

- Hệ thống chính sách hay còn gọi là khuôn khổ pháp lý liên quan đến chức năng, nhiệm vụ và cách thức hoạt động của công sở. Hiệu quả điều hành của Chính phủ nói chung với tư cách là cơ quan đứng đầu hệ thống hành pháp và công sở nói riêng sẽ bị ảnh hưởng bởi tính đầy đủ, hợp pháp, hợp lý và có hiệu lực của các quy định pháp luật về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Chính phủ nói chung và công sở nói riêng;

- Công dân với các năng lực liên quan như dân trí và dân nguyện;

- Môi trường tự nhiên như địa lý, khí hậu...
- Văn hóa dân tộc, văn hóa khu vực và văn hóa của địa phương nơi Ủy ban nhân dân đóng trụ sở;
- Văn hóa hành chính, văn hóa công vụ;
- Đặc điểm môi trường chính trị của quốc gia;
- Đặc điểm môi trường và tình hình phát triển kinh tế của đất nước, khu vực và địa phương;
- Xu hướng điều hành của các công sở khác cùng địa phương, ở các địa phương khác, kể cả kinh nghiệm điều hành của các công sở của các quốc gia khác;
- Năng lực và thái độ của khu vực tư.

Cần lưu ý hai điểm:

Một là, có thể nói yếu tố con người (bao gồm cả các cán bộ công chức, các nhà quản lý, công dân, nhân viên của các tổ chức đối tác của công sở) là yếu tố mang tính quyết định. Nó quyết định khả năng và hiệu quả của việc các thời cơ được kịp thời nắm bắt, các nguy cơ và các vấn đề được kịp thời phát hiện; cũng như các chiến lược và bước đi cụ thể để tận dụng thời cơ, hạn chế nguy cơ, phòng ngừa rủi ro cũng như sai lầm. Nói cách khác, yếu tố con người quyết định các truyền thống của quá khứ được tiếp nối, các sai lầm của quá khứ tránh bị lặp lại và các cơ hội của tương lai được nghênh đón và tận dụng tốt nhất vì sự phát triển của mỗi thành viên trong

công sở, sự phát triển của công sở và lợi ích của công dân.

Hai là, trong khi có thể nhìn nhận các yếu tố trên với tư cách là các yếu tố tác động, thậm chí quyết định hiệu quả quá trình điều hành công sở, ta không thể bỏ qua một thực tế là chúng cũng đồng thời là sản phẩm, là kết quả của hiệu quả điều hành công sở. Nói cách khác, ở đây luôn có mối quan hệ hai chiều giữa hai yếu tố này.

### Câu 15: Các nguyên tắc điều hành Ủy ban nhân dân?

#### Trả lời:

Một điều hết sức rõ ràng là đã có tổ chức là có nhu cầu điều hành. Điều đó có nghĩa là điều hành quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, điều hành chỉ có thể thực hiện được vai trò vừa là điều kiện, vừa là động lực phát triển của tổ chức khi nó diễn ra đúng hướng, theo những cách nhất định, nói cách khác, theo những nguyên tắc nhất định.

Trước khi trình bày về các nguyên tắc cần được tuân thủ trong quá trình điều hành Ủy ban nhân dân, cần bắt đầu bằng câu hỏi về nguồn gốc của các nguyên tắc. Có thể nói, các nguyên tắc chung, mang tính khái quát, hay một số nguyên tắc cụ thể trong điều hành được cụ thể hóa trong

đường lối của Đảng, chính sách của Nhà nước, cụ thể là trong Hiến pháp, luật và một số văn bản quy phạm pháp luật. Tuy nhiên, chưa có một văn bản nào từng tập hợp một cách đầy đủ (tương đối) các nguyên tắc. Chính vì vậy, các nguyên tắc căn bản trong điều hành Uỷ ban nhân dân sẽ trình bày dưới đây xuất phát từ: (i) Đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước được cụ thể hóa trong hệ thống pháp luật; (ii) Khoa học quản lý; (iii) Từ thực tiễn quản lý, điều hành.

Có hai nhóm nguyên tắc điều hành:

- Nhóm nguyên tắc chung, bao trùm:

+ Tuân thủ pháp luật: Có thể nói, tất cả các nguyên tắc được đề cập sau đây đều phản ánh nguyên tắc này. Quá trình điều hành Uỷ ban nhân dân là sự cụ thể hóa và hiện thực hóa phương châm điều hành đất nước "Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ". Bản thân nguyên tắc này cũng bao hàm ý quan trọng về việc gắn liền các nỗ lực điều hành với thực tiễn;

+ Khoa học;

+ Hướng tới hiệu lực, hiệu quả.

- Nhóm nguyên tắc cụ thể:

+ Công khai, dân chủ;

+ Tăng cường sự tham gia;

+ Liên tục, ổn định;

+ Theo trách nhiệm và thẩm quyền;

+ Theo kế hoạch;

- + Trên cơ sở vận dụng tri thức về tâm lý trong quản lý;
- + Tăng cường hiệu quả kiểm tra, kết hợp với phát huy tự giác;
- + Thích ứng và đổi mới.

### **Câu 16: Điều hành theo nguyên tắc công khai?**

**Trả lời:**

- Để nhân viên biết, tham gia, thực hiện nhiệm vụ và giám sát; nhờ đó, tạo áp lực thay đổi.
- Giúp nhân viên biết rõ và thống nhất hơn về tình trạng hiện thời của tổ chức.
- Tăng uy tín cho các nhà quản lý về sự nghiêm minh và công bằng trong đối xử.
- Để tăng sự hài lòng trong đối tượng phục vụ: Công dân và tổ chức có thể giám sát và yêu cầu chất lượng như quy định.

### **Câu 17: Điều hành theo nguyên tắc liên tục, ổn định?**

**Trả lời:**

- Bảo đảm đáp ứng kịp thời một cách tốt nhất nhu cầu của công dân và tổ chức.
- Đòi hỏi nhà quản lý phải biết phân công công việc hợp lý, trong đó có tính đến các nguyên tắc quan trọng như: tăng cường liên kết, học hỏi, và khả năng thay thế của nhân viên.

## **Câu 18: Điều hành theo nguyên tắc trách nhiệm và thẩm quyền?**

**Trả lời:**

Các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân cần thực hiện hoạt động điều hành của mình theo nguyên tắc trách nhiệm và thẩm quyền. Theo đó, trách nhiệm và thẩm quyền của Chủ tịch - cấp Trưởng và Phó Chủ tịch - cấp Phó cần được làm rõ và được hiện thực hóa trong quá trình điều hành để tránh tình trạng lấn sân hay lảng tránh trách nhiệm.

Trách nhiệm và thẩm quyền của cấp dưới cũng cần được làm rõ để họ có căn cứ hợp lý cho hoạt động thực tiễn của mình.

Trên cơ sở phân định trách nhiệm và thẩm quyền một cách hợp lý, các nhà lãnh đạo, quản lý có cơ sở cho các hoạt động điều hành khác như: theo dõi, đôn đốc, tổ chức phối hợp và đánh giá kết quả thực thi.

Trách nhiệm và thẩm quyền của Uỷ ban nhân dân và các thành viên Uỷ ban nhân dân đã được quy định tại các luật và văn bản quy phạm pháp luật liên quan do các cơ quan cấp trên có thẩm quyền ban hành, trên cơ sở đó, các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân có thể cụ thể hóa hơn tại Quy chế làm việc của Uỷ ban nhân dân.

Bên cạnh đó, trách nhiệm và thẩm quyền của các thành viên trong Uỷ ban nhân dân còn cần

được cụ thể hóa trong quá trình giao việc cụ thể trong đời sống làm việc hàng ngày. Điều này đòi hỏi việc đưa ra các mệnh lệnh điều hành cần đạt được những yêu cầu nhất định.

Nói một cách khái quát, việc đưa ra các mệnh lệnh, hay các phát ngôn nói chung của các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân cần bao gồm năm yêu cầu, được viết gọn thành 5 từ: Sát, Sâu, Sáng, Sinh và Sắc.

### **Câu 19: Điều hành theo nguyên tắc vận dụng tri thức về tâm lý trong quản lý?**

**Trả lời:**

Điều hành Uỷ ban nhân dân, suy cho cùng, chính là điều hành đội ngũ các thành viên của Uỷ ban nhân dân và tác động, ảnh hưởng đến các cá nhân, nhóm liên quan. Chính vì vậy, trong quá trình điều hành, việc hiểu biết về cá nhân và nhóm là cực kỳ quan trọng, phản ánh khía cạnh nhân văn của hoạt động lãnh đạo, quản lý và quyết định tính thiết thực, gắn với thực tiễn cũng như hiệu quả của hoạt động này.

Về cơ bản, các cá nhân làm việc nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu cơ bản. Đó chính là động lực sống và làm việc. Các nhu cầu cơ bản bao gồm:

- Nhu cầu cơ bản hay còn gọi là các nhu cầu thể chất như: được ăn no, mặc ấm, ngủ đủ, có mái

nhà để sống, được thỏa mãn về tình dục,... Hiểu biết nhu cầu này, các nhà lãnh đạo, quản lý không thể bỏ qua các phần thưởng về vật chất gắn với kết quả làm việc của nhân viên (lương, thưởng, phụ cấp) và phần thưởng tinh thần khi biết quan tâm đến tình trạng hiện thời về sức khỏe thể chất và sức khỏe tinh thần của nhân viên.

- Nhu cầu an toàn: được an toàn về thể chất khi ở trong nhà, khi đi ngoài đường, được an toàn về công việc, không phải nơm nớp lo mất việc, được an toàn về cuộc sống nói chung, không bị thấp thỏm, bồn chồn, bất an hay lo sợ... Hiểu biết về nhu cầu này, các nhà lãnh đạo, quản lý có thể tính tới và đảm bảo các điều kiện vật chất để bảo đảm an toàn trong lao động, có thể thực hiện tuyên truyền pháp luật và nâng cao ý thức pháp luật cho nhân viên để họ tham gia vào đời sống nói chung một cách an toàn và bảo đảm an toàn cho người khác. Hiểu biết nhu cầu này của nhân viên, các nhà lãnh đạo, quản lý không lạm dụng chức quyền để đe dọa nhân viên về khả năng mất việc, về khả năng bị đánh giá sai, bị đối xử không công bằng và thiếu thiện cảm, gây mất uy tín và ảnh hưởng.

- Nhu cầu được yêu thương và thuộc về cộng đồng: như có gia đình, bè bạn, thuộc về các nhóm nhất định, trong đó có các nhóm làm việc. Hiểu biết nhu cầu này, các nhà lãnh đạo, quản lý sẽ

giúp nhân viên của mình các cơ hội để làm tròn nghĩa vụ không chỉ đối với cơ quan, mà còn đối với gia đình họ và các nhóm xã hội liên quan; giúp họ có cơ hội để được là một thành viên của các nhóm làm việc, được cống hiến với tư cách là một phần, một mắt xích của chuỗi hành động do một tập thể có tổ chức thực hiện. Việc ban hành các quyết định có sự tham gia của nhân viên chính là một trong những ví dụ về hành động điều hành trên cơ sở hiểu biết tâm lý con người.

- Nhu cầu được ghi nhận: trong đó, các nỗ lực, đóng góp của cá nhân được các cá nhân khác, các nhóm liên quan đón đợi và ghi nhận. Các nhà lãnh đạo, quản lý, trên cơ sở hiểu biết nhu cầu này có thể định hướng cho các nhóm tiếp nhận, thừa nhận và hỗ trợ các thành viên có điều kiện phát triển và cống hiến cho tổ chức.

- Nhu cầu thành đạt: gắn với việc phát triển tối đa cá nhân, khi đó, cá nhân đạt đến mức độ hoàn thiện và phát triển. Sự thành đạt kéo theo các thành tựu mà mỗi người có thể đạt được trên mọi khía cạnh như: địa vị, uy tín, danh tiếng, ảnh hưởng, sự phồn thịnh về đời sống tinh thần và vật chất... Hiểu biết nhu cầu này, các nhà lãnh đạo, quản lý có thể nhìn nhận nhu cầu thăng tiến và thành đạt của nhân viên là đương nhiên và là một bộ phận cấu thành động lực thay đổi và phát triển của toàn Uỷ ban nhân dân. Các nhà lãnh đạo,

quản lý, do đó, có kế hoạch để phát triển cá nhân thông qua các kỹ thuật cụ thể như: kèm cặp, đào tạo, tạo cơ hội cho phát triển nghề nghiệp và danh tiếng thông qua phân công công việc,...

Động lực này ở các nhà lãnh đạo, quản lý tương tự như ở các nhân viên của họ. Sự khác biệt là ở chỗ, các cá nhân có các nhu cầu đó ở các mức độ khác nhau và có mức độ thoả mãn những nhu cầu nhất định ở các mức độ khác nhau.

### **Câu 20: Điều hành theo nguyên tắc tăng cường sự tham gia?**

#### **Trả lời:**

Tăng cường sự tham gia, hay còn gọi là dân chủ trong điều hành Uỷ ban nhân dân, liên quan đến một cơ chế tâm lý ở mọi người, kể cả trong môi trường làm việc.

Khi được tham gia, nhân viên có xu hướng:

- Cung cấp các thông tin cần thiết cho việc ra quyết định. Khi được tham gia, nhân viên là một nguồn tin quan trọng về ảnh hưởng, kết quả của các quyết định trước đó, về uy tín của các nhà quản lý, lãnh đạo. Khi được tham gia bàn bạc về các kế hoạch, chương trình hành động, họ có cơ hội trình bày quan điểm về tính khả thi, về các nguy cơ tổ chức hoặc các cá nhân có thể gặp phải khi đưa kế hoạch vào thực tiễn. Chính vì thế, các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân có thêm

cơ sở để ban hành các quyết định quản lý hợp lý và khả thi cao hơn.

- Hiểu biết các khó khăn mà tổ chức, các nhà lãnh đạo, quản lý đang phải đối mặt. Trong rất nhiều trường hợp, các thành tựu của tổ chức được nhiều hoặc mọi thành viên biết đến. Tuy nhiên, rất ít người biết hoặc hiểu một cách đầy đủ các khó khăn mà tổ chức và các nhà lãnh đạo, quản lý đang phải đối mặt. Khi được tham gia vào quá trình ra quyết định, các thành viên có cơ hội được biết đến và phân tích về các khó khăn đó. Sự hiểu biết này là cơ sở cho thái độ hỗ trợ trong quá trình lãnh đạo, quản lý.

- Khi được tham gia ra quyết định, các thành viên trong tổ chức có xu hướng cam kết và ủng hộ cao hơn đối với việc thực hiện các quyết định đó.

Tăng cường sự tham gia của nhân viên trong quá trình quản lý, lãnh đạo có thể được thực hiện qua nhiều kênh hay kỹ thuật cụ thể như: thông qua các cuộc họp, thông qua Hòm sáng kiến, thông qua các cuộc đối thoại riêng với cá nhân nhân viên... Tuy nhiên, kênh tham gia chính thức, lâu dài và quan trọng nhất của nhân viên chính là các đóng góp của họ thông qua việc thực hiện tốt các chức trách được giao. Điều này, một lần nữa, phụ thuộc vào năng lực phân công công việc của các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân.

## **Câu 21: Điều hành theo kế hoạch?**

**Trả lời:**

Điều hành Uỷ ban nhân dân theo kế hoạch là một yêu cầu đương nhiên đối với lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân, vì nó giúp họ tránh khỏi các lỗi tùy tiện, ngẫu hứng, thiên vị, nhờ đó, giúp hạn chế lãng phí, các vi phạm về đạo đức công vụ và nguy cơ giảm sút uy tín của người lãnh đạo, quản lý.

## **Câu 22: Điều hành theo nguyên tắc tăng cường hiệu quả kiểm tra, kết hợp với phát huy tự giác?**

**Trả lời:**

Kiểm tra là một nội dung và là một công cụ quan trọng của lãnh đạo, quản lý. Nó cung cấp các thông tin để đánh giá thực tiễn hoạt động, cho phép chỉ ra được sự khác biệt giữa kế hoạch, chương trình công tác hay mục tiêu hoạt động nói chung với thực tế thực thi, trên cơ sở đó có thể ban hành quyết định điều chỉnh kịp thời.

Tuy kiểm tra quan trọng như vậy nhưng các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân không thể bỏ qua một yếu tố tâm lý mang tính bản năng của con người nói chung là muốn hành động theo mong muốn (thậm chí mong muốn bản năng) của mình, bất kể nó có thể gây hại cho người khác, cho tổ chức, thậm chí cho bản thân. Chính vì vậy, việc tăng cường hiệu quả kiểm tra, giám sát cần đi đôi với phát huy tính tự giác của nhân viên trong Uỷ

ban nhân dân cũng như các cá nhân liên quan trong thực thi công vụ. Khía cạnh này liên quan đến việc khích lệ lòng tự trọng, thể diện, hay việc duy trì ảnh hưởng của các giá trị đạo đức truyền thống. Nói rộng ra, nguyên tắc điều hành này đòi hỏi sự kết hợp giữa đức trị và pháp trị.

### *Câu 23: Điều hành theo nguyên tắc thích ứng và đổi mới?*

#### **Trả lời:**

Các phong cách và biện pháp điều hành Ủy ban nhân dân không thể cứng nhắc và bất biến. Áp lực này xuất phát từ những thay đổi của môi trường cả bên trong lẫn bên ngoài Ủy ban nhân dân. Bởi vì, mục tiêu chung trong hoạt động của Ủy ban nhân dân không bất biến mà có điều chỉnh để thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Công dân, với tư cách vừa là đối tượng phục vụ của Ủy ban nhân dân, vừa là chủ thể giám sát Ủy ban nhân dân, cũng thay đổi không ngừng (xét về nhu cầu, hiểu biết và năng lực tham gia). Nhân viên trong Ủy ban nhân dân cũng không ngừng thay đổi về thể chất (theo thời gian con người trải qua các giai đoạn khác nhau của cuộc đời), về tâm lý, về trình độ và tinh huyết.

Về lý luận, khoa học quản lý đã bàn luận rất nhiều về phong cách "quản lý tình huống", nhấn mạnh về việc tính đến bối cảnh, tình thế khi ra quyết định quản lý, điều hành.

Khoa học quản lý cũng chỉ ra một nguyên lý quan trọng trong lãnh đạo, quản lý là không có một mô hình, biện pháp, hay cách thức nào được coi là "tốt nhất" (the best way), "một cỡ cho mọi người" (one size fits all).

Chính vì vậy, quá trình điều hành cần có những điều chỉnh và vận dụng cho thích ứng.

#### Câu 24: *Kết quả hoạt động của Uỷ ban nhân dân được đo bằng cách nào?*

##### **Trả lời:**

Theo pháp luật hiện hành, hiệu quả hoạt động của Uỷ ban nhân dân được bảo đảm bằng hiệu quả hoạt động của tập thể Uỷ ban nhân dân, Chủ tịch Uỷ ban nhân dân, các thành viên khác của Uỷ ban nhân dân và của các cơ quan chuyên môn thuộc Uỷ ban nhân dân.

Theo tinh thần của mô hình Quản trị quốc gia, hiệu quả hoạt động hành chính nhà nước có thể được đo bởi bốn chỉ số:

- Hiệu lực: Các chính sách, quyết định quản lý nhà nước phản ánh thực tiễn, nguyện vọng và tham vọng của tổ chức có được đưa vào thực tiễn và tạo ra các tác động thực tiễn không hay chỉ nằm trên giấy hoặc lời nói?

- Hiệu quả: Trong cân đối chi phí/kết quả, các chính sách, quyết định quản lý nhà nước có tạo ra kết quả dương về kinh tế, xã hội, văn hóa,... không?

Tính kinh tế: Tính kinh tế là khía cạnh chuyên biệt hóa của hiệu quả quản lý nhà nước. Tuy nhiên, tiêu chí này cần được tách ra để đánh giá riêng do những áp lực về mức độ khan hiếm ngày càng tăng của các nguồn lực (nguồn lực thô, tự nhiên ngày càng ít đi; thời gian hữu hạn cho mỗi đời người; nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu không sẵn có và càng ngày càng trở thành đối tượng trong cạnh tranh khốc liệt trên thị trường lao động,...). Chính vì vậy, sử dụng một cách khôn ngoan các nguồn lực vật chất để tạo ra hiệu quả kinh tế cao trên đầu sản phẩm, dịch vụ và quá trình hoạt động nói chung được xem là một tiêu chí cạnh tranh quan trọng. Chính vì khía cạnh này mà xu hướng chung trong điều hành nhà nước trên thế giới là san sẻ một số nhiệm vụ, cung cấp một số dịch vụ công lâu nay vẫn được nhà nước đảm nhiệm sang cho các khu vực khác như: khu vực tư nhân và phi chính phủ. Tuy nhiên, tính kinh tế chỉ là một phần của các tiêu chí chứ không phải là tiêu chí tuyệt đối để đánh giá và đòi hỏi đối với hoạt điều hành của nhà nước. Bởi vì, Đảng và Nhà nước là chủ thể cao nhất chịu trách nhiệm về các bảo đảm khác như: an sinh xã hội, phát triển văn hóa, an ninh, độc lập chủ quyền,...

- Tính công bằng: Công bằng không có nghĩa là cào bằng, mà là sự bảo đảm cho các đối tượng khác nhau có những cơ hội tương đối công bằng

trong việc tiếp cận các cơ hội, các dịch vụ xã hội nhất định để phát triển con người và xã hội. Đặc biệt, tính công bằng được bảo đảm sẽ cho phép các nhóm yếu thế trong xã hội không bị bỏ rơi trong tiến trình phát triển xã hội.

## LẬP KẾ HOẠCH

**Câu 25: Vai trò của công tác lập kế hoạch trong điều hành Uỷ ban nhân dân?**

**Trả lời:**

Trong mọi hoạt động chúng ta đều cần lập kế hoạch vì hai lý do cơ bản. *Một là*, do tương lai có tính bất định - thời tiết có thể thay đổi, nhu cầu có thể thay đổi, sự sẵn có và năng lực của các nguồn lực có thể thay đổi và tác động của các yếu tố khách quan có thể cũng thay đổi - chính vì vậy, cần lập kế hoạch để có thể hạn chế các tác động tiêu cực của những thay đổi. *Hai là*, kể cả khi tương lai đã được xác định, chẳng hạn vào lúc nào thì môi trường, bối cảnh sẽ như thế nào,... thì vẫn cần lập kế hoạch để có thể tìm được cách thức tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu.

Nói một cách cụ thể, lập kế hoạch có vai trò quan trọng trong điều hành Uỷ ban nhân dân vì:

- Là cơ sở để bảo đảm mọi hoạt động diễn ra, được thiết kế tập trung xoay quanh việc thực hiện mục tiêu hoạt động đã đặt ra.

- Là công cụ cho việc phân công, phối hợp, kiểm tra và đánh giá.
- Là cơ sở để chống các thái độ tùy tiện, sai trái và lãng phí trong điều hành. Điều này đặc biệt quan trọng vì phong cách điều hành tùy tiện, ngẫu hứng trong cơ quan nhà nước, trong đó có Ủy ban nhân dân là đặc biệt nguy hại vì hai lý do. Một là, các nguồn lực mà Ủy ban nhân dân sử dụng cho hoạt động là các nguồn lực công, từ sự đóng góp của nhân dân, những sai lầm trong sử dụng có thể dẫn đến những lãng phí to lớn, đặc biệt là những tổn thất về uy tín của nhà nước khi các nguồn lực công bị lạm dụng hoặc sử dụng một cách thiếu trách nhiệm. Hai là, mỗi chính sách, quyết định của Ủy ban nhân dân có phạm vi ảnh hưởng sâu rộng đến đời sống của đông đảo nhân dân và các cơ quan có liên quan. Chính vì vậy, việc lập kế hoạch và đưa ra kế hoạch có chất lượng sẽ là một phần điều kiện bảo đảm các tác động tích cực và tạo được sự ủng hộ.
- Giúp tổ chức chủ động hơn trong ứng phó với những thay đổi của môi trường.

**Câu 26: Yêu cầu đối với quá trình lập kế hoạch?**

### **Trả lời:**

Lập kế hoạch có vai trò quan trọng trong điều hành Ủy ban nhân dân, nhưng không phải kế hoạch hay hoạt động lập kế hoạch nào cũng có giá

trị đối với quá trình điều hành và đối với từng nhân viên trong Uỷ ban nhân dân. Chỉ khi quá trình lập kế hoạch bảo đảm những yêu cầu nhất định thì sản phẩm của nó mới là các bản kế hoạch có chất lượng và thực hiện được vai trò của nó đối với quá trình điều hành.

Do vậy, quá trình lập kế hoạch cần:

- Tăng cường sự tham gia của các đối tượng có liên quan (có thể bao gồm nhóm lập kế hoạch, nhóm thực thi và nhóm bị ảnh hưởng bởi kế hoạch) để phát huy trí tuệ của mọi thành viên, tăng cường cam kết thực thi và bảo đảm tính khả thi.

- Tuân thủ đầy đủ các bước trong quy trình lập kế hoạch (để bảo đảm tính hợp pháp, hợp lý và hệ thống).

- Dựa trên cơ sở các thông tin khách quan, đầy đủ và đáng tin cậy (để bảo đảm tính khả thi).

- Có thử nghiệm và rút kinh nghiệm.

- Có tiêu chí đánh giá đối với các mục tiêu đã đặt ra để bảo đảm tính hướng đích.

Bên cạnh đó, cả quá trình lập kế hoạch lẫn tổ chức thực thi kế hoạch đều không thể bỏ qua nguyên tắc "Dĩ bất biến, ứng vạn biến".

**Câu 27: Quy trình chung trong lập kế hoạch gồm những bước nào?**

**Trả lời:**

Quy trình chung trong lập kế hoạch bao gồm năm giai đoạn:

- *Giai đoạn 1:* Thu thập và xử lý thông tin:
  - + Phân tích thực trạng;
  - + Xác định mục tiêu lập kế hoạch;
  - + Xác định phạm vi ảnh hưởng, đối tượng tác động.
- *Giai đoạn 2:* Soạn thảo:
  - + Yêu cầu bảo đảm đúng thể thức;
  - + Về nội dung: Nêu cụ thể các công việc cần thực hiện; các yêu cầu cần đạt được, trách nhiệm cá nhân, đơn vị, cách thức, biện pháp thực hiện.
- *Giai đoạn 3:* Lấy ý kiến tham gia.
- *Giai đoạn 4:* Thông qua hoặc xin ý kiến thông qua.
- *Giai đoạn 5:* Thực hiện các thủ tục công bố và ban hành.

### Câu 28: *Những yếu tố cản trở quá trình lập kế hoạch?*

#### Trả lời:

- Khi tầm nhìn và chiến lược không rõ ràng, quá trình lập kế hoạch sẽ gặp khó khăn. Mặc dù, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Uỷ ban nhân dân đã được quy định cụ thể và rõ ràng theo luật định. Tuy nhiên, từng Uỷ ban nhân dân xã, phường, thị trấn cụ thể, trên cơ sở đặc thù ở địa phương và năng lực của đội ngũ lãnh đạo, quản lý cũng như sự tham gia của đội ngũ cán bộ, công chức sẽ phát triển một tầm nhìn và chiến lược

riêng. Chính yếu tố này là một cơ sở để quyết định các chương trình, kế hoạch cụ thể cho các năm, các quý, các tháng và từng tuần.

- Thiếu hiểu biết hoặc hiểu biết một cách phiến diện về mục tiêu, cách thức hoạt động của Uỷ ban nhân dân hoặc của các chức danh.

- Thiếu thông tin thực tiễn: Đây có thể là hệ quả của cách điều hành quan liêu, thói quen thiếu lắng nghe và thâm nhập thực tế,...

- Thiếu tự tin về khả năng thực thi của Uỷ ban nhân dân, hoặc của các cá nhân thành viên.

- Tâm lý ngại thay đổi: Khi lo sợ về các hệ lụy của thay đổi, công tác lập kế hoạch có thể mang tính hình thức, với các chỉ tiêu không thay đổi, hoặc không thay đổi so với các giai đoạn trước đó, bất chấp nhu cầu và năng lực của lãnh đạo quản lý và Uỷ ban nhân dân nói chung đã thay đổi.

### **Câu 29: Thiết kế công việc?**

#### **Trả lời:**

Thiết kế công việc là một kỹ thuật quan trọng trong điều hành tổ chức nói chung và điều hành Uỷ ban nhân dân cấp xã nói riêng.

Thiết kế công việc có thể được hiểu là việc phân chia các nhiệm vụ tổng thể, phức tạp của công sở thành những nhiệm vụ nhỏ hơn, cụ thể hơn và có thể thực hiện được bởi các cá nhân hoặc đơn vị.

Chức năng, nhiệm vụ của Uỷ ban nhân dân, về cơ bản, là rất lớn, chung chung theo nghĩa không thể được hiện thực hóa thông qua một vài hoạt động đơn giản, trong một thời gian ngắn và dễ dàng kiểm soát được. Chính vì vậy, các chức năng, nhiệm vụ cần được cụ thể hóa, chia sẻ cho các vị trí công việc cụ thể gắn với các cá nhân hoặc nhóm.

Cần phân biệt rõ ràng giữa thiết kế công việc và lập kế hoạch. Lập kế hoạch là việc xác định các mục tiêu cụ thể và cách thức đạt được mục tiêu nhằm thực hiện các nhiệm vụ, các yêu cầu đối với từng đơn vị và từng vị trí công việc; còn thiết kế công việc liên quan đến việc xác định các yêu cầu đối với từng vị trí công việc trong công sở, các yêu cầu đối với công việc và các yêu cầu đối với việc thực hiện công việc.

Ví dụ, trong rất nhiều công sở có vị trí công việc của trợ lý lãnh đạo. Nếu đó là lãnh đạo cao nhất trong công sở thì vị trí này có thể có các tên gọi như: Trợ lý Bộ trưởng, Trợ lý Giám đốc, Thư ký Chủ tịch,... Đó là các vị trí công việc cụ thể mà các nhà quản lý công sở cần xác định được rõ ràng yêu cầu và trông đợi để việc thực hiện vị trí này sẽ đem lại những đóng góp như mong muốn đối với việc duy trì và phát triển hoạt động công sở nói chung, cũng như việc điều hành công sở nói riêng.

Ở Ủy ban nhân dân cấp xã, hoạt động thiết kế công việc hướng tới cụ thể hóa chức trách của từng thành viên trong tổ chức như: Chủ tịch, Phó Chủ tịch, chức danh Văn phòng,... Hoạt động thiết kế công việc ở Ủy ban nhân dân nói chung và Ủy ban nhân dân cấp xã nói riêng có nhiều thuận lợi do số lượng vị trí công việc không nhiều, quan hệ thứ bậc không phức tạp và về cơ bản các mô tả công việc đều có luật định.

Tuy nhiên, hướng tới một nền công vụ định hướng cao vào thực thi và chuyên nghiệp hơn, thậm chí, có thể trả lương theo kết quả thực thi trên cơ sở sử dụng hiệu quả hơn nguồn nhân lực cán bộ, công chức thuộc Ủy ban nhân dân, thiết kế công việc có thể tiến tới các mô tả cụ thể hơn về các nhiệm vụ cần thực hiện, cũng như các tiêu chí đánh giá kết quả công việc. Các chỉ tiêu yêu cầu và đánh giá này có thể không chỉ dừng ở định tính mà còn phải định lượng.

Trong bối cảnh thay đổi đang trở thành bản chất của cuộc sống ngày nay, các Ủy ban nhân dân cũng như quá trình điều hành Ủy ban nhân dân cũng phải thay đổi rất nhiều. Do vậy, thiết kế công việc không thể là một lần và duy nhất. Tái thiết kế công việc sẽ cho phép các nhà quản lý kiểm soát được tổng thể các vị trí công việc một cách hệ thống trong khi thay đổi, cập nhật các nội dung liên quan đến từng vị trí công việc một cách nhanh nhất.

### **Câu 30: Các nội dung trong quá trình thiết kế công việc?**

**Trả lời:**

Quá trình thiết kế công việc bao gồm bốn nội dung:

*Một là*, xác định mục tiêu của công việc: Vị trí công việc này liên quan như thế nào và có đóng góp gì vào việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Ủy ban nhân dân?

*Hai là*, xác định các nhiệm vụ cụ thể cần thực hiện để hoàn thành vai trò của công việc. Các nhiệm vụ này được thể hiện trong Bản mô tả công việc kèm theo các nhiệm vụ là các yêu cầu đối với công việc (Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc).

*Ba là*, xác định các nguồn lực cần thiết để thực thi công việc (trong đó, có các tiêu chuẩn chuyên môn để thực hiện công việc đối với cá nhân hoặc đơn vị thực hiện vị trí công việc đó).

*Bốn là*, xác định các tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

### **Câu 31: Vai trò của thiết kế công việc trong điều hành công sở?**

**Trả lời:**

Thiết kế công việc trong điều hành công sở có vai trò như sau:

- Giúp cho việc đạt được mục tiêu hoạt động trở nên cụ thể, khả thi hơn. Theo đó, sẽ tránh

được các nguy cơ về bỏ sót việc hoặc chồng chéo trong phân định, phân công nhiệm vụ.

- Cung cấp cơ sở cho việc tuyển dụng, bổ nhiệm, phân công và đánh giá nhân viên.
- Cung cấp cơ sở cho việc thực thi.
- Cung cấp cơ sở cho việc tận dụng tối đa mọi nguồn lực trong tổ chức.

### **Câu 32: Các yêu cầu đối với công việc được thiết kế?**

**Trả lời:**

Các công việc được thiết kế cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị và toàn Uỷ ban nhân dân.
- Có tính hệ thống (trong bản thân cấu trúc công việc và với các công việc khác trong hệ thống các công việc).
- Có nội dung cụ thể, rõ ràng.
- Có tính khả thi.
- Tạo cơ sở cho tăng cường phối hợp.
- Có cơ sở cho việc kiểm tra, đánh giá.

### **Câu 33: Phân tích công việc là gì?**

**Trả lời:**

Phân tích công việc là quá trình xem xét một cách toàn diện và có hệ thống nội dung của một công việc nhất định để làm căn cứ cho các công

việc tiếp theo như: tuyển dụng, phân công, đánh giá và thực thi.

**Nội dung phân tích công việc:**

*Một là*, đánh giá mục tiêu công việc: Phân tích mối quan hệ giữa mục tiêu của công việc này với tổng thể chức năng, nhiệm vụ của công sở và đánh giá xem việc thực hiện công việc này có tham gia vào, hay tham gia ở mức độ nào vào việc thực hiện nhiệm vụ chung của nhóm hay của công sở. Có thể xem xét mục tiêu của công việc từ nhiều góc độ khác nhau như: để phát triển kỹ năng cho nhân viên, để tăng cường tính gắn kết trong nhóm, để cụ thể hóa một chính sách nào đó, hoặc để khẳng định tính hợp lý của cơ cấu tổ chức,...

*Hai là*, đánh giá tính hợp lý của hệ thống các việc cần làm: Việc nào đó hoặc các việc cụ thể nào đó có cần thiết không? Trình tự thực hiện các việc có hợp lý không?

*Ba là*, đánh giá mức độ khả thi của việc cung cấp các nguồn lực, của công việc. Cần xem xét đầy đủ các nguồn lực có liên quan, bao gồm: nhân lực (số lượng, kỹ năng, nhận thức, thái độ, sự ủng hộ), vật lực, thời gian, thời điểm, tài chính,... để bảo đảm "thiên thời, địa lợi, nhân hòa".

*Bốn là*, đánh giá mức độ hợp lý của hệ thống các tiêu chí đánh giá. Hệ thống các tiêu chí này có giúp phản ánh được mục tiêu của công việc không?

Có làm cơ sở cho việc đôn đốc và kiểm tra chất lượng công việc không? Có giúp đánh giá việc thực hiện công việc một cách khoa học không? Các tiêu chí này có cụ thể (định tính hay định lượng), toàn diện (xem xét mọi khía cạnh như: con người, vật chất, kinh phí...) và khả thi (có thể dùng để đo lường trên thực tế) không?

#### **Câu 34: Mối quan hệ giữa thiết kế và phân tích công việc?**

**Trả lời:**

Thiết kế và phân tích công việc là hai kỹ thuật khác nhau, nhưng có mối quan hệ qua lại chặt chẽ với nhau.

- Thiết kế công việc là điều kiện đầu vào cho việc phân tích công việc.

- Công việc được thiết kế phải được phân tích để đánh giá mức độ hợp lý, cần thiết của nó. Phân tích công việc hiệu quả sẽ cung cấp dữ kiện cho việc thiết kế: Có cần loại công việc như thế không? Nội dung công việc có quá đồ sộ hay quá sơ sài không? Điều kiện để thực hiện công việc có giúp tận dụng tối đa các nguồn lực của tổ chức không?...

Tóm lại, hai hoạt động này gắn bó với nhau, tạo cơ sở cho nhau và cùng cung cấp cơ sở cho một loạt hoạt động liên quan như: phân công công việc, phát triển nhân sự, đánh giá nhân viên,...

## QUẢN TRỊ THỜI GIAN

### Câu 35: Quản trị thời gian là gì?

Trả lời:

Có thể nói trong cuộc sống mỗi người thường nỗ lực tìm kiếm sự cân bằng giữa các lựa chọn rất khác nhau, thậm chí có lúc đối lập giữa tự do và phụ thuộc, lãnh đạo và đi theo, mình và người khác, ngẫu hứng và mong muốn kiểm soát được tình thế, sự bất định và nhu cầu cố định, xác định được; nhàn hạ và thành đạt; bây giờ và mãi mãi... Trong suốt hành trình đó, thời gian được viện dẫn và chứng minh là yếu tố mang tính quyết định.

Có lẽ bởi ý thức được điều đó mà Benjamin Franklin, vị anh hùng nổi tiếng của nước Mỹ từng nói "Bạn yêu cuộc sống không? Nếu có, đừng lãng phí thời gian! Vì đó là chất liệu làm nên cuộc sống".

Có thể quan niệm: *Quản trị thời gian là sự nhận thức đúng về vai trò của thời gian đối với đời người và tổ chức; là việc nghiên cứu và vận dụng các biện pháp sử dụng thời gian một cách chủ động, có mục đích, có kế hoạch, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng thời gian, chất lượng công việc và cuộc sống nói chung.*

Như vậy, khi thời gian được quản trị, nó được sử dụng một cách chủ động hơn, có mục đích định trước và kiểm soát được.

## Câu 36: Các đặc trưng của thời gian?

### Trả lời:

Thời gian là một yếu tố tự nhiên, nhưng được sử dụng bởi con người, vì vậy, nó được nhìn nhận là mang những đặc trưng riêng khác với nhiều yếu tố tự nhiên khác. Thời gian có một số đặc trưng sau:

- *Tồn tại khách quan*: Thời gian không chịu tác động của các yếu tố khác, kể cả con người, không giống các yếu tố tự nhiên khác như: không khí, nhiệt độ,... Tính khách quan của thời gian còn được hiểu theo nghĩa cách nó "đối xử" với loài người. Có thể nói, thời gian khách quan và công bằng đối với tất cả mọi người, cho dù có sự khác biệt về màu da, độ tuổi, giới tính, dân tộc,... hay ~~thứ bậc~~ trong tổ chức và xã hội.

