



HỘI LIÊN HIỆP PHỤ NỮ VIỆT NAM
VIETNAM WOMEN'S UNION

TÀI LIỆU
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ
Dành cho cán bộ nữ dân tộc thiểu số
cấp huyện, xã

SINH ĐẲNG GIỚI 
VÙNG DÂN TỘC THIỂU SỐ & MIỀN NÚI
CHƯƠNG TRÌNH MỤC TIÊU QUỐC GIA DTTS & MN



Hà Nội, 2022

Nhóm tác giả

TS. Dương Kim Anh (Chủ biên)

TS. Trương Thuý Hằng

TS. Trần Thị Thu Hiền

NCS. Nguyễn Thị Lan

TS. Lê Văn Sơn

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	9
DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ	10
LỜI NÓI ĐẦU	11
GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TÀI LIỆU	12
Chuyên đề 1: TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ DÀNH CHO CÁN BỘ NỮ DÂN TỘC THIỂU SỐ CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	14
I. TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ	14
1.1. Khái niệm lãnh đạo, quản lý	14
1.1.1 Khái niệm lãnh đạo	14
1.1.2 Khái niệm quản lý	15
1.1.3 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý	15
1.2 Chức năng, nhiệm vụ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp huyện và cấp xã	17
1.2.1 Lãnh đạo, quản lý của tổ chức đảng ở cấp huyện và cấp xã	18
1.2.2 Lãnh đạo, quản lý của chính quyền ở cấp huyện và cấp xã	19
1.2.3 Mặt trận tổ quốc và các đoàn thể chính trị-xã hội tham gia hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã	19
1.3 Một số phong cách lãnh đạo, quản lý dành cho cán bộ cấp huyện và cấp xã	21
1.3.1 Một số phong cách lãnh đạo, quản lý phổ biến	21
1.3.2 Một số phong cách lãnh đạo, quản lý kém hiệu quả	23
1.3.3 Phong cách lãnh đạo, quản lý mới	24
1.4 Yêu cầu về tiêu chuẩn đối với cán bộ công chức là lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã	25
II. THỨC ĐẨY BÌNH ĐẲNG GIỚI TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ	30
2.1 Một số khái niệm liên quan đến giới và bình đẳng giới	30
2.2 Tầm quan trọng của bình đẳng giới trong lãnh đạo, quản lý	32
2.2.1 Cơ sở pháp lý cho việc thúc đẩy bình đẳng giới trong hoạt động lãnh đạo, quản lý	33
2.2.2 Thực trạng bình đẳng giới trong lãnh đạo, quản lý	34
2.2.3 Những lợi ích của thúc đẩy bình đẳng giới trong lãnh đạo quản lý	36

2.3 Một số khó khăn, thách thức của phụ nữ dân tộc thiểu số trong hoạt động lãnh đạo, quản lý	37
2.4 Áp dụng nguyên tắc trao quyền trong hoạt động lãnh đạo, quản lý	38
2.4.1 Giới thiệu các Nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ (WEPs)	38
2.4.2 Hướng dẫn thực hành các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ trong các cơ quan, tổ chức	39
Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 1	42
Chuyên đề 2: KỸ NĂNG THU THẬP VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	44
I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN	44
1.1. Khái niệm thông tin	44
1.2. Khái niệm thu thập thông tin trong lãnh đạo, quản lý	45
1.3. Khái niệm xử lý thông tin trong lãnh đạo quản lý	45
1.4. Vai trò của thông tin trong lãnh đạo, quản lý	46
1.5. Các nguồn thông tin trong lãnh đạo, quản lý	46
II. KỸ NĂNG THU THẬP THÔNG TIN TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ	47
2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu, nội dung thông tin cần thu thập	47
2.2. Xác định đối tượng cung cấp thông tin	47
2.3. Phương pháp thu thập thông tin	48
2.3.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu	48
2.3.2. Thu thập thông tin định lượng	49
2.3.3. Thu thập thông tin định tính	56
2.4. Phương pháp xử lý thông tin	61
2.4.1. Xử lý thông tin định lượng	61
2.4.2. Xử lý thông tin định tính	62
III. MỘT SỐ LƯU Ý KHI THU THẬP, XỬ LÝ THÔNG TIN LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ	63
3.1. Tính trung thực của thông tin	63
3.2. Tính cấp thiết của thông tin	64
3.3. Một số lưu ý khác	65
Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 2	65
Chuyên đề 3: QUY TRÌNH, KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ	67

I. QUY TRÌNH, KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ	67
1.1. Quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý	67
1.2. Kỹ năng ra quyết định lãnh đạo, quản lý	70
1.2.1. Khái niệm và ý nghĩa của quyết định lãnh đạo, quản lý	70
1.2.2. Các loại quyết định quản lý nhà nước	71
II. QUY TRÌNH, KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ	74
2.1. Quy trình tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý	74
2.2. Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý	76
III. MỘT SỐ LƯU Ý KHI RA QUYẾT ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH	84
3.1. Mức độ ưu tiên	84
3.2. Tính cấp thiết	84
3.3. Một số lưu ý khác	85
Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 3	85
Chuyên đề 4: KỸ NĂNG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	86
I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ KỸ NĂNG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	86
1.1. Khái niệm tuyên truyền	86
1.2. Khái niệm vận động	88
1.3. Vai trò, nguyên tắc tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã	89
1.3.1. Vai trò của tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã	89
1.3.2. Nguyên tắc tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã	90
II. HÌNH THỨC TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	91
2.1. Hình thức tuyên truyền, vận động trực tiếp	91
2.2. Các hình thức tuyên truyền, vận động gián tiếp	91
III. CÁC BƯỚC TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG VÀ LỒNG GHÉP GIỚI TRONG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ	92
IV. MỘT SỐ KỸ NĂNG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG TRỰC TIẾP Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	99
4.1. Kỹ năng tuyên truyền miệng	99