- *Hiếm*: Các Mác từng cho rằng mọi sự tiết kiệm suy cho cùng là tiết kiệm về thời gian. Thời gian là một yếu tố hiếm trước nhất vì dù thời gian có thể gắn với vô hạn, vô cùng và vĩnh hằng, nhưng khi gắn với người sử dụng thì nó trở thành hữu hạn. Thời gian mang tính hiếm còn bởi không có gì có thể thay thế được thời gian. Các yếu tố khác của tự nhiên có thể được nhân tạo chỉ trừ thời gian. Thời gian trôi đi sẽ mất luôn, không sinh ra lần thứ hai, không thể lấy lại được.

Do thời gian hiếm như vậy nên loài người tìm cách tận dụng nó và tìm cách làm dư giá trị của nó thông qua nhiều con đường, trong đó có quản

lý - là cách dùng nỗ lực và thời gian của cá nhân người khác hoặc nhóm để đạt được mục tiêu chung của nhóm, trong đó có mục tiêu riêng của cá nhân mà nếu mỗi cá nhân đơn độc thực hiện thì hết cuộc đời họ cũng không chắc thực hiện nổi. Cho dù vậy, để nghĩ ra các biện pháp quản lý cũng như thực hiện chúng, con người cũng cần rất nhiều thời gian để tư duy, thử nghiệm và rút kinh nghiệm. Nói cách khác, thời gian là một yếu tố đầu vào quan trọng của quá trình đó.

- *Liên tục với tốc độ không đổi*: Thời gian trôi đi liên tục, không ngừng nghỉ, nhưng khi nó hội tụ với các yếu tố khác thì nó là Thời điểm và con người dùng Thời điểm để tách đoạn thời gian khi mô tả cuộc sống. Hơn thế nữa, khi thời cơ kết hợp với các yếu tố khác và có thể tạo nên những thay đổi quan trọng, tích cực, nó được gọi là Thiên thời. Thời gian chảy theo cách riêng, ngoài tầm kiểm soát hay ý muốn của loài người. Tuy nhiên, tốc độ trôi của thời gian lại được cảm nhận là khi nhanh, khi chậm, tùy theo cảm tính của con người, nhất là người sử dụng. Chính vì thời gian trôi nhanh, không chờ đợi ai nên rất nhiều phát kiến của loài người liên quan đến cải thiện tốc độ.

- *Mang tính một chiều*: Ngạn ngữ Trung Quốc có câu "thời gian bất tái lai" - thời gian trôi đi là mất, không trở lại, cho dù các khuôn của thời gian như các buổi trong ngày, các tiết trong năm... vẫn lặp lại.

- *Thuộc về mọi người*: Thời gian không của riêng một ai. Tuy nhiên, không có chủ sở hữu tập thể đối với thời gian cho nên nó không thể được phân phối lại nếu một ai đó cảm thấy không công bằng về điều này. Mọi người bình đẳng về cơ hội trong tuyên bố sở hữu và quyết định cách thức sử dụng loại nguồn lực này.

- *Giá trị của thời gian phụ thuộc vào chủ thể sử dụng*: Thời gian trôi đi vô nghĩa hay có ý nghĩa? Thời gian tạo ra tiền bạc, uy tín, niềm tin, hay làm mất đi những thứ đó?... Tất cả đó chỉ là lối nói tượng trưng vì giá trị thực của thời gian phụ thuộc vào người sử dụng nó. Khi Lỗ Tấn - một nhà văn nổi tiếng Trung Quốc được khen là thiên tài, ông trả lời khiêm tốn rằng: "Tôi có tài gì đâu, tôi chỉ dùng thời gian mà người khác uống cà phê vào việc đọc sách và học tập mà thôi". Do vậy, những người khôn ngoan, chủ động, có tính tự chủ cao tìm cách sử dụng và tận dụng thời gian, trong khi những người lười nhác, bị động và có tính phụ thuộc đôi khi phải tìm ra cách để "giết thời gian".

### Câu 37: Một người không quản trị thời gian sẽ như thế nào?

Trả lời:

Một vài biểu hiện của người không quản trị được thời gian:

Còn rất nhiều việc phải làm vào cuối ngày, cuối giờ.

Nhiều việc dành phải để đến ngày mai hoặc tuần sau.

Hủy lịch hẹn vào phút chót.

Phải bớt xén thời gian của việc này, cho người này cho việc khác, người khác .

Phải thúc giục hoặc bị thúc giục thì mới bảo đảm được thời hạn.

Để người khác phải chờ đợi.

Bắt đầu ngày làm việc hoặc công việc mới với sự mệt mỏi, rã rời, không hào hứng.

Không có hoặc hiếm hoi mới dành được chút thời gian cho bạn bè, người thân hoặc bản thân.

Vừa ăn (chơi với con, với bạn bè...), vừa làm việc.

Vội ăn hoặc ngủ cho xong để còn làm việc.

...

Do vậy, có thể hình dung ra người đó như sau:

*Bộ dạng:* Luộm thuộm, lôi thôi, lúc nào cũng hốt ha, hốt hải, ăn chưa kịp no, ngồi chưa kịp ấm đã tất tả đi,...

*Quan điểm:* Luôn kêu bận, kêu khổ và hối tiếc.

*Quá trình làm việc và cuộc sống:* Bị động, theo đuôi, mọi thứ lộn xộn, rối tung lên mà không tìm ra nguyên nhân, không đoán được kết quả.

*Quan hệ với người khác:* Không có uy tín hoặc ít có uy tín, ít được tôn trọng.

*Hiệu quả làm việc và cuộc sống:* Không thể cao, lãng phí (thời gian, tiền bạc, sức người - của mình và của người), tuột mất nhiều thời cơ.

### Câu 38: Tại sao phải quản trị thời gian?

#### Trả lời:

Một là, con người với óc phân tích, khả năng so sánh và đánh giá, nên có rất nhiều ước mơ, hoài bão và kế hoạch. Tuy nhiên, chúng ta lại có rất ít thời gian. Khoảng thời gian mỗi năm, mỗi tháng, mỗi tuần và mỗi ngày của mọi người là như nhau, nhưng những việc các cá nhân muốn làm hay phải làm, năng lực và ý muốn làm những việc đó cũng như mức độ hài lòng của mỗi cá nhân rất khác nhau. Xã hội càng hiện đại, mọi khía cạnh của cuộc sống càng hiện đại, nhất là với sự hỗ trợ của công nghệ cao, con người càng có xu hướng ước mơ nhiều hơn, đòi hỏi cao hơn. Bởi vậy, con người có xu hướng ngày càng trở nên bận rộn hơn. Vì vậy, quản trị thời gian là cách để sử dụng nó một cách tốt nhất nhằm đạt được mức độ thỏa mãn cao nhất.

Hai là, thời gian quyết định sự thành - bại, nên mới có câu "thời gian là tiền bạc" - theo nghĩa thời gian quý như bạc và tạo ra tiền bạc. Thời gian thậm chí quyết định sự sống - còn theo nghĩa bóng đối với tổ chức khi khủng hoảng xuất hiện và theo nghĩa đen đối với con người khi các vấn đề sức khỏe và sinh mạng nảy sinh. Và thời gian còn có thể hội tụ với các yếu tố khác để tạo nên thời cơ. Bởi vậy, quản trị thời gian cho phép chúng ta đánh giá, lựa chọn thời điểm hành động phù hợp nhất.

*Ba là*, hiệu quả sử dụng thời gian là một thước đo của năng lực và hiệu quả của cá nhân, tổ chức.

Thời gian quý báu và ít ỏi như vậy nên phần nhiều các phát kiến kỹ thuật, công nghệ liên quan đến việc rút ngắn thời gian vận hành và tạo ra sản phẩm để kéo dài thời gian tận hưởng kết quả của công việc, sự kiện và nói chung là của cuộc sống. Tiến bộ công nghệ là một phần của năng lực thỏa mãn nhu cầu của con người về tốc độ, về sự tận dụng thời gian sống. Có thể nói, càng kiểm soát tốt được thời gian, càng chủ động hơn trong cuộc sống và công việc. Quản trị thời gian, do vậy, giúp nâng cao năng lực và hiệu quả của cá nhân và tổ chức.

*Bốn là*, cách thức và quá trình quản trị thời gian cho phép khẳng định, xác nhận nhận thức về thời gian như một nguồn vốn, một khoản đầu tư cho tương lai.

*Năm là*, có hai thái cực của sử dụng thời gian là cực nhàn rỗi (thừa) và cực bận rộn (thiếu). Tuy nhiên, để khởi mât thể diện, để đánh bóng, khuếch trương bản thân,... nhiều người ở nhóm thứ hai cũng tìm cách thể hiện ra bên ngoài như biểu hiện thuộc nhóm thứ nhất. Có nhiều người quan tâm nghĩ cách làm thế nào để khi có ít thời gian mà có thể giải quyết được nhiều việc, nhưng ít người quan tâm đến việc có nhiều thời gian mà ít việc phải làm, hoặc không có việc gì để làm. Thực

ra, cả hai tình trạng đó đều nguy hiểm đối với con người như nhau. Vì vậy, quản trị thời gian liên quan đến các kỹ thuật, biện pháp phòng tránh các "cực" thiếu hoặc thừa thời gian nhằm giúp tìm kiếm sự cân bằng.

Chính vì vậy, quản trị thời gian giúp: (i) Nhận thức đúng về thời gian; (ii) Nhận thức đúng về mong muốn và thực tế; (iii) Có một lối sống và làm việc chủ động, có kế hoạch; (iv) Xác định được các nỗ lực và sự sáng tạo cần thiết để vượt qua các giới hạn về thời gian. Nhờ đó, chúng ta:

- Tận dụng được tối đa thời gian;
- Nhận diện và tận dụng được các thời cơ;
- Thực hiện được những mục tiêu, nhiệm vụ chủ chốt;
- Tránh được tình trạng quá tải công việc;
- Được hưởng sự cân bằng cuộc sống, có tâm trạng bình tĩnh, thoái mái,...

### **Câu 39: Các nguyên tắc định hướng sử dụng thời gian một cách có hiệu quả?**

#### **Trả lời:**

Để sử dụng thời gian có hiệu quả cần dựa trên các nguyên tắc sau:

- Quan điểm về thời gian càng đúng đắn và rõ ràng thì hiệu quả sử dụng càng cao.
- Quý trọng thời gian.
- Sử dụng có mục đích định trước.
- Theo thứ tự.

- Có ưu tiên.
- Có thời hạn cụ thể.
- Kết hợp giữa tuân thủ và linh hoạt trong vận dụng kế hoạch thời gian.

**Câu 40: Các kỹ thuật quản trị thời gian cơ bản cần thiết đối với các nhà lãnh đạo, quản lý Ủy ban nhân dân?**

**Trả lời:**

Quản trị thời gian đòi hỏi các kỹ thuật khác nhau đối với các chủ thể khác nhau. Xét từ góc độ cá nhân các nhà lãnh đạo, quản lý trong quản lý nhà nước, cương vị càng cao, trách nhiệm càng lớn, áp lực quản trị thời gian đối với họ càng cao. Nhà quản lý nếu không biết quản trị thời gian sẽ làm chậm tiến trình công việc của cá nhân mình và tổ chức, sẽ tạo ra sự chán nản và thất vọng trong nhân viên và đối tác, tạo ra sự quá tải và căng thẳng trong tổ chức, làm cho tổ chức kém hiệu quả. Tất cả những điều đó phản ánh nhà quản lý không hoàn thành sứ mệnh quản lý vì một nhà quản lý hiệu quả là người chịu trách nhiệm về tương lai của tổ chức, nhưng nếu nhà quản lý không quản trị thời gian là người chỉ sống với, hay nói đúng hơn là bấn bίu với hiện tại.

Ngày nay, bận rộn có vẻ như đang trở thành dấu hiệu điển hình của những người làm việc, đặc biệt là các nhà quản lý. Tuy nhiên, bận đúng lúc,

đúng cách là một phần của năng lực tạo dựng hình ảnh và uy tín đối với mỗi người.

Bản chất của quản trị thời gian gắn với việc tổ chức lao động một cách khoa học trên quỹ thời gian của cá nhân và tổ chức. Do vậy, kỹ năng này cần nhận được sự quan tâm và đầu tư bình đẳng với các kỹ năng khác trong quản lý.

Hệ thống các kỹ thuật quản trị thời gian có rất nhiều. Tuy nhiên, để tạo ra được kết quả như mong muốn, quản trị thời gian đòi hỏi sự áp dụng đồng bộ (một số được liệt kê dưới đây), vai trò làm gương của các nhà quản lý, nhất là những nhà quản lý cao nhất trong tổ chức.

Một số kỹ thuật quản trị thời gian cụ thể gồm có:

1. Xác định tốt mục tiêu, nhất là mục tiêu lâu dài;
2. Lập kế hoạch làm việc và danh mục "những việc cần làm" (to-do-list);
3. Xác định thời điểm làm việc tốt nhất của mình (trong ngày, tuần và trong tháng);
4. Tập trung nỗ lực cao nhất cho công việc quan trọng nhất;
5. Xác định rõ vị trí và nhu cầu bản thân trong các quan hệ nhân sự nơi làm việc;
6. Phân công công việc và ủy quyền hợp lý;
7. Sử dụng tốt trợ lý, thư ký, đội ngũ hỗ trợ;
8. Giải quyết tốt công tác giấy tờ;
9. Tổ chức hội họp hiệu quả;

10. Bố trí, sắp xếp nơi làm việc một cách khoa học;

11. Học cách đối phó với những yếu tố gây nhiễu;

12. Học cách nói "không" khi cần thiết;

13. Tận dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ;

14. Nghỉ ngơi thỏa đáng.

**Câu 41: Quy định về chế độ làm việc đối với cán bộ, công chức cấp xã?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã thực hiện chế độ làm việc 8 giờ một ngày, 40 giờ một tuần;

Thực hiện chế độ thường trực tại trụ sở Uỷ ban nhân dân cấp xã trong các ngày lễ, tết và ngày nghỉ theo quy định của Uỷ ban nhân dân các cấp.

## TỔ CHỨC HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ (MIS)

**Câu 42: Thông tin là gì?**

**Trả lời:**

Để hiểu thông tin là gì, cần phân biệt nó với các khái niệm liên quan như: dữ liệu (dữ kiện) và kiến thức. Trong cuộc sống, bất cứ một vật mang tin nào (như: báo, ảnh, đĩa CD, một bảng tin chạy điện tử trên đường phố,...) đều cho chúng ta hiểu biết về một cái gì, một điều gì hay một người nào đó, đều được coi là dữ kiện, dữ liệu

(data). Như vậy, có vô vàn dữ kiện, dữ liệu trong cuộc sống. Trong số các dữ kiện, dữ liệu đó, một số có liên quan và thỏa mãn nhu cầu hiểu biết có chủ đích của những người nhất định. Số này trở thành thông tin (information). Ngoài ra, trong muôn vàn thông tin chúng ta sở hữu, chỉ có một số nhất định được suy ngẫm, đánh giá,... chuyển tải thành kinh nghiệm, thành sở hữu của người dùng, thành kiến thức.

Có thể quan niệm về thông tin như sau:

*"Thông tin là những gì có thể giúp cho con người hiểu được về đối tượng mà mình quan tâm".*

Thông tin được thể hiện qua nhiều dạng khác nhau, bao gồm: văn bản, âm thanh, hình ảnh động. Thông tin là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức, đồng thời cũng là công cụ không thể thiếu được của điều hành. Tuy nhiên, thông tin chỉ thực hiện tốt được vai trò của mình đối với quản lý khi chúng được tổ chức một cách có hệ thống, phù hợp với nhu cầu của các nhiệm vụ quản lý cụ thể.

### **Câu 43: Hệ thống thông tin quản lý là gì?**

**Trả lời:**

Hệ thống thông tin quản lý là một tập hợp các cơ sở dữ liệu, dòng thông tin được hình thành, truyền đạt, lưu trữ và sử dụng nhằm cung cấp các thông tin chính xác, kịp thời cho

quá trình ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý.

Hệ thống thông tin quản lý vừa là một công cụ không thể thiếu được để điều hành công sở hiệu quả; vừa là một sản phẩm của điều hành, trên cơ sở đó, người ta có thể đánh giá được năng lực điều hành của đội ngũ quản lý.

#### **Câu 44: Vai trò của hệ thống thông tin quản lý trong điều hành?**

**Trả lời:**

Để ban hành quyết định, các nhà quản lý luôn cần đến thông tin - những dữ kiện đã được sàng lọc, lựa chọn để bảo đảm là có liên quan và có ích cho việc cân nhắc, đánh giá tình thế và lựa chọn phương án. Tuy nhiên, khi thông tin được cung cấp một cách vụng về, không đầy đủ, phiến diện, không chính xác - thiếu hay yếu - thì các quyết định có thể được ban hành một cách ít hoặc không hợp lý, thậm chí ít hoặc không hợp pháp. Chính vì vậy, việc ban hành quyết định cần được tiến hành trên cơ sở nguồn thông tin được tổ chức một cách hệ thống.

- Cung cấp cơ sở dữ liệu đầy đủ, thống nhất, chính xác, đáng tin cậy cho việc ban hành các quyết định hành chính.

- Cung cấp cơ sở cho việc tổ chức thực hiện các quyết định hành chính.

- Là công cụ để xây dựng, duy trì và phát triển quá trình giao tiếp trong công sở được liên tục và hợp lý.
- Giúp các nhà quản lý, lãnh đạo thích ứng được với những thay đổi của quá trình xử lý thông tin.

Bảo đảm an toàn, toàn vẹn dữ liệu.

### Câu 45: Quản trị tri thức là gì?

#### Trả lời:

Tri thức là sản phẩm của quá trình nhận thức. Có thể phân biệt tri thức với các đối tượng liên quan là dữ kiện và thông tin.

Dữ kiện (data) là bất cứ một sự phản ánh hiện thực nào được chứa đựng trong một hình thức chứa đựng nhất định. Đó có thể là một mẩu tin trên báo, trên tivi, một lời nói trên đài phát thanh hay các tờ rơi...

Không phải mọi dữ kiện đều có liên quan đến chúng ta hoặc được chúng ta quan tâm, có ích cho chúng ta, hay được chúng ta chủ tâm tìm kiếm và lưu giữ. Những dữ kiện được chúng ta tìm kiếm, sử dụng, hoặc có ích được gọi là thông tin (information).

Trong muôn vàn thông tin chúng ta có, những thông tin được nghiên ngâm, chuyển hóa, lưu giữ và sử dụng trở thành có giá trị cho cuộc sống của chúng ta được gọi là kiến thức.

Tri thức của nhân loại nói chung và tri thức của tổ chức nói riêng bao gồm những hiểu biết gắn với và xuất phát từ cả ba hình thức trên.

Tri thức của tổ chức, do vậy, là một tài sản của tổ chức.

Nhu cầu quản trị tri thức này sinh từ ba lý do sau: *Một là*, lịch sử các tổ chức đã ghi nhận những sự lặp lại của thành công và thất bại, trong đó những trải nghiệm tương tự không được mô hình hóa, tìm ra logic, cung cấp cơ sở cho các hành động tiếp theo. *Hai là*, thực tiễn cũng chỉ ra trong nhiều tổ chức, khi một (một số) nhân viên rời nhiệm sở, họ mang theo tất cả những hiểu biết, thậm chí bí quyết nghề nghiệp của họ, tạo nên sự hãi hùng về kinh nghiệm trong nhân sự. *Ba là*, nền kinh tế tri thức đang khẳng định tri thức như là một loại công cụ lao động quan trọng không kém, thậm chí quan trọng hơn các loại công cụ sản xuất khác. Chính vì vậy, tri thức cần được cố định lại trong các hình thức chứa đựng cụ thể, cho phép xem xét, sử dụng và chia sẻ.

Quản trị tri thức là các nỗ lực mang tính hệ thống nhận diện, ghi nhận, lưu giữ và phát huy giá trị của tri thức, giúp tri thức trở thành đầu vào quan trọng trong quá trình tồn tại và phát triển của tổ chức.

Từ cách tiếp cận trên, có thể nói quản trị tri thức là một mục tiêu, một công cụ, một nội dung của quản lý, điều hành tổ chức.

### **Câu 46: Không quản trị tri thức sẽ ra sao?**

#### **Trả lời:**

Một tổ chức không quản trị tri thức sẽ:

- Tạo nên những khoảng trống về hiểu biết.
- Không đạt được các mục tiêu.
- Lãng phí và tốn kém: do các trải nghiệm không trở thành kinh nghiệm nên các thành tựu không được nhân rộng, các sai lầm tương tự tiếp tục xảy ra, dẫn đến phải trả giá.
- Không thể phát triển bền vững.

### **Câu 47: Làm thế nào để quản trị tri thức trong Ủy ban nhân dân?**

#### **Trả lời:**

Ủy ban nhân dân, nhất là Ủy ban nhân dân cấp xã, là một môi trường đặc biệt đòi hỏi tri thức cần được quản lý để bảo đảm chất lượng hoạt động. Quá trình hoạt động của Ủy ban nhân dân liên quan đến nhiều đối tượng, phạm vi hoạt động (nếu không nói là gần như tất cả các lĩnh vực của đời sống do Ủy ban nhân dân cấp xã tổ chức triển khai và cũng chịu tác động của tất cả các lĩnh vực chính sách), tri thức được sản sinh, được chia sẻ và sử dụng trong quá trình này là rất lớn. Chính vì vậy, các nhà quản lý, lãnh đạo Ủy ban nhân dân có tầm nhìn xa và có tâm huyết cần nghĩ tới những đóng góp của Ủy ban nhân dân trong quá trình hoạt động, trong từng nhiệm kỳ và trong

suốt lịch sử tổ chức, không chỉ ở khía cạnh thực hiện xong các chức năng, nhiệm vụ của Ủy ban nhân dân, mà còn phải tính đến phát triển Ủy ban nhân dân, phát triển các cá nhân trong tập thể và đóng góp vào kho tàng tri thức của dân tộc, của nhân loại.

Để quản trị tri thức trong Ủy ban nhân dân cần phải:

- Yêu cầu các cá nhân viết nhật ký công việc; các nhóm, đơn vị thường xuyên báo cáo tiến trình và kết quả. Trong một khoảng thời gian nhất định, có thể yêu cầu các cá nhân rút kinh nghiệm chung về quá trình làm việc, hoặc đề nghị báo cáo sáng kiến công việc.

- Mở rộng quá trình báo cáo thông qua nhiều kênh, dưới nhiều hình thức khác nhau, kết hợp cả định kỳ lẫn đột xuất.

- Tăng cường các diễn đàn trao đổi công việc như: họp (chính thức và không chính thức), hội thảo, hội nghị,...

- Đánh giá thực thi tốt để khích lệ tự học hỏi.

- Bảo đảm và không ngừng mở rộng cơ hội học hỏi cho các thành viên: Thông qua các quyền được đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ, công chức theo pháp luật hiện hành và thông qua khả năng tiếp cận các cơ hội học hỏi khác. Ví dụ, việc hiện đại hóa công sở thông qua nối mạng và tin học hóa trong Ủy ban nhân dân sẽ không chỉ giúp tăng năng suất, thay đổi phong cách làm việc hay suy

cho cùng là phục vụ dân được tốt hơn, mà quan trọng hơn là cung cấp cho các thành viên trong Ủy ban nhân dân các cơ hội vô tận về việc chủ động và tiện lợi chiếm lĩnh nguồn thông tin, kinh nghiệm vô tận trong hệ thống nhà nước, của các khu vực tư nhân và phi chính phủ, không chỉ ở Việt Nam mà còn trên thế giới.

- Áp dụng các hình thức chia sẻ và học hỏi từ bên ngoài tổ chức.

- Ứng dụng các công nghệ hiện đại để lưu giữ, sử dụng và chia sẻ tri thức.

#### **Câu 48: Vai trò của quy chế làm việc?**

##### **Trả lời:**

Quy chế làm việc của công sở nói chung và của Ủy ban nhân dân nói riêng, là một loại văn bản nội bộ quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cá nhân và thành viên trong công sở, cách thức phối hợp và một số chế độ công tác quan trọng nhằm xây dựng và duy trì một chế độ làm việc khoa học.

Quy chế làm việc có vai trò sau:

- Tạo sự thống nhất trong thực thi.
- Tạo sự thống nhất trong điều hành.
- Là công cụ tạo nên nền nếp làm việc khoa học, chuyên nghiệp.
- Giúp giảm các tiêu cực trong điều hành và thực thi.

- Là công cụ để phối hợp.
- Cung cấp cơ sở để kiểm tra, đánh giá nhân viên và đơn vị.
- Là công cụ bảo đảm được quyền lợi của cá nhân đơn vị.

## DÙNG NGƯỜI

**Câu 49: Cán bộ, công chức cấp xã là ai?**

**Trả lời:**

Điều 4 Luật Cán bộ, công chức quy định:

Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi chung là cấp tỉnh), ở huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Công chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà

không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

Cán bộ xã, phường, thị trấn (sau đây gọi chung là cấp xã) là công dân Việt Nam, được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân, Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội; công chức cấp xã là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

**Câu 50: Việc bố trí cán bộ Ủy ban nhân dân cấp xã được phân chia như thế nào?**

**Trả lời:**

Việc bố trí cán bộ, công chức cấp xã được chia làm hai nhóm:

Nhóm cán bộ chuyên trách có 11 cán bộ giữ chức danh, là những người do bầu cử để đảm nhiệm chức vụ theo nhiệm kỳ.

Nhóm công chức cấp xã có 7 chức danh, là những người được tuyển dụng, giao giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Uỷ ban nhân dân cấp xã.

Cán bộ, công chức cấp xã bao gồm cả cán bộ, công chức được luân chuyển, điều động, biệt phái về cấp xã.

Ngoài ra, còn có những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã, ở thôn và tổ dân phố.

### **Câu 51: Chức danh cán bộ, công chức cấp xã được quy định như thế nào?**

**Trả lời:**

Theo Điều 61 Luật Cán bộ, công chức, chức vụ, chức danh cán bộ, công chức cấp xã được quy định như sau:

1. Cán bộ, công chức cấp xã quy định tại khoản 3 Điều 4 của Luật này bao gồm cán bộ cấp xã và công chức cấp xã.

2. Cán bộ cấp xã có các chức vụ sau đây:

- a) Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy;
- b) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân;
- c) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân;
- d) Chủ tịch Uỷ ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam;
- đ) Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh;

e) Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam;

g) Chủ tịch Hội Nông dân Việt Nam (áp dụng đối với xã, phường, thị trấn có hoạt động nông,

lâm, ngư, diêm nghiệp và có tổ chức Hội Nông dân Việt Nam);

h) Chủ tịch Hội Cựu chiến binh Việt Nam.

3. Công chức cấp xã có các chức danh sau đây:

a) Trưởng Công an;

b) Chỉ huy trưởng Quân sự;

c) Văn phòng - thống kê;

d) Địa chính - xây dựng - đô thị và môi trường (đối với phường, thị trấn) hoặc địa chính - nông nghiệp - xây dựng và môi trường (đối với xã);

d) Tài chính - kế toán;

e) Tư pháp - hộ tịch;

g) Văn hóa - xã hội.

Công chức cấp xã do cấp huyện quản lý.

4. Cán bộ, công chức cấp xã quy định tại khoản 2 và khoản 3 Điều này bao gồm cả cán bộ, công chức được luân chuyển, điều động, biệt phái về cấp xã.

5. Căn cứ vào điều kiện kinh tế - xã hội, quy mô, đặc điểm của địa phương, Chính phủ quy định cụ thể số lượng cán bộ, công chức cấp xã.

**Câu 52: Số lượng thành viên của Uỷ ban nhân dân được quy định như thế nào?**

**Trả lời:**

Theo Điều 122 Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Uỷ ban nhân dân, số lượng thành viên của Uỷ ban nhân dân các cấp được quy định như sau:

1. Uỷ ban nhân dân cấp tỉnh có từ chín đến mười một thành viên; Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội và Uỷ ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh có không quá mười ba thành viên;
2. Uỷ ban nhân dân cấp huyện có từ bảy đến chín thành viên;
3. Uỷ ban nhân dân cấp xã có từ ba đến năm thành viên.

Số lượng thành viên và số Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân của mỗi cấp do Chính phủ quy định.

Như vậy, số lượng thành viên của Uỷ ban nhân dân cấp xã có từ 3 đến 5 thành viên.

Nghị định số 107/2004/NĐ-CP ngày 01-04-2004 quy định số lượng Phó Chủ tịch và cơ cấu thành viên Uỷ ban nhân dân cấp xã như sau:

Đối với các xã:

- Các xã miền núi, hải đảo có dân số từ 5.000 người trở lên; xã đồng bằng, trung du có dân số từ 8.000 người trở lên và xã biên giới: Uỷ ban nhân dân có 5 thành viên gồm: 1 Chủ tịch, 2 Phó Chủ tịch và 2 ủy viên.

- Các xã miền núi, hải đảo có dân số dưới 5.000 người; xã đồng bằng, trung du có dân số dưới 8.000 người: Uỷ ban nhân dân có 3 thành viên gồm: 1 Chủ tịch, 1 Phó Chủ tịch và 1 thành viên.

Đối với phường, thị trấn:

Uỷ ban nhân dân phường, thị trấn có 5 thành viên gồm: 1 Chủ tịch, 2 Phó Chủ tịch, 2 ủy viên.

### **Câu 53: Số lượng cán bộ, công chức cấp xã được quy định thế nào?**

**Trả lời:**

Số lượng cán bộ, công chức cấp xã được bố trí theo loại đơn vị hành chính cấp xã, cụ thể như sau:

Cấp xã loại 1: không quá 25 người.

Cấp xã loại 2: không quá 23 người.

Cấp xã loại 3: không quá 21 người.

Việc xếp loại đơn vị hành chính cấp xã thực hiện theo quy định tại Nghị định số 159/2005/NĐ-CP ngày 27-12-2005 của Chính phủ về việc phân loại đơn vị hành chính.

Số lượng trên bao gồm cả những cán bộ, công chức được luân chuyển, điều động, biệt phái về cấp xã.

### **Câu 54: Số lượng cán bộ, công chức cấp xã đồng bằng, phường, thị trấn được bố trí bao nhiêu?**

**Trả lời:**

Số lượng cán bộ chuyên trách, công chức cấp xã đồng bằng, phường, thị trấn được quy định như sau:

Dưới 10.000 dân được bố trí không quá 19 cán bộ, công chức;

Từ 10.000 dân trở lên, cứ thêm 3.000 dân được bố trí thêm 1 cán bộ, công chức, nhưng tối đa không quá 25 cán bộ, công chức.

Việc bố trí thêm cán bộ, công chức cấp xã ở mỗi xã tăng theo số dân do Chủ tịch Ủy ban nhân

dân cấp tỉnh quyết định theo hướng dẫn của Bộ Nội vụ.

**Câu 55: Số lượng cán bộ chuyên trách, công chức cấp xã ở miền núi, vùng cao, vùng sâu, vùng xa, hải đảo?**

**Trả lời:**

Số lượng cán bộ chuyên trách, công chức đối với xã miền núi, vùng cao, vùng sâu, vùng xa, hải đảo:

Dưới 1.000 dân được bố trí không quá 17 cán bộ, công chức;

Từ 1.000 dân đến dưới 5.000 dân được bố trí không quá 19 cán bộ, công chức;

Từ 5.000 dân trở lên, cứ thêm 1.500 dân được bố trí thêm 1 cán bộ, công chức, nhưng tối đa không quá 25 cán bộ, công chức;

Việc bố trí thêm cán bộ, công chức cấp xã ở mỗi xã tăng theo số dân do Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quyết định theo hướng dẫn của Bộ Nội vụ.

**Câu 56: Công chức cấp xã bao gồm những chức danh nào?**

**Trả lời:**

Những người được tuyển dụng, giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã (gọi chung là công chức cấp xã), gồm có các chức danh sau đây:

- a) Trưởng Công an;
- b) Chỉ huy trưởng Quân sự;
- c) Văn phòng - thống kê;
- d) Địa chính - xây dựng - đô thị và môi trường (đối với phường, thị trấn) hoặc địa chính - nông nghiệp - xây dựng và môi trường (đối với xã);
- d) Tài chính - kế toán;
- e) Tư pháp - hộ tịch;
- g) Văn hóa - xã hội.

Công chức cấp xã do cấp huyện quản lý.

**Câu 57: Cán bộ chuyên trách cấp xã gồm có những chức danh nào?**

**Trả lời:**

Theo Điều 61 Luật Cán bộ, công chức năm 2008, cán bộ chuyên trách cấp xã có các chức vụ sau:

- a) Bí thư, Phó Bí thư Đảng uỷ;
- b) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân;
- c) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân;
- d) Chủ tịch Uỷ ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam;
- d) Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh;
- e) Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam;
- g) Chủ tịch Hội Nông dân Việt Nam (áp dụng đối với xã, phường, thị trấn có hoạt động nông, lâm, ngư, diêm nghiệp và có tổ chức Hội Nông dân Việt Nam);
- h) Chủ tịch Hội Cựu chiến binh Việt Nam.

**Câu 58: Số lượng người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã là bao nhiêu?**

Trả lời:

Số lượng người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã được quy định như sau:

- Cấp xã loại 1 được bố trí không quá 22 người.
- Cấp xã loại 2 được bố trí không quá 20 người.
- Cấp xã loại 3 được bố trí không quá 19 người.

**Câu 59: Cán bộ không chuyên trách cấp xã bao gồm những vị trí nào?**

Trả lời:

Theo Nghị định số 121/2003/NĐ-CP ngày 21-11-2003, cán bộ không chuyên trách cấp xã bao gồm:

- a) Trưởng Ban Tổ chức Đảng, Chủ nhiệm Ủy ban Kiểm tra Đảng, Trưởng Ban Tuyên giáo và 01 cán bộ Văn phòng Đảng ủy;
- b) Phó Trưởng công an (nơi chưa bố trí lực lượng công an chính quy);
- c) Phó Chỉ huy trưởng quân sự;
- d) Cán bộ kế hoạch - giao thông - thủy lợi - nông, lâm, ngư, diêm nghiệp;
- d) Cán bộ lao động - thương binh và xã hội;
- e) Cán bộ dân số - gia đình và trẻ em;
- g) Thủ quỹ - văn thư - lưu trữ;
- h) Cán bộ phụ trách đài truyền thanh;

- i) Cán bộ quản lý nhà văn hoá;
- k) Phó Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc; Phó các đoàn thể cấp xã: Đoàn Thanh niên, Hội Liên hiệp Phụ nữ, Hội Nông dân, Hội Cựu chiến binh;
- l) Chủ tịch Hội Người cao tuổi; Chủ tịch Hội Chữ thập đỏ Việt Nam.

Cán bộ không chuyên trách ở thôn và tổ dân phố gồm: Bí thư Chi bộ thôn, trưởng thôn, công an viên ở thôn và Bí thư Chi bộ, tổ trưởng dân phố ở phường, thị trấn.

#### **Câu 60: Trách nhiệm chung của cán bộ, công chức cấp xã là gì?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã có trách nhiệm thực hiện các quy định của Pháp lệnh Cán bộ, công chức; các quy định cụ thể về chế độ, chính sách, tiêu chuẩn cán bộ, công chức cấp xã; các quy định của Pháp lệnh Chống tham nhũng, Pháp lệnh Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và các văn bản quy phạm pháp luật khác có liên quan đến cán bộ, công chức cấp xã.

Cán bộ, công chức cấp xã là công bộc của nhân dân, chịu sự giám sát của nhân dân, phải không ngừng rèn luyện phẩm chất đạo đức, học tập nâng cao trình độ và năng lực công tác để thực hiện tốt nhiệm vụ, công vụ được giao.

**Câu 61: Nghĩa vụ của cán bộ, công chức đối với Đảng, Nhà nước và nhân dân?**

**Trả lời:**

Điều 8 Luật Cán bộ, công chức quy định về nghĩa vụ của cán bộ, công chức đối với Đảng, Nhà nước như sau:

1. Trung thành với Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam; bảo vệ danh dự Tổ quốc và lợi ích quốc gia.
2. Tôn trọng nhân dân, tận tụy phục vụ nhân dân.
3. Liên hệ chặt chẽ với nhân dân, lắng nghe ý kiến và chịu sự giám sát của nhân dân.
4. Chấp hành nghiêm chỉnh đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước.

**Câu 62: Nghĩa vụ của cán bộ, công chức trong thi hành công vụ?**

**Trả lời:**

Điều 9 Luật Cán bộ, công chức quy định nghĩa vụ của cán bộ, công chức trong thi hành công vụ như sau:

1. Thực hiện đúng, đầy đủ và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao.
2. Có ý thức tổ chức kỷ luật; nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy chế của cơ quan, tổ chức,

đơn vị; báo cáo người có thẩm quyền khi phát hiện hành vi vi phạm pháp luật trong cơ quan, tổ chức, đơn vị; bảo vệ bí mật nhà nước.

3. Chủ động và phối hợp chặt chẽ trong thi hành công vụ; giữ gìn đoàn kết trong cơ quan, tổ chức, đơn vị.

4. Bảo vệ, quản lý và sử dụng hiệu quả, tiết kiệm tài sản nhà nước được giao.

5. Chấp hành quyết định của cấp trên. Khi có căn cứ cho rằng quyết định đó là trái pháp luật thì phải kịp thời báo cáo bằng văn bản với người ra quyết định; trường hợp người ra quyết định vẫn quyết định việc thi hành thì phải có văn bản và người thi hành phải chấp hành nhưng không chịu trách nhiệm về hậu quả của việc thi hành, đồng thời báo cáo cấp trên trực tiếp của người ra quyết định. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về quyết định của mình.

6. Các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

**Câu 63: Nghĩa vụ của cán bộ, công chức cấp xã?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã có những nghĩa vụ sau đây:

1. Trung thành với Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa, phấn đấu thực hiện công cuộc đổi mới xây dựng địa phương phát triển về mọi mặt;

2. Chấp hành nghiêm chỉnh đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; thi hành nhiệm vụ công vụ theo đúng quy định của pháp luật;

3. Có nếp sống lành mạnh, tôn trọng nhân dân, không được quan liêu, hách dịch, cửa quyền;

4. Thực hiện nghiêm chỉnh nội quy, quy chế, điều lệ của cơ quan, tổ chức; giữ gìn và bảo vệ của công; bảo vệ bí mật nhà nước theo quy định của pháp luật;

5. Thường xuyên học tập nâng cao trình độ; chủ động sáng tạo, phối hợp trong công tác để hoàn thành tốt nhiệm vụ, công vụ được giao; đạt tiêu chuẩn theo thời hạn quy định của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền quản lý, sử dụng cán bộ, công chức;

6. Gương mẫu thực hiện Quy chế dân chủ ở cơ sở xã, phường, thị trấn; liên hệ chặt chẽ với nhân dân, tham gia sinh hoạt với cộng đồng dân cư nơi cư trú, lắng nghe ý kiến của nhân dân và chịu sự giám sát của nhân dân;

7. Chấp hành sự điều động, quyết định phân công công tác của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền; khi có căn cứ để cho là quyết định đó trái pháp luật thì phải báo cáo ngay với người ra quyết định; trong trường hợp vẫn phải chấp hành quyết định thì phải báo cáo lên cấp trên trực tiếp của người ra quyết định và không phải

chịu trách nhiệm về hậu quả việc thi hành quyết định đó;

8. Cán bộ, công chức cấp xã chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc thi hành nhiệm vụ, công vụ của mình; cán bộ, công chức cấp xã giữ chức vụ lãnh đạo còn phải chịu trách nhiệm về việc thi hành nhiệm vụ, công vụ của cán bộ, công chức thuộc quyền theo quy định của pháp luật.

#### **Câu 64: Nghĩa vụ, quyền của cán bộ, công chức cấp xã?**

**Trả lời:**

Theo Điều 62 Luật Cán bộ, công chức, nghĩa vụ, quyền của cán bộ, công chức cấp xã được quy định như sau:

1. Thực hiện các nghĩa vụ, quyền quy định tại Luật này, quy định khác của pháp luật có liên quan, điều lệ của tổ chức mà mình là thành viên.
2. Cán bộ, công chức cấp xã khi giữ chức vụ được hưởng lương và chế độ bảo hiểm; khi thôi giữ chức vụ, nếu đủ điều kiện, tiêu chuẩn theo quy định của pháp luật được xem xét chuyển thành công chức, trong trường hợp này, được miễn chế độ tập sự và hưởng chế độ, chính sách liên tục; nếu không được chuyển thành công chức mà chưa đủ điều kiện nghỉ hưu thì thôi hưởng lương và thực hiện đóng bảo hiểm tự nguyện theo quy định của pháp luật; trường hợp là cán bộ, công chức được điều động, luân chuyển, biệt phái thì cơ

quan có thẩm quyền bố trí công tác phù hợp hoặc giải quyết chế độ theo quy định của pháp luật.

### Câu 65: *Những quyền lợi của cán bộ, công chức cấp xã?*

#### Trả lời:

Cán bộ, công chức cấp xã có các quyền lợi sau đây:

1. Được nghỉ lễ, nghỉ hàng năm và nghỉ việc riêng theo quy định của Bộ luật Lao động. Trong trường hợp có lý do chính đáng được nghỉ không hưởng lương, sau khi có sự đồng ý của người đứng đầu cơ quan, tổ chức quản lý và sử dụng cán bộ, công chức cấp xã;

2. Được hưởng lương và các chế độ về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, công tác phí, chế độ đào tạo, bồi dưỡng, thôi việc và các quy định khác;

3. Được ưu tiên trong việc xét tuyển, thi tuyển vào làm việc ở các tổ chức, cơ quan nhà nước từ cấp huyện trở lên khi có đủ điều kiện và tiêu chuẩn;

4. Cán bộ, công chức là nữ còn được hưởng các quyền lợi quy định tại khoản 2 Điều 109, các điều 111, 113, 114, 115, 116, và 117 của Bộ luật Lao động;

5. Có quyền tham gia hoạt động chính trị, xã hội theo quy định của pháp luật; được tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ, được quyền nghiên cứu khoa học, sáng tác; được khen

thưởng khi hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công vụ được giao;

6. Có quyền khiếu nại, tố cáo, khởi kiện về việc làm của cơ quan, tổ chức, cá nhân mà mình cho là trái pháp luật đến cơ quan, tổ chức có thẩm quyền theo quy định của pháp luật và phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về những khiếu nại, tố cáo và khởi kiện đó;

7. Khi thi hành nhiệm vụ, công vụ được pháp luật và nhân dân bảo vệ;

8. Cán bộ, công chức hy sinh trong khi thi hành nhiệm vụ, công vụ được xem xét để công nhận là liệt sĩ theo quy định của pháp luật; bị thương trong khi thi hành nhiệm vụ, công vụ được xem xét để áp dụng chính sách chế độ tương tự như đối với thương binh.

### Câu 66: Những việc cán bộ, công chức cấp xã không được làm?

Trả lời:

Điều 18 Luật Cán bộ, công chức quy định về những việc cán bộ, công chức không được làm liên quan đến đạo đức công vụ như sau:

1. Trốn tránh trách nhiệm, thoái thác nhiệm vụ được giao; gây bè phái, mất đoàn kết; tự ý bỏ việc hoặc tham gia đình công.

2. Sử dụng tài sản của Nhà nước và của nhân dân trái pháp luật.

3. Lợi dụng, lạm dụng nhiệm vụ, quyền hạn; sử dụng thông tin liên quan đến công vụ để vụ lợi.

4. Phân biệt đối xử dân tộc, nam nữ, thành phần xã hội, tín ngưỡng, tôn giáo dưới mọi hình thức.

Cán bộ, công chức cấp xã không được làm những việc sau đây:

1. Chây lười trong công tác, trốn tránh trách nhiệm hoặc thoái thác nhiệm vụ, công vụ; gây bè phái, mất đoàn kết, cục bộ hoặc tự ý bỏ việc;

2. Cửa quyền, hách dịch, sách nhiễu, gây khó khăn, phiền hà đối với cơ quan, tổ chức, cá nhân trong khi giải quyết công việc;

3. Trường hợp cán bộ, công chức cấp xã đã thành lập, tham gia thành lập hoặc tham gia quản lý điều hành các doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh, bệnh viện tư, trường học tư thì không được tham gia các hoạt động nêu trên trong thời hạn chậm nhất là 06 tháng kể từ ngày được bầu giữ chức vụ hoặc được tuyển dụng vào công chức.

4. Những người được bầu giữ chức vụ Bí thư đảng uỷ, Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Chủ tịch, Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân tại đơn vị mà vợ hoặc chồng, bố, mẹ, con, anh, chị, em ruột của mình đang làm công việc tài chính, kế toán, địa chính, xây dựng thì Uỷ ban nhân dân cấp xã báo cáo Uỷ ban nhân dân cấp huyện có kế hoạch bố trí lại công chức nói trên tại xã, hoặc

điều động tới làm việc ở đơn vị khác trong thời gian chậm nhất là 06 tháng kể từ khi giữ chức vụ bầu cử.

### Câu 67: Nội dung quản lý cán bộ, công chức?

#### Trả lời:

Điều 65 Luật Cán bộ, công chức quy định nội dung quản lý cán bộ, công chức như sau:

1. Nội dung quản lý cán bộ, công chức bao gồm:

- a) Ban hành và tổ chức thực hiện văn bản quy phạm pháp luật về cán bộ, công chức;
- b) Xây dựng kế hoạch, quy hoạch cán bộ, công chức;

c) Quy định chức danh và cơ cấu cán bộ;

d) Quy định ngạch, chức danh, mã số công chức; mô tả, quy định vị trí việc làm và cơ cấu công chức để xác định số lượng biên chế;

d) Các công tác khác liên quan đến quản lý cán bộ, công chức quy định tại Luật này.

2. Cơ quan có thẩm quyền của Đảng Cộng sản Việt Nam, Uỷ ban thường vụ Quốc hội, Chính phủ quy định cụ thể nội dung quản lý cán bộ, công chức quy định tại Điều này.

### Câu 68: Thẩm quyền thực hiện quản lý cán bộ, công chức?

#### Trả lời:

Theo Luật Cán bộ, công chức việc thực hiện quản lý cán bộ, công chức được quy định như sau:

1. Việc quản lý cán bộ, công chức được thực hiện theo quy định của Luật này, các quy định khác của pháp luật có liên quan, điều lệ của Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội và văn bản của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền.

2. Chính phủ thống nhất quản lý nhà nước về công chức.

Bộ Nội vụ chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện quản lý nhà nước về công chức.

Bộ, cơ quan ngang bộ, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình thực hiện việc quản lý nhà nước về công chức theo phân công, phân cấp của Chính phủ.

Ủy ban nhân dân cấp huyện trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình thực hiện việc quản lý nhà nước về công chức theo phân cấp của Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

3. Cơ quan có thẩm quyền của Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ của mình thực hiện việc quản lý công chức theo phân cấp của cơ quan có thẩm quyền và theo quy định của Chính phủ.

**Câu 69: Các nguyên tắc quản lý cán bộ, công chức nói chung?**

**Trả lời:**

Điều 5 Luật Cán bộ, công chức quy định các nguyên tắc quản lý cán bộ, công chức như sau:

1. Bảo đảm sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam, sự quản lý của Nhà nước.
2. Kết hợp giữa tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế.
3. Thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ, chế độ trách nhiệm cá nhân và phân công, phân cấp rõ ràng.
4. Việc sử dụng, đánh giá, phân loại cán bộ, công chức phải dựa trên phẩm chất chính trị, đạo đức và năng lực thi hành công vụ.
5. Thực hiện bình đẳng giới.

**Câu 70: Việc quản lý cán bộ, công chức cấp xã tuân theo nguyên tắc chung nào?**

**Trả lời:**

Công tác cán bộ, công chức cấp xã đặt dưới sự lãnh đạo thống nhất của cấp ủy đảng, bảo đảm nguyên tắc tập thể, dân chủ đi đôi với phát huy trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị.

**Câu 71: Những yêu cầu về tiêu chuẩn chung đối với cán bộ, công chức cấp xã?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã phải đáp ứng những tiêu chuẩn sau đây:

1. Có tinh thần yêu nước sâu sắc, kiên định mục tiêu độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội; có năng lực và tổ chức vận động nhân dân thực hiện

có kết quả đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước;

2. Cân, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư, công tâm, thạo việc, tận tụy với dân. Không tham nhũng và kiên quyết đấu tranh chống tham nhũng. Có ý thức tổ chức kỷ luật trong công tác. Trung thực, không cơ hội, gắn bó mật thiết với nhân dân, được nhân dân tín nhiệm;

3. Có trình độ hiểu biết về lý luận chính trị, quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; có trình độ văn hoá, chuyên môn, đủ năng lực và sức khoẻ để làm việc có hiệu quả, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

**Câu 72: Những yêu cầu về tiêu chuẩn cụ thể đối với cán bộ, công chức cấp xã?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã phải bảo đảm tiêu chuẩn cụ thể do cơ quan, tổ chức có thẩm quyền quy định:

1. Tiêu chuẩn cụ thể của cán bộ chuyên trách cấp xã làm việc trong các tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội do các tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội ở cấp Trung ương quy định.

2. Tiêu chuẩn cụ thể của cán bộ chuyên trách cấp xã làm việc trong Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân và tiêu chuẩn của công chức cấp xã do Bộ trưởng Bộ Nội vụ quy định.

### Câu 73: *Thẩm quyền quyết định biên chế cán bộ, công chức?*

Trả lời:

Theo Luật Cán bộ, công chức, thẩm quyền quyết định biên chế cán bộ, công chức được quy định như sau:

1. Thẩm quyền quyết định biên chế cán bộ được thực hiện theo quy định của pháp luật và cơ quan có thẩm quyền của Đảng Cộng sản Việt Nam.
2. Uỷ ban thường vụ Quốc hội quyết định biên chế công chức của Văn phòng Quốc hội, Kiểm toán Nhà nước, Toà án nhân dân, Viện kiểm sát nhân dân.
3. Chủ tịch nước quyết định biên chế công chức của Văn phòng Chủ tịch nước.
4. Chính phủ quyết định biên chế công chức của bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, cấp tỉnh, đơn vị sự nghiệp công lập của Nhà nước.
5. Căn cứ vào quyết định chỉ tiêu biên chế được Chính phủ giao, Hội đồng nhân dân cấp tỉnh quyết định biên chế trong cơ quan của Hội đồng nhân dân, Uỷ ban nhân dân, đơn vị sự nghiệp công lập của Uỷ ban nhân dân các cấp.
6. Cơ quan có thẩm quyền của Đảng Cộng sản Việt Nam quyết định biên chế công chức trong cơ quan và đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội.

**Câu 74: Tiêu chuẩn về tiếng dân tộc đối với cán bộ, công chức cấp xã ở địa phương có đồng bào dân tộc thiểu số?**

**Trả lời:**

Những cán bộ, công chức cấp xã công tác tại các nơi có đồng bào dân tộc thiểu số sinh sống phải biết ít nhất tiếng của một dân tộc thiểu số.

**Câu 75: Bầu cử cán bộ cấp xã được quy định như thế nào?**

**Trả lời:**

Điều 63 Luật cán bộ, công chức quy định như sau:

Việc bầu cử cán bộ cấp xã được thực hiện theo quy định của Luật tổ chức Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân, Luật bầu cử đại biểu Hội đồng nhân dân, điều lệ của tổ chức có liên quan, các quy định khác của pháp luật và của cơ quan có thẩm quyền.

**Câu 76: Tuyển dụng công chức cấp xã được quy định như thế nào?**

**Trả lời:**

Theo Điều 63 Luật cán bộ, công chức, việc tuyển dụng công chức cấp xã phải thông qua thi tuyển; đối với các xã miền núi, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn thì có thể được tuyển dụng thông qua xét tuyển.

Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp huyện tổ chức tuyển dụng công chức cấp xã theo quy định của Chính phủ.

### Câu 77: *Phân loại công chức?*

#### Trả lời:

Theo Điều 34 Luật Cán bộ, công chức, việc phân loại công chức được quy định như sau:

1. Căn cứ vào ngạch được bổ nhiệm, công chức được phân loại như sau:

a) Loại A gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên cao cấp hoặc tương đương;

b) Loại B gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên chính hoặc tương đương;

c) Loại C gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên hoặc tương đương;

d) Loại D gồm những người được bổ nhiệm vào ngạch cán sự hoặc tương đương và ngạch nhân viên.

2. Căn cứ vào vị trí công tác, công chức được phân loại như sau:

a) Công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý;

b) Công chức không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý.

### Câu 78: *Nguyên tắc phân công công việc?*

#### Trả lời:

Trong phân công công việc cần bảo đảm các nguyên tắc: kết hợp các nguyên tắc theo quy

định của Đảng, Nhà nước và trên cơ sở khoa học quản lý:

1. Phân công hướng tới chuyên môn hóa và phát triển nhân viên.
2. Phân công trên cơ sở có tiêu chuẩn và định mức cụ thể.
3. Bảo đảm tính thích ứng giữa trách nhiệm và thẩm quyền.
4. Bảo đảm sự thích ứng giữa năng lực và chức trách.
5. Tạo cơ sở cho học hỏi và thay thế, liên kết và phối hợp (làm việc nhóm).
6. Cân bằng.
7. Tăng cường hiệu quả kiểm tra, đánh giá.

### Câu 79: *Năng lực công tác là gì?*

#### Trả lời:

Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất trong phân công công việc trong công sở là bảo đảm tính thích ứng giữa năng lực của nhân viên và chức trách được giao. Có thể hiểu năng lực công tác là tổng hợp các 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:

+ Nhận thức, quan điểm;

+ Kỹ năng;

+ Thái độ.

Tuy nhiên, khái niệm trên cho thấy, năng lực công tác không đơn giản là sự sở hữu (có) các phẩm chất trên. Năng lực công tác đòi hỏi cao hơn thế. Nó bao gồm:

+ 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. Với mức độ này, người ta còn có thể gọi là có trình độ chuyên môn;

+ Khả năng hành động cụ thể để thực hiện nhiệm vụ: Nói cách khác là áp dụng cái biết 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;

+ Gắn với bối cảnh: các nhiệm vụ khác nhau đòi hỏi những năng lực khác nhau;

+ Có tính năng động: phẩm chất "có năng lực" được khẳng định khác hoặc rất khác nhau giữa cá nhân này với cá nhân khác, giữa các thời điểm khác nhau trên cơ sở khung chung về năng lực.

Cần chú trọng năng lực công tác khi phân công công việc cũng như khi tuyển dụng nói chung vì:

- + Nhận thức sai lệch sẽ dẫn đến hành vi sai trái trong phân công, sử dụng con người;
- + Kỹ năng yếu kém là nguyên nhân của việc "lực bất tòng tâm", hoặc "nhiệt tình nhưng ngu dốt" hay thậm chí "chỉ biết nói mà không biết làm";
- + Thái độ sai lệch dẫn đến hiểu lầm;
- + Thiếu mong muốn hành động là lý do của bệnh "lý thuyết suông" từ phía nhân viên và là sự phản ánh của sự thiếu khả năng động viên, khuyến khích từ phía các nhà quản lý;
- + Thiếu khả năng tạo ra kết quả như mong muốn có thể do sự thiếu khả năng vận dụng những kiến thức, kỹ năng mình có; cũng có thể phản ánh sự thiếu năng lực của các nhà quản lý trong việc tạo ra, hay cung cấp bối cảnh và điều kiện thuận lợi cho thực thi.

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 quản lý, thay đổi cơ cấu tổ chức, quy trình làm việc, thậm chí cả điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ của cá nhân và đơn vị.

### **Câu 80: Việc xếp lương đối với cán bộ chuyên trách cấp xã?**

**Trả lời:**

Theo Nghị định số 92/2009/NĐ-CP ngày 22-10-2009 việc xếp lương được quy định như sau:

a) Cán bộ cấp xã có trình độ sơ cấp hoặc chưa đào tạo trình độ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ thực hiện xếp lương chức vụ theo bảng lương sau đây:

STT	Chức vụ	Hệ số lương	
		Bậc 1	Bậc 2
1.	Bí thư Đảng ủy	2,35	2,85
2.	- Phó Bí thư Đảng ủy - Chủ tịch Hội đồng nhân dân - Chủ tịch Uỷ ban nhân dân	2,15	2,65
3.	- Chủ tịch Mặt trận Tổ quốc - Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân - Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân	1,95	2,45
4.	- Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh - Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ - Chủ tịch Hội Nông dân - Chủ tịch Hội Cựu chiến binh	1,75	2,25

b) Cán bộ cấp xã đã tốt nghiệp trình độ đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ từ trung cấp trở lên thực hiện xếp lương như công chức hành chính, đã được Chính phủ quy định về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

c) Cán bộ cấp xã là người đang hưởng chế độ hưu trí hoặc trợ cấp mất sức lao động, ngoài lương

hưu hoặc trợ cấp mất sức lao động hiện hưởng, hàng tháng được hưởng 90% mức lương bậc 1 của chức danh hiện đang đảm nhiệm theo quy định tại điểm a trên đây và không phải đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

**Câu 81: Việc nâng lương đối với cán bộ chuyên trách cấp xã?**

**Trả lời:**

Việc nâng lương đối với cán bộ chuyên trách cấp xã được thực hiện như sau:

a) Cán bộ cấp xã có trình độ sơ cấp hoặc chưa đào tạo trình độ chuyên môn, nghiệp vụ có thời gian hưởng lương bậc 1 là 5 năm (đủ 60 tháng), hoàn thành nhiệm vụ, không bị kỷ luật thì được xếp lương lên bậc 2.

b) Cán bộ cấp xã đã tốt nghiệp trình độ đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ từ trung cấp trở lên thực hiện chế độ nâng bậc lương như công chức hành chính.

**Câu 82: Về phụ cấp chức vụ lãnh đạo đối với cán bộ cấp xã?**

**Trả lời:**

Cán bộ xã được hưởng phụ cấp chức vụ lãnh đạo so với mức lương tối thiểu chung như sau:

- Bí thư Đảng ủy: 0,30;
- Phó Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Uỷ ban nhân dân: 0,25;

- Chủ tịch Mặt trận Tổ quốc, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân: 0,20;

Bí thư Đoàn Thanh niên, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh: 0,15.

### Câu 83: Quy định về phụ cấp thâm niên vượt khung đối với cán bộ cấp xã?

#### Trả lời:

Phụ cấp thâm niên vượt khung đối với cán bộ cấp xã được thực hiện theo quy định tại khoản 1 Điều 6 Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14-12-2004 của Chính phủ:

Áp dụng đối với các đối tượng xếp lương theo bảng 2, bảng 3, bảng 4 và bảng 7 quy định tại khoản 1 Điều 5 Nghị định này và bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ ngành Tòa án, ngành Kiểm sát quy định tại Nghị quyết số 730/2004/NQ-UBTVQH11, đã xếp bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh.

##### a) Mức phụ cấp như sau:

a1) Các đối tượng xếp lương theo các ngạch từ loại A0 đến loại A3 của bảng 2, bảng 3, các chức danh xếp lương theo bảng 7 và các chức danh xếp lương theo bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ ngành Tòa án, ngành Kiểm sát: Sau 3 năm (đủ 36 tháng) đã xếp bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh thì được hưởng phụ cấp thâm niên vượt khung bằng 5% mức

lương của bậc lương cuối cùng trong ngạch hoặc trong chức danh đó; từ năm thứ tư trở đi mỗi năm được tính thêm 1%.

a2) Các đối tượng xếp lương theo các ngạch loại B, loại C của bảng 2, bảng 3 và nhân viên thừa hành, phục vụ xếp lương theo bảng 4: Sau 2 năm (đủ 24 tháng) đã xếp bậc lương cuối cùng trong ngạch thì được hưởng phụ cấp thâm niên vượt khung bằng 5% mức lương của bậc lương cuối cùng trong ngạch đó; từ năm thứ ba trở đi mỗi năm được tính thêm 1%.

b) Các đối tượng quy định tại điểm a (a1 và a2) khoản 1 Điều này, nếu không hoàn thành nhiệm vụ được giao hàng năm hoặc bị kỷ luật một trong các hình thức khiển trách, cảnh cáo, cách chức hoặc bị bãi nhiệm thì cứ mỗi năm không hoàn thành nhiệm vụ hoặc bị kỷ luật bị kéo dài thêm thời gian tính hưởng phụ cấp thâm niên vượt khung 1 năm (đủ 12 tháng) so với thời gian quy định.

c) Phụ cấp thâm niên vượt khung được dùng để tính đóng và hưởng chế độ bảo hiểm xã hội.

**Câu 84: Phụ cấp theo loại xã có điểm gì khác nhau?**

**Trả lời:**

Đối với cán bộ cấp xã có trình độ sơ cấp hoặc chưa đào tạo trình độ trình độ chuyên môn,

nghiệp vụ; cán bộ cấp xã đã tốt nghiệp trình độ đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ từ trung cấp trở lên; cán bộ cấp xã là người đang hưởng chế độ ưu trí hoặc trợ cấp mất sức lao động, ngoài lương hưu hoặc trợ cấp mất sức lao động hiện hưởng, được hưởng phụ cấp theo loại đơn vị hành chính cấp xã tính theo % mức lương hiện hưởng, cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt khung và hệ số chênh lệch bảo lưu (nếu có). Cụ thể:

Cán bộ cấp xã loại 1 hưởng phụ cấp 10%;

Cán bộ cấp xã loại 2 hưởng phụ cấp 5%.

Phụ cấp theo loại đơn vị hành chính cấp xã không dùng để tính đóng, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

**Câu 85: Đối với cán bộ kiêm nhiệm chức danh, có quy định gì về phụ cấp kiêm nhiệm?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã kiêm nhiệm chức danh mà giảm được 01 người trong số lượng quy định tối đa theo từng loại đơn vị hành chính cấp xã, kể từ ngày được cấp có thẩm quyền quyết định kiêm nhiệm thì được hưởng phụ cấp kiêm nhiệm bằng 20% mức lương hiện hưởng cộng phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp thâm niên vượt khung và hệ số chênh lệch bảo lưu (nếu có).

Trường hợp kiêm nhiệm nhiều chức danh (kể cả trường hợp Bí thư cấp ủy đồng thời là Chủ tịch Uỷ ban nhân dân), cũng chỉ được hưởng một mức phụ cấp kiêm nhiệm bằng 20%.

Phụ cấp kiêm nhiệm chức danh không dùng để tính đóng, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

**Câu 86: Chế độ bảo hiểm đối với cán bộ, công chức cấp xã như thế nào?**

**Trả lời:**

Cán bộ, công chức cấp xã bao gồm cả cán bộ, công chức đang hưởng chế độ thương binh, bệnh binh các hạng mà không thuộc đối tượng đang hưởng chế độ ưu trí hoặc trợ cấp mất sức lao động, trong thời gian đảm nhiệm chức vụ, chức danh thuộc đối tượng tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế bắt buộc theo quy định của pháp luật.

**Câu 87: Mục đích đánh giá công chức?**

**Trả lời:**

Đánh giá công chức để làm rõ phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao. Kết quả đánh giá là căn cứ để bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chính sách đối với công chức.

## Câu 88: *Nội dung đánh giá công chức?*

Trả lời:

Theo Điều 56 Luật Cán bộ, công chức, nội dung đánh giá công chức được quy định:

1. Công chức được đánh giá theo các nội dung sau đây:

a) Chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước;

b) Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lề lối làm việc;

c) Năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ;

d) Tiến độ và kết quả thực hiện nhiệm vụ;

đ) Tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ;

e) Thái độ phục vụ nhân dân.

2. Ngoài những quy định tại khoản 1 Điều này, công chức lãnh đạo, quản lý còn được đánh giá theo các nội dung sau đây:

a) Kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao lãnh đạo, quản lý;

b) Năng lực lãnh đạo, quản lý;

c) Năng lực tập hợp, đoàn kết công chức.

3. Việc đánh giá công chức được thực hiện hàng năm, trước khi bổ nhiệm, quy hoạch, điều động, đào tạo, bồi dưỡng, khi kết thúc thời gian luân chuyển, biệt phái.

4. Chính phủ quy định trình tự, thủ tục đánh giá công chức.

**Câu 89: Trách nhiệm đánh giá cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

Điều 57 Luật Cán bộ, công chức quy định về trách nhiệm đánh giá cán bộ, công chức như sau:

1. Người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị sử dụng công chức có trách nhiệm đánh giá công chức thuộc quyền.

2. Việc đánh giá người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị do người đứng đầu cơ quan, tổ chức cấp trên quản lý trực tiếp thực hiện.

**Câu 90: Công chức được phân loại đánh giá như thế nào?**

**Trả lời:**

Điều 58 Luật Cán bộ, công chức quy định việc phân loại đánh giá công chức như sau:

1. Căn cứ vào kết quả đánh giá, công chức được phân loại đánh giá theo các mức như sau:

- a) Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ;
- b) Hoàn thành tốt nhiệm vụ;
- c) Hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực;
- d) Không hoàn thành nhiệm vụ.

2. Kết quả phân loại đánh giá công chức được lưu vào hồ sơ công chức và thông báo đến công chức được đánh giá.

3. Công chức 02 năm liên tiếp hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực hoặc có 02 năm liên tiếp, trong đó 01 năm hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế về năng lực và 01 năm không hoàn thành nhiệm vụ thì cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền bố trí công tác khác.

Công chức 02 năm liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ thì cơ quan, tổ chức, đơn vị có thẩm quyền giải quyết thôi việc.

### **Câu 91: Các biện pháp động viên, khuyến khích?**

**Trả lời:**

- Các biện pháp động viên, khuyến khích về vật chất:

- + Lương: nâng lương trước thời hạn, nâng lương đặc cách ở các doanh nghiệp;
- + Thưởng định kỳ hằng năm, quý, tháng;
- + Thưởng đột xuất;
- + Thưởng lễ tết;
- + Cung cấp đầy đủ thiết bị làm việc.

- Các biện pháp động viên, khuyến khích về tinh thần: liên quan chủ yếu đến việc tin, dùng và ghi nhận đóng góp của các cá nhân. Điều này có thể đạt được thông qua:

- + Phân công công việc đúng chuyên môn, sở trường;

+ Phân công công việc có tính thách thức;  
+ Ghi nhận công trạng trước tập thể;  
+ Quan tâm đến đời sống cá nhân;  
+ Làm cho công việc trở nên lý thú hơn.  
+ Xây dựng bầu không khí đoàn kết, tương  
trợ.

### **Câu 92: Các yêu cầu đối với động viên, khuyến khích?**

#### **Trả lời:**

- Hiểu biết rõ nhu cầu của nhân viên là cơ sở quan trọng nhất để động viên.
- Khuyến khích trong khuôn khổ hợp pháp.
- Khuyến khích hợp lý.
- Khuyến khích, động viên kết hợp với và nhằm tăng cường kỷ luật lao động, tăng tính khoa học của quy trình, thủ tục làm việc.
- Khuyến khích đúng lúc.
- Khuyến khích trên cơ sở đánh giá thực thi khách quan, chính xác.

### **Câu 93: Các điều kiện để khuyến khích hiệu quả?**

#### **Trả lời:**

- Người quản lý, lãnh đạo phải có uy tín.
- Có nguồn tài chính cần thiết cho việc khuyến khích.

- Có thời gian.
- Có thử nghiệm và rút kinh nghiệm.

### **Câu 94: Quy định về việc khen thưởng đối với cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

Điều 76 Luật Cán bộ, công chức quy định về việc khen thưởng cán bộ, công chức như sau:

1. Cán bộ, công chức được khen thưởng do có thành tích xuất sắc hoặc công trạng thì được nâng lương trước thời hạn, được ưu tiên khi xem xét bổ nhiệm chức vụ cao hơn nếu cơ quan, tổ chức, đơn vị có nhu cầu.
2. Cán bộ, công chức cấp xã có thành tích trong công vụ thì được xét khen thưởng theo quy định của pháp luật về thi đua, khen thưởng.

### **Câu 95: Các hình thức kỷ luật đối với cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

1. Công chức vi phạm quy định của Luật Cán bộ, công chức và các quy định khác của pháp luật có liên quan thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm phải chịu một trong những hình thức kỷ luật sau đây:

- a) Khiển trách;
- b) Cảnh cáo;
- c) Hạ bậc lương;

- d) Giáng chức;
- đ) Cách chức;
- e) Buộc thôi việc.

2. Việc giáng chức, cách chức chỉ áp dụng đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý.

3. Công chức bị Tòa án kết án phạt tù mà không được hưởng án treo thì đương nhiên bị buộc thôi việc kể từ ngày bản án, quyết định có hiệu lực pháp luật; công chức lãnh đạo, quản lý phạm tội bị Tòa án kết án và bản án, quyết định đã có hiệu lực pháp luật thì đương nhiên thôi giữ chức vụ do bổ nhiệm.

4. Chính phủ quy định việc áp dụng các hình thức kỷ luật, trình tự, thủ tục và thẩm quyền xử lý kỷ luật đối với công chức.

**Câu 96: Nguyên tắc xem xét, xử lý kỷ luật cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

- Khách quan, công bằng;
- Nghiêm minh;
- Nhân đạo: Không áp dụng hình thức kỷ luật buộc thôi việc đối với cán bộ, công chức nữ khi đang có thai và cán bộ, công chức đang nuôi con dưới 12 tháng tuổi;
- Đúng thời hiệu quy định;
- Đúng quy trình: Khi xử lý cán bộ, công chức, phải thành lập Hội đồng kỷ luật, trừ trường hợp

cán bộ, công chức phạm tội bị Tòa án phạt tù mà không được hưởng án treo;

- Đúng thẩm quyền: Quyết định xử lý kỷ luật phải do người có thẩm quyền ký;

- Đúng thủ tục: Mỗi hành vi vi phạm chỉ bị xử lý một hình thức kỷ luật. Cán bộ, công chức có nhiều hành vi vi phạm thì bị xử lý kỷ luật về từng hành vi và chịu hình thức kỷ luật cao hơn một mức;

- Trong quá trình xem xét xử lý kỷ luật, cấm mọi hành vi xâm phạm thân thể, danh dự, nhân phẩm của cán bộ, công chức;

- Không áp dụng biện pháp phạt tiền thay cho hình thức kỷ luật.

### **Câu 97: Các hình thức kỷ luật đối với cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

**Đối với cán bộ:**

1. Cán bộ vi phạm quy định của Luật Cán bộ, công chức và các quy định khác của pháp luật có liên quan thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm phải chịu một trong những hình thức kỷ luật sau đây:

- a) Khiển trách;
- b) Cảnh cáo;
- c) Cách chức;
- d) Bãi nhiệm.

2. Việc cách chức chỉ áp dụng đối với cán bộ được phê chuẩn giữ chức vụ theo nhiệm kỳ.

3. Cán bộ phạm tội bị Tòa án kết án và bản án, quyết định đã có hiệu lực pháp luật thì đương nhiên thôi giữ chức vụ do bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm; trường hợp bị Tòa án phạt tù mà không được hưởng án treo thì đương nhiên bị thôi việc.

4. Việc áp dụng các hình thức kỷ luật, thẩm quyền, trình tự, thủ tục xử lý kỷ luật cán bộ được thực hiện theo quy định của pháp luật, điều lệ của Đảng Cộng sản Việt Nam, tổ chức chính trị - xã hội và văn bản của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền.

#### Đối với công chức:

1. Công chức vi phạm quy định của Luật này và các quy định khác của pháp luật có liên quan thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm phải chịu một trong những hình thức kỷ luật sau đây:

- a) Khiển trách;
- b) Cảnh cáo;
- c) Hạ bậc lương;
- d) Giáng chức;
- đ) Cách chức;
- e) Buộc thôi việc.

2. Việc giáng chức, cách chức chỉ áp dụng đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý.

3. Công chức bị Tòa án kết án phạt tù mà không được hưởng án treo thì đương nhiên bị buộc

thôi việc kể từ ngày bản án, quyết định có hiệu lực pháp luật; công chức lãnh đạo, quản lý phạm tội bị tòa án kết án và bản án, quyết định đã có hiệu lực pháp luật thì đương nhiên thôi giữ chức vụ do bỏ phiếu.

4. Chính phủ quy định việc áp dụng các hình thức kỷ luật, trình tự, thủ tục và thẩm quyền xử lý kỷ luật đối với công chức.

### **Câu 98: Tạm đình chỉ công tác đối với cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

1. Cơ quan, tổ chức, đơn vị quản lý cán bộ, công chức có thể ra quyết định tạm đình chỉ công tác trong thời gian xem xét, xử lý kỷ luật cán bộ, công chức, nếu để cán bộ, công chức đó tiếp tục làm việc có thể gây khó khăn cho việc xem xét, xử lý. Thời hạn tạm đình chỉ công tác không quá 15 ngày, trường hợp cần thiết có thể kéo dài thêm nhưng tối đa không quá 15 ngày; nếu cán bộ, công chức bị tạm giữ, tạm giam để phục vụ công tác điều tra, truy tố, xét xử thì thời gian tạm giữ, tạm giam được tính là thời gian nghỉ việc có lý do; hết thời hạn tạm đình chỉ công tác nếu cán bộ, công chức không bị xử lý kỷ luật thì được tiếp tục bố trí làm việc ở vị trí cũ.

2. Trong thời gian bị tạm đình chỉ công tác hoặc bị tạm giữ, tạm giam để phục vụ cho công

tác điều tra, truy tố, xét xử, cán bộ, công chức được hưởng lương theo quy định của Chính phủ.

### **Điều 99: Các quy định khác liên quan đến cán bộ, công chức bị kỷ luật?**

#### **Trả lời:**

1. Cán bộ, công chức bị khiển trách hoặc cảnh cáo thì thời gian nâng lương bị kéo dài 06 tháng, kể từ ngày quyết định kỷ luật có hiệu lực; nếu bị giáng chức, cách chức thì thời gian nâng lương bị kéo dài 12 tháng, kể từ ngày quyết định kỷ luật có hiệu lực.

2. Cán bộ, công chức bị kỷ luật từ khiển trách đến cách chức thì không thực hiện việc nâng ngạch, quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm trong thời hạn 12 tháng, kể từ ngày quyết định kỷ luật có hiệu lực; hết thời hạn này, nếu cán bộ, công chức không vi phạm đến mức phải xử lý kỷ luật thì tiếp tục thực hiện nâng ngạch, quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm theo quy định của pháp luật.

3. Cán bộ, công chức đang trong thời gian bị xem xét kỷ luật, đang bị điều tra, truy tố, xét xử thì không được ứng cử, đề cử, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển, biệt phái, đào tạo, bồi dưỡng, thi nâng ngạch, giải quyết nghỉ hưu hoặc thôi việc.

4. Cán bộ, công chức bị kỷ luật cách chức do tham nhũng thì không được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo, quản lý.

## Câu 100: Các bài học dùng người từ dân gian?

Trả lời:

Dân gian đã đúc kết được các bài học trong dùng người như sau:

Cho đi Xa để xem lòng Trung

Cho ở Gần để xem lòng cung Kính

Dùng trong Khó xem Khả năng

Hỏi Gấp gáp xem Trí tuệ

Giao việc Khẩn xem chữ Tín

Giao Tiền bạc xem chữ Nhân

Qua Nguy khốn xem Khí tiết

Cho uống Say xem Thái độ

Làm Phật ý để xem sự Kiềm chế

Làm Tức giận để xem sức Chịu đựng

Làm Sợ hãi để xem sự Giữ mình

Qua Giao du để xem Hiền tài.

## Câu 101: Vai trò của đào tạo, bồi dưỡng?

Trả lời:

Uy tín và hiệu quả của mọi nền công vụ, trong đó có nền công vụ của Việt Nam phụ thuộc căn bản vào đội ngũ công chức. Công cuộc cải cách hành chính định hướng cải thiện chất lượng hoạt động nội bộ nền công vụ nhằm phục vụ nhân dân tốt hơn và nâng cao vị thế của quốc gia thông qua nâng cao năng lực của nền công vụ, trong đó tạo

dựng được một đội ngũ công chức chuyên nghiệp, có năng lực và có tính cam kết cao là điều kiện có tính quyết định. Do vậy, đào tạo, bồi dưỡng là một con đường quan trọng để nâng cao hiệu quả thực thi của công chức (đương chức hoặc các công chức tương lai). Nó cho phép nền công vụ có khả năng đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng chính sách công và dịch vụ công; đáp ứng các yêu cầu về cạnh tranh uy tín và "thị phần" trong thu hút quan tâm và đầu tư. Nói tóm lại, đào tạo, bồi dưỡng khoa học quản lý cho công chức là yếu tố quan trọng trong hoạt động quản lý, phát triển nền công vụ một cách chiến lược.

Mục tiêu chung của đào tạo, bồi dưỡng là giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu hoạt động thông qua việc tăng cường giá trị cho con người - nguồn lực chủ chốt của nó. Đào tạo, bồi dưỡng đồng nghĩa với việc đầu tư vào con người để giúp họ thực thi tốt hơn và giao quyền cho họ để họ có thể tận dụng một cách tốt nhất những khả năng của bản thân.

Các mục tiêu cụ thể của đào tạo, bồi dưỡng là:

*Một là, xây dựng năng lực* cho cá nhân để cải thiện chất lượng thực thi của họ. Năng lực có thể được hiểu là khả năng hành động một cách hiệu quả để đạt được kết quả như tổ chức mong muốn. Như vậy, năng lực ở đây là năng lực của cá nhân và mong đợi sẽ không chỉ của mỗi cá nhân hay

của mỗi khoa học quản lý mà là của tổ chức hay của nền công vụ.

Năng lực được cấu thành từ ba yếu tố cơ bản: Kiến thức và quan điểm - liên quan tới cái cá nhân biết; Kỹ năng - liên quan tới cái cá nhân có thể làm, hay hành động và tạo ra sản phẩm; Thái độ - liên quan tới cách thức cá nhân hành động; trong đó, mỗi yếu tố có thể là điều kiện hoặc hệ quả của các yếu tố còn lại.