4.1.1. Xây dựng chương trình tuyên truyền miệng	99
4.1.2. Xây dựng đề cương bài tuyên truyền miệng	99
4.2. Kỹ năng tổ chức tọa đàm	102
4.2.1. Xây dựng chương trình tọa đàm	102
4.2.2. Xây dựng kịch bản tuyên truyền	104
4.3. Kỹ năng vận động ở cấp huyện và cấp xã	105
4.3.1. Kỹ năng xác định vấn đề và xây dựng mục tiêu cần vận động	105
4.3.2. Kỹ năng xác định đối tượng cần vận động	106
4.3.3. Kỹ năng tiến hành vận động	106
Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 4	109
Chuyên đề 5: KỸ NĂNG XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	110
I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN, CẤP XÃ	110
1.1. Khái niệm tình huống trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã	110
1.2. Xử lý tình huống và xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã	111
1.3. Tầm quan trọng của xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã	111
II. TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ - XÃ HỘI VÀ XỬ LÝ TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ - XÃ HỘI TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ	114
2.1. Khái niệm, nguồn gốc	114
2.2. Phân loại tình huống chính trị - xã hội ở cơ sở	115
2.3. Một số biểu hiện của tình huống chính trị - xã hội ở cấp huyện, cấp xã	115
III. KỸ NĂNG XỬ LÝ TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ - XÃ HỘI TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ	116
3.1. Nhận diện, phân loại tình huống	117
3.2. Nhận diện bản chất đúng, phân loại đúng tình huống	117
3.3. Xây dựng đúng và triển khai được kế hoạch xử lý tình huống	118
3.4. Ổn định nhanh tình hình và khắc phục tốt hậu quả của tình huống	120
3.5. Đánh giá đúng và đầy đủ việc xử lý tình huống	121

3.6. Theo dõi thường xuyên, dự báo đúng và phòng ngừa có hiệu quả tình huống	122
IV. TIẾP CÔNG DÂN, GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI, TỐ CÁO CỦA CÔNG DÂN Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ	122
4.1. Tiếp công dân ở cấp huyện, cấp xã	122
4.2. Giải quyết khiếu nại, tố cáo của công dân ở cấp huyện, cấp xã	130
Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 5	133
Chuyên đề 6: KỸ NĂNG XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐỀ ÁN, DỰ ÁN, CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	134
I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐỀ ÁN, DỰ ÁN Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	134
1.1. Khái niệm đề án, dự án	134
1.2. Đặc trưng của đề án, dự án	135
1.3. Phân loại đề án, dự án	135
1.4. Cấu trúc đề án, dự án	136
II. XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐỀ ÁN, DỰ ÁN Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	138
2.1. Vai trò và yêu cầu của xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án	138
2.2. Các bước xây dựng đề án, dự án	139
2.3. Tổ chức thực hiện đề án, dự án	141
III. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ	144
3.1. Khái niệm chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện, cấp xã	144
3.2. Tầm quan trọng của chương trình hành động, kế hoạch công tác	144
3.3. Phân loại chương trình hành động, kế hoạch công tác	145
3.4. Yêu cầu trong xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác	146
3.5. Cấu trúc của chương trình hành động, kế hoạch công tác	147
IV. XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC	147
4.1. Các bước xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác	147

4.2. Tổ chức thực hiện chương trình hành động, kế hoạch công tác	149
V. MỘT SỐ CÔNG CỤ HỖ TRỢ LẬP DỰ ÁN, ĐỀ ÁN VÀ XÂY DỰNG	
CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC	150
5.1. Công cụ phân tích SWOT	150
5.2. Công cụ phân tích các bên liên quan	151
5.3. Sơ đồ xương cá	152
Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 6	154
PHỤ LỤC	155
Phụ lục 1: Một số số liệu về sự tham gia của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý	155
Phụ lục 2: Mẫu bảng kiểm: Rà soát hiện trạng thực hiện nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức	158
Phụ lục 3: Hướng dẫn kế hoạch hành động thực hiện WEPs trong cơ quan, tổ chức	161
TÀI LIỆU THAM KHẢO	170

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Thuật ngữ viết tắt

BCH

DTTS

LHPN

MTGG

IPU

SWOT

TW

UBND

WEPs

Chữ viết đầy đủ

Ban chấp hành

Dân tộc thiểu số

Liên hiệp Phụ nữ

Mục tiêu quốc gia

Đại hội đồng Liên minh Nghị viện Thế giới

Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức

Trung ương

Ủy ban nhân dân

Các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ tại nơi làm việc

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

Bảng, biểu, sơ đồ	Trang
Bảng 1.1 Khác biệt giữa lãnh đạo, quản lý	16
Bảng 1.2 Nhóm năng lực đối với công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan, tổ chức hành chính	29
Bảng 2.1 Một số đặc trưng cơ bản của mẫu nghiên cứu định lượng	62 88
Bảng 4.1 Khái niệm tuyên truyền	87
Bảng 4.2 Các đối tượng của tuyên truyền	87
Bảng 4.3 Sự khác biệt giữa cung cấp thông tin và tuyên truyền	87
Bảng 4.4 Các bước tuyên truyền, vận động ở cấp huyện, cấp xã	92
Sơ đồ 1.1 Môi quan hệ giữa lãnh đạo, quản lý trong tổ chức	17
Sơ đồ 1.2 Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công	29
Sơ đồ 1.3 Bán giới tính	30
Sơ đồ 1.4 Khó khăn, thách thức của phụ nữ DTTS trong lãnh đạo, quản lý	37
Sơ đồ 3.1 Quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định	68
Sơ đồ 4.1 Mô hình SMART	94