Ngoài ra, ở mỗi ngành, lĩnh vực hay vị trí công việc cụ thể, nhân viên trong các tổ chức nói chung hay khoa học quản lý nói riêng cần có thêm những phẩm chất cụ thể thích ứng. Tổng hợp các phẩm chất cụ thể trên sẽ tạo thành khả năng thực hiện tốt nhiệm vụ của mình để tạo ra sự hài lòng cho công dân và tổ chức. Tuy nhiên, cần phải chỉ rõ, sự sở hữu cả ba hay một số trong ba yếu tố kiến thức, kỹ năng và thái độ là chưa đủ để tạo thành năng lực. Ba yếu tố trên mới chỉ phản ánh năng lực.

Để có năng lực, cá nhân cần có mong muốn hành động, hành động thực sự trên thực tế và cần nhận được sự hỗ trợ từ phía tổ chức. Thiếu mong muốn hành động, cống hiến cho tổ chức và thể hiện mình là người có năng lực, cá nhân sẽ có xu hướng thực thi một cách miễn cưỡng và không sáng tạo, dẫn tới khó đạt được kết quả như tổ chức trông đợi. Khi mong muốn là hành động,

cống hiến và có năng lực, các cá nhân sẽ có nhu cầu học hỏi để nâng cao trình độ của mình, giảm bớt khoảng cách giữa năng lực hiện tại và tiềm năng, cũng như nhu cầu của tổ chức. Không nỗ lực hành động thực sự trên thực tế, cá nhân không thể thể hiện được các phẩm chất mình có. Nếu thiếu sự hỗ trợ của tổ chức, nhất là của các nhà quản lý, cá nhân vẫn có thể là người có năng lực, được đồng sự hoặc đối tác công nhận, nhưng họ sẽ gặp nhiều khó khăn để nỗ lực của mình được ghi nhận. Trong rất nhiều sự hỗ trợ từ phía tổ chức và từ phía các nhà quản lý, đào tạo, bồi dưỡng hợp lý là một trong những yếu tố phổ biến trong nhiều tổ chức.

*Hai là, phát triển cá nhân* trong khuôn khổ của tổ chức; trên cơ sở đó có thể bảo đảm rằng các nhu cầu trong tương lai của tổ chức đối với nguồn nhân lực sẽ được đáp ứng từ bên trong.

*Ba là, giảm thời gian học tập* từ đầu mỗi khi cá nhân được bổ nhiệm hay thăng tiến vào các công việc hoặc vị trí mới; điều đó bảo đảm rằng họ sẽ đáp ứng các yêu cầu về năng lực cho công việc hoặc vị trí mới một cách nhanh chóng và ít tốn kém về mặt kinh tế.

Cụ thể hơn, đào tạo, bồi dưỡng hiệu quả cho phép:

- 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.

- Tăng cường mức độ linh hoạt trong thực thi trên cơ sở các đội ngũ nhân viên đa kỹ năng.

- 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 của nhân viên thông qua việc tăng cường cơ hội hoàn thiện năng lực cho họ. Tạo cảm giác là được ghi nhận cao hơn, trông đợi cao hơn, cảm giác về tiến bộ của cá nhân.

- Tăng mức độ cam kết trong nhân viên thông qua việc khuyến khích nhận diện năng lực của bản thân trong mối tương quan với mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức.

- Trong xu thế văn hóa tổ chức ngày càng được chú trọng nhiều hơn, có một áp lực quan trọng đối với cá nhân và tổ chức buộc họ phải làm quen và có hành vi thích ứng với các giá trị cơ bản của tổ chức.

- Giúp 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 tạo ra thay đổi.

- Chi tiêu cho đào tạo, bồi dưỡng một cách khôn ngoan, hiệu quả.

- Giúp 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.
- Cho phép cung cấp các dịch vụ và sản phẩm chất lượng cao hơn đến người sử dụng.

### Câu 102: Các mô hình đào tạo, bồi dưỡng khoa học quản lý?

#### Trả lời:

Trên thế giới hiện nay, đào tạo, bồi dưỡng khoa học quản lý được thực hiện ở bốn mô hình cơ bản:

- Mô hình Viện, Học viện thuộc Chính phủ dưới tên gọi là Viện/ Học viện đào tạo, bồi dưỡng của Chính phủ. Ví dụ như Học viện Quốc gia hành chính (ENA) ở Pháp, INTAM ở Malaixia và Học viện Hành chính ở Việt Nam.

Trong mô hình này, ngoài nền tảng khoa học quản lý cơ bản, cách tiếp cận nội dung chủ yếu sẽ là quản lý hành chính nhà nước hay hành chính công. Do đối tượng chính và trực tiếp là các công chức nên mô hình này chủ yếu tập trung vào hoạt động bồi dưỡng, đào tạo gắn liền với việc trực tiếp truyền bá các giá trị, niềm tin, các thể chế công vụ thông qua việc tập trung vào các đặc thù của hệ thống công vụ, các phân công về chức năng và nghĩa vụ đáp ứng yêu cầu của hệ thống. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của các tổ chức này, do

vậy, đóng góp vào việc tạo nên "tinh thần công vụ". Ngoài việc cập nhật các kiến thức bổ sung cho công chức, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu nhằm giúp công chức đáp ứng các yêu cầu năng lực gắn với ngạch, bậc, hay vị trí công việc mà họ đang đảm trách. Đào tạo, bồi dưỡng thông qua mô hình này có nhiều lợi ích như: nội dung gắn với các nhu cầu và giá trị của hoạt động công vụ; mục đích học tập của người học cũng rất rõ ràng. Tuy nhiên, nguy cơ xa rời nền tảng học thuật, khoa học mà chỉ tập trung tuyên truyền cho các chính sách, đường lối là không nhỏ. Hơn nữa, thái độ thiên vị, thậm chí tôn thờ các giá trị, các chuẩn mực công vụ mà coi nhẹ các giá trị, chuẩn mực và kinh nghiệm của các khu vực khác cũng rất đáng quan tâm.

- **Mô hình trường đại học:** Mô hình này gắn với các khoa có tên như Khoa học quản lý, Quản lý công, hay Hành chính công trong các trường đại học công lập hay tư lập. Ở nhiều quốc gia trên thế giới, các khoa này là một đơn vị trong các trường (School, College) về quản lý kinh doanh thuộc đại học tổng hợp (University). Ở Việt Nam, chuyên ngành khoa học quản lý được đào tạo trong một số trường đại học trong đó có Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn.

Mô hình này có nhiều lợi điểm trong chia sẻ về khoa học quản lý như: Do không bị ảnh hưởng

bởi yếu tố chính trị, không nhất thiết phải chịu trách nhiệm trực tiếp về việc khuếch trương, cổ súy hay tuyên truyền cho các chính sách hiện hành; cách nhìn nhận các vấn đề có xu hướng trung lập hơn; quản lý được tiếp cận như một khoa học một cách khoa học hơn; tính học thuật của nội dung đào tạo, bồi dưỡng, vì vậy, rất cao; bên cạnh đó, ý thức về lợi ích cộng đồng có thể mạnh mẽ hơn. Tuy nhiên, yếu điểm của mô hình này là kể cả khi được đào tạo bài bản về quản lý, không có nghĩa là người học, trong đó có các công chức tương lai đã có thể thích ứng ngay với các yêu cầu của nền công vụ do khoảng cách giữa khoa học quản lý và thực tiễn đặc thù của công vụ có thể là rất lớn.

- Mô hình các tổ chức bồi dưỡng độc lập, phi chính phủ. Các tổ chức này có thể hướng tới mọi đối tượng người học trong xã hội. Trong nhiều trường hợp, các tổ chức này hoạt động vì mục đích lợi nhuận vì vậy, áp lực cơ cấu tổ chức một cách gọn nhẹ, linh hoạt và hiệu quả rất quan trọng đối với họ. Do không bị ràng buộc bởi những điều "phải làm" hay cách thức chi trả cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, các tổ chức này có xu hướng tập hợp được các giảng viên chất lượng cao nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhiều kiểu khách hàng. Ở Việt Nam, sự tham gia của các tổ chức loại này vào nỗ lực bồi dưỡng khoa học quản lý đã khá phổ

biến, đối tượng sử dụng dịch vụ của họ chủ yếu là các đơn vị sự nghiệp. Tuy nhiên, ảnh hưởng của nó chưa lớn và chưa được ghi nhận đúng mức.

- Mô hình bồi dưỡng trong nội bộ tổ chức: Mô hình này chủ yếu tập trung vào hoạt động bồi dưỡng. Cơ quan, đơn vị có thể tự đứng ra thực hiện hoạt động bồi dưỡng trong đó người trong tổ chức truyền lại kiến thức, kinh nghiệm cho đồng nghiệp; hoặc liên kết với các tổ chức khác để đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên. Ngoài các hình thức bồi dưỡng chính thức có trường, lớp, hoạt động kèm cặp, chỉ bảo cũng đảm đương chức năng bồi dưỡng.

Việc lựa chọn, kết hợp một hay các mô hình trên tùy thuộc vào vị trí, khu vực làm việc của cá nhân; năng lực của cá nhân và tổ chức của họ; nhu cầu của tổ chức; năng lực của các tổ chức đào tạo, bồi dưỡng.

### **Câu 103: Chế độ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

Điều 47 Luật Cán bộ, công chức quy định về chế độ đào tạo, bồi dưỡng công chức như sau:

1. Nội dung, chương trình, hình thức, thời gian đào tạo, bồi dưỡng công chức phải căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh, chức vụ lãnh đạo, quản lý, tiêu chuẩn của ngạch công chức và phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ.

2. Hình thức đào tạo, bồi dưỡng công chức bao gồm:

- a) Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch công chức;
- b) Đào tạo, bồi dưỡng theo các chức danh lãnh đạo, quản lý.

3. Nội dung, chương trình, thời gian đào tạo, bồi dưỡng công chức do Chính phủ quy định.

**Câu 104: Chế độ đào tạo, bồi dưỡng đối với cán bộ, công chức cấp xã như thế nào?**

**Trả lời:**

1- Cán bộ, công chức cấp xã được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức phù hợp với tiêu chuẩn chức danh hiện đang đảm nhiệm và theo quy hoạch cán bộ, công chức.

2- Cán bộ, công chức cấp xã khi được cử đi đào tạo, bồi dưỡng được hưởng chế độ sau:

- a) Được cấp tài liệu học tập;
- b) Được hỗ trợ một phần tiền ăn trong thời gian đi học tập trung;
- c) Được hỗ trợ chi phí đi lại từ cơ quan đến nơi học tập.

**Câu 105: Trách nhiệm, quyền lợi về đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

Điều 49 Luật Cán bộ, công chức quy định về trách nhiệm và quyền lợi của công chức trong đào tạo, bồi dưỡng như sau:

1. Công chức tham gia đào tạo, bồi dưỡng phải chấp hành nghiêm chỉnh quy chế đào tạo, bồi dưỡng và chịu sự quản lý của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng.

2. Công chức tham gia đào tạo, bồi dưỡng được hưởng nguyên lương và phụ cấp; thời gian đào tạo, bồi dưỡng được tính vào thời gian công tác liên tục, được xét nâng lương theo quy định của pháp luật.

3. Công chức đạt kết quả xuất sắc trong khóa đào tạo, bồi dưỡng được biểu dương, khen thưởng.

4. Công chức đã được đào tạo, bồi dưỡng nếu tự ý bỏ việc, xin thôi việc phải đền bù chi phí đào tạo, bồi dưỡng theo quy định của pháp luật.

**Câu 106: Trách nhiệm của cơ quan, đơn vị trong đào tạo, bồi dưỡng công chức?**

**Trả lời:**

Điều 48 Luật Cán bộ, công chức quy định về trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, đơn vị trong đào tạo, bồi dưỡng công chức như sau:

1. Cơ quan, tổ chức, đơn vị quản lý công chức có trách nhiệm xây dựng và công khai quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để tạo nguồn và nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của công chức.

2. Cơ quan, tổ chức, đơn vị sử dụng công chức có trách nhiệm tạo điều kiện để công chức tham gia đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của công chức.

3. Kinh phí đào tạo, bồi dưỡng công chức do ngân sách nhà nước cấp và các nguồn thu khác theo quy định của pháp luật.

## PHỐI HỢP

**Câu 107: Phối hợp giữa Ủy ban nhân dân và Mặt trận Tổ quốc?**

**Trả lời:**

Theo quy định tại Điều 125 Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân:

Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và người đứng đầu các đoàn thể nhân dân ở địa phương được mời dự các phiên họp của Ủy ban nhân dân cùng cấp khi bàn các vấn đề có liên quan.

Ủy ban nhân dân tạo điều kiện thuận lợi để Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể nhân dân tổ chức, động viên nhân dân tham gia xây dựng và củng cố chính quyền nhân dân; tổ chức, thực hiện các chính sách, pháp luật của Nhà nước, giám sát các hoạt động của cơ quan nhà nước, cán bộ, công chức.

Ủy ban nhân dân thực hiện chế độ thông báo tình hình mọi mặt của địa phương cho Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể nhân dân.

Ủy ban nhân dân và các thành viên của Ủy ban nhân dân có trách nhiệm giải quyết và trả lời

các kiến nghị của Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể nhân dân.

**Câu 108: Chức trách của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã, phường, thị trấn?**

**Trả lời:**

Là cán bộ chuyên trách đứng đầu Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể chính trị - xã hội ở xã, phường, thị trấn; chịu trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức thực hiện chức năng, nhiệm vụ theo quy định của điều lệ của tổ chức đoàn thể, đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước.

**Câu 109: Những nhiệm vụ của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã, phường, thị trấn?**

**Trả lời:**

- Chuẩn bị nội dung, triệu tập và chủ trì các kỳ họp của tổ chức mình.

- Cùng tập thể Ban Thường trực (Ủy ban Mặt trận Tổ quốc), Ban Thường vụ (4 tổ chức đoàn thể) xây dựng chương trình, kế hoạch công tác, chỉ đạo, hướng dẫn hoạt động đối với Ban công tác Mặt trận, các chi hội đoàn thể ở thôn, làng, ấp, bản, tổ dân phố.

- Phối hợp với chính quyền, các đoàn thể cùng cấp vận động, hướng dẫn cán bộ, đoàn viên, hội viên tổ chức mình, các tầng lớp nhân dân tham gia thực hiện các chương trình kinh tế - xã hội, an ninh - quốc phòng, hiệp thương bầu cử xây dựng chính quyền, thực hiện quy chế dân chủ tại xã, phường, thị trấn và các phong trào thi đua của tổ chức mình theo chương trình, nghị quyết của tổ chức chính trị - xã hội cấp trên tương ứng đề ra.

- Tổ chức, chỉ đạo việc học tập chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; các chủ trương, nghị quyết đối với đoàn viên, hội viên của tổ chức mình.

- Chỉ đạo việc lập kế hoạch kinh phí, chấp hành, quyết toán kinh phí hoạt động và quyết định phân bổ kinh phí hoạt động do Nhà nước cấp đối với tổ chức mình.

- Tham mưu đối với cấp ủy Đảng ở xã, phường, thị trấn trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ của tổ chức mình.

- Bám sát hoạt động các phong trào, định kỳ tổ chức kiểm tra, đánh giá và báo cáo với cấp ủy

cùng cấp và các tổ chức đoàn thể cấp trên về hoạt động của tổ chức mình.

- Chỉ đạo việc xây dựng quy chế hoạt động của Ban Thường vụ, Ban Chấp hành cấp cơ sở của tổ chức mình; chỉ đạo hoạt động của Ban Thường vụ, Ban Chấp hành bảo đảm theo đúng quy chế đã xây dựng.

**Câu 110: Tiêu chuẩn về tuổi đời của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã, phường, thị trấn?**

**Trả lời:**

Đối với Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam cấp xã: không quá 60 tuổi đối với nam, không quá 55 tuổi đối với nữ khi tham gia giữ chức vụ lần đầu.

Đối với Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh: không quá 30 tuổi khi tham gia giữ chức vụ công tác.

Đối với Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân: không quá 55 tuổi đối với nam, không quá 50 tuổi đối với nữ khi tham gia giữ chức vụ lần đầu.

Chủ tịch Hội Cựu chiến binh: không quá 65 tuổi khi tham gia giữ chức vụ.

**Câu 111: Tiêu chuẩn cụ thể về trình độ học vấn, chuyên môn của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và 4 tổ chức đoàn thể chính trị - xã hội ở xã, phường, thị trấn?**

**Trả lời:**

- Học vấn: có trình độ tốt nghiệp trung học cơ sở trở lên ở khu vực đồng bằng; tốt nghiệp tiểu học trở lên ở khu vực miền núi.
- Lý luận chính trị: có trình độ sơ cấp và tương đương trở lên.
- Chuyên môn, nghiệp vụ: đã được đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ ở lĩnh vực công tác đang đảm nhiệm tương đương trình độ sơ cấp trở lên.

## **GIAO TIẾP TRONG THỰC THI CÔNG VỤ**

**Câu 112: Giao tiếp là gì?**

**Trả lời:**

Giao tiếp là một phần quan trọng của cuộc sống con người. Đó là một hiện tượng xã hội mang tính nền tảng cho các quá trình của cuộc sống.

Tuy có nhiều cách quan niệm khác nhau nhưng về căn bản, các cách quan niệm đều nhìn nhận giao tiếp với tư cách:

- Là một hình thức của tương tác xã hội, trong đó các cá nhân và nhóm thừa nhận sự tồn tại của

các cá nhân và nhóm khác, quan tâm đến nhu cầu của mình cũng như nhu cầu, hiểu biết của các cá nhân và nhóm khác.

- Là hình thức trao đổi thông tin, tư tưởng, cảm xúc...

- Các bên tham gia sử dụng các công cụ, phương tiện nhất định để chia sẻ thông tin, cảm xúc.

Nói tóm lại, giao tiếp là một quá trình trong đó các bên tham gia tạo ra hoặc chia sẻ thông tin, cảm xúc với nhau nhằm đạt được mục đích giao tiếp.

### Câu 113: *Bản chất của giao tiếp?*

**Trả lời:**

Bản chất của giao tiếp được thể hiện qua một số khía cạnh như sau:

*Một là*, giao tiếp gắn với tương tác (interaction).

Nói một cách chính xác hơn, giao tiếp là tương tác. Nếu nói một cách tuyệt đối, kể cả việc một cá nhân nào đó lựa chọn sự hiện diện của mình theo cách không trang phục, không xuất hiện trước đồng loại, từ bỏ mọi công cụ giao tiếp (như ngôn từ hoặc cử chỉ, điệu bộ) hay các kênh giao tiếp (như điện thoại, email, văn bản...) đó cũng có thể được xem như là một thông điệp tới đồng loại, cũng là giao tiếp có chủ đích. Theo nghĩa đó, giao tiếp, về cơ bản không thể mang tính một chiều mà là một quá trình qua lại mặc dù, trong không ít

các trường hợp có vẻ như có một bên hướng tới bên kia một cách "tuyệt vọng" mà không có hồi âm hay phản hồi.

*Hai là*, giao tiếp là một quá trình. Quá trình này bắt đầu từ khi một bên tham gia giao tiếp, tạm gọi là Bên gửi/Người gửi có nhu cầu chuyển đến Bên nhận/Người nhận một thông điệp nào đó. Tuy nhiên, do cách thức phản hồi (ban đầu) và phản hồi tương ứng của các bên có thể diễn ra trong một khoảng thời gian dài chứ không nhất thiết được thực hiện ngay và tại chỗ nên rất nhiều người nhìn nhận giao tiếp chỉ là một hiện tượng nhất thời, tại chỗ. Đó là một sai lầm đáng tiếc.

*Ba là*, giao tiếp gắn với thông tin. Chính vì bản chất này, người ta có thể nhìn nhận giao tiếp từ góc độ các "dòng thông tin" (flow of information).

Trong quá trình giao tiếp, thông tin tạo nên tác động, ảnh hưởng đến các bên, thậm chí cả bên cung cấp thông tin, làm ảnh hưởng đến cách tư duy và hành động tại chỗ cũng như lâu dài của các bên tham gia. Tuy nhiên, giống như đã được phân tích ở trên, quá trình mã hóa và giải mã thông điệp có thể chịu ảnh hưởng của yếu tố "nhiều", làm cho thông tin được trao đổi có thể gây ra những tác động ngoài dự định.

*Bốn là*, giao tiếp gắn với ứng xử. Giao tiếp là biểu hiện mang tính bề mặt và hướng ngoại khi

con người thực hiện các tiếp xúc hay tương tác với các cá nhân khác trong cộng đồng. Bề sâu hay cái gốc của các biểu hiện bề mặt đó là cách cá nhân tiếp cận với vấn đề, vụ việc, với cá nhân và với cuộc đời nói chung, niềm tin và quan điểm của họ về các vấn đề đó. Theo cách này, giao tiếp gắn với nghĩa tương tác qua lại thông qua các hình thức biểu hiện như ngôn từ (nói, viết...) và phi ngôn từ (ánh mắt, điệu bộ tay...). Trong khi đó, giao tiếp ứng xử là cách thể hiện đầy đủ của quá trình này với cấp độ bề mặt và cấp độ bề sâu (cách thức cá nhân nhìn nhận, chấp nhận hay từ chối một điều gì đó hoặc một ai đó). Trong khi đó, cách thức một cá nhân nhìn nhận, tiếp cận vấn đề hay người khác lại bị ảnh hưởng, chi phối bởi nhiều yếu tố, kể cả yếu tố ngoại cảnh. Nói cách khác, bằng cách sử dụng thuật ngữ đầy đủ "giao tiếp ứng xử", chúng ta nhấn mạnh rằng giao tiếp là một kiểu hành vi mang tính tình thế trong đó các bên tham gia giao tiếp cần tính đến các đặc thù của bối cảnh giao tiếp như thời điểm, không gian,... Cũng do vậy, không có một mô hình, nguyên tắc, hay kỹ thuật giao tiếp nào được xem là "tốt nhất" hay "đúng cho mọi lúc, mọi nơi" (one size fits all). Một cách ý thức hay vô thức, các cá nhân hay nhóm khi ứng dụng các kỹ thuật giao tiếp đã tính đến hoặc đã bị ảnh hưởng bởi yếu tố hoàn cảnh. Nói cách khác, giao

tiếp gần với cá nhân, mang tính tình huống, thậm chí "trong cứng, ngoài mềm". Chính vì vậy, giao tiếp thường là phức tạp do quá trình hay hành vi giao tiếp thường linh hoạt về chuẩn mực áp dụng và tiêu chí đánh giá.

Năm là, giao tiếp là cách thức hiểu biết về bản thân và người khác. Khía cạnh này được thể hiện rõ nhất trong việc các bên tham gia giao tiếp thu thập các thông tin về đối tượng giao tiếp để có thể có những hiểu biết nhất định về họ. Cũng do vậy, các bên có thêm cơ hội tự phản ánh bản thân.

#### **Câu 114: Vai trò của giao tiếp trong cuộc sống?**

##### **Trả lời:**

Giao tiếp là một hoạt động mang tính bản chất của vạn vật, trong đó có loài người, nhằm phục vụ mục đích sinh tồn. Con người có các nhu cầu tối thiểu về sinh tồn như được an toàn về thể chất (chứ không bị bệnh tật), được khỏe về mặt tinh thần (chứ không mắc bệnh về tinh thần).

Tuy nhiên, với sự hỗ trợ đắc lực của khoa học, công nghệ do những phát kiến vượt bậc của loài người, nhu cầu sinh tồn trở nên dễ được đáp ứng hơn, trong khi nhu cầu sống một cách đủ đầy, hạnh phúc đang trở thành một thách thức quan trọng hơn. Chính vì vậy, giao tiếp còn là một con

đường không thể thiếu được giúp chúng ta tận hưởng cuộc sống. Cũng theo logic đó, giao tiếp quyết định các "vấn đề" của cuộc sống này sinh và được giải quyết.

Về cơ bản, giao tiếp có các chức năng cơ bản là (i) Thông báo; (ii) Nhận thức và liên nhân; (iii) Tác động.

Chức năng *Thông báo* của giao tiếp: Ở cấp độ cá nhân, giao tiếp là một quá trình gồm hai giai đoạn. Trước tiên, cá nhân tiếp nhận thực tiễn và xử lý các thông tin thực tiễn đó để hình thành các ý niệm về sự vật, sự việc và gắn quan điểm cá nhân vào với chúng; tiếp đó, khi tương tác, cá nhân truyền tải một phần hoặc toàn bộ thông tin đó cho đối tượng giao tiếp. Như vậy, một thông điệp được chuyển đi phản ánh rất nhiều điều. Nó có thể giúp chúng ta hoặc Bên nhận có thể hiểu biết về sự vật, sự việc và về chính bản thân Bên gửi. Nói cách khác, giao tiếp giúp các bên tham gia giao tiếp thể hiện mình và biết người. Ý thức được điều này, dân gian đã có câu "Học ăn, học nói, học gói, học mở". Bởi vì, để có thể thiết lập và duy trì các quan hệ liên cá nhân, việc hiểu biết để hành động thích ứng với chuẩn mực và nhu cầu của các bên liên quan là đặc biệt quan trọng. Ở cấp độ xã hội và cộng đồng, chức năng thông báo này cho phép các cá nhân tích lũy kinh nghiệm, tạo dựng kho tàng kiến thức của nhân loại. Các kinh nghiệm

hay được chia sẻ, các cảnh báo về nguy cơ cũng được truyền đi qua quá trình giao tiếp. Thông qua giao tiếp, các cảnh báo về nguy cơ và hệ lụy của căn bệnh thế kỷ HIV/AIDS dịch cúm H5N1, H1N1,... được tuyên truyền một cách có hệ thống để mọi người biết và phòng tránh.

Chức năng *Nhận thức và liên nhân* của giao tiếp thể hiện ở chỗ giao tiếp là công cụ quan trọng cho phép các cá nhân thiết lập quan hệ với người khác, duy trì quan hệ và phát triển các quan hệ xã hội.

Như đã phân tích, giao tiếp được sử dụng như một công cụ để cá nhân tự nhận thức và giúp bên kia nhận thức về bản thân và về các vấn đề liên quan. Theo cách này, có thể nói giao tiếp giúp hoàn thiện nhân cách. Không giao tiếp hoặc bó hẹp giao tiếp vào với một kiểu đối tượng, trong một không gian duy nhất, v.v. là những kiểu làm hạn chế cơ hội nhận diện và phát triển nhân cách. Chỉ qua tương tác, chúng ta nhận biết được mình ở đâu trên bản đồ quan hệ, biết hình ảnh của mình trong con mắt người khác. Hệ quả tiếp theo của nhận thức về người khác là chức năng liên nhân. Nói một cách khái quát, giao tiếp giúp tạo nên cộng đồng và tạo nên văn hóa. Thông qua phân tích các quá trình giao tiếp, chúng ta nhận diện được kiểu văn hóa của cá nhân và của một cộng đồng nhất định.

**Chức năng Tác động** của giao tiếp: Nếu chúng ta muốn cá nhân hay nhóm nào đó hành động thì giao tiếp chính là cách thức để đạt được mục đích. Cũng tương tự, chúng ta cũng có thể hành động đáp ứng nhu cầu hoặc trông đợi của người khác khi họ giao tiếp với chúng ta. Như vậy, thông qua giao tiếp, các chuẩn mực tư duy hoặc hành động được hình thành và được duy trì. Sự tác động này gắn với cơ chế lan truyền trong tâm lý nên dân gian có câu "Gần mực thì đen, gần đèn thì rạng" hoặc "Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã"- tức là khi kết giao (lâu dài, thường xuyên) với kiểu người nào thì mình có xu hướng tính cách của kiểu người đó. Về cơ bản, bản tính con người là hướng thiện nên trong phần lớn các trường hợp, giao tiếp hướng tới sự tốt đẹp. Trong cuộc sống cộng đồng, chúng ta cần đến sự cộng tác để bảo đảm rằng sự sinh tồn của mỗi cá nhân là một phần bảo đảm cho sự cộng sinh chứ không phải là sự triệt phá, loại bỏ, loại trừ các cá nhân khác.

Nói tóm lại, giao tiếp là nền tảng cho các hoạt động xã hội, cho sự tồn tại và phát triển xã hội.

Có thể nói một cách ngắn gọn về vai trò của giao tiếp trong cuộc sống là giúp con người:

- Biết
- Hiểu
- Hành động
- Cộng tác.

## Câu 115: Đặc điểm của giao tiếp công vụ?

Trả lời:

Giao tiếp công vụ, với tư cách là một phương thức để thực thi công vụ đồng thời phản ánh bản chất nền công vụ, có một số đặc điểm cụ thể. Hiểu biết các đặc điểm đó sẽ cho phép các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân hiểu bản chất và đặc thù của loại hình giao tiếp này, trên cơ sở đó mà tổ chức quá trình giao tiếp trong Uỷ ban nhân dân một cách hiệu quả.

Giao tiếp công vụ có một số đặc điểm cụ thể sau:

- *Có định hướng thực thi công vụ:*

Nói một cách đơn giản, giao tiếp công vụ là hình thức giao tiếp có mục đích. Các nỗ lực giao tiếp riêng lẻ hay có hệ thống, giới hạn nội dung và các hình thức giao tiếp được lựa chọn trong quá trình thực thi công vụ đều hướng vào thực hiện chức năng, nhiệm vụ của cá nhân, đơn vị.

Ví dụ, trong hội họp, giao tiếp là việc cung cấp thông tin, chia sẻ quan điểm hay tranh luận về quyết định hành động. Một ví dụ khác nữa là các cá nhân cán bộ, công chức nói chuyện với nhau một cách không chính thức trong quá trình làm việc, cho dù có lúc vượt ra khỏi khuôn khổ công việc, nhưng về căn bản, đều xoay xung quanh các khía cạnh của đời sống làm việc.

Do vậy, có thể nói, các hoạt động giao tiếp được thực hiện trong quá trình thực thi công vụ

đều được thiết kế, điều chỉnh hướng về thực thi công vụ hoặc quản lý việc thực thi công vụ chứ không phải là ngẫu nhiên, ngẫu hứng, tùy ý.

- *Công khai:*

Đặc điểm này bao gồm hai khía cạnh: *một là*, hoạt động giao tiếp công vụ được diễn ra tại các địa điểm công cộng bao gồm công sở; và, *hai là*, giao tiếp công vụ từ phía cán bộ, công chức hướng tới công khai hóa mục tiêu và cách thức hành động. Đó là các mục tiêu cụ thể, các quy trình, thủ tục, các quyết định quản lý hành chính nhà nước để cụ thể hóa các mục tiêu công khai nhằm hướng tới minh bạch trong công vụ và cung cấp cơ sở cho các đối tượng liên quan biết, bàn, làm và giám sát, kiểm tra. Tất nhiên, phạm vi công khai phải mang tính hợp pháp.

- *Liên tục:*

Đặc điểm này gắn bó trực tiếp, phản ánh và phục vụ đặc điểm của hoạt động công vụ nhằm bảo đảm tính thường xuyên, liên tục và ổn định của nền công vụ, với mục đích cao nhất là đảm bảo tính liên tục trong phục vụ và đáp ứng các nhu cầu, nguyện vọng của công dân.

- *Phản ánh cơ cấu quyền lực trong tổ chức:*

Đặc điểm này phản ánh tính thứ bậc của nền công vụ. Các hành vi giao tiếp cụ thể như tranh luận trực tiếp, gián tiếp thông qua văn bản... đều trực tiếp hoặc ngầm định thông tin về vị thế của

các bên tham gia giao tiếp thông qua thẩm quyền, cách thức xưng hô, cách lựa chọn các công cụ giao tiếp khác nữa... Đây là khía cạnh rất đặc thù của giao tiếp công vụ do các quy định về công cụ, cách thức giao tiếp giữa các bên trong giao tiếp công vụ đã được quy định chặt chẽ, cụ thể, rõ ràng.

- *Tương tác:*

Giao tiếp công vụ là giao tiếp để thực hiện chức năng phục vụ đối với công dân và doanh nghiệp. Chính vì vậy, sự tương tác là điều kiện bản chất cho phép cách thức giao tiếp, hiệu quả giao tiếp được bảo đảm với tư cách là công cụ kết nối các ý tưởng, nguyện vọng và năng lực của Chính phủ cũng như đối tượng phục vụ của nó. Thiếu sự tương tác này, hoạt động của Chính phủ trở nên ít liên quan, ít có ý nghĩa, thậm chí là vô nghĩa đối với công dân, trở thành công cụ đơn thuần phục vụ chính Chính phủ quan liêu. Do vậy, có thể nói, giao tiếp vừa là sản phẩm của quá trình tương tác, lại vừa là công cụ hỗ trợ cho quá trình tương tác đó. Đồng thời, để bảo đảm sự tương tác với bên ngoài, điều kiện ngầm định của giao tiếp công vụ là tương tác trong nội bộ. Giữa các cơ quan, đơn vị và các cá nhân cần có sự tương tác, có sự hiểu biết qua lại và phối hợp tốt trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ chuyên biệt và các nhiệm vụ chung.

### *- Đa dạng về hình thức thể hiện:*

Sự đa dạng về hình thức trong giao tiếp công vụ phản ánh sâu sắc sự đa dạng về mục tiêu của các nhiệm vụ công vụ, hệ thống các thủ tục công vụ cũng như các đối tượng có liên quan trong quá trình công vụ nói chung và giao tiếp công vụ nói riêng.

Rất nhiều hình thức giao tiếp được quy định và sử dụng trong quá trình thực thi công vụ: trực tiếp, gián tiếp; bằng văn bản, bằng khẩu ngữ; trong nội bộ tổ chức, với bên ngoài... Mỗi hình thức lại có một phạm vi ảnh hưởng khác nhau đến các bên tham gia giao tiếp.

Chính sự đa dạng này, nhất là đa dạng về đối tượng liên quan, chỉ ra một yêu cầu quan trọng có thể được xem như là một thước đo đối với hiệu quả giao tiếp công vụ là tính linh hoạt trong ứng dụng. Sẽ không có một nguyên tắc hay một kỹ thuật giao tiếp nào hiệu quả cho "mọi lúc, mọi nơi" mà chỉ có công cụ, kỹ thuật phù hợp nhất cho mỗi bối cảnh cụ thể.

### *- Văn bản là công cụ chính thức quan trọng nhất:*

Như đã trình bày, bản chất của giao tiếp gắn với thông tin. Thông tin được thể hiện dưới dạng văn bản có những lợi thế nhất định so với các hình thức giao tiếp bằng khẩu ngữ hay điệu bộ, cử chỉ khác. Văn bản là công cụ giúp: (i) cố định

hóa thông tin; (ii) truyền thông tin một cách nhanh, chính xác và kinh tế; (iii) lưu giữ thông tin lâu dài. Chính vì thế, văn bản được xác định là công cụ giao tiếp chính thức và quan trọng nhất trong giao tiếp công vụ. Ưu thế của hình thức giao tiếp này được khẳng định thông qua việc Chính phủ đã ban hành một số luật và văn bản quy phạm pháp luật quy định về vai trò, thẩm quyền, cách thức soạn thảo văn bản quản lý hành chính nhà nước.

*- Được sử dụng chính thức và rộng rãi các phương tiện truyền thông đại chúng:*

So với các hoạt động giao tiếp khác trong xã hội, tần suất và ảnh hưởng của hoạt động giao tiếp sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng như báo, đài truyền thanh, đài truyền hình, v.v. của Chính phủ cao hơn hẳn. Thực tiễn này phản ánh hai điều: *một là*, rất nhiều phương tiện truyền thông đại chúng được thành lập để làm công cụ phát ngôn chính thức của Chính phủ hoặc các cơ quan thuộc Chính phủ; *hai là*, trong rất nhiều khoản đầu tư của Chính phủ, đầu tư vào các phương tiện truyền thông đại chúng - với số lượng ngày càng tăng, dung lượng thông tin ngày càng cao và mức độ lan tỏa, ảnh hưởng ngày càng lớn - phản ánh nhận thức và nỗ lực của Chính phủ về vấn đề giao tiếp công vụ. Điều này càng trở nên quan trọng và lý thú hơn khi được

nhìn nhận từ góc độ nỗ lực PR (quan hệ công chúng) của Chính phủ.

- *Phức tạp:*

Phức tạp là một trong những đặc tính quan trọng nhất giúp phân biệt giao tiếp công vụ với các hình thức giao tiếp khác trong xã hội. Điều đó xuất phát từ nhiều lý do trong đó có thể tính đến phạm vi hoạt động của Chính phủ, sự đa dạng, phức tạp của đối tượng phục vụ và sự liên quan của Chính phủ. Hệ thống công vụ đa chức năng, đa nhiệm vụ cho nên nguy cơ xung đột về mối quan tâm và lợi ích giữa các thành viên càng lớn. Trong khi đó, không phải lúc nào chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cá nhân hay tổ chức trong Chính phủ cũng được xác định, mô tả một cách rõ ràng. Điều này dẫn đến cách xác định phạm vi trách nhiệm, quyền tự quyết, phạm vi liên quan, ảnh hưởng... trở nên khó khăn hơn.

Do phạm vi hoạt động rộng như vậy nên đối tượng liên quan và phục vụ của nền công vụ là rất lớn và đa dạng. Kéo theo đó, nhu cầu về thông tin và các trông đợi về cách thông tin được chia sẻ, cung cấp cũng lớn và phức tạp hơn.

Các công sở đều có hệ thống các quy trình, thủ tục làm việc riêng làm cho việc hiểu biết và phối hợp giữa các hệ thống trở nên không hề đơn giản. Tuy nhiên, thực tế cho thấy hệ thống các quy trình, thủ tục làm việc này thường có xu hướng phức tạp hơn mức cần thiết dẫn đến việc giao tiếp

về quá trình này hay trong quá trình này trở nên rất phức tạp.

Ngoài ra, yếu tố "chính trị" trong các tổ chức cũng là một lý do không kém phần quan trọng dẫn đến sự phức tạp trong giao tiếp công vụ. Yếu tố "chính trị" liên quan đến sự thích hoặc không thích một xu thế, một kiểu hành động hay một cá nhân, một nhóm nào đó hơn mọi yếu tố hay cá nhân khác. Có thể nói, yếu tố này là động lực trong nhiều tổ chức công, dẫn đến các nỗ lực "vận động", thuyết phục để ý tưởng hay mô hình của mình được lựa chọn.

Trong giao tiếp công vụ, yếu tố chính trị quyết định cá nhân hay nhóm nào được lựa chọn để thu thập thông tin, là nguồn thông tin đáng tin cậy, là các công cụ để đánh giá thông tin,... Điều đó quyết định hiệu quả giao tiếp nói riêng và hiệu quả hoạt động công vụ nói chung. Do yếu tố này mà các tổ chức chính phủ có xu hướng tồn tại sự song hành trong quy trình ban hành quyết định giữa cấp độ chính thức và cấp độ không chính thức. Đây chính là khía cạnh cho thấy giao tiếp công vụ không bao giờ đơn giản do những gì được trình bày trong bối cảnh giao tiếp chính thức không hẳn là những gì được bàn bạc và chia sẻ một cách không chính thức.

Chính do tính phức tạp của giao tiếp công vụ mà có thể dễ dàng hình dung không khí của các công sở nói chung. Do bản thân các thông điệp bị

ràng buộc bởi quá nhiều yếu tố mang tính thẩm quyền, trách nhiệm và cách thức đánh giá không phải bao giờ cũng rõ ràng, trong công sở có xu hướng ít cởi mở khi chia sẻ thông tin (cát cứ thông tin), nhất là thông tin về các sai sót, lỗi lầm của bản thân. Ngoài ra, người ta cũng có xu hướng chất chứa công văn, giấy tờ nhiều hơn (bệnh công văn giấy tờ) để lưu trữ các thông tin nhằm bảo vệ bản thân.

Một điều hết sức quan trọng là các đặc điểm nêu trên của giao tiếp công vụ còn được sử dụng như là các mức thang để đánh giá hiệu quả của quá trình giao tiếp trong tổ chức.

#### **Câu 116: Vai trò của giao tiếp trong tổ chức nói chung và Ủy ban nhân dân nói riêng?**

##### **Trả lời:**

Trong các tổ chức nói chung và các Ủy ban nhân dân nói riêng, giao tiếp đóng 5 vai trò (chức năng) căn bản là:

- **Định hướng:** Giao tiếp giúp chia sẻ và truyền đạt cái đích cần đạt đến cũng như cách thức để đạt được điều đó. Ở cấp độ này, có thể nói, giao tiếp đóng vai trò chiến lược giúp tổ chức tồn tại và phát triển trong xã hội. Không có giao tiếp, thậm chí cả khi giao tiếp không hiệu quả, các cá nhân, các nhóm khác nhau trong tổ chức có thể xác định, hiểu và hướng tới các mục tiêu theo những cách khác nhau. Điều này dẫn tới nhiều nguy hại,

trong đó cần tính đến cả việc chia rẽ, bất đồng và tan rã tổ chức.

Năm 2000, trong chuyến đi công tác cùng một nhóm các nhà lãnh đạo Chính phủ vào một số tỉnh phía Nam để xem xét, chỉ đạo giải quyết chấm dứt một số vụ việc khiếu kiện kéo dài, làm ảnh hưởng đến uy tín của chính quyền, ông Nguyễn Đình Lộc - lúc đó là Bộ trưởng Bộ Tư pháp - đã có một tuyên bố quan trọng là "việc làm của địa phương có chỗ chưa được rõ ràng, hợp lý, nên chính quyền phải xin lỗi dân". Hành vi giao tiếp này có thể được xem như là một yêu cầu "xin lỗi" công khai sớm nhất từ phía Chính phủ, chính quyền địa phương kể từ khi công cuộc cải cách hành chính được khởi xướng, phản ánh một cách ứng xử có trách nhiệm đối với công dân. Phát ngôn này còn có giá trị tính định hướng, chỉ dẫn cho các hành vi giao tiếp hay hành động tiếp theo.

Ngoài việc định hướng cho hành động, giao tiếp trong tổ chức công vụ còn có chức năng định hướng mang tính vĩ mô hơn là tạo dựng một hình ảnh nhất quán mang tính tích cực về Chính phủ. Điều này liên quan đến tính định hướng và yêu cầu về tính nhất quán trong thông điệp được hình thành trong giao tiếp công vụ.

- *Hợp nhất*: Mỗi công sở, đơn vị hay nhóm là một tập hợp gồm nhiều yếu tố và kiểu người khác nhau với xuất phát điểm, quan điểm, cách thức và

tham vọng khác nhau. Giao tiếp là cơ chế, là chất keo dính lôi cuốn những người, những yếu tố có những điểm chung căn bản lại với nhau để hình thành tổ chức. Khi tổ chức đã ra đời, giao tiếp, với các vai trò quan trọng giúp con người biết - hiểu - hành động và cộng tác, cho phép các yếu tố khác biệt, các cá nhân, đơn vị, các nguồn lực, và các mục tiêu được kết nối với nhau theo cách những điểm mạnh được kết hợp để nhân thêm sức mạnh và những điểm yếu được hỗ trợ, bù tri để có thể ảnh hưởng tiêu cực ít nhất đến tổ chức.

- *Duy trì*: Mỗi tổ chức đều có một hoặc một số hệ thống các giá trị mà nó duy trì hoặc muốn khuếch trương, giao tiếp là cơ chế giúp định hình và duy trì các giá trị đó. Người ta có thể biết về các giá trị của một công sở hay một đơn vị thông qua lời giới thiệu của các thành viên trong công sở, nội dung các văn bản chính thức hay những gì được thể hiện trong phòng truyền thống của công sở đó. Ngôn từ được lựa chọn, những đồ vật được lựa chọn để lưu lại chính là các thông điệp về những gì đang được tổ chức tôn vinh và nỗ lực gìn giữ.

- *Động viên, khuyến khích*: Giao tiếp trong quá trình thực thi không chỉ đơn thuần liên quan đến các nhiệm vụ và cách giải quyết nhiệm vụ, mà còn liên quan đến con người với tư cách là một thực thể sống, có đời sống riêng tư, có niềm vui,

nỗi buồn, có điểm mạnh và điểm yếu. Do vậy, giao tiếp trong tổ chức còn bao hàm cả khía cạnh mang tính nhân bản, hỗ trợ việc hoàn thiện nhân cách của các cá nhân.

- *Đổi mới:* Giao tiếp là cơ chế trong đó các ý tưởng, sáng kiến được hình thành, chia sẻ, thách thức và trải nghiệm. Trong thực thi công vụ, giao tiếp thể hiện đầy đủ các chức năng, vai trò trên. Do vậy, giao tiếp là điều kiện bảo đảm các giá trị, thủ tục và mục tiêu của tổ chức được hiện thực hóa nhằm đạt mục tiêu hành động và đổi mới. Có thể nói, giao tiếp là bộ phận cấu thành căn bản của mọi tổ chức, kể cả cơ quan hành chính nhà nước.

Đối với cán bộ, công chức, giao tiếp cho phép nắm bắt thông tin, hiểu biết về nhiệm vụ và trông đợi của tổ chức đối với họ, tương tác với đồng nghiệp. Giao tiếp giúp mỗi cá nhân tạo được sự thiện chí từ những người đồng hành trong đời sống làm việc. Trong trường hợp đó, giao tiếp đạt được nghĩa của giao thiệp - tương tác một cách thiện chí và tạo ra sự thiện chí.

**Câu 117: Vai trò của giao tiếp đối với các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân?**

**Trả lời:**

Có thể nói, quản lý, điều hành Uỷ ban nhân dân là quá trình gắn với giao tiếp và thông qua giao tiếp.

Bản chất của công cuộc cải cách hành chính và cải cách kinh tế hiện nay liên quan đến những thay đổi về cơ cấu, phương thức điều hành xã hội và các quan hệ nền tảng giữa Nhà nước - thị trường - công dân. Để thích ứng với những thay đổi đó, cách tiếp cận của Chính phủ liên quan đến một loạt sáng kiến như phi tập trung hóa, làm gọn nhẹ cơ cấu tổ chức, v.v.. Sự thành công của các sáng kiến này cũng như tính bền vững của chúng phụ thuộc rất nhiều vào niềm tin thực sự, vào sự thay đổi quan niệm về công dân và vai trò của Nhà nước. Tiến trình thay đổi này đã và đang làm thay đổi vai trò của nhà quản lý các cấp, từ các nhà hành chính quan liêu, quan tâm đến các vấn đề sự vụ và việc tuân thủ các quy trình, thủ tục, thành vai trò của các nhà quản lý - tư duy, hoạch định và tổ chức chính sách một cách chiến lược. Nói cách khác, Chính phủ cần có một thế hệ các nhà quản lý mới, những người hiểu biết thời cuộc, hiểu bản thân và hiểu rõ yêu cầu của tổ chức đối với bản thân.

Đối với các nhà lãnh đạo, quản lý, giao tiếp cũng là một *nhu cầu* như đối với bất cứ người nào khác.

Giao tiếp còn là một *công cụ* quan trọng cho phép họ tổ chức hoạt động. Như đã nêu, trong tổ chức, giao tiếp có 5 vai trò quan trọng. Nhà quản lý chính là người tổ chức quá trình giao tiếp để

hoạt động này phát huy vai trò của nó. Và nhà lãnh đạo, quản lý cũng luôn là người đầu tiên phát huy các chức năng của giao tiếp, áp dụng các chức năng đó một cách chiến lược, toàn diện, dưới áp lực lớn của hiệu quả vì họ là người chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của toàn đơn vị hoặc toàn công sở.

Hơn thế nữa, giao tiếp còn là một *nội dung* quan trọng mà các nhà lãnh đạo, quản lý chịu trách nhiệm thiết kế, tổ chức và "nghiệm thu".

Cuối cùng, giao tiếp là một *cơ hội* quan trọng để các nhà lãnh đạo, quản lý gây ảnh hưởng và thể hiện sự nổi trội của mình so với những người khác nhằm thu phục cấp dưới.

### **Câu 118: Các nguyên tắc giao tiếp hiệu quả trong thực thi công vụ?**

**Trả lời:**

Để đạt được hiệu quả, các hoạt động giao tiếp cần đáp ứng một số nguyên tắc nhất định. Tương tự, giao tiếp công vụ cũng cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

#### **Nguyên tắc 1: Tôn trọng**

Đây là nguyên tắc hàng đầu trong tương tác xã hội nói chung và trong thực thi công vụ nói riêng. Bản chất và ý nghĩa của nguyên tắc này được thể hiện qua việc trả lời các câu hỏi: Vì sao?

Tôn trọng ai hoặc tôn trọng gì? Thể hiện sự tôn trọng như thế nào?

Thể hiện thái độ tôn trọng đối với các bên cùng tham gia giao tiếp là nguyên tắc hàng đầu trong sinh tồn của cộng đồng nói chung. Nó thỏa mãn các nhu cầu liên quan đến nhân quyền, khẳng định nhân thân, đề cao lòng tự trọng và khẳng định phẩm chất của chính bên thể hiện thái độ đó.

Giao tiếp gắn với ứng xử, do vậy, thái độ tôn trọng không mang tính rập khuôn đối với mọi đối tượng, trong mọi hoàn cảnh khác nhau. Đối với người cao tuổi, mức độ tôn trọng là kính trọng; với người trẻ hơn hay trẻ em, tôn trọng được thể hiện ở sự yêu thương. Đó chính là thái độ tôn trọng bên giao tiếp trước nhất với tư cách là bản thân con người họ.

Thái độ tôn trọng còn cần được bảo đảm đối với sự thực khách quan và với các quy định chung đã được thừa nhận, ví dụ như các quy trình, thủ tục làm việc đã được quy định chung. Tôn trọng các quy định dẫn đến việc các cá nhân trích dẫn, viện dẫn hay trên cơ sở các quy định đó mà phát ngôn, chấp nhận người khác hay ra quyết định. Đồng thời, cần tôn trọng sự thật trong giao tiếp dẫn đến sự trung thực trong khi cung cấp thông tin hay soạn thảo văn bản.

Có rất nhiều cách thể hiện thái độ tôn trọng đối với các bên cùng giao tiếp trong quá trình thực

thi công vụ, cho dù đó là cuộc gặp gỡ với đối tác, với công dân và doanh nghiệp hay với đồng nghiệp, thái độ tôn trọng đều cần được bảo đảm.

Sự có mặt đúng như lời hứa, ngôn ngữ giao tiếp đề cao nhân thân của bên kia (ví dụ: gọi tên, gọi đầy đủ tên và chức vị, đánh giá vấn đề thay vì quy chụp về nhân cách của một con người,...), điệu bộ, cử chỉ phù hợp (trang phục, dáng điệu khi đi đứng, ngồi, điệu bộ tay, chân, mắt,...) đều là những cách để thể hiện sự tôn trọng đối với người khác, đồng thời thể hiện lòng tự trọng của chính mình.

### *Nguyên tắc 2: Bình đẳng*

Mọi công dân đều bình đẳng trước pháp luật. Chính vì vậy, trong thực thi công vụ, đòi hỏi thông tin hay được giải quyết công việc thuộc phạm vi, thẩm quyền, trách nhiệm của cơ quan, của cá nhân cán bộ, công chức là quyền hợp pháp của công dân. Công dân có quyền được biết, được nghe. Tương tự, cán bộ, công chức, cũng có quyền yêu cầu công dân trình bày rõ ràng, cụ thể nhu cầu, vụ việc có liên quan, trên cơ sở đó mà có cách thức đáp ứng phù hợp.

Nói một cách dễ hiểu hơn, quyền được nói, được nghe, được "thể hiện mình và biết người" ở cả hai phía công dân - công chức là bình đẳng và cần được bảo đảm một cách phù hợp.

Trong nội bộ cơ quan cũng vậy, việc các nhà quản lý khăng khăng đòi nhân viên cung cấp thông tin, trình bày vấn đề trong khi bản thân mình lại tìm cách che giấu, bưng bít thông tin là một hình thức vi phạm nguyên tắc bình đẳng. Nó có thể dẫn đến sự nghi kị, bất tín và xung đột trong nội bộ.

### *Nguyên tắc 3: Công khai*

Giao tiếp công vụ cần được diễn ra một cách công khai, ở những nơi công cộng và công khai hóa thông tin.

Vi phạm nguyên tắc này sẽ vừa là biểu hiện, vừa là nguồn gốc của sự lạm quyền từ phía cán bộ, công chức hoặc lạm dụng tình thế để làm mất uy tín của cán bộ, công chức, làm xấu đi hình ảnh của chính quyền trong mắt công chúng.

### *Nguyên tắc 4: Phù hợp đối tượng và bối cảnh*

Ngôn ngữ, điệu bộ cử chỉ, thời điểm bắt đầu và kết thúc,... đều cần phù hợp với bối cảnh trong đó hoạt động giao tiếp diễn ra. Mục đích giao tiếp khác nhau dẫn đến cách thức giao tiếp phù hợp. Các hành vi giao tiếp với công dân không thể được thực hiện tương tự cách ứng xử, giao tiếp với đồng nghiệp, lại càng không thể giống cách giao tiếp với các cơ quan hữu quan hay đối tác. Do đó, các yếu tố như đặc thù văn hóa vùng miền, thời điểm, mức độ quan tâm và hiểu biết về vấn đề chung cần được tính tới trong quá trình giao tiếp.

Sự cứng nhắc trong ứng xử sẽ đe dọa hiệu quả giao tiếp. Tuy nhiên, sự linh hoạt cho muôn vàn bối cảnh khác nhau cũng chỉ đạt được hiệu quả khi hệ các giá trị chung về giao tiếp đã được hình thành và được nhìn nhận một cách thống nhất.

### *Nguyên tắc 5: Tin cậy*

Làm cho bên kia tin cậy mình và tìm kiếm các dấu hiệu để có cơ sở tin cậy ở họ là một nỗ lực cần thiết cho phép quá trình giao tiếp diễn ra một cách có nền tảng, có hiệu quả lâu dài.

Dân gian có câu "Quen sơ dạ, lạ sơ y". Khi giao tiếp với người lạ, cách thức trang phục, đi đứng, nói năng lúc mới gặp mặt đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình ý niệm ban đầu về người cùng giao tiếp. Tuy nhiên, những cảm nhận ban đầu ấy cũng cần được kiểm chứng và chỉ được kiểm chứng một cách chính xác khi các bên tham gia giao tiếp có các kỹ năng nhất định về thử thách lòng người.

Cán bộ, công chức có thể tạo nên sự tin cậy ở công dân khi tiếp xúc, giải quyết công việc thông qua việc đúng hẹn; chuẩn bị thông tin, văn bản, hồ sơ liên quan một cách đầy đủ, khoa học; viện dẫn các văn bản hoặc chứng cứ chính thức khi giải thích, thuyết phục; ngôn từ chính thức, đi thẳng vào vấn đề mà không quanh co, vòng vèo; nhìn thẳng vào mặt người cùng giao tiếp...

## *Nguyên tắc 6: Cộng tác - hài hòa lợi ích*

Thái độ cộng tác từ hai phía dựa trên nguyên lý thắng - thắng (win-win) trong giao tiếp. Để có được kết quả đó, các bên cần nỗ lực đạt đến sự hài hòa lợi ích của mỗi bên. Chính vì vậy, giao tiếp liên cá nhân đòi hỏi một kỹ năng ngầm định là kỹ năng thương thuyết, thỏa thuận.

Trong thời đại hiện nay, khi giao tiếp công vụ diễn ra trong bối cảnh rộng mở hơn do tác động của công nghệ thông tin và sự phát triển về dân trí, giao tiếp công vụ - thông qua các hình thức như chính sách, quyết định hành chính hay các phát ngôn - cần phải hướng tới sự hài hòa lợi ích của ba bên để bảo đảm phát triển lâu dài. Đó là thỏa mãn lợi ích của cán bộ, công chức - công dân, doanh nghiệp - cộng đồng nói chung. Nói cách khác, hài hòa lợi ích sẽ không chỉ đạt được tại chỗ giữa các bên trực tiếp tham gia đối thoại, mà còn là các vấn đề lâu dài hơn, trong mối liên quan với các nhóm khác trong xã hội.

## *Nguyên tắc 7: Tôn trọng quy luật tâm, sinh lý*

Có một số vấn đề về tâm lý mà các bên tham gia giao tiếp dễ mắc phải như tâm lý chủ quan, độc quyền, gây khó dễ từ phía cán bộ, công chức và tâm lý e ngại, lo sợ bị gây khó khăn, tặc lưỡi cho xong, chỉ biết việc của mình,... từ phía công dân hoặc doanh nghiệp. Thay đổi được tâm lý này

đòi hỏi phải có sự chuyển biến sâu sắc và thực chất nhận thức về vai trò của Chính phủ trong đời sống xã hội, kèm theo đó là các chính sách, kỹ thuật cụ thể để bảo đảm sự chuyển biến.

Các hoạt động giao tiếp diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định cũng cần tính đến các phản ứng, nhu cầu nhất định về thể chất theo quy luật chung của cơ thể. Chính vì vậy, giải lao giữa giờ, thay đổi hoạt động,... là các biện pháp quan trọng cho phép và hỗ trợ quá trình trao đổi thông tin được diễn ra một cách hiệu quả.

#### *Nguyên tắc 8: Thẩm mỹ hành vi*

Nguyên tắc này đòi hỏi các hành vi giao tiếp không chỉ dừng ở đúng mà còn phải đẹp. Lấy ví dụ, chỉ tay vào một ai đó để giới thiệu làm quen thì nên dùng cả bàn tay chụm, hơi chúc xuống, hướng về phía người được kể đến chứ không nên dùng đồ vật hay một ngón tay trở chỉ thẳng vào mặt họ; không ngoáy mũi, gãi lưng, chỉnh khóa quần hay rung đùi trước mặt người khác.

Để bảo đảm giao tiếp đúng và đẹp, cần có sự hiểu biết về giao tiếp đa văn hóa. Bên cạnh đó, việc luyện tập để các hành vi đẹp trở thành thói quen cũng không kém phần quan trọng.

Tác giả Vũ Anh Tuấn chỉ ra một số quy tắc chung trong quá trình giao tiếp công vụ nhằm duy trì sự đồng thuận, hạn chế tối đa sự bất hòa và nguy cơ tiềm ẩn của xung đột như sau:

**Quy tắc 1:** Tự biết mình. Bản chất của tự biết mình là phân tích để hiểu mình, để xác định đúng vai trò của mình trong giao tiếp với người khác. Chủ tịch Hồ Chí Minh từng nói: "Đã không tự biết mình thì khó mà biết người, vì vậy muốn biết đúng sự phải trái ở người ta, thì trước hết phải biết đúng sự phải trái của mình. Nếu không thể biết sự phải trái ở mình, thì chắc không thể nhận rõ người cán bộ tốt hay xấu"<sup>1</sup>.

**Quy tắc 2:** Gây ấn tượng tích cực, phù hợp với đối tượng, hoàn cảnh giao tiếp.

**Quy tắc 3:** Sử dụng ngôn ngữ phù hợp đối tượng, hoàn cảnh giao tiếp.

**Quy tắc 4:** Biết lắng nghe, chín chắn và biết thể hiện, gợi mở một cách phù hợp với tình huống và đối tượng giao tiếp.

**Câu 119: Nội dung văn hóa giao tiếp tại công sở theo Luật cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

Theo Điều 16 Luật cán bộ, công chức, văn hóa giao tiếp ở công sở được quy định như sau:

1. Trong giao tiếp ở công sở, cán bộ, công chức phải có thái độ lịch sự, tôn trọng đồng nghiệp; ngôn ngữ giao tiếp phải chuẩn mực, rõ ràng, mạch lạc.

---

1. Hồ Chí Minh: *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2002, t.5, tr.277.

2. Cán bộ, công chức phải lắng nghe ý kiến của đồng nghiệp; công bằng, vô tư, khách quan khi nhận xét, đánh giá; thực hiện dân chủ và đoàn kết nội bộ.

3. Khi thi hành công vụ, cán bộ, công chức phải mang phù hiệu hoặc đeo thẻ công chức; có tác phong lịch sự; giữ gìn uy tín, danh dự cho cơ quan, tổ chức, đơn vị và đồng nghiệp.

**Câu 120: Văn hóa giao tiếp với nhân dân theo Luật cán bộ, công chức?**

**Trả lời:**

Điều 17 của Luật Cán bộ, công chức quy định:

1. Cán bộ, công chức phải gần gũi với nhân dân; có tác phong, thái độ lịch sự, nghiêm túc, khiêm tốn; ngôn ngữ giao tiếp phải chuẩn mực, rõ ràng, mạch lạc.

2. Cán bộ, công chức không được hách dịch, cửa quyền, gây khó khăn, phiền hà cho nhân dân khi thi hành công vụ.

## QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

**Câu 121: PR (Quan hệ công chúng) là gì?**

**Trả lời:**

PR (Public Relations) hay Quan hệ công chúng vốn là một thuật ngữ rất quen thuộc trong kinh doanh. Tuy nhiên, có thể khẳng định rằng đó

không phải là lãnh địa riêng của khu vực kinh doanh, đó cũng là những gì các chính phủ nói chung và Chính phủ Việt Nam nói riêng vẫn đang thực hiện.

Trên thế giới, PR đã có lịch sử lâu đời, được nhìn nhận như một lý thuyết, một hệ giá trị chuyên ngành, một loại tổ chức chuyên nghiệp phát triển một kiểu văn hóa chuyên ngành, một loại ngành nghề có tiêu chuẩn và đạo đức riêng và một chuyên ngành đào tạo, bồi dưỡng trong xã hội. Ở Việt Nam, PR còn là một lãnh địa mới tuy đang dần được nhìn nhận như là một ngành, nghề có các lý thuyết liên quan chứ không còn chỉ đơn thuần là các kỹ thuật đơn lẻ.

Bài học từ khu vực kinh doanh cho thấy, mỗi tổ chức đều theo đuổi một mục đích riêng và kèm theo đó là một đối tượng hướng tới được xác định. Đó là công chúng của tổ chức. Công chúng, với tư cách cá nhân hay nhóm, đều tồn tại và phát triển trong một bối cảnh cụ thể liên cá nhân. Các cá nhân hay nhóm khác có ảnh hưởng quan trọng đến việc cá nhân hay tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Do vậy, các tổ chức nói chung và Chính phủ nói riêng không thể đạt được mục tiêu của mình một cách biệt lập hoặc không tính đến công chúng của mình.

Thực tiễn cho thấy, các nỗ lực PR xuất phát từ nhận thức quan trọng là tương tác, đối thoại tích cực và hệ thống với công chúng (chứ không

phải tảng lờ, không tính đến công chúng, thậm chí đơn thuần tạo dấu ấn một cách "ăn xổi, ở thì" hay dối trá và chụp giật) đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng thương hiệu và sự trung thành của công chúng hoặc "khách hàng" đối với tổ chức. Do vậy, PR thực chất là một cách tiếp cận, một công cụ có hệ thống và mang tính chiến lược trong ứng xử với công chúng của tổ chức. Nói cách khác, nhìn nhận đúng bản chất và xác định đúng vai trò của PR đối với tổ chức và hệ thống sẽ cho phép tận dụng tối đa các điểm mạnh và cơ hội mà hoạt động này đem lại cho tổ chức.

Chính phủ cũng có thể được xem như là một thương hiệu với quy mô, phạm vi và cách thức hoạt động đặc thù để tạo ra các tác động, các hiệu ứng đặc biệt về mặt chính trị, kinh tế, văn hóa, môi trường trong xã hội mà không có bất cứ một doanh nghiệp nào có thể so sánh. Trước thực tiễn sự suy giảm, xói mòn niềm tin đối với Chính phủ ở nhiều quốc gia hiện nay, PR cho Chính phủ cần được quan tâm một cách thích đáng nhằm tạo dựng một hình ảnh tích cực và niềm tin đối với Chính phủ, tăng sự hỗ trợ, trước hết là từ chính công chúng của nó, rồi đến các đối tượng quan tâm khác; thu hút đầu tư; và quan trọng hơn nữa là tạo áp lực cho những đổi mới trong chính nội bộ Chính phủ.

Có thể quan niệm về PR thông qua so sánh PR với các thuật ngữ có liên quan. Trên thực tế, cùng một kiểu hoạt động như nhau nhưng ở các dạng tổ chức khác nhau, với mục tiêu khác nhau, chúng có tên gọi và gắn với bản chất khác nhau. Các khái niệm liên quan đến PR có thể được chia thành hai nhóm bao gồm: (i) nhóm liên quan đến hoạt động kinh doanh, có mục đích thương mại, bao gồm: quảng cáo, marketing, xúc tiến thương mại; (ii) nhóm liên quan đến hoạt động hành chính và chính trị, bao gồm: dân vận, tuyên truyền, vận động.

Các hoạt động trên đây và PR có các điểm chung của chúng là đều (i) chỉ một dạng hoạt động; (ii) nhằm thiết lập và duy trì sự kết nối với công chúng của tổ chức thông qua các hoạt động truyền thông; (iii) nhằm thu hút sự chú ý, quan tâm; (iv) nhằm tác động và điều chỉnh nhận thức, hành động của công chúng.

Một số điểm khác biệt: *một là*, PR là một nỗ lực tổng hợp và hệ thống, mang tính là một tiến trình hơn so với giao tiếp, quảng cáo; *hai là*, chủ thể thực hiện PR là chính cơ quan, tổ chức đó, do vậy, đôi khi người ta so sánh rằng: "quảng cáo là tự khen mình, PR là để nhân vật thứ ba khen mình"; *ba là*, PR hướng công chúng tới tổng thể tổ chức thay vì một hoặc một vài sản phẩm hay dịch vụ, cho nên, có câu ngoa ngữ

rằng: "Các quảng cáo nói dối về sản phẩm, PR nói dối về tổ chức".

Từ các lập luận trên, có thể quan niệm: "*PR là những nỗ lực giao tiếp có hệ thống, có kế hoạch của một cá nhân hay tổ chức nhằm tạo dựng hình ảnh tích cực về tổ chức và thiết lập, duy trì, phát triển những mối quan hệ có lợi với công chúng của nó*".

Như vậy, xét về bản chất, PR là một quá trình có những đặc điểm sau:

*Một là*, PR gắn với thông tin, giao tiếp và quản lý vì bản chất của giao tiếp gắn với thông tin. Tuy nhiên, không nên nhầm lẫn PR là giao tiếp. Giao tiếp là một phần của các tổ chức, tuy nhiên, giao tiếp có thể diễn ra một cách ngẫu hứng, tự phát. Trong khi đó, PR là giao tiếp mang tính chủ động, có mục đích rõ ràng, có hệ thống, và được quản lý. Hơn nữa, giao tiếp, kể cả giao tiếp công vụ cũng có thể diễn ra kiểu độc thoại, một chiều, trong khi phàm đã tính tới PR, nỗ lực lại tập trung vào đối thoại. Bên cạnh đó, PR cũng không đơn thuần là thuyết phục vì thuyết phục chỉ hướng tới vận động, thuyết phục công chúng làm cái mà tổ chức muốn.

*Hai là*, PR gắn với công chúng. Cần phân biệt giữa nhóm công dân nào đó với công chúng. Sự khác biệt giữa hai đối tượng này là:

- (i) Mức độ liên quan: công chúng có xu hướng chủ động; trong khi nhóm công

dân có xu hướng quan niệm rằng tổ chức có tính đến họ;

- (ii) Nhận diện vấn đề: hậu quả của những gì tổ chức làm là một "vấn đề";
- (iii) Nhận diện các cản trở: nhận thức rằng họ không bị cản trở khi thực hiện các hành động để giải quyết vấn đề.

Nếu không có bất cứ điều kiện nào trong số trên đây phù hợp với nhóm thì nhóm sẽ không là mối quan tâm của tổ chức. Chỉ khi một tổ chức làm điều gì đó ảnh hưởng đến công dân hoặc công dân ảnh hưởng đến tổ chức thì đôi bên có xu hướng nhận diện về sự liên quan và vấn đề có liên quan.

Công chúng của Chính phủ khác với khách hàng của doanh nghiệp bởi vì doanh nghiệp có thể lựa chọn một nhóm riêng lẻ khách hàng nào đó có tiềm năng nhất trong việc sử dụng dịch vụ và hàng hóa của họ. Chính phủ, trái lại, không lựa chọn được công chúng của mình, ít ra là đối với công dân - nhóm chủ chốt trong công chúng. Có thể nhận diện công chúng của Chính phủ bao gồm hai nhóm chính là công dân và đối tác. Cụ thể là, (i) công dân và tổ chức/doanh nghiệp/khách hàng; (ii) các bên hữu quan/đối tác; (iii) các nhà tài trợ; (iv) các đối tượng bất hợp tác và chống đối; (v) truyền thông đại chúng (vừa là công cụ, phương pháp, vừa là đối tượng tác động, đối thủ cạnh tranh...). Như vậy, so với các chủ thể PR khác

trong xã hội, công chúng của Chính phủ có tính đặc thù là toàn bộ công dân trong xã hội. Điều này hết sức quan trọng vì cách thức PR cũng như nhất cử nhất động của Chính phủ ảnh hưởng rộng lớn đến đời sống nhân dân...

Công chúng của Chính phủ còn liên quan đến "các đối tác" - là các bên có liên quan hoặc kết nối với một tổ chức bởi vì họ và tổ chức đó ảnh hưởng lẫn nhau. Đối tác, do vậy, là bất cứ cá nhân hay nhóm nào có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi những hành động, quyết định chính sách hay mục tiêu của tổ chức.

Trong bản thân công chúng cũng có thể được chia thành hai nhóm là công chúng chủ động và công chúng bị động. Công chúng "chủ động", tập hợp xung quanh các "vấn đề", tìm kiếm các tổ chức, các tác nhân gây ra các vấn đề đó - tìm kiếm thông tin, tìm cách xoa dịu các tổn thất, tạo áp lực đối với các tổ chức gây vấn đề và tìm kiếm các quy định của Chính phủ điều chỉnh đối với tổ chức và vấn đề đó.

Ba là, PR gắn với quản lý hình ảnh (image) của cá nhân và tổ chức.

### **Câu 122: Nội dung hoạt động PR?**

**Trả lời:**

Quan hệ với công chúng bao gồm ba mảng nội dung chính:

- 1- Xác định công chúng chiến lược.
- 2- Thực hiện các hoạt động PR hướng tới công chúng và vì công chúng.

Các hoạt động PR cụ thể trong Chính phủ bao gồm:

- Đặt tên tổ chức

- Thiết lập mạng lưới: tiếp xúc với công dân, doanh nghiệp; thực hiện các cuộc viếng thăm, các câu lạc bộ,...

- Thể hiện trách nhiệm xã hội (hoạt động từ thiện, quyên góp, tổ chức hiến máu nhân đạo)

- Phát ngôn: Dạng văn bản (theo quy định về thẩm quyền, hình thức,...) hoặc dạng khẩu ngữ (các tuyên bố, đối thoại...)

- Cung cấp thông tin (hợp báo, diễn đàn: ví dụ họp báo về thí điểm bỏ Hội đồng nhân dân cấp huyện, quận; tư vấn (trực tuyến, qua điện thoại))

- Tổ chức các phong trào và sự kiện, như: tìm hiểu về lịch sử, truyền thống, về lãnh tụ (học tập và làm theo tư tưởng, tấm gương đạo đức Chủ tịch Hồ Chí Minh), về các vấn đề chính trị - xã hội (như cải cách hành chính,...), các ngày kỷ niệm, các hội diễn, triển lãm, các giải thưởng (như thi tay nghề giỏi, khéo tay hay làm, thi đấu thể thao), các chiến dịch thông tin (như chống hút thuốc lá, hạn chế tỷ lệ sinh đẻ, an toàn giao thông, vệ sinh an toàn thực phẩm, dinh dưỡng, phòng chống HIV/AIDS...)

- Thiết kế các hình ảnh (logo), kiến trúc trụ sở
  - Giải quyết hoặc quản lý khủng hoảng.
- 3- Đánh giá mối quan hệ và hình ảnh của tổ chức hay Chính phủ nói chung trong lòng công chúng.

Các hoạt động trên được thực hiện và được phân loại trên cơ sở sử dụng các tiêu chí khác nhau như: truyền thống và hiện đại (truyền khẩu, hội họp /ICT, Digital...), khi một nhân vật nổi tiếng bàn luận hoặc sử dụng một dịch vụ nào đó của tổ chức...; Tinh - động (văn bản, tài liệu in ấn, các áo cáo, tờ rơi/thuyết trình, video clips, hội nghị, hội thảo, các cuộc viếng thăm, các phóng sự truyền thông, các lễ kỷ niệm, họp báo, giao lưu, các giải thưởng...) và tổng hợp (email, trưng bày, triển lãm); trực tiếp - gián tiếp (truyền thông đại chúng - truyền thông trực tiếp); ngôn từ - phi ngôn từ; trong các giai đoạn khác nhau của tổ chức như giai đoạn mới thành lập, đang ổn định/khi khủng hoảng; định kỳ và đột xuất.

### **Câu 123: Chủ thể và khách thể PR trong Chính phủ?**

#### **Trả lời:**

Chủ thể là toàn bộ hệ thống hành chính nhà nước bao gồm: (i) cá nhân cán bộ, công chức và đơn vị, cơ quan; (ii) cộng tác viên: bao gồm công dân, doanh nghiệp, các nhân, tổ chức phi chính phủ; (iii) truyền thông đại chúng.

Trong Chính phủ, các đơn vị thực hiện các nhiệm vụ trực tiếp liên quan thường là các bộ phận (phòng, ban, cục, vụ..) như: văn phòng, phòng hành chính, đối ngoại, quan hệ quốc tế, thông tin - tổng hợp, thông tin - báo chí; trung tâm tư vấn, phòng tuyên truyền; văn phòng Chính phủ.

Đội ngũ cộng tác viên này cần được quản lý, đào tạo để vừa hỗ trợ tốt cho Chính phủ, vừa trở lại tác động vào Chính phủ, tạo áp lực cho sự thay đổi của Chính phủ.

Truyền thông đại chúng là một đối tượng đặc biệt, vừa là chủ thể: cơ quan phát ngôn của các tổ chức trong Chính phủ; vừa là khách thể theo đó Chính phủ phải thể hiện khả năng phục vụ, quản lý của mình để làm hài lòng và tạo điều kiện cho truyền thông đại chúng lớn mạnh.

**Câu 124: Vì sao PR đang ngày càng trở nên quan trọng và phổ biến hơn?**

**Trả lời:**

**Trong xã hội nói chung:**

- Nhu cầu tương tác: Tồn tại trong cộng đồng, các cá nhân, nhóm và tổ chức có một nhu cầu tự nhiên là biết về người khác và để người khác biết đến mình vì nhu cầu mang tính bản chất của vạn vật là sinh tồn. Sự tương tác trong một thế giới cực kỳ rộng lớn cho thấy, không dễ gì tự nhiên công chúng biết đến một ai đó, một tổ chức nào

đó, hiểu nó, hành động và cộng tác với nó. PR, với nền tảng là giao tiếp, là một hình thức để kết nối với thế giới bên ngoài, để "thể hiện mình và biết người".

- Áp lực cạnh tranh: Cạnh tranh trong cuộc sống ngày càng trở nên khốc liệt hơn, không chỉ riêng trong kinh doanh mà còn trong nhiều lĩnh vực khác của cuộc sống. Để giành và bảo đảm được thị phần trong thương trường, nguyên lý "hữu xạ tự nhiên hương" không còn luôn đúng trong một thị trường có quá nhiều lời chào bán. Chính vì vậy, các cá nhân, tổ chức cũng như doanh nghiệp cần học được cách quản lý thương hiệu. Chính phủ, ở một mức độ nào đó, có thể được xem như là một "siêu thương hiệu" do tính phức tạp về bản chất của mục tiêu và nhiệm vụ, sự rộng lớn về quy mô, phạm vi và mức độ ảnh hưởng cũng như số lượng người tham gia. Hơn nữa, uy tín, hiệu quả của thương hiệu này quyết định hoặc ảnh hưởng sống còn đến phần lớn các thương hiệu còn lại trong xã hội và thị trường.

- Phát triển công nghệ thông tin: Hội nhập và toàn cầu hóa làm thế giới trở nên mở rộng hơn rất nhiều, trong khi công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) là cho thế giới trở nên "phẳng" hơn với rất ít, thậm chí không còn ranh giới. Chúng ta đang sống ở một thời đại mà thông tin có thể được cập nhật ngay lập tức,

hằng ngày, hằng giờ. Do vậy, thông tin đã cũ hoặc bị lãng quên có thể tạo nên nguy cơ về việc mất thị phần hoặc hiểu nhầm. Bên cạnh đó, thế giới ảo của Internet cũng đang tạo ra một khuôn khổ pha trộn giữa thật và ảo, giữa hư và thực, buộc các cá nhân và tổ chức cần chủ động để khẳng định hoặc tái định vị vị trí, hình ảnh của mình trong lòng công chúng.

- Toàn cầu hóa và hội nhập: Xu hướng du lịch và tái định cư quốc tế đang ngày càng trở nên phổ biến cũng là một động lực quan trọng của PR.

Nói tóm lại, trong một thế giới quá rộng lớn và không ngừng thay đổi, PR trở nên ngày càng quan trọng hơn, giúp đáp ứng nhu cầu thể hiện bản thân một cách chuyên nghiệp, cung cấp cho cá nhân và tổ chức một thứ "quyền lực mềm" gắn với sự hiểu biết và ấn tượng từ phía các bên liên quan.

#### *Đối với tổ chức:*

Một tổ chức thực hiện tốt công việc PR sẽ hiểu được công chúng của nó nghĩ gì và muốn gì, và tương tự, công chúng của nó cũng sẽ có đủ thông tin và không hiểu lầm về những gì tổ chức hướng tới và đang thực hiện.