LỜI NÓI ĐẦU

Trong các cấp độ thúc đẩy bình đẳng giới, sự tham gia, tiếng nói, vai trò đại diện, quyền ra quyết định, đặc biệt là quyền định đoạt đóng vai trò quan trọng. Tăng cường sự tham gia cũng như kiến thức, kỹ năng của cán bộ nữ, đặc biệt là cán bộ nữ dân tộc thiểu số (DTTS) là hết sức cần thiết.

Tài liệu Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cho cán bộ nữ dân tộc thiểu số cấp huyện và cấp xã được xây dựng trong khuôn khổ Dự án 8 về “Thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết với phụ nữ và trẻ em” thuộc Chương trình Mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi giai đoạn 2021-2030. Tài liệu được xây dựng nhằm góp phần nâng cao năng lực cán bộ nữ DTTS và miền núi; tăng cường sự tham gia, tiếng nói và vai trò đại diện, lãnh đạo, quản lý của phụ nữ DTTS cấp huyện và cấp xã, góp phần giải quyết các vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ, thúc đẩy bình đẳng giới và tiến bộ xã hội.

Tài liệu được thiết kế với các kỹ năng lãnh đạo, quản lý cơ bản, do nhóm tác giả Học viện Phụ nữ Việt Nam biên soạn, đầu mối là Khoa Giới và Phát triển, Học viện Phụ nữ Việt Nam. Tài liệu được xây dựng cho giảng viên cấp Trung ương và cấp tỉnh, sử dụng để tập huấn nâng cao năng lực cho cán bộ nữ DTTS cấp huyện, cấp xã.

Xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo TƯ Hội LHPN Việt Nam, ban đầu mối hoạt động Dự án 8 là Ban Dân tộc Tôn giáo và các ban chuyên môn thuộc Tổ góp ý tài liệu, các chuyên gia đã hỗ trợ, góp ý cho tài liệu. Lần đầu tiên biên soạn, tài liệu không tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Nhóm biên soạn rất mong nhận được ý kiến góp ý để có thể hoàn thiện tài liệu. Mọi đóng góp xin gửi về email: gioivapt_gad@vwa.edu.vn

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TÀI LIỆU

Chương trình Mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1719/QĐ-TTg ngày 14/10/2022, gồm 10 dự án thành phần, trong đó giao Hội LHPN Việt Nam chủ trì Dự án 8 “Thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ và trẻ em tại vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi”.

Đối tượng của dự án là phụ nữ và trẻ em tại các xã, thôn đặc biệt khó khăn vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi với mục tiêu nhằm nâng cao nhận thức, thay đổi định kiến, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần, bảo vệ, chăm sóc phụ nữ và trẻ em, thực hiện mục tiêu bình đẳng giới và tập trung giải quyết có hiệu quả một số vấn đề cấp thiết của phụ nữ và trẻ em vùng DTTS và miền núi giai đoạn 2021 - 2030. Đồng thời, nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cho cán bộ nữ DTTS ở đơn vị hành chính cấp huyện và cấp xã là một nội dung quan trọng trong Dự án 8.

Việt Nam có 54 nhóm dân tộc cùng sinh sống, trong đó có 53 DTTS. Vùng DTTS sinh sống và miền núi, chiếm ba phần tư diện tích tự nhiên của nước ta với 14,12 triệu người, chiếm 14,7% dân số của cả nước (Tổng cục thống kê, 2019). Vùng DTTS và vùng núi có vai trò chiến lược quan trọng về kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng, môi trường sinh thái, tuy nhiên cũng là vùng khó khăn nhất, với tỷ lệ hộ nghèo còn cao.

Đội ngũ cán bộ công chức là nữ người DTTS trong cơ quan Đảng, Hội đồng nhân dân, cơ quan hành chính và các tổ chức chính trị-xã hội còn rất thấp, chưa tương xứng với quy mô lực lượng lao động nữ chiếm 47,9% lao động trên 15 tuổi (UN Women, 2021). Đội ngũ cán bộ nữ, cán bộ người DTTS ở cấp Trung ương hiện nay, với tổng số cán bộ nữ DTTS ở các cơ quan, đơn vị trực thuộc Trung ương là 7.521 người, trong đó có 17,5% giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý từ cấp vụ trở lên. Ở cấp huyện có 249 người giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý trong số 2.495 cán bộ nữ (chiếm 10%); 3.030 người giữ chức vụ lãnh đạo quản lý ở cấp xã trong số 29.224 cán bộ xã chiếm 10,4% (Tổng cục thống kê, 2015).

Năng lực cán bộ lãnh đạo quản lý là nữ người DTTS ở cấp huyện, cấp xã còn hạn chế. Cán bộ, công chức người DTTS gặp nhiều khó khăn, thách thức trong hoạt động lãnh đạo. Tài liệu này, vì vậy, góp phần nâng cao năng lực cho

cán bộ lãnh đạo, quản lý người DTTS. Tài liệu này cũng được dùng cho nam giới và những người quan tâm vấn đề lãnh đạo, quản lý.