#### *PR giúp tổ chức:*

+ Tạo hiểu biết qua lại: duy trì tương tác, đối thoại - thu nhận được phản hồi (feedback), ý tưởng để quay trở lại phục vụ tốt hơn;

- + Tạo hình ảnh tích cực cho tổ chức;
  - + Thu hút được sự quan tâm, ủng hộ;
  - + Tạo niềm tin, uy tín;
  - + Thiết lập quan hệ lâu dài;
  - + Thay đổi cách tiếp cận bên trong; hỗ trợ quá trình học hỏi trong nội bộ và phát triển văn hóa tổ chức tích cực, đúng hướng;
  - + Tạo dựng phát triển thương hiệu;
  - + Tiết kiệm: Hạn chế được những chi phí về tinh thần, vật chất, tài chính do không phải chi trả cho kiện tụng, chống đối, phá đám, hiểu lầm,..
- PR tỏ ra đặc biệt hữu hiệu khi:
- + Tổ chức muốn thay đổi diện mạo, hình ảnh;
  - + Ra mắt sản phẩm, dịch vụ mới;
  - + Tổ chức gặp khủng hoảng;
  - + Cạnh tranh khốc liệt.

Nói một cách ngắn gọn, PR giúp tổ chức đạt được sự *hài lòng, cam kết, ủng hộ* từ công chúng của nó.

**Câu 125: Các cơ quan hành chính nhà nước nói chung và Ủy ban nhân dân cấp xã nói riêng có cần PR không?**

**Trả lời:**

Vai trò của PR đối với Chính phủ nói chung và các cơ quan hành chính nhà nước nói một cách cụ thể là hết sức quan trọng, vì:

*Một là, trong không ít các Chính phủ và không ít các tình huống cụ thể, Chính phủ có thể*

nhầm tưởng rằng mình đang hành động một cách hợp lý nhất để thỏa mãn một cách tốt nhất nhu cầu của công dân. Tuy nhiên, điều đó có thể chỉ là ý chí chủ quan. Thật chí, Chính phủ mới đang phục vụ tốt nhất nhu cầu của bản thân bộ máy "quan liêu" của mình. Do vậy, PR cần được xem như là một công cụ chiến lược để hạn chế nguy cơ chủ quan đó.

*Hai là*, có thể có sự xung đột về mục tiêu cũng như cách thức thực hiện mục tiêu trong hệ thống hành pháp. PR là hình thức công khai các tiến trình, các ý tưởng và sáng kiến, cho phép giảm thiểu sự chống đối, tăng cường phản biện và sự ủng hộ khi chương trình, chính sách được đưa vào thực tế. Do vậy, hạn chế được các nguy cơ về các "vấn đề", thậm chí khủng hoảng. Nói cách khác, PR là một cách để nhận diện sự khác biệt, ghi nhận các quan điểm, định hướng mục tiêu và các giá trị hợp lý nhất trong khuôn khổ hợp pháp.

*Ba là*, quan niệm cho rằng Chính phủ là duy nhất, là đương nhiên đang có thể dần trở thành ngộ nhận. Công cuộc cải cách, đổi mới Chính phủ trên thế giới đang chỉ ra một thực tế quan trọng là vai trò của Chính phủ không thay đổi, tuy nhiên cách thức thực hiện vai trò đó đang phải thay đổi để thích ứng với xu thế phát triển, theo đó, khu vực tư (như ở một số quốc gia phát triển như Anh và Mỹ) có thể tham gia chia sẻ, đảm

nhiệm vai trò của Chính phủ với tư cách là *đối thủ cạnh tranh*, là *đối tác* và thậm chí là *hình mẫu* ở một số khía cạnh hoặc kỹ thuật quản lý. Chính sự hiện diện và năng lực của khu vực tư này đã tác động và góp phần làm thay đổi cách thức thực hiện vai trò của Chính phủ, buộc nó phải thừa nhận và tính đến khu vực tư trong cuộc chơi. Do vậy, để tăng cường năng lực cạnh tranh cho Chính phủ thì chính trong nội bộ chính phủ cũng cần có tinh thần "cạnh tranh". Nói cách khác, PR đang dần trở thành một lẽ tự nhiên khi các đơn vị trong nội bộ Chính phủ và Chính phủ, với tư cách tổng thể, đều cần PR để khẳng định vị thế và ưu thế của mình.

Bốn là, tương tác có vai trò đặc biệt quan trọng đối với Chính phủ vì công chúng của Chính phủ là toàn bộ xã hội cho nên nếu hoạt động của Chính phủ không hiệu quả có thể tạo nên khủng hoảng, đặc biệt là khủng hoảng niềm tin. Do vậy, PR - với tư cách là công cụ nhằm tăng cường "đối thoại cộng đồng" trong quản lý hành chính nhà nước - đóng một vai trò quan trọng.

Nói cách khác, PR là một phần không thể thiếu trong quản trị chiến lược của Chính phủ nhằm xây dựng và củng cố *mối quan hệ lâu dài giữa Chính phủ và công chúng* nhằm tăng cường hiểu biết qua lại, hỗ trợ và đồng thuận, tiết kiệm và giảm xung đột, chống phá.

## QUẢN LÝ XUNG ĐỘT

**Câu 126: Xung đột là gì?**

**Trả lời:**

*Nhận diện các biểu hiện của xung đột*

Xung đột là một hiện tượng xã hội phổ biến trong mọi loại hình tổ chức. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, xung đột không được xử lý không phải vì người ta không nhận ra sự tồn tại của chúng mà do người ta không biết xử lý như thế nào. Chính vì vậy, nhận thức đúng đắn và xử lý xung đột theo hướng có lợi cho tổ chức là một kỹ năng quan trọng đối với mọi nhà quản lý cũng như mỗi cá nhân cán bộ, công chức nói chung.

Trong công việc, xung đột có thể là giữa một nhân viên và trưởng phòng về cách đánh giá công trạng của anh ta trong năm công tác; một nhân viên khác đột ngột bị điều chuyển sang một đơn vị mà anh ta không có chuyên môn liên quan; hai nhân viên không chấp nhận nổi nhau vì gần đây một người tỏ ra bất cần trong công việc; hai trưởng đơn vị không thể chấp nhận được phương án kết hợp trong việc thực hiện một dự án chung,...

Xung đột liên quan đến sự khác biệt về quan điểm, sự trông đợi, giá trị hoặc cách thức hành động. Nhưng bản thân sự khác biệt giữa các cá nhân không nhất thiết là xung đột. Có thể nhận

biết xung đột thông qua quan sát, cảm nhận và phân tích. Xung đột có thể hiện diện dưới một số hình thức sau:

- Sử dụng ngôn từ có tính gây hấn: ví dụ như sử dụng những lời nói nặng nề, thậm chí xúc phạm giữa các bên. Tuy nhiên, đôi khi sự im lặng của một bên trong khi bên kia đang chờ đợi được nghe cũng có thể nói lên một điều gì đó không bình thường.

- Nói xấu sau lưng.

- Có các điệu bộ, cử chỉ tiêu cực: Các cử chỉ của tay, mắt, mặt thể hiện sự thiếu tôn trọng hoặc không chấp nhận phía bên kia như: cười khẩy, nhếch mép kết hợp với nhếch lông mày,...

- Tránh mặt: việc tảng lờ sự có mặt của một ai đó, tìm cách tránh mặt nhau, tìm cách vắng mặt nơi làm việc hoặc "bãi công" không chính thức - tức là đến công sở nhưng không làm việc,...

Như vậy, xung đột hiện diện ở các hình thức khác nhau của sự phản đối hoặc không chấp nhận bên kia.

Điều quan trọng là các hiện tượng trên không phải luôn là biểu hiện của xung đột. Để xác định chúng có phải là biểu hiện của xung đột hay không, cần sử dụng các tiêu chí về tần suất (cao - thấp), mức độ cấp (nghiêm trọng) (cao - thấp), ảnh hưởng (rộng - hẹp), và thời gian diễn ra (dài -

ngắn). Chỉ khi các biểu hiện thái độ trên xuất hiện với tần suất cao; mức độ cấp cao (như lời nói hết sức gay gắt, điệu bộ cử chỉ xúc phạm ghê gớm),...; diễn ra trong một thời gian dài (nhiều ngày, nhiều tháng); và ảnh hưởng rộng (đến nhiều khía cạnh làm việc của cá nhân hoặc của nhiều cá nhân)... thì những khác biệt đó mới được xem như là xung đột và nhất thiết cần đến sự can thiệp.

### *Vậy xung đột là gì?*

Xung đột có thể được hiểu 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) trở nên khó khăn, kém hiệu quả, thậm chí làm các bên khó có thể chung sống và làm việc với nhau.

Xung đột luôn hiện diện ở các quy mô, phạm vi và tần suất khác nhau trong các tổ chức, bất kể quy mô, phạm vi tác động hay mục đích hoạt động. Nó là kết quả của sự phụ thuộc, liên quan, trong đó các bên tham gia giao tiếp có thể bất đồng sâu sắc về mục tiêu; hoặc có mục tiêu lâu dài tương thích với nhau nhưng lại bất đồng về cách thức để đạt được mục tiêu, cách đánh giá kết quả đạt được mục tiêu.

Xung đột liên quan đến sự khác biệt và mâu thuẫn. Tuy nhiên, không phải mâu thuẫn nào

cũng tạo ra xung đột, chỉ có những mâu thuẫn biểu thị sự phản kháng, chống đối, triệt tiêu đối với bên kia thì mới là xung đột.

Một tổ chức không có xung đột chỉ khi các cá nhân không quan tâm, không liên quan gì đến nhau - tức là không có giao tiếp hay tương tác; họ không trông đợi gì, thậm chí không cần gì ở tổ chức hay các bên có liên quan, họ lười nhác và thờ ơ, cảm thấy ai muốn làm gì cũng chẳng ảnh hưởng đến mình hay đến "hòa bình thế giới". Chính vì vậy, việc cho rằng không có xung đột ở công sở hành chính nhà nước - với tất cả sự đa dạng và phức tạp về chức năng cũng như bản chất của quá trình giao tiếp (như đã trình bày ở phần Giao tiếp trong thực thi công vụ) - là một điều không tưởng.

Chính thức thừa nhận sự hiện diện của xung đột là điều kiện quan trọng cho phép xử lý chúng một cách thực chất, triệt để và hiệu quả. Nói cách khác, điều quan trọng là cần giải quyết và điều chỉnh nó, chứ không thể loại bỏ nó<sup>1</sup>.

Trong giao tiếp công vụ, theo tác giả Vũ Anh Tuấn, xung đột được hiểu là dạng xung đột phát

---

1. Xem: Đỗ Hạnh Nga: "Các kỹ thuật giải quyết xung đột trong nhóm", Tạp chí *Tâm lý học*, số 9, tháng 12-2001, tr. 50.

sinh từ những mâu thuẫn không thể điều hòa được về khuynh hướng, quan điểm, nhu cầu, quyền lợi... và những biểu hiện có tính bất đồng thuận dẫn đến những tranh chấp nhất định diễn ra trong quá trình giao tiếp công vụ.

Tác giả này cũng chỉ ra sự đa dạng của các đối tượng trực tiếp tham gia vào xung đột như: giữa cá nhân và cá nhân (giữa các cấp lãnh đạo, giữa các nhân viên, giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa cán bộ công chức và công dân); hay giữa cá nhân và nhóm.

### **Câu 127: Các nguyên nhân của xung đột?**

#### **Trả lời:**

Có thể nói xung đột là kết quả của sự phụ thuộc lẫn nhau; trong đó, phần lớn các trường hợp là các bên có mục tiêu lâu dài thống nhất với nhau nhưng lại bất đồng về cách thức đạt được mục tiêu đó.

Xung đột có thể hiện diện hoặc tiềm ẩn ở quy mô lớn, phức tạp, mang tính bản chất hoặc hằng ngày, vặt vãnh. Xung đột cũng có thể hiện diện dưới dạng *xung đột cá nhân*, với nguyên nhân có thể nói ngắn gọn là hai bên không thích nhau và *xung đột vấn đề*, có bản chất gắn với bất cứ một nguyên nhân nào khác liên đến việc thực thi công việc.

Mâu thuẫn, xung đột vốn là bản chất của cuộc sống, một thứ quy luật nội trị của mọi sự

vật, hiện tượng. Ủy ban nhân dân là một tổ chức gồm nhiên cá nhân mâu thuẫn xã hội là điều đương nhiên. Vấn đề là ở chỗ các xung đột đó cần được nhìn nhận và can thiệp như thế nào để những ảnh hưởng của chúng sẽ mang tính tích cực hơn là tiêu cực đến đời sống làm việc của cá nhân, đơn vị...

### *Xung đột cá nhân*

Xung đột cá nhân liên quan đến tính cách con người, thường gắn với yếu tố cảm xúc cá nhân của các bên khi bản chất xung đột là cảm xúc và đối tượng của các cảm xúc cá nhân là tính cách của người khác, liên quan đến cảm giác thích hay không thích tính cách của một ai đó. Nguyên nhân và quá trình phát triển của xung đột, do vậy, mang tính cảm tính. Ví dụ, một người có tính "được chẳng hay chớ" sẽ không ưa gì những đồng nghiệp có tính chỉn chu, có tính tổ chức và theo họ, mọi sự cẩn thận, chu đáo đó chỉ là biểu hiện của sự thiếu sáng tạo; hay một người có tính nịnh bợ sẽ không thích những đồng nghiệp say mê chuyên môn vì theo họ những người kia chui mũi vào chuyên môn vì chẳng được "sếp" ưa, vì chẳng còn việc khác để làm... Nói chung, sự yêu hay ghét, bức mình, chấp nhận hay thừa nhận người khác phụ thuộc căn bản vào cảm tính, vào tâm trạng, nhất là tâm thế hiện thời của cá nhân.

Nhận diện loại xung đột này không dễ vì trong rất nhiều trường hợp, các bên liên quan thường cố gắng che giấu nguồn gốc thực sự để làm cho mọi chuyện tỏ ra khách quan. Họ hay vin cớ vì công việc, vì tập thể hơn là bị mang tiếng cá nhân. Chính vì vậy, một khi đã xuất hiện, dạng xung đột này có xu hướng càng ngày càng trở nên tồi tệ hơn, với mức độ và quy mô ngày càng trở nên trầm trọng hơn.

### *Xung đột vấn đề*

Trong công sở hành chính nhà nước, dạng xung đột vấn đề có thể xuất phát từ những nhóm nguyên nhân cơ bản sau:

- Nguyên nhân về tổ chức và tổ chức lao động:

+ Cơ cấu tổ chức bất hợp lý: ví dụ như quá nhiều tầng nấc, quá nhiều đầu mối trung gian. Hệ lụy của nó là chỉ thị từ trên xuống mất rất nhiều thời gian và cấp dưới thường bị chậm thời hạn; bên cạnh đó, các kiến nghị, đề xuất từ dưới lên cũng bị sàng lọc quá nhiều trước khi đến được cấp quản lý cao nhất.

+ Tổ chức không có chiến lược: Một điều hết sức rõ ràng là thiếu chiến lược, thiếu định hướng, tổ chức sẽ rơi vào tình trạng hỗn loạn, không có phương hướng hoặc lệch trọng tâm và tốn kém - cả về thời gian, tiền bạc, sức lực và uy tín của nhà quản lý. Sự thiếu định hướng này là

nguyên nhân của sự rời rạc, thiếu tập trung, thiếu gắn kết và tình trạng không thể kiểm soát nổi - một môi trường lý tưởng cho xung đột nảy sinh và mọi sự khó khăn trong giao tiếp, ứng xử. Điều này xảy ra ngay trong trường hợp tổ chức có đầy đủ cả chiến lược và kế hoạch nhưng chỉ mang tính hình thức chứ không có hiệu lực thực tiễn.

+ Sự không tương thích giữa trách nhiệm và thẩm quyền. Khi cá nhân được phân công trách nhiệm, họ cần thẩm quyền tương ứng bao gồm điều kiện vật chất và hỗ trợ về tinh thần như sự phối hợp của đồng nghiệp, trang thiết bị, kinh phí,... Thiếu những điều kiện này, và trong trường hợp tồi tệ nhất, cá nhân sẽ bất lực trước những yêu cầu của nhiệm vụ. Khi đó, xung đột sẽ xảy ra không chỉ giữa các cá nhân liên quan trong nhóm hành động mà còn xảy ra trực tiếp giữa họ và các nhà quản lý.

+ Phân công công việc không hợp lý: Điều này dẫn đến sự không tương thích về năng lực và chức trách. Nói cách khác, nhân viên thiếu các kiến thức, quan điểm, kỹ năng và thái độ cần thiết để thực thi. Sự xáo trộn thường xuyên hoặc đột suất về chức trách cũng có thể là một nguyên nhân nữa. Khi không có đủ năng lực, một số cá nhân rơi vào trình trạng "tuyệt vọng", thường xuyên lo ngại về sự yếu kém, bất lực của mình; số khác

"chuyển bại thành thắng" bằng cách lấy "quan hệ" làm trọng tâm để che giấu sự yếu kém về chuyên môn. Nếu hiện tượng này mang tính phổ biến, kéo dài, nó sẽ tạo xung đột trong bản thân cá nhân (nếu đó là người có lòng tự trọng và còn có mong muốn thay đổi, phấn đấu) hoặc giữa các cá nhân, đặc biệt khi có liên quan đến việc đánh giá kết quả thực thi. Ngoài ra, phân công và đánh giá không hợp lý cũng có thể dẫn đến sự "nhàn cư vi bất thiện", tạo điều kiện cho buôn chuyện, đàm tiếu, v.v. một mảnh đất màu mỡ cho mâu thuẫn và xung đột.

+ Thiếu tính minh bạch và sự tham gia trong tổ chức lao động.

+ Thiếu vắng hệ thống quy trình, thủ tục làm việc được xây dựng và tổ chức thực hiện một cách khoa học. Điều này xảy ra khi với cùng một loại công việc mà các cá nhân tiến hành theo các cách thức, tiến trình và tạo ra các kết quả khác nhau trong khi tổ chức chưa hình thành được một khung đánh giá gồm các tiêu chí nhất quán để làm cơ sở cho việc đánh giá một cách khách quan và công bằng. Quy trình, thủ tục làm việc không khoa học cũng có thể dẫn đến lối mòn và sự nhảm chán trong thực thi. Hãy hình dung cảnh 5 ngày làm việc mỗi tuần, vẫn từng ấy khuôn mặt, vẫn từng ấy thao tác, chẳng mấy chốc người ta sẽ bắt đầu để ý đến những thứ vật vãnh xung quanh. Hệ

quả tất yếu là giao tiếp trở nên khó khăn, phức tạp và xung đột nảy sinh.

+ Đánh giá thực thi không thực chất, không lấy kết quả thực thi làm đối tượng chính và chế tài khen thưởng, kỷ luật không hợp lý.

+ Quá trình giao tiếp mang tính tiêu cực: Một phần lối sống của tổ chức - đặc biệt liên quan đến truyền thống (hay thói quen) xử lý xung đột: Khi công sở duy trì một lối sống xa cách, nghi ky, tôn vinh thái quá các quan hệ không chính thức, thiếu vắng một cơ chế giao tiếp mở và dân chủ trong ban hành quyết định, hệ lụy đương nhiên của nó là sự ngột ngạt, căng thẳng và lệch trọng tâm trong hành động. Cũng có tình trạng thông tin không được cung cấp một cách đầy đủ, chính xác hoặc theo cách phù hợp. Chính sự úp mở hay bưng bít thông tin sẽ dẫn đến thái độ nghi ky, cảm giác bị đối xử bất công bằng trong việc hưởng quyền được thông tin và dẫn đến các bình luận khác nhau về một vấn đề nào đó - tức là sự đồn đại không đáng có. Nếu như các nhà quản lý và tập thể có thói quen né tránh, không có chiến lược để đối diện và tìm cách giải quyết, các xung đột sẽ có xu hướng càng ngày càng nhiều hơn, trầm trọng hơn và trong phần lớn các trường hợp như vậy, các bên liên quan trực tiếp đến xung đột sẽ là nạn nhân của nhiều kiểu áp lực và hệ lụy.

- Các nguyên nhân gắn với yếu tố về cá nhân và liên cá nhân:

+ Sự đối lập về tính cách cá nhân dẫn đến sự "thích" hay "không thích" vốn là nguyên nhân của dạng xung đột cá nhân như đã đề cập ở phần trên.

+ Sự khác biệt về quan điểm và kỳ vọng vào công việc, tổ chức, cộng sự. Tuy nhiên, có một xu hướng là các nhà quản lý cho xung đột dạng này là các vấn đề cá nhân. Giải pháp của họ là khuyên chuyền, điều động những người này - những "mầm mống của mâu thuẫn" - sang các đơn vị khác. Đây không hẳn là một giải pháp khôn ngoan vì nó không giúp giải quyết tận gốc vấn đề và nó phản ánh sự thiếu triệt để hoặc sự thiếu bản lĩnh trong quản lý nói chung và trong giải quyết xung đột nói riêng.

+ Sự thiếu hiểu biết hoặc không tôn trọng đúng mức về trách nhiệm và chuyên môn của nhau.

+ Sự khác biệt về nguồn gốc cá nhân: Điều này là một lẽ tự nhiên. Chính vì vậy, tham vọng nhìn nhận và đối xử kiểu cào bằng đổi với những khác biệt như tuổi tác, điều kiện kinh tế gia đình,... là một biện pháp đối phó mang tính hình thức có thể đem lại kết quả tích cực về ngắn hạn nhưng tiêu cực về lâu về dài.

+ Sự khác biệt về năng lực công tác và cách thức hành động: Đây là một trong những quan tâm chủ chốt trong kỹ thuật phát triển đội nhóm.

Kết hợp sự khác biệt của cá nhân trong đó có năng lực, có thể là một cách để làm cho đời sống làm việc phong phú, tạo nên áp lực cần thiết cho thay đổi, rèn luyện cá nhân hoặc để khắc phục những yếu kém hay phát huy điểm mạnh về năng lực trong tập thể. Tuy nhiên, hiệu quả của hoạt động này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực phối hợp của nhà quản lý hoặc của những điều phối viên trong nhóm. Nếu không, sự khác biệt, chênh lệch sâu sắc về năng lực giữa các cá nhân khi phối hợp trực tiếp có thể là mầm mống của sự đố kỵ, ghen ghét và trả thù.

+ Nhân vật thứ ba tiêu cực: Nhóm hay tổ chức nói chung là tập hợp các cá nhân với các mối quan hệ liên cá nhân đa dạng, đan xen và phức tạp. Trong rất nhiều trường hợp, khi một hoặc các nguyên nhân đề cập ở trên đã làm cho xung đột nảy sinh, thì nhân vật thứ ba tiêu cực có thể là tác nhân "đổ thêm dầu vào lửa".

- Các nguyên nhân liên quan đến bản thân các nhà quản lý:

Trong mọi trường hợp và mọi lý do của xung đột, nhà quản lý đều có trách nhiệm của mình. Phân tích trên cho thấy, phần lớn các xung đột có nguyên nhân liên quan đến nhà quản lý.

+ Phong cách quản lý tiêu cực: Hệ lụy của phong cách ra quyết định kiểu độc đoán, chuyên quyền đối với việc nảy sinh và bùng phát các xung đột là đã quá rõ ràng. Nó phản ánh thái độ của

quyền, coi thường nhân viên, nhân viên chỉ được biết đến quyết định vào phút chót, dẫn đến sự ngạc nhiên và ở vào thế "sự đã rồi" hoặc không có quyền lựa chọn. Tuy nhiên, việc áp dụng phong cách dân chủ cũng cần bảo đảm đúng bản chất của nó. Khi phương pháp dân chủ diễn ra kiểu quá trớn, nhà quản lý sẽ không chịu trách nhiệm cuối cùng mà viện cớ "tập thể đã quyết định", dẫn đến xung đột về quyền lợi và cách tiếp cận đối với công việc giữa các nhóm, các "phe phái", trong đó bản thân nhà quản lý thuộc về một phe hoặc tệ hơn, không phe nào muốn dung nạp họ cả. Nói chung, trong trường hợp đó, tổ chức dễ rơi vào tình trạng "vô chính phủ".

+ Thiếu năng lực: Nếu trường hợp trên đây phản ánh sự sai trái về thái độ thì nguyên nhân này liên quan đến sự yếu kém hoặc thiếu vắng các kỹ năng cần thiết trong điều hành. Hệ quả của nó là các vấn đề như đã được nêu trong nhóm nguyên nhân liên quan đến tổ chức và tổ chức lao động.

+ Định kiến cá nhân, thói bè phái, cánh hẩu, dẫn đến sự thiên vị trong phân công, đánh giá và ghi nhận công trạng của nhân viên.

+ Thiếu bản lĩnh kiểu tranh công, đổ lỗi. Một trong những lý do quan trọng có liên quan đến phong cách quản lý trong công sở hành chính nhà nước khi sự tầng nấc, thứ bậc quá phức tạp trong cơ chế ra quyết định đã cản trở quá trình dân chủ

và là cái cớ biện minh cho sự vô trách nhiệm của nhiều nhà quản lý.

+ Tính cách cá nhân: không trung thực, gian lận, lưu manh, ngạo mạn, hay đánh giá thấp, coi thường, nói xấu người khác, thích được bợ đỡ, tâng bốc...

Các phân tích trên đây dẫn tới một số nhận định quan trọng.

*Một là*, có rất nhiều nguyên nhân có thể dẫn đến xung đột nên việc xác định được nguyên nhân gốc của nó không phải là một điều dễ dàng.

*Hai là*, khi xung đột xuất phát do sự kết hợp của từ hai nguyên nhân trở nên, bản chất của xung đột trở nên phức tạp hơn, việc truy tìm nguyên nhân cũng trở nên khó khăn hơn và do vậy, chiến lược giải quyết phải mang tính toàn diện và tích hợp hơn.

*Ba là*, cho dù biểu hiện và nguyên nhân có thể rất khác nhau, về căn bản, cái gốc của vấn đề xung đột liên quan chủ yếu đến việc phân công và đánh giá thực thi.

*Bốn là*, trong phần lớn các trường hợp, nguyên nhân của xung đột liên quan đến năng lực của các nhà quản lý; và trong mọi trường hợp, liên quan đến trách nhiệm của họ.

*Năm là*, cho dù là trực tiếp hay gián tiếp, phần lớn các nguyên nhân đều liên quan đến người quản lý. Và đây có thể là lý do vì sao nhiều nhà quản lý không thích đề cập đến vấn đề xung đột.

## Câu 128: *Ảnh hưởng của xung đột trong đời sống làm việc?*

Trả lời:

Như đã đề cập, nguy cơ và mức độ tiêu cực của xung đột phụ thuộc rất nhiều vào tần suất và quy mô của chúng.

Khác hẳn với nhận thức sai lầm hay phiến diện của không ít người, xung đột trong tổ chức lại tiềm ẩn các cơ hội tác động tích cực chứ không chỉ nguy cơ tiêu cực.

### *Ảnh hưởng tích cực của xung đột*

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 sự thay đổi, ý tưởng mới và sự sáng tạo trong thực thi.

- Làm cho các công sở trở nên sống động hơn, thật hơn: các cá nhân có cảm giác sống thật hơn với cảm giác "vào cuộc", cảm giác cần đấu tranh cho quan điểm của mình chứ không phải là cảm giác nhạt nhẽo, buồn tẻ, một chiều trong một đời sống làm việc kiểu "sáng cắp ô đi, tối cắp về".

- Phản ánh các khía cạnh, bối cảnh, mâu thuẫn đang tồn tại trong công sở.

- Tăng cường sự gắn kết của cá nhân với tổ

chức, khi họ có nhu cầu, trông đợi và có cơ hội để thỏa mãn những trông đợi đó.

- Giúp cá nhân và nhóm học được cách đề cao sự khác biệt, đặc thù.
- Giúp tạo nên dấu ấn cá nhân, nhóm.

### *Ảnh hưởng tiêu cực của xung đột*

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

- Đe dọa sự bình ổn của công sở.
- Dẫn đến sự xao nhãng, lệch trọng tâm: thay vì chú trọng vào các nhiệm vụ trọng tâm, vào công việc, tổ chức bị phát triển thiên lệch vào các quan hệ và tổn thất nguồn lực cho việc tìm kiếm biện pháp giải quyết các vấn đề của quan hệ nhân sự chứ không phải là để cải thiện các vấn đề gắn với thực thi nói chung.
- Làm cho không khí làm việc ngột ngạt, căng thẳng, thậm chí thù địch.
- Phá vỡ sự gắn kết tổng thể, tạo thành các bè phái đối lập nhau.
- Giảm năng suất lao động.
- Dẫn đến những xung đột khác.

### **Câu 129: Các hình thức giải quyết xung đột?**

#### **Trả lời:**

Có một số chiến lược phổ biến trong giải quyết xung đột gồm né tránh, nhường nhịn, thỏa hiệp,

đối đầu và hợp tác. Mỗi chiến lược có thể có những ưu điểm hoặc hạn chế nhất định khi được áp dụng cho các giai đoạn khác nhau của xung đột. Vấn đề là ở chỗ, các cá nhân hoặc tổ chức có thể lựa chọn một chiến lược này rồi lại chuyển sang một chiến lược khác hoặc áp dụng lần lượt một vài chiến lược.

- Né tránh:

### *Bản chất*

Bản chất của chiến lược này là một hoặc cả hai bên không muốn đối mặt với thực tế là có xung đột, không muốn thừa nhận chúng, không muốn tìm ra nguyên nhân và cũng không giải quyết chúng.

Sự né tránh này có thể hiện diện ở hai phạm vi nhất định. Một là, trong mỗi bên, tự họ không muốn động chạm đến vấn đề này. Họ cố gắng không nghĩ về chuyện đang xảy ra. Nguyên nhân của việc này có thể do bản lĩnh kém, thậm chí là sự hèn nhát - thường được biện hộ là một cách để tự "bảo vệ" bản thân khỏi những chuyện đau đớn, hay vì chuyện này cũng không có gì "ghê gớm" đến mức đáng lưu tâm. Kiểu thứ hai, sự tránh né này được thể hiện ra bên ngoài, khi mỗi bên hoặc các bên cố tỏ ra là giữa họ không có gì. Động cơ của biểu hiện này có thể là muốn bảo vệ uy tín của mình trước đám đông, muốn thể hiện là mình có tinh thần đoàn kết, sống hòa thuận với đồng

nghiệp. Và do vậy, nếu có ai đó đề cập đến thực tế đó, các bên có xu hướng phủ nhận.

### *Biểu hiện hành vi*

Hạn chế các tiếp xúc trực tiếp với bên kia để khỏi phải thảo luận hay đối chất về xung đột.

### *Ảnh hưởng*

Lựa chọn chiến lược này có thể đem lại cái lợi trước mắt hoặc trong ngắn hạn. Nó giúp các cá nhân có thời gian suy ngẫm về những gì đã và đang diễn ra giữa họ, các nguyên nhân và các vấn đề có liên quan. Thời gian, do vậy, cho phép các bên trở nên bình tĩnh và sáng suốt hơn trong nhìn nhận vấn đề.

Tuy nhiên, về lâu dài, chiến lược này không nhất thiết là một sự lựa chọn khôn ngoan, nhất là trong trường hợp mức độ trầm trọng - mức độ cấp - của xung đột đã tăng lên.

#### - Nhường nhịn:

### *Bản chất*

Nói chung, các bên có thể đối diện với thực tế xung đột, thừa nhận sự tồn tại của xung đột, biết rõ nguyên nhân dẫn đến xung đột nhưng một hoặc các bên quyết định nhường nhịn - chấp nhận một sự thua thiệt nào đó "ở mức chấp nhận được".

Động cơ của sự lựa chọn này có thể mang tính tự thân, liên quan đến niềm tin rằng "một sự nhường nhịn là chín sự lành".

Bên cạnh đó, còn một động cơ khác đến từ bên ngoài dẫn đến sự nhường nhịn. Dưới áp lực mạnh

mẽ của bên thứ ba nào đó, có thể là cá nhân, có thể là tập thể, có thể là tích cực, mang tính xây dựng, cũng có thể là tiêu cực như đe dọa, mặc cả,... thì một hoặc các bên trực tiếp liên quan có thể tự nguyện hoặc đành chấp nhận quan điểm của người đối lập "vì lợi ích chung của nhóm".

### *Biểu hiện hành vi*

Nói chung, các hành vi cụ thể thể hiện sự nhường nhịn sẽ được lựa chọn. Việc tiếp xúc trực tiếp giữa hai người cũng có thể bị tránh né hòng tìm kiếm các cảm giác dễ chịu hoặc trong một số trường hợp, bên nhường nhịn có thể e sợ khi đối mặt với bên kia vì họ không thể kiểm soát được cảm xúc của mình. Đơn giản là vì kể cả khi nhường nhịn, bên nhường nhịn cũng không dễ quên đi thực tế đang xảy ra giữa các bên.

### *Ảnh hưởng*

Chỉ khi bên nhường nhịn xác định được tác dụng tích cực thực sự đối với bản thân họ cũng như cả đôi bên thì việc rút lui mới có thể bền vững. Nếu không, chiến lược này chỉ có tác dụng mang tính ngắn hạn. Nếu sự nhường nhịn xảy ra lâu dài, và có thể dẫn đến sự thua thiệt quá nhiều về phía bản thân, kể cả bên nhường nhịn cũng có thể thay đổi chiến lược.

- Cạnh tranh:

### *Bản chất*

Điều này xảy ra khi mỗi bên hoặc một bên liên quan chỉ quan tâm đến lợi ích và quan điểm

của bản thân, thậm chí quan niệm rằng trong mọi trường hợp chỉ có một quan điểm, một cá nhân duy nhất thắng cuộc hoặc thống trị.

### *Biểu hiện hành vi*

Bên hiếu thắng thể hiện công khai thái độ hiếu thắng, không chấp nhận bên kia, kể cả những nỗ lực mang tính xây dựng của bên kia và có những biểu hiện lấn át phía bên kia.

### *Ảnh hưởng*

Nói chung, chiến lược này có hại cả về trước mắt lẫn lâu dài đối với cả hai bên, nhất là bên hiếu thắng. Thông thường, khi đã rơi vào tâm trạng hiếu thắng hoặc là do tự tin rằng lý lẽ của mình rất mạnh nên cần phải đạt thế thống trị hoặc cũng có thể đơn giản là do muốn trêu tức phía kia, bên hiếu thắng rất khó dừng lại. Những va chạm trong giao tiếp, kể cả khi bên kia áp dụng chiến lược nhường nhịn, vẫn có thể dẫn đến việc bên hiếu thắng đưa ra những lời lẽ kiểu tấn công, hoặc né tránh, thậm chí xúc phạm bên kia. Chính vì vậy, xung đột sẽ càng ngày càng trở nên trầm trọng hơn và các bên càng gặp khó khăn, không dễ kiểm soát tình thế.

- Thỏa hiệp:

### *Bản chất*

Khi lựa chọn chiến lược này, về cơ bản, một hoặc các bên quan niệm rằng để đạt được một mục đích nhất định, hay nói đơn giản là một cái gì đó, cần chấp nhận mất một cái gì đó. Họ có thể

thỏa thuận với nhau kiểu "anh được và tôi cũng được" hơn là cả hai phủ nhận nhau hoàn toàn và không được gì.

Động lực cho lựa chọn này có thể đến từ sự tính toán của một hoặc các bên về sự "bỏ con săn bắt, bắt con cá rô" hay "lùi một bước, tiến ba bước", nhưng cũng có thể do áp lực của một bên thứ ba nào đó chẳng hạn như tập thể.

### *Biểu hiện hành vi*

Các bên chấp nhận một số quan điểm hoặc hành động của bên kia cho dù họ không tin là điều đó đúng hay hợp lý, hoặc có thể làm thiệt cho cá nhân mình.

### *Ảnh hưởng*

Sự chấp nhận thua thiệt này có thể là tích cực cũng có thể là tiêu cực cho tổ chức. Bên chấp nhận có thể được cái mà tổ chức có thể cho họ - như đánh giá họ là người độ lượng, có chiến lược,...

- Hợp tác:

### *Bản chất*

Khi một hoặc các bên quan niệm rằng xung đột trong tổ chức là đương nhiên, là hệ quả của sự tương tác và phụ thuộc lẫn nhau. Và do vậy, các bên cần cộng tác để tìm ra giải pháp giải quyết vì lợi ích đa phương. Đồng thời, xuất phát từ cách tiếp cận này, các bên cũng không xem sự cộng tác, phối hợp tìm giải pháp là biểu hiện của lòng vị tha, tốt bụng.

### *Biểu hiện hành vi*

Chấp nhận sự khác biệt, trái ngược và mâu thuẫn.

Tìm hiểu mỗi quan tâm và thái độ của bên kia.

Cùng cởi mở bàn bạc, giải thích nguyên nhân, chia sẻ cảm nhận.

Lựa chọn cách giải quyết vì lợi ích của các bên.

### *Ảnh hưởng*

Góp phần củng cố không khí hài hòa, đoàn kết trong nội bộ.

Mỗi bên rút được kinh nghiệm để tránh dẫn đến xung đột khác hoặc tương tự.

- Xử lý xung đột theo hướng hợp tác:

Để giải quyết xung đột theo hướng hợp tác, các bên tham gia giao tiếp có thể ứng dụng quy trình chung sau:

#### 1- Đối diện xung đột.

Các bên chấp nhận là xung đột tồn tại và có thiện ý tìm cách giải quyết. Các bên cần nhận diện các biểu hiện, phân tích mức độ nghiêm trọng của các biểu hiện đó để xác định lại xem thực sự có xung đột không, đó là loại xung đột gì, các hệ lụy kéo theo đối với mỗi bên và cả đôi bên khi để xung đột tiếp tục hiện diện, các biện pháp có thể ứng dụng và hiệu quả cũng như nguy cơ của chúng.

Giai đoạn này có vai trò rất quan trọng vì các thông tin và phân tích cho phép các bên liên quan

nhận diện đúng về xung đột. Trong không ít các trường hợp, kết quả phân tích cho thấy là thực chất những gì đang diễn ra giữa các bên không phải là xung đột, mà chỉ là những khác biệt tự nhiên, tuy nhiên, cả đôi bên đã bị một/các bên thứ ba nào đó lợi dụng để làm lớn chuyện, thậm chí vì mục đích "đục nước, béo cò". Điều này cung cấp thêm một lý do để nói về tính phức tạp trong giao tiếp nơi làm việc như đã trình bày ở phần đầu của cuốn sách này. Lúc này, đôi bên vẫn cần xúc tiến các bước tiếp theo, chỉ có điều, xung đột lại là đôi bên với bên thứ ba kia.

Đối diện xung đột là một hành động khó khăn, thậm chí "đau đớn", đòi hỏi bản lĩnh của các bên liên quan bởi vì nó liên quan đến "hội chứng mì spaghetti" hay "rút dây động rừng"- động đến một sợi là kéo theo nhiều sợi khác, động chạm đến một khía cạnh của xung đột là bắt đầu đào bới các vấn đề khác có liên quan. Mâu thuẫn tâm lý có thể diễn ra trong mỗi cá nhân theo cách một mặt, muốn đổi mặt và giải quyết để hạn chế các tác hại hiện tại và lâu dài của xung đột, mặt khác, lại sợ hãi phải đối diện nó: sợ hãi rằng bên kia coi sự ra mặt của mình như là một sự thừa nhận rằng lỗi thuộc về mình; sợ hãi phải tính toán xem nên nói gì, nói như thế nào; sợ hãi phải để bên thứ ba, thậm chí là mọi người xung quanh chính thức biết là mình có

xung đột với người khác. Mà, như đã nói, trong quan niệm của đa số chúng ta, các bên liên quan đến xung đột thường bị quy vào dạng "có vấn đề", có "tì vết"- một thứ điểm yếu ghê gớm có thể bị đem ra làm vũ khí để cản trở nỗ lực thăng tiến, phát triển của cá nhân. Chính định kiến này là yếu tố cản trở lớn nhất đối với việc cá nhân dám đối diện với xung đột.