Tài liệu được thiết kế theo 6 chuyên đề, với các kỹ năng lãnh đạo quản lý cơ bản do nhóm tác giả Học viện Phụ nữ Việt Nam biên soạn, đầu mỗi là Khoa Giới và Phát triển, Học viện Phụ nữ Việt Nam.

Chuyên đề 1: Khái quát về hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã (NCS Nguyễn Thị Lan và TS. Trần Thị Thu Hiền biên soạn).

Chuyên đề 2: Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý (TS. Trương Thuý Hằng biên soạn).

Chuyên đề 3: Quy trình, kỹ năng ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý (TS. Lê Văn Sơn biên soạn).

Chuyên đề 4: Kỹ năng tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã (TS. Trần Thị Thu Hiền biên soạn).

Chuyên đề 5: Kỹ năng xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã (TS. Lê Văn Sơn biên soạn).

Chuyên đề 6: Kỹ năng xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã (TS. Dương Kim Anh biên soạn).

Chuyên đề 1

TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ DÀNH CHO CÁN BỘ NỮ DÂN TỘC THIỂU SỐ CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

Mục tiêu Chuyên đề 1

Chuyên đề 1 cung cấp cho học viên kiến thức tổng quan về lãnh đạo, quản lý. Sau khi kết thúc chuyên đề, học viên có thể:

- Nắm được những kiến thức cơ bản về lãnh đạo, quản lý cấp huyện và cấp xã, một số phong cách lãnh đạo, quản lý, một số phẩm chất của người lãnh đạo, quản lý cấp huyện và cấp xã.
- Nắm được một số khái niệm về giới và bình đẳng giới, một số giải pháp để thúc đẩy bình đẳng giới vào hoạt động lãnh đạo, quản lý của nữ cán bộ dân tộc thiểu số ở cấp huyện và xã.

I. TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

1.1. Khái niệm lãnh đạo, quản lý

1.1.1 Khái niệm lãnh đạo

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của cá nhân, tổ chức, thúc đẩy, khuyến khích và chỉ đạo các hoạt động để tập thể hoặc tổ chức đạt được mục tiêu đề ra. Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng, truyền cảm hứng và tạo động lực cho cá nhân và tổ chức có thể cùng hợp tác và phát huy hết khả năng của mình để đạt mục tiêu đề ra (Amstrong, 2009).

Lãnh đạo không chỉ đơn thuần yêu cầu hoặc ra lệnh cho ai đó làm việc gì, nó liên quan đến xây dựng mối quan hệ, xây dựng niềm tin, trao quyền để người được lãnh đạo có thể tự chủ trong công việc. Người lãnh đạo giỏi là người hiểu điểm mạnh, điểm yếu của mỗi nhân viên và tạo ra môi trường thuận lợi để nhân viên phát triển kỹ năng và khai thác tối đa khả năng của họ.

Người lãnh đạo có vai trò quan trọng trong tổ chức:

- Là người gây ảnh hưởng đến cá nhân và các nhóm trong tổ chức;
- Giúp cá nhân, tổ chức xây dựng được mục tiêu, hỗ trợ họ hoàn thành mục tiêu đó;
- Giúp cá nhân và tổ chức có thể làm việc, hoạt động một cách hiệu quả nhất.

Người lãnh đạo thể hiện vai trò đó thông qua những hoạt động sau:

- Xây dựng và chia sẻ tầm nhìn của tổ chức. Người lãnh đạo là người thiết kế và hoạch định viễn cảnh tương lai của tổ chức/đơn vị và truyền đạt mục tiêu tổng thể của tổ chức đến mọi người.
- Cam kết đạt được các mục tiêu, giá trị, chuẩn mực chung của tổ chức. Người lãnh đạo cần gắn các mục tiêu của từng cá nhân, nhóm với mục tiêu tổ chức.
- Là người xây dựng văn hoá tổ chức, là tấm gương và gây ảnh hưởng mạnh đến cấp dưới.
- Người lãnh đạo trao quyền cho cấp dưới, chia sẻ động viên để nhân viên đạt được mục tiêu cá nhân của họ, gợi ý cách làm, trao quyền quyết định cho nhân viên, không áp đặt người khác làm theo ý kiến/cách làm của mình.
- Xây dựng niềm tin, truyền nhiệt huyết, đam mê, cảm hứng làm việc và động viên, khuyến khích, xây dựng năng lực nhân viên, ghi nhận thành tích, tập trung phát triển yếu tố con người, khai thác tối đa tiềm năng, điểm mạnh của nhân viên.

1.1.2 Khái niệm quản lý

Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra công việc của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực sẵn có để đạt được mục tiêu của tổ chức (Stoner, 1995). Quản lý là một chu trình trong đó chủ thể quản lý sử dụng công cụ và phương pháp tác động đến đối tượng quản lý, khách thể quản lý để đạt được mục tiêu.

Quản lý là một hoạt động mà mọi tổ chức (gia đình, cơ quan, chính phủ) đều có, gồm 5 yếu tố tạo thành: kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo thực hiện, điều chỉnh và kiểm soát.

Quản lý nhà nước là quá trình tổ chức, điều hành của hệ thống cơ quan hành chính nhà nước với các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người theo khuôn khổ pháp luật nhằm đạt được mục tiêu, yêu cầu nhiệm vụ quản lý nhà nước.

1.1.3 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý

Lãnh đạo và quản lý đều là hoạt động chỉ đạo, định hướng điều khiển thực hiện một công việc theo mục đích nhất định. Bản chất của hoạt động lãnh đạo,

quản lý là quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định, điều hành hoạt động của đơn vị đạt mục tiêu đề ra.

Lãnh đạo và quản lý đều là khoa học và nghệ thuật. Là khoa học bởi vì hoạt động lãnh đạo, quản lý đều có những quy luật khách quan, đòi hỏi chủ thể lãnh đạo, quản lý phải vận dụng kiến thức của nhiều ngành khoa học trong quá trình thực hiện. Là một nghệ thuật bởi vì phương pháp, cách thức thực hiện hoạt động lãnh đạo, quản lý rất phong phú, đòi hỏi chủ thể phải linh hoạt, sáng tạo.

Lãnh đạo, quản lý có nhiều điểm giống nhau, đều chung một mục đích và bổ sung cho nhau, gắn liền với nhau, đan xen nhau mà không cản trở nhau. Trên thực tế khó phân định rạch ròi giữa hoạt động lãnh đạo và quản lý đặc biệt với mô hình tổ chức cấp cơ sở, không nhiều sự phân cấp rõ nét.

Lãnh đạo và quản lý

Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý được phân biệt qua Bảng 1.1.

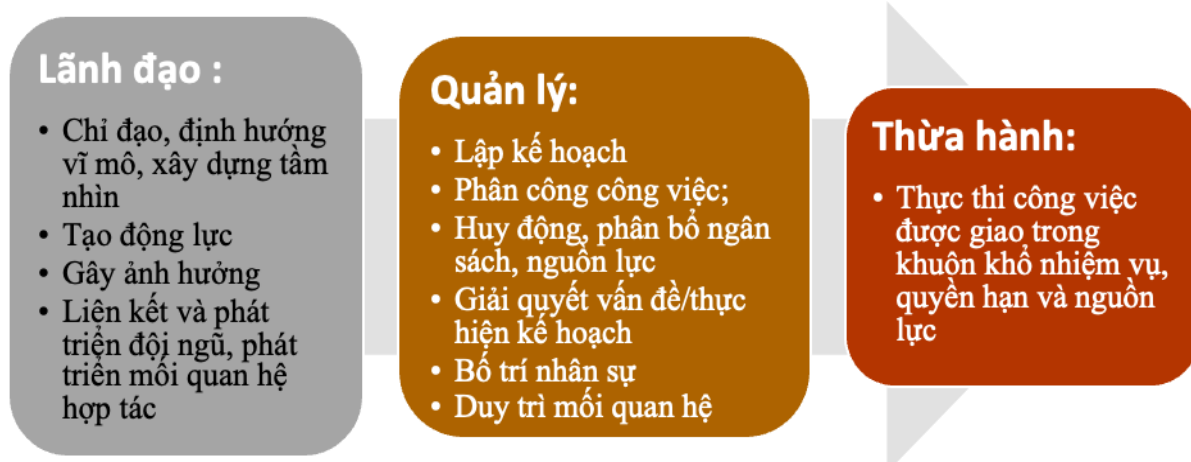
Bảng 1.1. Phân biệt lãnh đạo và quản lý

Nội dung	LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
Phương thức tác động	Bằng động viên, thuyết phục, truyền cảm hứng, tạo động cơ, gây ảnh hưởng	Dựa vào pháp luật và các quy định, quy chế, nguyên tắc, mô hình đã định trước để thực hiện theo
Về hiệu lực	Huy động sức mạnh tập thể, xây dựng thành tổ chức chặt chẽ và có ảnh hưởng sâu rộng ra toàn tổ chức	Qua hoạt động điều hành, tác động trực tiếp đến các cá nhân, nhóm của tổ chức nên có hiệu lực trực tiếp lên nhóm đối tượng được quản lý.
Nội dung và chức năng	Xác định phương hướng, tầm nhìn, lựa chọn chủ trương, chiến lược, phối hợp bên liên quan và động viên thuyết phục và phát triển con người	Bao gồm các hoạt động xây dựng kế hoạch, sắp xếp tổ chức, chỉ đạo điều hành, và giám sát, đánh giá tiến trình hoạt động
Phạm vi tác động	Tác động ở tầm vĩ mô, định hướng mục tiêu phát triển lâu dài cho tổ chức, cộng đồng; hướng đến phát triển con người	Mục tiêu cụ thể, có thể đo lường được, tập hợp các nguồn lực, điều khiển và thực hiện các hoạt động để thực hiện mục tiêu đề ra.
Đối tượng quản lý	Đối tượng lãnh đạo là con người và tổ chức, các mối quan hệ trong lãnh đạo là quan hệ giữa người với người, giữa cấp	Đối tượng quản lý không chỉ con người mà còn các nguồn lực khác như tài chính, tài nguyên, cơ sở vật chất, giá trị phi vật thể.

	trên và cấp dưới.	
--	-------------------	--

(Nguồn: Nguyễn Thọ Ánh, 2021)

Sự phân định giữa lãnh đạo, quản lý chỉ mang tính tương đối vì trong lãnh đạo cũng có hoạt động điều hành, quản lý và ngược lại trong hoạt động quản lý cũng có những hành vi mang tính chất hoạt động lãnh đạo (như xây dựng mục tiêu, động viên, cổ vũ). Một cá nhân có thể vừa là nhà lãnh đạo, vừa là nhà quản lý, áp dụng trong những bối cảnh tình huống khác nhau. Lãnh đạo và quản lý có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Trong một tổ chức/ đơn vị mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản lý có thể được mô tả như Sơ đồ 1.1.