2- Kêu gọi bên kia đổi diện xung đột và đổi thoại để tìm cách gỡ rối.

Trong rất nhiều trường hợp, sự đổi diện của đôi bên cần đến nhân vật thứ ba thiện chí. Cuộc tiếp xúc hay nói chuyện qua điện thoại có thể, hoặc nên bắt đầu bằng những triển vọng cộng tác hoặc triển vọng về sự thành đạt của cá nhân phía bên kia. Đây không phải là cái "bánh vẽ" để ngủ bên cùng giao tiếp mà là nghệ thuật thuyết phục để hướng cá nhân người đổi thoại tới các triển vọng, các niềm tin và sự lạc quan và các lợi ích họ có thể có được.

3- Hẹn lịch đổi thoại.

4- Tạo dựng bối cảnh thuận lợi cho đổi thoại.

Các bên hoặc bên chủ động nên lựa chọn địa điểm cho phù hợp, hỗ trợ cho cuộc đổi mặt.

Sự hiện diện của các cá nhân không liên quan, hay có liên quan nhưng thiên vị, thậm chí sự hiện diện của các nhà quản lý trong cuộc tiếp xúc đổi mặt này, trong nhiều trường hợp là không

cần thiết, thậm chí gây nguy hại cho quá trình giao tiếp.

Những nhân vật trên chỉ có ít tác động hoặc tác động một cách tích cực đến cuộc đối mặt khi tổ chức vốn đang duy trì một kiểu giao tiếp dám đối diện với xung đột và lấy thực thi làm gốc; trong đó, xung đột không bị nhìn nhận như là một "vấn đề" cá nhân, để đánh giá cá nhân một cách cảm tính, mà như một yếu tố vật chất, cần giải quyết để học hỏi từ kinh nghiệm đó và cải thiện hiệu quả thực thi chung của nhóm.

#### 5. Đối thoại và cùng tìm kiếm giải pháp.

Quá trình đối thoại có thể tính đến các khuyến nghị sau để bảo đảm hiệu quả:

- + ) Đặt mình vào tâm thế của bên kia;
- + ) Tập trung vào vấn đề chứ không tập trung vào cá nhân;
- + ) Tìm kiếm lợi ích chung và lợi ích của từng bên đôi bên;
- + ) Giải pháp hướng tới tương lai thay vì đay nghiến, chì chiết về quá khứ.

Cũng nói về đối thoại và tìm kiếm giải pháp, tác giả Vũ Anh Tuấn nhấn mạnh vai trò của kỹ thuật thuyết phục trong giải quyết xung đột. Theo tác giả, có thể tiến hành thuyết phục theo trình tự và yêu cầu sau:

- + ) "Ném đá thăm đường";
- + ) "Tức cảnh, sinh đe". Trong giai đoạn này, các

bên hoặc bên chủ động cần "đối đáp mềm mỏng, ý nghĩa sâu xa" và có thể tăng cường hài hước;

+) Nhận biết các dấu hiệu có vẻ bị thuyết phục và dịu xuống ở đối phương thì "chuyển bóng về đối phương";

+) Sử dụng lời khuyên thay phủ định;

+) Tìm bạn đồng minh;

+) Đề phòng sự phản công của đối phương;

+)"Đẩy thuyền xuôi dòng".

Cũng theo tác giả, vấn đề có tính nguyên tắc khi giải quyết xung đột trong giao tiếp công vụ, nhất là khi tiếp dân là nếu thấy vấn đề đặt ra trong giao tiếp của mình là chính đáng và là lợi ích chung thì cần kiên trì, không nhượng bộ, song vẫn cần "dùng tình nhiều hơn lý", "dùng ân nhiều hơn uy".

#### 6- Cam kết hiện thực hóa giải pháp.

+) Cần chỉ rõ trách nhiệm của mỗi bên: làm gì? làm thế nào thì được coi là hiệu quả? làm khi nào?

+ ) Cần định ra một thời hạn nhất định cho cuộc tiếp xúc sau để cùng nhìn lại các nỗ lực.

#### 7- Duy trì hiệu quả bền vững của giải pháp.

+ ) Nỗ lực duy trì các kết quả của giải quyết xung đột có thể được bắt đầu từ đây hoặc từ các giai đoạn trước. Thay vì nhìn nhận và ứng xử với nhau theo kiểu là các cá nhân ở hai chiến tuyến, ở bên kia chiến壕, đôi bên có thể thử đề xuất phối hợp trực tiếp các công việc, dự án (ban đầu

là các dự án quy mô nhỏ). Đây là một công cụ quan trọng để vừa tiếp tục hàn gắn mối quan hệ, vừa thử nghiệm những kết quả của giải quyết xung đột;

+ ) Quan trọng hơn, các bên cùng rút ra bài học cho cá nhân và đôi bên về cách xử lý vấn đề, giao tiếp cá nhân với nhau và với các bên thứ ba.

## TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH HỘI HỌP

*Câu 130: Vai trò của tổ chức và điều hành hội họp trong điều hành Ủy ban?*

**Trả lời:**

Về cơ bản, hội họp không chỉ là một phương thức của quản lý mà còn là một cơ hội, cho phép nhà quản lý làm được rất nhiều việc:

*Một là*, hội họp cho phép phát huy trí tuệ tập thể.

Một trong những ý nghĩa quan trọng nhất của việc tổ chức hội họp là nhằm giảm thiểu các nguy cơ của căn bệnh độc đoán, duy ý chí của các cá nhân nói chung và của giới quản lý nói riêng. Trong hội họp, các ý kiến tranh cãi, phân tích, đồng thuận hay phản bác,... đều đáng ghi nhận, xem xét ở khía cạnh nó gợi mở và thách thức các ý kiến. Quá trình trao đổi đó, chỉ khi được diễn ra một cách thực chất mới cho phép đưa ra các ý kiến xác đáng nhất về các vấn đề đang được bàn

cãi. Sự xác đáng này có thể là tính hợp lý của quyết định được đưa ra, nhưng cũng có trường hợp nó chỉ là một phương án mang tính trung dung nào đó nhưng lại được đa số ủng hộ.

*Hai là*, hội họp cho phép thống nhất nhận thức, quan điểm, làm cơ sở cho thống nhất hành động.

Các tổ chức vẫn lập kế hoạch, vẫn thực thi và đôi khi, chúng ta gặp các vấn đề trong tiến trình thực thi hoặc, nguy hiểm hơn, chúng ta bế tắc vào khâu cuối cùng, khâu đánh giá. Có rất nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân thường gặp là các thành viên không thống nhất cách nhìn nhận vấn đề, thậm chí cách hiểu về những khái niệm liên quan cơ bản nhất.

Tình trạng "ông chẳng, bà chuộc" hay "ông nói gà, bà nói vịt" này có thể được khắc phục thông qua nhiều biện pháp, trong đó có hội họp. Các câu hỏi, sự thắc mắc hay các gợi ý sẽ có cơ hội được giải bày, chia sẻ, giúp không chỉ cá nhân đang quan tâm có thể được giải đáp, chia sẻ mà kể cả các cá nhân đang tưởng là mình đã nắm rất rõ vấn đề cũng có thể hiểu thêm mang tính bản chất. Các nhà quản lý khi điều hành cuộc thảo luận hay giải đáp các câu hỏi, các quan tâm cũng có thêm cơ hội thuận lợi để nhìn nhận vấn đề một cách toàn cục hơn, ý thức hoặc hình dung được các nguy cơ chêch hướng, xa rời trọng tâm,... khi vấn đề được đưa vào thực hiện.

*Ba là*, hội họp là cơ hội phát triển quá trình giao tiếp trong tổ chức.

Các tổ chức dù rất khác nhau về quy mô và mục tiêu, vẫn giống nhau ở chỗ chúng đều là các cơ thể sống động. Sự gắn kết, liên quan, phụ thuộc và hỗ trợ nhau của các bộ phận trong cơ thể sống đó được thực hiện chủ yếu thông qua giao tiếp. Do vậy, có thể ví giao tiếp như toàn thể huyết mạch trong cơ thể.

Với tư cách là một thành viên trong cộng đồng, mọi cá nhân đều có nhu cầu tham gia giao tiếp, kể cả những người không may mắn, gặp những khó khăn về các giác quan nhất định. Kể cả những người vào những lúc tuyệt vọng nhất, muốn lánh mặt con người, xa cách đồng loại, vẫn giao tiếp bằng những hình thức bản năng nhất. Kể cả với các thiết bị công nghệ tiên tiến nhất, tưởng như đang giúp giảm thiểu nhất tiếp xúc trực tiếp giữa người với người, vẫn là những nỗ lực không mệt mỏi để rút ngắn sự xa cách và cho phép con người có thêm lựa chọn về công cụ để có cách giao tiếp phù hợp nhất vào những bối cảnh, mục tiêu nhất định.

Chính vì vậy, có thể thấy hội họp là một hình thức biểu hiện cụ thể của giao tiếp trong tổ chức. Quan sát cách thức tổ chức, điều hành hội họp, cách các cá nhân và nhóm tương tác trong quá trình hội họp, ta có thể hình dung được kiểu giao

tiếp của tổ chức, nhận thức của tổ chức, nhất là các nhà quản lý về vị trí của giao tiếp trong việc đạt được mục tiêu, định hướng nội dung giao tiếp (xoay quanh thực thi hay quan hệ không chính thức, một cách thực chất, hay hình thức, v.v.v)

Bên cạnh đó, cũng cần xem hội họp như một con đường quan trọng để phát triển quá trình giao tiếp của tổ chức. Khi quy mô tổ chức rất lớn, hoặc có nhiều tiểu đơn vị, biệt lập tương đối về bản chất công việc hay trụ sở văn phòng, có thể có tình trạng chúng ta biết tên, nghe tiếng một người nào đó, nhưng không biết hoặc hiểu họ cụ thể.

Kể cả trong một đơn vị có quy mô vừa hoặc nhỏ, không phải bao giờ chúng ta cũng đã hiểu, biết nhau đầy đủ.

Hội họp, diễn đàn để trao đổi, chia sẻ, tranh luận là một cơ hội tốt để tăng cường hiểu biết lẫn nhau, tạo nhóm và củng cố nhóm.

Trong quá trình hội họp, các cá nhân có cơ hội để giao lưu trực tiếp với nhiều người, theo nhiều cách. Trong giờ họp chính thức, các cá nhân có cơ hội nghe, quan sát một cá nhân nào đó trình bày quan điểm (thậm chí một bài báo cáo, một ý kiến một cách hệ thống) và thể hiện quan điểm, thái độ đối với các thành viên khác. Trong lúc giải lao, các cá nhân có cơ hội tiếp cận những người mà ngày thường, do bận bịu công việc hoặc do khoảng cách tâm lý, vật lý mà họ ít có cơ hội nói chuyện.

Các cá nhân nên trân trọng và tận dụng một cách tốt nhất mỗi cơ hội trong hội họp để xây dựng hoặc điều chỉnh diện mạo, hình ảnh của mình trước công chúng. Thể hiện bản thân không nhất thiết phải chỉ bằng ngôn ngữ, sự yên lặng lắng nghe cũng thể hiện được bản thân như là một người có lòng tự trọng và tôn trọng người khác... Ngoài ra, trong môi trường làm việc đầy áp lực như hiện nay, những giây phút quý báu, trao đổi kể cả về những vấn đề ngoài lề, bâng quơ lúc giải lao cũng rất đáng quý với mỗi cá nhân, phần nào giúp họ có được sự cân bằng trong công việc nói riêng và trong cuộc sống nói chung.

Các nhà quản lý có thể coi đây như một cơ hội để kết nối các cá nhân, thậm chí dung hòa, xoa dịu các quan hệ nào đó đang căng thẳng, ví dụ thông qua việc mời thêm người này, người kia vào nhóm trò chuyện, tạo ra không khí tự nhiên để các cá nhân bắt chuyện.

*Bốn là*, hội họp là cơ hội tạo áp lực hành động.

Điều này có thể là không mới, nhưng cũng rất quan trọng.

Trong rất nhiều trường hợp, hội họp là nơi "ba mặt một lời" - khi các đề xuất, hứa hẹn thực thi được đưa ra. Chính sự hiện diện của các bên khi đó đã tạo nên áp lực buộc các bên thực hiện các cam kết đã đạt được tại bàn.

*Năm là*, hội họp là cơ hội để cá nhân rèn luyện năng lực tư duy.

Đối tượng mà cá nhân hướng tới khi trình bày, chia sẻ quan điểm trong đời sống làm việc hàng ngày có thể chỉ là một hai người cụ thể. Tuy nhiên, trong hội họp, cá nhân trình bày ý kiến trước sự chứng kiến và quyền bình luận, đánh giá một cách chính thức của tất cả những ai hiện diện tại phòng họp, không kể các bình luận không chính thức kéo theo sau đó.

Do vậy, so với việc nói chuyện, chia sẻ quan điểm với cá nhân nào đó trong bối cảnh không phải là đông người, lúc họp các cá nhân có xu hướng cẩn trọng hơn trong việc trình bày quan điểm của mình. Nói cách khác, cách tư duy về kết cấu lời phát biểu sẽ phải khác đi.

Đây không phải là một sự đe dọa hay là một nguy cơ mặc dù thực tế đã chỉ ra rằng, phần lớn các phát ngôn kiểu "lỡ lời" hay bị trích dẫn và chỉ trích đã xảy ra trong các cuộc hội họp và các dịp tuyên bố chính thức. Các cá nhân nên xem việc phát ngôn trước đám đông, trong hội họp với tất cả các yêu cầu cao của nó như là một cơ hội cho bản thân và để thể hiện bản thân.

Với bản thân, áp lực nói cho phù hợp và nói một cách thuyết phục trong hội họp sẽ giúp cá nhân cân nhắc một cách cẩn trọng trong cách trình bày, nội dung trình bày, lựa chọn thời điểm trình bày, và quan trọng nhất, xác định vị

trí của mình và vị trí người nghe. Đó là quá trình phân tích bản thân và đối tượng cực kỳ quan trọng. Sự cân nhắc, ý thức sâu sắc, đúng đắn, thậm chí sự lo sợ, hồi hộp, đều giúp mài sắc tư duy cho họ.

*Sáu là*, hội họp giúp đánh giá chất lượng quan hệ nhân sự - làm bộc lộ và phát hiện các êkíp trong thực thi hoặc xung đột ngầm.

Trong tổ chức, có hai thuật ngữ được sử dụng để phản ánh cách thức liên kết không chính thức, hay còn gọi là "mềm", trong nhóm khi thực thi, là "êkíp" và "cánh hẩu". "Ekíp" được sử dụng với nghĩa tích cực, còn "cánh hẩu" hàm ý tiêu cực hơn. Cả hai kiểu phối hợp này đều phản ánh một cơ chế tạo nhóm của một số người nhất định trong quá trình làm việc, có một số điểm chung với nhau và sự phối hợp này có tác dụng nhất định với các thành viên. Hai cơ chế này giống nhau ở một vài điểm: *thứ nhất*, điểm chung giữa các thành viên có thể rất đa dạng và không nhất thiết luôn liên quan đến chuyên môn. Ví dụ, họ có thể có chung sở thích, đồng hương, đồng môn, có con học chung một trường, cùng làm một nhóm công việc,...; *thứ hai*, một cách không chính thức, một cách tự nhiên, họ tiến lại với nhau, tập hợp với nhau thành một nhóm nơi làm việc. Và nhóm này có tác động đến quá trình chia sẻ ý tưởng, làm việc, thậm chí quá trình thành

đạt của các cá nhân. Chính điểm này chỉ ra sự khác biệt giữa "êkip" và "cánh hẩu". Trong "êkip", mục tiêu nhóm (dù được nói ra thành lời hay chỉ ngầm hiểu) cũng như cách thức hoạt động của nhóm mang tính chính thống, đúng đắn, và sự tồn tại của nhóm hỗ trợ quá trình đạt được mục tiêu chính thức của tổ chức và các nhiệm vụ của cá nhân. Còn trong "cánh hẩu", mục tiêu nhóm thường là các vị trí quản lý, các "ghế" trong nấc thang danh vọng, và con đường để đạt được điều đó có thể là bất cứ gì: tiền bạc, bôi nhọ, sự đe dọa, sự lừa gạt, thủ đoạn tráo phiếu bầu,... Các biểu hiện này thường rất dễ nhận thấy.

Hội họp là cơ hội làm bộc lộ hoặc phản ánh rõ ràng các cơ chế, các nhóm kiểu như trên.

Đằng sau những bình luận về ý kiến phát biểu của người khác, có thể có rất nhiều ẩn ý hoặc thái độ đối với cá nhân người phát biểu chứ không chỉ đơn thuần là về nội dung lời phát biểu.

Người trong cuộc thường dễ nhận biết vấn đề nhưng lại là một thách thức đối với người ngoài cuộc, nhất là các nhà quản lý. Quan trọng hơn, đây là lúc các nhà quản lý thể hiện bản lĩnh, sự nhạy bén và các kỹ thuật xử lý xung đột và tạo nhóm.

*Bảy là*, hội họp là cơ hội tuyệt vời để đánh giá nhân sự.

Hội họp, với tư cách là một sự kiện trong thực thi, bản thân nó đã là quan trọng và bất thường trong đời sống tổ chức. Vì vậy, có thể xem đây là cơ hội điển hình để đánh giá nhân viên và các nhà quản lý.

Kể từ khi một cuộc họp bắt đầu đã có thể nhìn thấy thái độ kỷ luật của những người tham dự. Trong quá trình báo cáo, trình bày và thảo luận các vấn đề nội dung, các cá nhân bộc lộ nhiều điều, đặc biệt là thái độ và trách nhiệm với công việc chung, sự tôn trọng đối với người khác, mức độ quan tâm đối với các vấn đề trọng tâm của hội họp.

Đối với các nhà quản lý, hội họp là một cơ hội tuyệt vời để thể hiện với tư cách làm gương về một phong cách làm việc, thái độ làm việc, cách thức giao tiếp, năng lực nhín nhận vấn đề...

*Tóm lại*, hội họp là bối cảnh tốt để phát hiện nhân tài, thủ lĩnh.

Hội họp cho các nhà lãnh đạo, quản lý một cơ hội để tìm kiếm những sáng kiến, ý tưởng và các năng lực thuyết phục bởi vì, cách trình bày một sáng kiến quan trọng gần bằng bản thân sáng kiến đó.

*Chín là*, hội họp là cơ hội để các nhà quản lý ngầm thiết lập sự ủng hộ.

Các nhà quản lý có trong tay quyền lực pháp định, do sự ghi nhận và thừa nhận vai trò cũng

như quyền lực của họ thông qua một văn bản bô nhiệm. Nhưng điều này không đương nhiên bảo đảm uy tín của họ.

Mỗi quyết định quản lý được ban hành hay được đưa vào tổ chức thực hiện đều qua một quá trình với rất nhiều trở ngại và nguy cơ. Các cá nhân khác nhau về nhiều lẽ: xuất phát điểm, quan điểm khác nhau, và nhất là tiềm năng lợi ích từ các hoạt động hay quyết định quản lý rất khác nhau, thậm chí mâu thuẫn nhau (chưa kể đến sự xung đột trong suy nghĩ và mong muốn trong mỗi cá nhân vào những thời điểm khác nhau trước cùng một sự việc, hiện tượng).

Vì vậy, trong mọi trường hợp, với mọi nhà quản lý các cấp, với mọi quyết định có phạm vi ảnh hưởng khác nhau, sự ủng hộ luôn là điều các nhà quản lý tìm kiếm, duy trì nhằm đạt được mục tiêu quản lý.

Một trong những kỹ năng quan trọng nhất các nhà quản lý cần có là thuyết phục để người khác hiểu, theo và tự giác hành động theo ý chí của mình. Thủ làm một phép tính nhỏ để thấy được lợi thế hội họp trong khía cạnh này: Khi nhà quản lý có một ý tưởng mới hay đang tổ chức thực hiện một đề án, để thuyết phục được phần lớn, nếu không nói là tất cả, nhân viên ủng hộ và làm việc hết mình cho đề án đó, nhà quản lý có

một số lựa chọn như gấp gõ, vận động riêng từng người hoặc từng nhóm nhỏ. Tuy nhiên, gấp riêng hoặc có những cuộc nói chuyện (điện thoại hoặc trực tiếp) sẽ chiếm một khoảng thời lượng không nhỏ vào quỹ thời gian vốn rất hiếm và rất quý của mọi nhà quản lý, chưa kể đến mỗi câu chuyện mang tính cá nhân cũng có cách riêng như những câu chuyện vòng quanh, những lời dẫn dắt, những câu chuyện làm quà,... và dẫn đến những hệ lụy nhất định.

*Mười là*, hội họp có khả năng tiết kiệm chi phí quản lý.

So với một số hình thức khác, để phổ biến, truyền đạt, chia sẻ thông tin và thống nhất quan điểm hoặc lấy ý kiến như dán thông báo, gửi văn bản, hội họp nếu được thực hiện nghiêm túc có thể đạt được cùng các mục tiêu trên mà tiết kiệm hơn về thời gian và tài chính.

Ví dụ, khi cần lấy ý kiến về một vấn đề nào đó bằng việc sử dụng hình thức gửi văn bản. Việc chuyển văn bản đến tay các cá nhân liên quan có thể kéo dài hàng tuần, hàng tháng nhưng sau đó không biết họ có đọc không và có ý kiến không. Còn nếu làm đầy đủ các yêu cầu về văn bản mời họp, các yêu cầu đối với văn bản giấy tờ khi hội họp, các cá nhân liên quan chắc chắn chịu áp lực về thời gian và trách nhiệm giải trình, có ý kiến.

## Câu 131: Nguyên tắc tổ chức hội họp trong Ủy ban nhân dân?

### Trả lời:

- Thiết thực: Chỉ tổ chức họp khi thực sự cần thiết.
- Có mục tiêu rõ ràng: Có tiêu chí để đánh giá mức độ thành công của hội họp.
- Theo thẩm quyền: Không nên tổ chức hội họp theo kiểu đánh úp.
- Bình đẳng: Trong phạm vi trách nhiệm, quyền hạn được quy định, quá trình hội họp cần bảo đảm cho các bên liên quan có cơ hội bình đẳng trong trình bày ý kiến và được lắng nghe. Yêu cầu là tham gia một cách thực chất và trung thực. Tránh tình trạng chỉ định chuẩn bị trước hoặc cho phát biểu, tham gia nhưng không ghi nhận ý kiến trong khi thảo luận, bàn bạc...
- Trách nhiệm: Xác định rõ trách nhiệm cá nhân trong họp như xây dựng bản phân công rõ ràng, giao công việc cụ thể, đôn đốc thường xuyên, hỗ trợ cần thiết, các tiêu chí đánh giá kết quả...
- Hiện đại hóa: Tăng cường ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông để tiết kiệm thời gian và tăng hiệu quả hội họp: gửi tài liệu qua email, họp qua mạng,...
- Kinh tế: Vừa là nguyên tắc tự thân, vừa có thể là kết quả của việc thực hiện tốt các nguyên

tắc trên. Đơn giản hóa thủ tục, lồng ghép nội dung, làm tốt khâu chuẩn bị trước khi hội họp (phát tài liệu, quán triệt nội dung).

### Câu 132: Vai trò của chủ tọa trong hội họp ở Uỷ ban nhân dân?

#### Trả lời:

Chủ tọa quyết định phần lớn cung cách và kết quả của hội họp. Trong các cuộc họp ở Uỷ ban nhân dân, cho dù là ngắn hay dài, định kỳ hay đột xuất,... chủ tọa là người chịu trách nhiệm về một số vai trò sau:

- Thống nhất nội dung: Chủ tọa cần làm cho các đại biểu dự họp biết chủ đề của hội họp là gì ngay từ đầu cuộc họp (thậm chí trước khi họp) để họ có thể chuẩn bị tham gia hoặc đánh giá;
- Quán triệt nội dung: Trong quá trình điều hành hội họp, nếu có những ý kiến hoặc không tập trung, hoặc quá chi tiết một cách không hợp lý, chủ tọa phải là người kéo họ về để bảo đảm các nội dung chính, trọng tâm được quan tâm đúng mức và được dành cho khoảng thời gian thích đáng;
- Tạo không khí phù hợp: Thông qua cách thuyết trình, dáng điệu, nét mặt,... để tạo ra một không khí phù hợp với mục tiêu của từng cuộc họp;

- Quản lý thời gian;
- Xử lý các tình huống bất thường.

## KIỂM TRA

**Câu 133: Vai trò của hoạt động kiểm tra trong điều hành Ủy ban nhân dân?**

**Trả lời:**

- Cung cấp cơ sở cho việc làm rõ hơn mục tiêu và kết quả hoạt động trong bối cảnh thay đổi;
- Kịp thời phát hiện sai lệch để điều chỉnh, sửa chữa;
- Là căn cứ cho việc đánh giá thực thi và phát triển nhân viên;
- Phòng ngừa: Xác định, dự đoán được các xu thế và những thay đổi cần thiết;
- Cung cấp thông tin để điều chỉnh quy trình, thủ tục làm việc.

**Câu 134: Các nguyên tắc kiểm tra?**

**Trả lời:**

- Toàn diện;
- Kịp thời;
- Khách quan, công minh;
- Cụ thể;
- Phù hợp thực tế;
- Thường xuyên.

## VĂN HÓA CÔNG SỞ

**Câu 135: Văn hóa công sở là gì?**

**Trả lời:**

Văn hóa công sở là một sự pha trộn riêng biệt của các giá trị, niềm tin, trông đợi và chuẩn mực được phát triển, duy trì trong công sở, phù hợp với chuẩn mực chung của xã hội, giúp tạo nên một dấu ấn riêng biệt, phân biệt công sở này với công sở khác.

Cần phân biệt giữa hiện tượng và văn hóa. Hiện tượng có thể xảy ra một hoặc vài lần trong khi văn hóa là các hiện tượng xảy ra (hoặc được thử nghiệm) được cân nhắc, sàng lọc, được chấp nhận và được duy trì. Các quy tắc xử sự, khi được chấp nhận thì được thế hệ nọ truyền cho thế hệ kia, nhóm nọ truyền cho nhóm kia, người nọ truyền cho người kia và người ta cứ thế mà làm.

Từ khái niệm trên có thể suy ra, văn hóa công vụ là sự kết hợp đặc thù của các kiểu văn hóa tồn tại trong công sở, tạo thành một kiểu tiếp cận riêng đối với các vấn đề quyền lực, đối với đối tượng phục vụ của hệ thống công vụ và các thành phần, đối tác khác (thị trường, khu vực tư nhân, các tổ chức phi chính phủ,...) trong cung cấp dịch vụ công và điều hành xã hội.

### Câu 136: Các yếu tố cấu thành văn hóa công sở?

Trả lời:

Văn hóa công sở, như khái niệm trên đã rõ, gồm giá trị, niềm tin, trông đợi của tổ chức, được cụ thể hóa thành các chuẩn mực xử sự.

Các chuẩn mực xử sự:

+ Cách thức ra quyết định;

+ Cách thức xử lý xung đột;

+ Quan hệ nhân sự (nhân viên với nhân viên, nhân viên với các nhà quản lý và cán bộ, công chức với dân); tích cực (nhân ái, hỗ trợ,...); có quy định cụ thể về cách thức giao tiếp, xử sự với công dân; tinh thần trách nhiệm;...

+ Cách nhìn nhận các mối quan hệ chính thức;

+ Dư luận tập thể;

+ Cách thức xử lý các vấn đề về giới;

+ Phong cách lãnh đạo;

+ Tinh thần học hỏi.

Biểu tượng: Biểu tượng là một công cụ thể hiện về ý chí, về lịch sử,... và cũng là một cách thức để khuếch trương hình ảnh của mỗi tổ chức. Biểu tượng của công sở có thể bao gồm lá cờ Tổ quốc được treo theo quy định hiện hành về lễ tân nhà nước, v.v..

Triết lý, phương châm hành động.

Chiến lược chương trình hành động.

**Quy trình thủ tục:** Các quy định cụ thể về cách thức thực thi và cách thức đánh giá kết quả thực thi.

**Các nghi lễ:** Như nghi lễ đón nhận một thành viên mới vào tổ chức hoặc việc chia tay một thành viên chuyển sang đơn vị khác, công sở khác hoặc về hưu.

**Trang phục.**

**Mức độ gắn kết trong nội bộ:** Quá trình điều hành cần xây dựng tập thể thành một khối gắn kết chặt chẽ, trong đó các cá nhân kết hợp hành động, mọi thành viên ủng hộ các cấp quản lý và đặc biệt là nhà quản lý cấp cao nhất; có sự gắn kết giữa các nhóm chính thức và các nhóm không chính thức xoay quanh việc thực hiện tốt nhiệm vụ.

### **Câu 137: *Ảnh hưởng của văn hóa công sở?***

**Trả lời:**

Văn hóa công sở ảnh hưởng đến các thành viên trong công sở một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Thông qua các quy định chính thức như Quy chế làm việc, văn hóa là công cụ để các nhà quản lý hướng cách thức hành vi của đội ngũ theo những kiểu nhất định. Đồng thời, văn hóa còn hiện diện và ảnh hưởng đến nếp nghĩ, nếp làm việc của cán bộ, công chức thông qua hệ thống các quy tắc xử sự mang tính thông lệ, không chính thức, không

thành văn, nhưng đôi khi có tính lâu bền và sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn bất cứ công cụ chính thức nào. Ví dụ, trong trường hợp lãnh đạo phản đối một cách quyết liệt và vô lý một sáng kiến thực thi hoặc đối xử không công bằng đối với một nhân viên nào đó, trong mỗi đơn vị, hoặc cả công sở có thể tồn tại một kiểu ứng xử riêng, bất thành văn nhưng được chấp nhận một cách gần như "đương nhiên" hay "thế thì phải thế".

### Câu 138: Các biểu hiện của văn hóa công sở tích cực, hỗ trợ tốt cho thực thi?

Trả lời:

Tùy thuộc vào mức độ phát triển, trông đợi của tổ chức và năng lực quản lý lãnh đạo trong từng Uỷ ban nhân dân cụ thể mà các biểu hiện cụ thể của văn hóa công sở tích cực sẽ là khác nhau, tuy nhiên, một số biểu hiện chung của văn hóa công sở tích cực là:

- Mọi thành viên ủng hộ các cấp quản lý, đặc biệt là lãnh đạo cấp cao nhất;
- Lợi ích tập thể được đề cao;
- Thực thi công vụ với tinh thần trách nhiệm cao;
- Quan hệ nhân sự tích cực: lấy thực thi làm trung tâm, nhân ái, tôn trọng; mọi thành viên gắn kết với nhau (tinh thần tập thể, tính cộng đồng cao), cùng chân thành chia sẻ trách nhiệm thực thi và cảm xúc tập thể;

- Có quy định rõ ràng về các tiêu chuẩn thực thi và cách thức đánh giá kết quả thực thi;
- Có quy định cụ thể về quan hệ với công dân (quy trình, thủ tục tiếp dân; quyền, nghĩa vụ và thủ tục khiếu nại, tố cáo,...);
- Trong cạnh tranh, cả người được và người thua cuộc đều được đối xử công bằng, tức là không định kiến, cũng không thiên kiến, bao che hoặc dung túng;
- Quan tâm đúng mức đối với các quan hệ chính thức, có sự thống nhất giữa các nhóm chính thức và không chính thức xoay quanh nhiệm vụ của tổ chức;
- Dư luận tập thể lành mạnh;
- Có tinh thần học hỏi;
- Mọi thành viên được tạo điều kiện để phát huy sáng tạo trong thực thi;
- Có tinh thần dân chủ lành mạnh;
- Các vấn đề về giới được xử lý thích đáng.

### Câu 139: Các biện pháp xây dựng văn hóa công sở?

Trả lời:

- Xác định và thống nhất quan điểm về biểu hiện của văn hóa công sở;
- Có tuyên bố chính thức về triết lý của tổ chức;
- Hiểu biết các yếu tố ảnh hưởng đến văn hóa công sở;

- Rà soát và điều chỉnh kịp thời các quy trình, thủ tục làm việc;
- Rà soát và điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ của các cá nhân, đơn vị;
- Phát triển và duy trì hệ thống quy tắc xử sự;
- Cung cấp đủ điều kiện vật chất cho thực thi;
- Hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý;
- Phát huy các kỹ thuật kèm cặp, đào tạo, bồi dưỡng;
- Quản lý thực thi hiệu quả: giao nhiệm vụ, đôn đốc, khen thưởng;
- Xây dựng môi trường cho thay đổi;
- Xây dựng hình mẫu tổ chức có "bầu không khí" làm việc tích cực;
- Vai trò làm gương của các nhà lãnh đạo, quản lý;
- Tăng cường giao lưu, học hỏi kinh nghiệm điều hành của các công sở khác, các nền công vụ khác...;
- Tăng cơ hội tham gia của nhân viên;
- Thảo luận rộng rãi những mong muốn của nhân viên về hình ảnh của công sở.

### **PHẦN III**

## **NGƯỜI LÃNH ĐẠO ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP XÃ**

**Câu 140: Nghĩa vụ của cán bộ, công chức là người đứng đầu?**

**Trả lời:**

Điều 10 Luật Cán bộ, công chức quy định nghĩa vụ của cán bộ, công chức là người đứng đầu như sau:

Ngoài việc thực hiện quy định tại Điều 8 và Điều 9 của Luật này, cán bộ, công chức là người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị còn phải thực hiện các nghĩa vụ sau đây:

1. Chỉ đạo tổ chức thực hiện nhiệm vụ được giao và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị;

2. Kiểm tra, đôn đốc, hướng dẫn việc thi hành công vụ của cán bộ, công chức;

3. Tổ chức thực hiện các biện pháp phòng, chống quan liêu, tham nhũng, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và chịu trách nhiệm về việc để xảy ra quan liêu, tham nhũng, lãng phí trong cơ quan, tổ chức, đơn vị;

4. Tổ chức thực hiện các quy định của pháp luật về dân chủ cơ sở, văn hóa công sở trong cơ quan, tổ chức, đơn vị; xử lý kịp thời, nghiêm minh cán bộ, công chức thuộc quyền quản lý có hành vi vi phạm kỷ luật, pháp luật, có thái độ quan liêu, hách dịch, cửa quyền, gây phiền hà cho công dân;

5. Giải quyết kịp thời, đúng pháp luật, theo thẩm quyền hoặc kiến nghị cơ quan có thẩm quyền giải quyết khiếu nại, tố cáo và kiến nghị của cá nhân, tổ chức;

6. Các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

### **Câu 141: *Chức danh Chủ tịch và Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân?***

**Trả lời:**

Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân xã, phường, thị trấn là cán bộ chuyên trách của Hội đồng nhân dân xã, phường, thị trấn chịu trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Hội đồng nhân dân cấp xã, bảo đảm phát triển kinh tế - xã hội, an ninh chính trị, trật tự, an toàn xã hội trên địa bàn xã, phường, thị trấn.

### **Câu 142: *Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã có nhiệm vụ gì?***

**Trả lời:**

Theo quy định tại điều 126 Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Uỷ ban nhân dân:

Chủ tịch Uỷ ban nhân dân là người lãnh đạo và điều hành công việc của Uỷ ban nhân dân, chịu trách nhiệm cá nhân về việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của mình quy định tại Điều 127 của Luật này, cùng với tập thể Uỷ ban nhân dân chịu trách nhiệm về hoạt động của Uỷ ban nhân dân trước Hội đồng nhân dân cùng cấp và trước cơ quan nhà nước cấp trên.

Nhiệm vụ của Chủ tịch Uỷ ban nhân dân xã:

- Lãnh đạo công tác của Uỷ ban nhân dân, các thành viên của Uỷ ban nhân dân, công tác chuyên môn thuộc Uỷ ban nhân dân cấp xã gồm:

+ Tổ chức chỉ đạo, đôn đốc, kiểm tra đối với công tác chuyên môn thuộc Uỷ ban nhân dân trong việc thực hiện chính sách, pháp luật của cơ quan Nhà nước cấp trên, nghị quyết của Hội đồng nhân dân và các quyết định của Uỷ ban nhân dân xã, phường, thị trấn;

+ Quyết định các vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp xã, tham gia quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền tập thể Uỷ ban nhân dân;

+ Áp dụng các biện pháp cải tiến lề lối làm việc, quản lý và điều hành bộ máy hành chính ở xã, phường, thị trấn hoạt động có hiệu quả;

+ Ngăn ngừa, đấu tranh chống biểu hiện tiêu cực của cán bộ công chức nhà nước và trong bộ máy chính quyền địa phương cấp xã; tiếp dân, xét

và giải quyết kiến nghị, khiếu nại, tố cáo của công dân theo quy định của pháp luật; giải quyết và trả lời các kiến nghị của Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể nhân dân ở xã, phường, thị trấn;

- Trực tiếp quản lý, chỉ đạo thực hiện một số nhiệm vụ theo quy định của pháp luật;
- Tổ chức quản lý, điều hành hoạt động của trưởng, phó thôn, tổ dân phố theo quy định của pháp luật;
- Báo cáo công tác trước Hội đồng nhân dân cùng cấp và Ủy ban nhân dân cấp trên;
- Triệu tập và chủ tọa phiên họp của Ủy ban nhân dân xã, phường, thị trấn;
- Thực hiện việc bố trí sử dụng, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, công chức cơ sở theo sự phân cấp quản lý;
- Đinh chỉ hoặc bãi bỏ quy định trái pháp luật của trưởng thôn và tổ dân phố.

### **Câu 143: Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã có nhiệm vụ gì?**

**Trả lời:**

Theo quy định tại Điều 126 Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân:

Phó Chủ tịch và các thành viên khác của Ủy ban nhân dân thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do Chủ tịch Ủy ban nhân dân phân công và phải

chịu trách nhiệm trước Chủ tịch Ủy ban nhân dân về việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn đã được giao.

Nhiệm vụ của Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã: Tổ chức quản lý, chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ theo khối công việc (khối kinh tế - tài chính, khối văn hoá - xã hội...) của Ủy ban nhân dân do Chủ tịch Ủy ban nhân dân phân công và những công việc do Chủ tịch Ủy ban nhân dân ủy nhiệm khi Chủ tịch Ủy ban nhân dân đi vắng.

**Câu 144: Tiêu chuẩn về tuổi đối với Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã?**

Trả lời:

Tuổi đời của Chủ tịch và Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã do Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quy định phù hợp với tình hình, đặc điểm của địa phương nhưng tuổi tham gia lần đầu phải bảo đảm làm việc ít nhất hai nhiệm kỳ.

**Câu 145: Yêu cầu cụ thể về trình độ học vấn, chuyên môn của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã?**

Trả lời:

- Học vấn: Có trình độ tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên.

- Lý luận chính trị: Có trình độ trung cấp lý luận chính trị trở lên đối với khu vực đồng bằng;

khu vực miền núi phải được bồi dưỡng lý luận chính trị tương đương trình độ sơ cấp trở lên.