Sơ đồ 1.1: *Mối quan hệ giữa lãnh đạo, quản lý trong tổ chức*

Việc phân biệt hoạt động lãnh đạo và hoạt động quản lý ở cấp huyện và xã có ý nghĩa quan trọng trong thực tiễn, giúp các chủ thể lãnh đạo, quản lý xác định đúng chức năng, bổn phận, trách nhiệm của cá nhân trong hệ thống; đồng thời tránh chồng chéo công việc, gây trở ngại cho quá trình lãnh đạo, quản lý.

1.2 Chức năng, nhiệm vụ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp huyện và cấp xã

Cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp huyện và cấp xã trong hoạt động công tác của mình có thể trải qua nhiều vị trí công tác khác nhau, như các vị trí lãnh đạo, quản lý trong tổ chức đảng, trong bộ máy chính quyền và trong các cơ quan đoàn thể, tổ chức chính trị-xã hội. Tùy theo cơ cấu tổ chức trong bộ máy nhà nước, chức năng nhiệm vụ, quan hệ công tác được quy định trong luật pháp, chính sách liên quan; cán bộ lãnh đạo, quản lý ở mỗi cơ quan đơn vị khác nhau cần nắm rõ vai trò, nhiệm vụ, môi trường công tác và văn hoá làm việc tại địa phương để có thể nâng cao hiệu quả lãnh đạo, quản lý.

1.2.1 Lãnh đạo, quản lý của tổ chức đảng ở cấp huyện và cấp xã

Cơ cấu tổ chức đảng được tổ chức tương ứng với hệ thống tổ chức hành chính của Nhà nước gồm 4 cấp: Hệ thống tổ chức của Đảng được tổ chức theo đơn vị hành chính cấp xã, phường, thị trấn; cấp huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương; cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và cấp Trung ương. Đây là hệ thống tổ chức cơ bản của Đảng có chức năng lãnh đạo toàn diện ở mỗi cấp và của toàn Đảng.

Đơn vị	Cơ quan lãnh đạo	Cơ quan trực thuộc
Cấp huyện	Ban chấp hành (BCH) Đảng bộ huyện, quận, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh (huyện ủy, quận ủy, thị ủy, thành ủy)	- Các đảng bộ, chi bộ cơ sở xã, phường, thị trấn; - Các đảng bộ cơ sở cơ quan, cơ quan, tổ chức, đơn vị sự nghiệp, lực lượng vũ trang trực thuộc huyện ủy, quận ủy, thị ủy và tương đương.
Cấp xã	BCH Đảng bộ, chi bộ cơ sở xã, phường, thị trấn (Đảng ủy, Chi ủy)	- Các đảng bộ bộ phận trực thuộc ban chấp hành Đảng bộ cơ sở (nơi có đông đảng viên); - Các chi bộ trực thuộc ban chấp hành Đảng bộ cơ sở; - Các tổ đảng trực thuộc chi bộ cơ sở.

(Nguồn: Theo Điều lệ Đảng Cộng sản Việt Nam năm 2011 và Quy định số 24/QĐ-TW ngày 30-7-2021 về thi hành Điều lệ Đảng Cộng sản Việt Nam)

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ công tác của lãnh đạo, quản lý trong tổ chức đảng cấp huyện và cấp xã

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ công tác của cấp ủy, ban thường vụ, thường trực cấp ủy cấp huyện được quy định rõ trong quyết định số 202-QĐ/TW ngày 02/08/2019 của Ban Bí thư TW Đảng.

Nội dung lãnh đạo, quản lý của tổ chức đảng ở cấp xã được ghi rõ trong Quy định số 127-QĐ/TW năm 2018 của Ban Bí thư về chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ công tác của đảng bộ, chi bộ cơ sở xã, phường, thị trấn. Cụ thể:

- Lãnh đạo phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng an ninh
- Lãnh đạo công tác chính trị, tư tưởng

- Lãnh đạo xây dựng đảng bộ, chi bộ và công tác tổ chức, cán bộ
- Lãnh đạo công tác kiểm tra, giám sát và kỷ luật Đảng
- Lãnh đạo xây dựng hệ thống chính trị cơ sở.

1.2.2 Lãnh đạo, quản lý của chính quyền ở cấp huyện và cấp xã

Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015, sửa đổi bổ sung năm 2019 xác định chính quyền địa phương cấp huyện và cấp xã bao gồm Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp huyện và cấp xã. Hiện nay một số huyện đang thí điểm không tổ chức Hội đồng nhân dân cấp huyện nhằm tinh giản bộ máy, để tổ chức hợp lý chính quyền địa phương đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính.

Nhiệm vụ quyền hạn của chính quyền địa phương cấp huyện theo điều 24 của Luật này, bao gồm các công việc sau:

1. Tổ chức và bảo đảm việc thi hành Hiến pháp và pháp luật trên địa bàn huyện.
2. Quyết định những vấn đề của huyện trong phạm vi được phân quyền, phân cấp theo quy định của luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan.
3. Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan hành chính nhà nước cấp trên ủy quyền.
4. Kiểm tra, giám sát tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương cấp xã.
5. Chịu trách nhiệm trước chính quyền địa phương cấp tỉnh về kết quả thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của chính quyền địa phương ở huyện.
6. Quyết định và tổ chức thực hiện các biện pháp nhằm phát huy quyền làm chủ của Nhân dân, huy động các nguồn lực xã hội để xây dựng và phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng, an ninh trên địa bàn huyện.

Nhiệm vụ, quyền hạn, quan hệ công tác của chính quyền địa phương cấp xã cũng được quy định rõ trong luật trên.

1.2.3 Mặt trận tổ quốc và các đoàn thể chính trị-xã hội tham gia hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã

Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể chính trị- xã hội được Hiến Pháp năm 2013 ghi nhận (Điều 9) gồm:

- Công đoàn Việt Nam;
- Hội Nông dân Việt Nam;

- Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh;
- Hội LHPN Việt Nam;
- Hội Cựu chiến binh Việt Nam

Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể chính trị - xã hội được tổ chức theo mô hình các cấp tương đương các cấp hành chính. Mặt trận tổ quốc và các đoàn thể chính trị - xã hội ở cấp huyện, cấp xã đều tham gia vào hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã.

Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể chính trị - xã hội tham gia vào hoạt động lãnh đạo của tổ chức đảng ở cấp huyện và cấp xã với các nội dung sau (Nguyễn Thọ Ánh, 2021).

- Thứ nhất, tham gia vào quá trình hình thành chủ trương và ra các quyết định lãnh đạo, quản lý.
- Thứ hai, các tổ chức chính trị - xã hội tham gia vào quá trình thực thi các quyết định lãnh đạo của tổ chức đảng cấp huyện, và cấp xã.
- Các tổ chức chính trị - xã hội tham gia vào công tác xây dựng tổ chức cơ sở đảng vững mạnh.
- Các tổ chức chính trị - xã hội là cầu nối giữa Đảng với nhân dân để làm cho Đảng ngày càng liên hệ chặt chẽ với nhân dân.

Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể chính trị xã hội cũng tham gia vào hoạt động lãnh đạo, quản lý của chính quyền cấp huyện và cấp xã bao gồm Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân, thông qua các hoạt động:

- Vận động nhân dân thực hiện tốt quyền làm chủ, tham gia xây dựng chính quyền cơ sở;
- Vận động, tổ chức nhân dân thực hiện quyền làm chủ, tham gia xây dựng chính sách, pháp luật;
- Vận động, tổ chức nhân dân tham gia giám sát tổ chức và hoạt động của chính quyền;
- Tham gia giám sát và phản biện xã hội;
- Vận động các tầng lớp nhân dân tham gia các phong trào quần chúng cùng chính quyền thực hiện các chương trình phát triển kinh tế - xã hội.

1.3 Một số phong cách lãnh đạo, quản lý dành cho cán bộ cấp huyện và cấp xã

Có rất nhiều phong cách lãnh đạo, quản lý có thể áp dụng cho cấp huyện và cấp xã. Trong bối cảnh khác nhau, nhà lãnh đạo, quản lý sẽ áp dụng một phong cách lãnh đạo phù hợp, áp dụng với tình huống và hoàn cảnh cụ thể, phù hợp với bối cảnh, điều kiện của tổ chức mình cũng như năng lực của bản thân, năng lực của nhân viên để quyết định sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp tùy tình huống. Cho tới nay có rất nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau, đặc biệt là trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, người lãnh đạo, quản lý sẽ áp dụng nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau. Tài liệu này tập trung giới thiệu một số phong cách lãnh đạo cơ bản thường được áp dụng tại cấp huyện và cấp xã.

1.3.1 Một số phong cách lãnh đạo, quản lý phổ biến

Theo phong cách lãnh đạo, quản lý của đại Học Michigan và Ohio có 2 phong cách lãnh đạo quản lý cơ bản: Phong cách lãnh đạo quản lý lấy công việc là trung tâm và phong cách lãnh đạo, quản lý lấy con người là trung tâm (Stogdill & Coons, 1957).

Phong cách lãnh đạo quản lý lấy công việc là trung tâm đặt hiệu quả công việc lên hàng đầu gồm các hoạt động:

- Phân công công việc
- Thiết lập các tiêu chuẩn công việc/ kết quả đầu ra/ thời hạn hoàn thành
- Cung cấp thông tin, tài liệu, phương tiện cần thiết cho nhân viên thực hiện theo yêu cầu của công việc
- Xây dựng quy trình công việc thống nhất
- Kiểm tra, giám sát kết quả.

Phong cách lãnh đạo quản lý lấy con người là trung tâm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa các cá nhân, tập trung vào phát triển con người gồm các hoạt động chính như sau:

- Tạo môi trường làm việc thân thiện
- Thúc đẩy động cơ làm việc
- Thúc đẩy ý thức làm việc theo nhóm
- Quan tâm đến lợi ích của từng nhân viên
- Thấu hiểu, hỗ trợ, giúp đỡ nhân viên giải quyết những vấn đề của từng cá nhân
- Đối xử với nhân viên một cách thân thiện và gần gũi

- Khen thưởng và có những biện pháp thúc đẩy nhân viên hoàn thành tốt công việc.

Phong cách lãnh đạo, quản lý 3Ds

Một số nhà nghiên cứu chỉ ra rằng có ba phong cách lãnh đạo, quản lý chính còn gọi là phong cách 3Ds và cho rằng các phong cách khác cũng là sự kết hợp của ba phong cách chủ đạo này. 3Ds là viết tắt tiếng Anh của ba phong cách lãnh đạo bắt đầu bằng chữ D: Directing (Phong cách độc đoán), Discussing (Phong cách dân chủ), Delegating (Phong cách ủy quyền/ ủy thác) (Thornton, 2008). Mỗi phong cách lãnh đạo, quản lý có ưu, nhược điểm riêng; người lãnh đạo, quản lý cần vận dụng linh hoạt trong từng tình huống cụ thể.