- Chuyên môn, nghiệp vụ: Ở khu vực đồng bằng và đô thị có trình độ trung cấp chuyên môn trở lên. Với khu vực miền núi phải được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn (tương đương trình độ sơ cấp trở lên), nếu tham gia giữ chức vụ lần đầu phải có trình độ trung cấp chuyên môn trở lên. Chuyên môn phải phù hợp với đặc điểm kinh tế - xã hội của từng loại hình đơn vị hành chính xã, phường, thị trấn. Đã được bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý hành chính nhà nước, quản lý kinh tế.

**Câu 146: Trách nhiệm của Bí thư, Phó Bí thư, Chi ủy, Thường trực Đảng ủy xã, phường, thị trấn?**

**Trả lời:**

Bí thư, Phó Bí thư, Chi ủy, Thường trực Đảng ủy xã, phường, thị trấn là cán bộ cán bộ chuyên trách công tác Đảng ở Đảng bộ, chi bộ (nơi chưa thành lập Đảng bộ) xã, phường, thị trấn; có trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Đảng bộ, chi bộ; cùng tập thể Đảng ủy, chi ủy lãnh đạo toàn diện đối với hệ thống chính trị ở cơ sở trong việc thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước trên toàn địa bàn xã, phường, thị trấn.

**Câu 147: Nhiệm vụ của Bí thư Đảng bộ, chi bộ xã?**

**Trả lời:**

Nhiệm vụ của Bí thư là:

- Nắm vững Cương lĩnh, Điều lệ Đảng và đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, nghị quyết, chỉ thị của cấp trên và chức năng, nhiệm vụ của Đảng bộ, chi bộ cấp mình; nắm vững nhiệm vụ trọng tâm, giải quyết có hiệu quả công việc đột xuất; nắm chắc và sát tình hình Đảng bộ, tổ chức Đảng trực thuộc và nhân dân trên địa bàn, chịu trách nhiệm chủ yếu về các mặt công tác của Đảng bộ.

- Chủ trì cuộc họp của Ban Chấp hành, Ban Thường vụ và chỉ đạo việc xây dựng nghị quyết của Đảng bộ, của Ban Chấp hành, Ban Thường vụ, tổ chức chỉ đạo thực hiện thắng lợi các nghị quyết đó.

- Thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ trong lãnh đạo, chỉ đạo hoạt động và giữ vai trò trung tâm đoàn kết; giữ vững vai trò lãnh đạo toàn diện đối với các tổ chức trong hệ thống chính trị ở xã, phường, thị trấn.

- Lãnh đạo, kiểm tra việc tổ chức thực hiện các chỉ thị, nghị quyết của cấp trên, của Đảng bộ, của Ban Chấp hành và Ban Thường vụ Đảng ủy.

## Câu 148: *Phó Bí thư, Thường trực Đảng ủy xã có nhiệm vụ gì?*

Trả lời:

Nhiệm vụ của Phó Bí thư, Thường trực Đảng ủy cấp xã là:

- Giúp Bí thư Đảng bộ chuẩn bị nội dung các cuộc họp và dự thảo nghị quyết của Ban Chấp hành, Ban Thường vụ về các mặt công tác của Đảng bộ.

- Tổ chức việc thông tin tình hình và chủ trương của Ban chấp hành, Ban Thường vụ cho các ủy viên Ban Chấp hành và tổ chức đảng trực thuộc.

- Tổ chức kiểm tra việc thực hiện nghị quyết, chỉ thị của cấp ủy cấp trên, của Ban Chấp hành và Ban Thường vụ.

## Câu 149: *Tiêu chuẩn về tuổi đời, trình độ của Bí thư, Phó Bí thư, Thường trực Đảng ủy xã, phường, thị trấn?*

Trả lời:

- Tuổi đời: không quá 45 tuổi khi tham gia giữ chức vụ lần đầu.

- Học vấn: Có trình độ tốt nghiệp trung học phổ thông.

- Lý luận chính trị: Có trình độ trung cấp chính trị trở lên.

- Chuyên môn, nghiệp vụ: Ở khu vực đồng bằng và đô thị có trình độ trung cấp chuyên môn

trở lên. Ở khu vực miền núi phải được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn (tương đương trình độ sơ cấp trở lên), nếu tham gia giữ chức vụ lần đầu phải có trình độ trung cấp chuyên môn trở lên. Đã qua bồi dưỡng nghiệp vụ công tác xây dựng Đảng, nghiệp vụ quản lý hành chính nhà nước, nghiệp vụ quản lý kinh tế.

### **Câu 150: Quyền lực là gì? Các nguồn gốc của quyền lực?**

#### **Trả lời:**

Quyền lực là một trong những thuật ngữ then chốt trong lãnh đạo, quản lý và điều hành.

Quyền lực, theo nghĩa chung nhất được hiểu là khả năng ảnh hưởng đến người khác, làm người đó hay đổi nhận thức và hành động theo ý muốn của mình.

Như vậy, quyền lực là yếu tố được sử dụng không chỉ trong khuôn khổ quản lý nhà nước, quản lý hành chính nhà nước mà trong phần lớn các bối cảnh của cuộc sống.

Nói về quyền lực trong quản lý hành chính nhà nước, cụ thể là trong Ủy ban nhân dân, cần tìm hiểu các nguồn gốc của quyền lực.

Quyền lực có thể nảy sinh từ các nguồn gốc sau đây:

- Pháp định: là quyền lực xuất phát do tổ chức trao cho cá nhân hoặc nhóm những quyền hạn

nhất định mà nhờ đó cá nhân hoặc nhóm có thể tác động đến các cá nhân và nhóm khác để yêu cầu họ thay đổi quan điểm hoặc hành vi. Lãnh đạo Uỷ ban nhân dân là người có quyền lực này - loại quyền lực chính thức được thừa nhận, ghi nhận và tạo điều kiện đảm bảo thực hiện trên thực tế bởi các cơ chế theo luật định.

- Chuyên gia: là quyền lực xuất phát từ mức độ chuyên sâu và chuyên gia về một vấn đề nào đó dẫn tới khả năng ảnh hưởng tới người khác. Khi một cá nhân, nhất là các nhà lãnh đạo, quản lý giỏi về chuyên môn, kết hợp với quyền lực pháp định, họ có thêm cơ hội để thuyết phục và gây ảnh hưởng đối với những người thừa hành là cán bộ, công chức trong Uỷ ban nhân dân, những người liên quan như các tổ trưởng dân phố, trưởng thôn, trưởng bản,... và công dân.

- Thủ trưởng: là quyền lực xuất phát từ khả năng đem lại các lợi ích vật chất hoặc khuyến khích tinh thần đối với người khác. Việc vận dụng một cách hợp pháp và hợp lý các khích lệ về vật chất trên cơ sở các quy định về tài chính trong hoạt động nhằm động viên cán bộ, công chức là một ví dụ cụ thể về loại quyền lực này.

- Cưỡng bức, đe dọa: Trái ngược với quyền lực thưởng, quyền lực xuất phát từ cưỡng bức dựa trên khả năng uy hiếp về tinh thần hoặc thể chất của người khác để buộc họ tuân thủ ý muốn của mình. Một kẻ xấu đi trên đường phố cũng có thể

có và vận dụng loại quyền lực này để đạt được ý đồ đe dọa và cướp đi tài sản (thậm chí tính mạng) của người khác. Việc lạm dụng loại quyền lực này trong lãnh đạo, điều hành như đe dọa về việc mất cơ hội thăng tiến, nguy cơ bị mất mặt trước mặt công dân hay đồng nghiệp, thậm chí hành động uy hiếp về thể chất như đập bàn, đập ghế, ném đồ đạc,... về ngắn hạn có thể tạo ra sự tuân thủ nhưng về lâu dài có thể dẫn đến tuân thủ một cách hình thức và sự chống đối. Do đó, nó sẽ là một nguy cơ đối với hiệu quả thuyết phục của người lãnh đạo, quản lý.

- Thông tin: Khi một người sở hữu một lượng thông tin nhiều hơn, đầy đủ hơn, chính xác hơn, mới hơn,... người đó có cơ hội có lợi thế hơn so với những người có liên quan, và do đó, có cơ hội ảnh hưởng đến cách tư duy và hành động của người khác. Chính vì vậy, chúng ta có xu hướng cập nhật thông tin và thu thập thông tin liên tục trong đời sống làm việc. Khi Internet và sự phát triển như vũ bão của các phương tiện truyền thông đại chúng đang tạo ra rất nhiều kênh cho cán bộ, công chức cập nhật tin tức, nắm luật pháp, chính sách, việc không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ của lãnh đạo Uỷ ban nhân dân là một yêu cầu cấp bách nhằm giúp họ tăng cường khả năng ảnh hưởng, vận động và thuyết phục trong lãnh đạo, điều hành.

- Quan hệ: Quảng giao, đặc biệt với những người quan trọng trong giới, trong ngành, trong lĩnh vực mình làm việc là một trong những điều kiện để có thể làm việc tốt nói chung và quản lý, lãnh đạo nói riêng. Gốc của vấn đề là khi quen biết rộng, chúng ta có xu hướng được biết nhiều thông tin quan trọng khi cần thiết, chúng ta có cơ hội tạo lập được mạng lưới quan hệ để có thể tiếp cận các nhân vật, nhóm liên quan khi cần thiết. Tuy nhiên, việc quan hệ với ai cũng là một điều cần cân nhắc trước khi thiết lập và duy trì quan hệ vì xã hội sẽ đánh giá chúng ta thông qua những mối quan hệ mà chúng ta duy trì, như dân gian có câu "Đi với bụt mặc áo cà sa; đi với ma thì mặc áo giấy".

Nói tóm lại, quyền lực - với tư cách là khả năng ảnh hưởng đến người khác, làm họ thay đổi quan điểm và hành động theo ý của mình - là một công cụ quan trọng để các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân sử dụng để bảo đảm mọi hoạt động diễn ra trong Uỷ ban được thiết kế và tiến hành nhằm tăng năng suất lao động, sự đồng thuận nhờ hiệu quả và hiệu năng quản lý, lãnh đạo để hoàn thành tốt chức năng, nhiệm vụ của Uỷ ban nhân dân và sự hài lòng của công chúng và xã hội.

Phân tích trên về các nguồn gốc của quyền lực cho thấy, bất cứ thành viên nào trong Uỷ ban nhân dân cũng có thể có quyền lực, mặc dù chỉ

một số người nhất định có quyền lực pháp định tức là có khả năng ảnh hưởng đến người khác nhờ có quyết định bổ nhiệm, giao trách nhiệm chính thức từ tổ chức.

Điều này có nghĩa là, để củng cố và bảo đảm sức mạnh của lãnh đạo, quản lý trong Ủy ban nhân dân, người lãnh đạo Ủy ban nhân dân không nên chỉ hài lòng với vị trí đã được bầu lên mà cần tiếp tục rèn luyện, tu dưỡng để có Uy và có Tín trong lãnh đạo, điều hành, để cán bộ, công chức trong Ủy ban nhân dân không chỉ "khẩu phục" mà cả "tâm phục".

### **Câu 151: Tại sao cần tổ chức lao động của người lãnh đạo một cách khoa học?**

**Trả lời:**

Lãnh đạo Ủy ban nhân dân cần tổ chức lao động của cá nhân tại nơi làm việc một cách khoa học vì một số lý do cụ thể sau:

*Một là, tổ chức công việc hàng ngày một cách khoa học giúp lãnh đạo Ủy ban nhân dân tập trung vào các vấn đề chiến lược.*

Khi không tổ chức tốt công việc điều hành, lãnh đạo Ủy ban có nguy cơ rơi vào tình trạng lộn xộn, bấn loạn, mất trật tự, thậm chí mất phương hướng về tổ chức lao động. Hậu quả là, họ không có đủ thời gian cần thiết cho các vấn đề lớn, các vấn đề vĩ mô cần đến vai trò của người đứng đầu.

Chính vì vậy, để tổ chức lao động của mình một cách khoa học, lãnh đạo ủy ban cần học cách:

- Sử dụng tốt tham mưu;
- Giao quyền, ủy quyền hiệu quả;
- Có thói quen lập kế hoạch cá nhân;
- Xác định đâu là vấn đề chiến lược, trong điểm, cần được ưu tiên và đâu là vấn đề có thể làm sau, có thể phân quyền... (xem thêm phần Quản trị thời gian).

*Hai là, thể hiện và làm gương về phong cách làm việc khoa học, chuyên nghiệp.* Điều này rất quan trọng vì một trong những vai trò, mục đích quan trọng của điều hành đã đề cập là tạo dựng một nếp làm việc khoa học, chuyên nghiệp. Một lãnh đạo Uỷ ban nhân dân làm việc luộm thuộm, tổ chức công việc liên quan trực tiếp đến cá nhân một cách không khoa học, thường xuyên sai, sót, chậm,... thì khó có thể yêu cầu đội ngũ cán bộ, công chức trong Ủy ban hay những người có liên quan khác duy trì một cách thức làm việc khoa học. Tuy nhiên, trong không ít trường hợp, nghịch lý đó vẫn tồn tại. Đó là khi các thành viên khác trong Ủy ban đã có sự chín muồi về phong cách, bản lĩnh, kinh nghiệm và uy tín nên học tự điều chỉnh được cách thức làm việc của mình cho phù hợp với yêu cầu của thời cuộc. Khi đó, lãnh đạo Ủy ban điều hành nhưng không có uy tín, không được các chức danh khác "tâm phục, khẩu phục".

*Ba là*, có thời gian cho bồi dưỡng, học tập. Một trong những điều thiệt thòi nhất cho các nhà lãnh đạo, quản lý nói chung và lãnh đạo Ủy ban nhân dân nói riêng là ít có cơ hội dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực. Với lãnh đạo Ủy ban nhân dân dân cấp xã, điều này càng trở nên khó khăn hơn do số lượng nhiệm vụ thực tiễn ở địa phương trong phạm vi trách nhiệm của họ là cực kỳ lớn và phức tạp. Thêm vào đó, số lượng các chức danh thành viên của Ủy ban lại cũng rất nhỏ, trong khi số lượng công việc cần được thực hiện trong thời gian mỗi ngày là rất lớn. Chính vì vậy, việc tham gia tập trung vào một khoa học thoát ly khỏi nơi làm việc là một điều cần được cân nhắc, tính toán hết sức kỹ càng.

Trong trường hợp này, việc tự học, chủ động lập kế hoạch để tự bồi dưỡng, nâng cao nhận thức làm nền tảng cho việc tham gia một số các khóa đào tạo, bồi dưỡng chính thức là hết sức quan trọng.

Đọc sách, học từ Internet, thói quen mang theo sổ tay để ghi chép, thói quen chia sẻ và học hỏi từ người khác thông qua trao đổi, trò chuyện, rút kinh nghiệm,... để dần hình thành một sự đam mê kiến thức và trải nghiệm chính là những con đường cụ thể và thiết thực giúp thu hẹp khoảng cách giữa yêu cầu nhiệm vụ và năng lực của lãnh đạo Ủy ban nhân dân.

Bốn là, tổ chức một cách khoa học lao động của bản thân còn giúp lãnh đạo Uỷ ban nhân dân có được có sự cân bằng về tâm lý, thể chất. Nếu không, có thể dễ hình dung ra được đời sống làm việc của lãnh đạo Uỷ ban sẽ đầy căng thẳng, stress, nhẹ thì mệt mỏi, chán chường, nặng thì có thể dẫn đến chứng trầm cảm ở các mức độ khác nhau.

Chính vì vậy, lãnh đạo Uỷ ban nhân dân có thể tính đến một số cách thức sau đây:

- Có lịch làm việc chính thức (liên quan đến chức trách ở Uỷ ban) cũng như lịch làm việc cá nhân (như làm việc nhà, chăm sóc con cái, đi thăm người thân,...) và nghiêm túc áp dụng.

- Lựa chọn các biện pháp để tạo thư giãn như: tập cho mắt bớt căng thẳng khi làm việc lâu với máy tính, dùng các đồ uống không quá gây kích thích, trang trí phòng làm việc bằng màu sắc và các đồ dùng (bàn ghế, tranh trang trí, cây cảnh...), không gây kích ứng, làm mệt mỏi thần kinh, nghe các loại nhạc nhẹ nhàng tạo thư giãn vào những thời điểm phù hợp trong giờ làm việc.

- Lựa chọn một hình thức vận động hoặc thể thao sau giờ làm việc. Nếu hoạt động hay tập thể thao tại cơ quan thì đây cũng là một hình thức để tạo dựng phong trào tập thể.

- Duy trì một lối sống lành mạnh, không bon chen, không đố kị. Lấy chẩn - thiện - mỹ làm giá trị gốc để cá nhân và cơ quan theo đuổi.

## Câu 152: Quan hệ Trưởng - Phó đúng mực là thế nào?

### Trả lời:

Trưởng - Phó là hai bậc quản lý được thiết kế nhằm tạo ra sự hỗ trợ và tăng sức mạnh của quản lý. Trưởng chịu trách nhiệm chính, cuối cùng về kết quả hoạt động của tổ chức, do vậy, cần có Phó để sàng lọc, hỗ trợ, để Trưởng có cơ hội tập trung vào các vấn đề chiến lược. Cần có vị trí Phó để tạo sự cân đối quyền lực, tránh tình trạng toàn quyền và độc đoán, hỗ trợ và là cơ hội thử thách để tập dượt lên các chức trách cao hơn ở cấp Trưởng.

Chính vì vậy, Trưởng và Phó cần hành động với nhau theo tinh thần của một êkíp. Êkíp hành động, trước hết là êkíp lãnh đạo, là một cơ chế quan trọng giúp bảo đảm sự hài lòng, sự phát triển cá nhân và hiệu quả công việc chung. Hơn thế nữa, êkíp lãnh đạo còn đóng vai trò là một tấm gương và định hướng cho cách thức phối hợp trong đơn vị.

Vì vậy giữa Trưởng và Phó không nên có tình trạng bè phái, đấu đá, gom quân và xung đột ngầm.

Khi Trưởng và Phó xung đột nhau thường là nạn nhân. Trưởng hoặc Phó chỉ trích nặng lời người bên kia trong lúc vắng mặt nhằm mục đích răn đe những người không cùng êkíp với mình dẫn ~~tối~~ hai khả năng, nếu sự chỉ trích là đúng thì sự quá lời (với dụng ý trút hận), sự công kích thái quá cũng làm nhân viên mất tự tin và giảm cam

kết. Nếu các chỉ trích đó là phi lý, quá đáng, thì uy tín của người chỉ trích lẫn cấp Trưởng (hay Phó) vắng mặt cũng đều bị suy giảm. Nguy hại hơn, khi chứng kiến, phải đương đầu, thậm chí là nạn nhân của xung đột lãnh đạo, đội ngũ nhân viên có xu hướng chia bè kéo phái, sống đối phó và tất nhiên là hiệu quả thực thi giảm sút.

Về lâu dài, các vấn đề trong quan hệ Trưởng-Phó cần được giải quyết tốt theo hướng tạo thành êkip lãnh đạo. Tiêu chuẩn của một nhóm làm việc theo tinh thần nhóm hay êkip là:

1- Hiểu biết về mục tiêu chung của nhóm.

Mục tiêu chung của nhóm luôn được hiểu biết đầy đủ, quán triệt trên thực tế bởi mọi thành viên. Các thành viên tập hợp xung quanh mục tiêu chung.

2- Hệ thống các nguyên tắc làm việc trong nhóm được xác lập trên cơ sở thảo luận, đồng thuận và được duy trì.

Các nguyên tắc thực thi được thiết kế dựa trên cơ sở sự nhất trí. Trong đó, nguyên tắc có ý thức trách nhiệm với nhau và với nhóm được đặt lên hàng đầu.

Trong nhóm duy trì một cơ chế khuyến khích việc chia sẻ thông tin. Thông qua đó, nhóm có thể thu hút được kiến thức, kỹ năng của từng người, phục vụ cho nhiệm vụ chung.

3- Các thành viên chủ động tham gia và hưởng lợi.

Mỗi cá nhân đều hiểu rất rõ ràng nhiệm vụ của mình, nhưng cũng biết trách nhiệm của những người khác trong nhóm.

4- Có tinh thần nhóm hay tinh thần tập thể.

5- Giao tiếp theo hướng mở và đáng tin cậy, có sự hỗ trợ cao giữa các thành viên.

6- Mức độ đồng thuận cao.

Đa số thành viên, nếu không nói là tất cả, thích làm việc với nhau, cảm thấy hài lòng và thoải mái khi làm việc cùng nhau.

7- Kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng của các cá nhân được nhóm tận dụng tối đa.

Nhóm hiệu quả là nhóm quản trị được chất xám của các thành viên. Những gì tinh túy nhất, tâm huyết nhất về trí tuệ và cảm xúc làm việc của các thành viên đều phải được khích lệ, có chỗ để thể hiện trong quá trình làm việc nhóm.

8- Đạt được năng suất và kết quả như mong muốn; mức độ hài lòng cao.

Năng suất và kết quả thực thi đáp ứng các trông đợi về số lượng, chất lượng được đo lường ở cấp độ cá nhân và của toàn nhóm.

9- Tính tự chủ của toàn nhóm và của từng thành viên.

Các cá nhân ra quyết định cùng nhau chứ không phụ thuộc vào duy nhất trưởng nhóm hay một người từ bên ngoài.

10- Tạo nên các giá trị và phong cách của nhóm.

Các thành viên có thể tự hào về bản thân với tư cách là thành viên của nhóm và về nhóm nói chung. Họ có xu hướng khuếch trương các giá trị và thể hiện phong cách nhóm của mình khi giao tiếp ra bên ngoài, đồng thời có ý thức chủ động duy trì các giá trị đó trong nội bộ.

Các nỗ lực cụ thể cần được thực hiện để tạo ra êkíp lãnh đạo là:

*Một là*, phân công trách nhiệm, xác định rõ ràng và đúng đắn các quyền hạn, nhiệm vụ của từng thành viên trong êkíp sao cho tạo ra được một hệ thống các nhiệm vụ và quan hệ công tác ăn khớp nhau, hỗ trợ nhau. Khi phân công công tác, cần chú ý các yếu tố như tính khí, năng lực, uy tín... của mỗi người.

*Hai là*, chọn người vào êkíp theo tiêu chuẩn.

*Ba là*, phải tạo ra được sự thống nhất (tương đối) về động cơ hoạt động, phong cách làm việc, về tình cảm, trách nhiệm...

*Bốn là*, đánh giá hiệu quả của êkíp theo những thời gian nhất định để điều chỉnh một cách hợp lý.

*Năm là*, chọn người đứng đầu và người phó tiêu biểu cho trí tuệ, phẩm chất và năng lực của cả êkíp. Những người này phải có khả năng quy tụ được mọi người dưới quyền và giữa hai người cần có sự hòa hợp nhất định.

## MỤC LỤC

	Trang
<i>Lời Nhà xuất bản</i>	5
 <i>Phần I</i>	
<b>CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, CƠ CẤU TỔ CHỨC, CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC</b>	<b>7</b>
Câu 1: Vị trí của Ủy ban nhân dân cấp xã trong bộ máy nhà nước?	7
Câu 2: Chức năng của Ủy ban nhân dân cấp xã?	8
Câu 3: Nhiệm vụ của Ủy ban nhân dân cấp xã?	9
Câu 4: Nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân xã, thị trấn?	10
Câu 5: Nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân phường?	15
Câu 6: Cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân cấp xã?	16
Câu 7: Phương thức hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp xã?	17

## *Phân II*

CÁC KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH ỦY BAN NHÂN DÂN	19
Câu 8: Lãnh đạo, quản lý và điều hành?	19
Câu 9: Các nguyên tắc trong thực thi công vụ?	23
Câu 10: Các nội dung của điều hành Ủy ban nhân dân?	23
Câu 11: Mục đích, vai trò của điều hành Ủy ban nhân dân?	24
Câu 12: Các nguyên nhân chính dẫn tới hoạt động của Ủy ban nhân dân thiếu hiệu quả?	33
Câu 13: Tại sao sự đồng thuận lại là mục tiêu tiên quyết trong điều hành Ủy ban nhân dân?	33
Câu 14: Những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả điều hành?	34
Câu 15: Các nguyên tắc điều hành Ủy ban nhân dân?	38
Câu 16: Điều hành theo nguyên tắc công khai	40
Câu 17: Điều hành theo nguyên tắc liên tục, ổn định?	40
Câu 18: Điều hành theo nguyên tắc trách nhiệm và thẩm quyền?	41
Câu 19: Điều hành theo nguyên tắc vận dụng tri thức về tâm lý trong quản lý?	42
Câu 20: Điều hành theo nguyên tắc tăng cường sự tham gia?	45
Câu 21: Điều hành theo kế hoạch?	47

Câu 22:	Điều hành theo nguyên tắc tăng cường hiệu quả kiểm tra, kết hợp với phát huy tự giác?	47
Câu 23:	Điều hành theo nguyên tắc thích ứng và đổi mới?	48
Câu 24:	Kết quả hoạt động của Uỷ ban nhân dân được đo bằng cách nào?	49
<b>LẬP KẾ HOẠCH</b>		51
Câu 25:	Vai trò của công tác lập kế hoạch trong điều hành Uỷ ban nhân dân?	51
Câu 26:	Yêu cầu đối với quá trình lập kế hoạch?	52
Câu 27:	Quy trình chung trong lập kế hoạch gồm những bước nào?	53
Câu 28:	Những yếu tố cản trở quá trình lập kế hoạch?	54
Câu 29:	Thiết kế công việc?	55
Câu 30:	Các nội dung trong quá trình thiết kế công việc?	58
Câu 31:	Vai trò của thiết kế công việc trong điều hành công sở?	58
Câu 32:	Các yêu cầu đối với công việc được thiết kế?	59
Câu 33:	Phân tích công việc là gì?	59
Câu 34:	Mối quan hệ giữa thiết kế và phân tích công việc?	61
<b>QUẢN TRỊ THỜI GIAN</b>		62
Câu 35:	Quản trị thời gian là gì?	62
Câu 36:	Các đặc trưng của thời gian?	63

Câu 37:	Một người không quản trị thời gian sẽ như thế nào?	65
Câu 38:	Tại sao phải quản trị thời gian?	67
Câu 39:	Các nguyên tắc định hướng sử dụng thời gian một cách có hiệu quả?	69
Câu 40:	Các kỹ thuật quản trị thời gian cơ bản cần thiết đối với các nhà lãnh đạo, quản lý Uỷ ban nhân dân?	70
Câu 41:	Quy định về chế độ làm việc đối với cán bộ, công chức cấp xã?	72

## TỔ CHỨC HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ (MIS)

Câu 42:	Thông tin là gì?	72
Câu 43:	Hệ thống thông tin quản lý là gì?	73
Câu 44:	Vai trò của hệ thống thông tin quản lý trong điều hành?	74
Câu 45:	Quản trị tri thức là gì?	75
Câu 46:	Không quản trị tri thức sẽ ra sao?	77
Câu 47:	Làm thế nào để quản trị tri thức trong Uỷ ban nhân dân?	77
Câu 48:	Vai trò của quy chế làm việc?	79

## DÙNG NGƯỜI

Câu 49:	Cán bộ, công chức cấp xã là ai?	80
Câu 50:	Việc bố trí cán bộ Uỷ ban nhân dân cấp xã, được phân chia như thế nào?	81
Câu 51:	Chức danh cán bộ, công chức cấp xã được quy định như thế nào?	82

Câu 52:	Số lượng thành viên của Uỷ ban nhân dân được quy định như thế nào?	83
Câu 53:	Số lượng cán bộ, công chức cấp xã được quy định thế nào?	85
Câu 54:	Số lượng cán bộ, công chức cấp xã đồng bằng, phường, thị trấn được bố trí bao nhiêu?	85
Câu 55:	Số lượng cán bộ chuyên trách, công chức cấp xã ở miền núi, vùng cao, vùng sâu, vùng xa, hải đảo?	86
Câu 56:	Công chức cấp xã bao gồm những chức danh nào?	86
Câu 57:	Cán bộ chuyên trách cấp xã gồm có những chức danh nào?	87
Câu 58:	Số lượng người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã là bao nhiêu?	88
Câu 59:	Cán bộ không chuyên trách cấp xã bao gồm những vị trí nào?	88
Câu 60:	Trách nhiệm chung của cán bộ, công chức cấp xã là gì?	89
Câu 61:	Nghĩa vụ của cán bộ, công chức đối với Đảng, Nhà nước và nhân dân?	90
Câu 62:	Nghĩa vụ của cán bộ, công chức trong thi hành công vụ	90
Câu 63:	Nghĩa vụ của cán bộ, công chức cấp xã?	91
Câu 64:	Nghĩa vụ, quyền của cán bộ, công chức cấp xã?	93

Câu 65:	Những quyền lợi của cán bộ, công chức cấp xã?	94
Câu 66:	Những việc cán bộ, công chức cấp xã không được làm?	95
Câu 67:	Nội dung quản lý cán bộ, công chức?	97
Câu 68:	Thẩm quyền thực hiện quản lý cán bộ, công chức?	97
Câu 69:	Các nguyên tắc quản lý cán bộ, công chức nói chung?	98
Câu 70:	Việc quản lý cán bộ, công chức cấp xã tuân theo nguyên tắc chung nào?	99
Câu 71:	Những yêu cầu về tiêu chuẩn chung đối với cán bộ, công chức cấp xã?	99
Câu 72:	Những yêu cầu về tiêu chuẩn cụ thể đối với cán bộ, công chức cấp xã?	100
Câu 73:	Thẩm quyền quyết định biên chế cán bộ, công chức?	101
Câu 74:	Tiêu chuẩn về tiếng dân tộc đối với cán bộ, công chức cấp xã ở địa phương có đồng bào dân tộc thiểu số?	102
Câu 75:	Bầu cử cán bộ cấp xã được quy định như thế nào?	102
Câu 76:	Tuyển dụng công chức cấp xã được quy định như thế nào?	102
Câu 77:	Phân loại công chức?	103
Câu 78:	Nguyên tắc phân công công việc?	103

Câu 79:	Năng lực công tác là gì?	104
Câu 80:	Việc xếp lương đối với cán bộ chuyên trách cấp xã?	106
Câu 81:	Việc nâng lương đối với cán bộ chuyên trách cấp xã?	108
Câu 82:	Về phụ cấp lãnh đạo đối với cán bộ cấp xã?	108
Câu 83:	Quy định về phụ cấp thâm niên vượt khung đối với cán bộ cấp xã?	109
Câu 84:	Phụ cấp theo loại xã có điểm gì khác nhau?	110
Câu 85:	Đối với cán bộ kiêm nhiệm chức danh, có quy định gì về phụ cấp kiêm nhiệm không?	111
Câu 86:	Chế độ bảo hiểm đối với cán bộ, công chức cấp xã như thế nào?	112
Câu 87:	Mục đích đánh giá công chức?	112
Câu 88:	Nội dung đánh giá công chức?	113
Câu 89:	Trách nhiệm đánh giá cán bộ, công chức?	114
Câu 90:	Công chức được phân loại đánh giá như thế nào?	114
Câu 91:	Các hình thức động viên, khuyến khích?	115
Câu 92:	Các yêu cầu đối với động viên, khuyến khích	116
Câu 93:	Các điều kiện để khuyến khích hiệu quả?	116
Câu 94:	Quy định về việc khen thưởng đối với cán bộ, công chức?	117
Câu 95:	Các hình thức kỷ luật đối với cán bộ, công chức?	117

Câu 96:	Nguyên tắc xem xét, xử lý kỷ luật cán bộ, công chức?	118
Câu 97:	Các hình thức kỷ luật đối với cán bộ, công chức?	119
Câu 98:	Tạm định chỉ công tác đối với cán bộ, công chức?	121
Câu 99:	Các quy định khác liên quan đến cán bộ, công chức bị kỷ luật?	122
Câu 100:	Các bài học dùng người từ dân gian?	123
Câu 101:	Vai trò đào tạo, bồi dưỡng?	123
Câu 102:	Các mô hình đào tạo, bồi dưỡng khoa học quản lý?	128
Câu 103:	Chế độ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức?	131
Câu 104:	Chế độ đào tạo, bồi dưỡng đối với cán bộ, công chức cấp xã như thế nào?	132
Câu 105:	Trách nhiệm, quyền lợi về đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ công chức?	132
Câu 106:	Trách nhiệm của cơ quan, đơn vị trong đào tạo, bồi dưỡng công chức?	133
	<b>PHỐI HỢP</b>	134

Câu 107:	Phối hợp giữa Ủy ban nhân dân và Mặt trận Tổ quốc?	134
Câu 108:	Chức trách của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã, phường, thị trấn?	135

Câu 109: Những nhiệm vụ của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã, phường, thị trấn?	135
Câu 110: Tiêu chuẩn về tuổi đời của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ, Chủ tịch Hội Nông dân, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã, phường, thị trấn?	137
Câu 111: Tiêu chuẩn cụ thể về trình độ học vấn, chuyên môn của Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và 4 tổ chức đoàn thể chính trị - xã hội ở xã, phường, thị trấn?	138
<b>GIAO TIẾP TRONG THỰC THI CÔNG VỤ</b>	<b>138</b>
Câu 112: Giao tiếp là gì?	138
Câu 113: Bản chất của giao tiếp?	139
Câu 114: Vai trò của giao tiếp trong cuộc sống?	142
Câu 115: Đặc điểm của giao tiếp công vụ?	146
Câu 116: Vai trò của giao tiếp trong tổ chức nói chung và Ủy ban nhân dân nói riêng?	153

Câu 117: Vai trò của giao tiếp đối với các nhà lãnh đạo, quản lý Ủy ban nhân dân?	156
Câu 118: Các nguyên tắc giao tiếp hiệu quả trong thực thi công vụ?	158
Câu 119: Nội dung văn hóa giao tiếp tại công sở theo Luật cán bộ, công chức?	165
Câu 120: Văn hóa giao tiếp với nhân dân theo Luật cán bộ, công chức?	166
<b>QUAN HỆ CÔNG CHÚNG</b>	
Câu 121: PR (Quan hệ công chúng) là gì?	172
Câu 122: Nội dung hoạt động PR?	174
Câu 123: Chủ thể và khách thể PR trong Chính phủ?	175
Câu 124: Vì sao PR đang ngày càng trở nên quan trọng và phổ biến hơn?	175
Câu 125: Các cơ quan nói chung và Ủy ban nhân dân cấp xã nói riêng có cần PR hay không?	178
<b>QUẢN LÝ XUNG ĐỘT</b>	
Câu 126: Xung đột là gì?	181
Câu 127: Các nguyên nhân của xung đột?	185
Câu 128: Ảnh hưởng của xung đột trong đời sống làm việc?	195
Câu 129: Các hình thức giải quyết xung đột?	196
Câu 130: Vai trò của tổ chức và điều hành hội họp trong điều hành ủy ban?	207

Câu 131:	Nguyên tắc tổ chức hội họp trong Uỷ ban nhân dân?	218
Câu 132:	Vai trò của chủ tọa trong hội họp ở Uỷ ban nhân dân?	219
	<b>KIỂM TRA</b>	220
Câu 133:	Vai trò của hoạt động kiểm tra trong điều hành Uỷ ban nhân dân?	220
Câu 134:	Các nguyên tắc kiểm tra?	220
	<b>VĂN HÓA CÔNG SỞ</b>	221
Câu 135:	Văn hóa công sở là gì?	221
Câu 136	Các yếu tố cấu thành văn hóa công sở?	222
Câu 137:	Ảnh hưởng của văn hóa công sở	223
Câu 138:	Các biểu hiện của văn hóa công sở tích cực, hỗ trợ tốt cho thực thi?	224
Câu 139:	Các biện pháp xây dựng văn hóa công sở?	225
	<i>Phần III</i>	
	<b>NGƯỜI LÃNH ĐẠO</b>	
	<b>ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP XÃ</b>	227
Câu 140:	Nghĩa vụ của cán bộ công chức là người đứng đầu?	227
Câu 141:	Chức danh Chủ tịch và Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân?	228
Câu 142:	Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp xã có nhiệm vụ gì?	228
Câu 143:	Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp xã có nhiệm vụ gì?	230
	<b>257</b>	

Câu 144:	Tiêu chuẩn về tuổi đời với Chủ tịch, Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp xã?	231
Câu 145:	Yêu cầu cụ thể về trình độ học vấn, chuyên môn của Chủ tịch, Phó Chủ tịch Uỷ ban nhân dân cấp xã?	231
Câu 146:	Trách nhiệm của Bí thư, Phó Bí thư, Thường trực Đảng ủy xã, phường, thị trấn?	232
Câu 147:	Nhiệm vụ Bí thư Đảng bộ, chi bộ xã?	233
Câu 148:	Phó Bí thư, Thường trực Đảng ủy xã có nhiệm vụ gì?	234
Câu 149:	Tiêu chuẩn về tuổi đời, trình độ của Bí thư, Phó Bí thư, Thường trực Đảng ủy xã, phường, thị trấn?	234
Câu 150:	Quyền lực là gì? Các nguồn gốc của quyền lực?	235
Câu 151:	Tại sao cần tổ chức lao động của người lãnh đạo một cách khoa học?	239
Câu 152:	Quan hệ Trưởng - Phó đúng mức là thế nào?	243

Chịu trách nhiệm xuất bản:  
**TS. NGUYỄN DUY HÙNG**  
Chịu trách nhiệm nội dung:  
**TS. HOÀNG PHONG HÀ**

Biên tập nội dung: ThS. NGUYỄN MINH  
ThS. BÙI THỊ ÁNH HỒNG  
ĐỖ PHƯƠNG MAI  
Trình bày bìa: PHÙNG MINH TRANG  
Chế bản vi tính: NGUYỄN QUỲNH LAN  
Sửa bản in: ÁNH HỒNG - PHƯƠNG MAI  
Đọc sách mẫu: ÁNH HỒNG - PHƯƠNG MAI

---

In 9.000 cuốn, khổ 12,5 x 20,5 cm, tại Công ty CP In Thái Nguyên.  
Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 163-2010/CXB/69-96/NXBCTQG.  
Quyết định xuất bản số: 3987-QĐ/NXBCTQG, Ngày/24/3/2010  
In xong và nộp lưu chiểu tháng 3 năm 2010.



# NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

24 Quang Trung - Hà Nội ĐT: 39422008 FAX: 84-4-39421881  
E-mail: nxbctqg@hn.vnn.vn Website: www.nxbctqg.org.vn

## TÌM ĐỌC

### Bộ Nội vụ

ThS. Nguyễn Thế Vịnh - ThS. Đinh Ngọc Giang  
(Đồng chủ biên)

- TIẾP TỤC HOÀN THIỆN CHẾ ĐỘ, CHÍNH SÁCH ĐỐI VỚI CÁN BỘ  
CÔNG CHỨC CƠ SỞ

### TS. Đỗ Minh Cường

- QUY HOẠCH CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

### PGS. TS. Nguyễn Thị Thơm

ThS. Phí Thị Hằng (Đồng chủ biên)

- GIẢI QUYẾT VIỆC LÀM CHO LAO ĐỘNG NÔNG NGHIỆP  
TRONG QUÁ TRÌNH ĐÔ THỊ HÓA