Phong cách lãnh đạo, quản lý độc đoán

Ở phong cách lãnh đạo này, người lãnh đạo, quản lý đưa ra quyết định và yêu cầu nhân viên/người dân phải tuân theo ý kiến chỉ đạo, phương thức thực hiện của họ mà không tham khảo ý kiến từ nhân viên/người dân. Phong cách lãnh đạo, quản lý này thường được dùng khi người lãnh đạo, quản lý có đầy đủ thông tin để giải quyết vấn đề, cần phải ra quyết định nhanh chóng và nhân viên đã sẵn có động lực làm việc. Nhược điểm của phong cách lãnh đạo này là các quyết định/ý tưởng khác không được tư vấn, xem xét và thiếu sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên. Do đó, nhân viên/người dân thiếu cam kết thực hiện quyết định, thậm chí một số nhân viên có thể chống đối/không hợp tác.

Phong cách lãnh đạo dân chủ

Ở phong cách lãnh đạo này, người lãnh đạo, quản lý tham khảo ý kiến của nhân viên, thảo luận với họ trong suốt quá trình ra quyết định (quyết định thực hiện hoạt động gì, phương thức làm việc như thế nào). Nhà lãnh đạo, quản lý đảm bảo các ý kiến của mọi người đều được thảo luận cặn kẽ, tạo ra các cuộc thảo luận mang tính xây dựng tại đơn vị với mục tiêu đạt hiệu quả công việc cao nhất. Người lãnh đạo, quản lý đảm bảo thúc đẩy cho các cuộc thảo luận đi đúng hướng và tất cả nhân viên đều có cơ hội đóng góp ý kiến và tiếng nói trong quá trình ra quyết định. Cần có giao tiếp hai chiều giữa người lãnh đạo, quản lý và nhân viên. người lãnh đạo dành nhiều thời gian để đặt câu hỏi, lắng nghe, thu thập, phân tích, lựa chọn thông tin phục vụ cho quá trình ra quyết định.

Phong cách này cho phép nhân viên được đóng góp ý kiến, cảm thấy mình được coi trọng và là thành viên quan trọng trong đơn vị. Mặt khác, nó cũng giúp người lãnh đạo, quản lý đưa ra quyết định tốt hơn, hiệu quả hơn. Thậm chí ngay

cả khi người lãnh đạo có tất cả câu trả lời, thông tin cần thiết cho quá trình ra quyết định của mình, việc lắng nghe những ý kiến, quan điểm khác nhau và sự đa dạng các ý kiến giúp tạo ra sự sáng tạo, đổi mới trong đơn vị và nâng cao khả năng hiểu và cam kết thực hiện công việc. Tuy vậy phong cách này lại đòi hỏi cần nhiều thời gian và đòi hỏi cao ở năng lực điều hành của người lãnh đạo, quản lý.

Phong cách lãnh đạo uỷ quyền, uỷ thác

Người lãnh đạo, quản lý sử dụng phong cách này sẽ giải thích hoặc đưa ra những cam kết cho nhân viên về các công việc cần được thực hiện và khi nào phải hoàn thành công việc đó. Nhân viên toàn quyền quyết định cách thức làm việc như thế nào dựa trên chuyên môn của họ. Phong cách này thường được sử dụng khi nhân viên có khả năng phân tích tình hình và có thể ra quyết định cần phải làm gì và làm như thế nào trong tình huống đó. Phong cách này tạo cơ hội cho cấp dưới được phát triển kỹ năng lãnh đạo và nâng cao năng lực của mình. Cũng có trường hợp cấp dưới/nhân viên không có đủ kỹ năng, kiến thức để đưa ra quyết định đúng đắn, dẫn tới công việc không hiệu quả. Khi đó người lãnh đạo cần hỗ trợ nhân viên khi họ gặp khó khăn, làm sao để có thể phát huy tối đa năng lực của mình và đạt hiệu quả cao nhất. Người lãnh đạo cần sử dụng phong cách lãnh đạo này một cách hợp lý, thông minh, giao phó công việc cho người phù hợp, tương ứng với chuyên môn của họ và hỗ trợ nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Mỗi phong cách lãnh đạo, quản lý đều có những ưu điểm, nhược điểm. Vì vậy, trong hoạt động lãnh đạo, quản lý đặc biệt là ở cấp huyện và cấp xã, tùy theo điều kiện cụ thể, các nhà lãnh đạo, quản lý có thể lựa chọn một phong cách lãnh đạo phù hợp, hoặc kết hợp cả ba phong cách lãnh đạo trên để mang lại hiệu quả cao.

1.3.2 Một số phong cách lãnh đạo, quản lý kém hiệu quả

Một nhà lãnh đạo kém hiệu quả có thể có bốn sai lầm, không nên mắc phải, đó là:

- Nhà lãnh đạo độc tài:
 - Là người ít tin tưởng hay thiếu niềm tin ở người khác;
 - Không cảm thấy ai có thể hơn họ trong công việc nào đó và khó có thể làm tốt hơn họ;
 - Không thành công trong giao phó việc cho cấp dưới;

- Họ thường đóng góp ý kiến từng chút một vào công việc và kiểm tra đi, kiểm tra lại để đảm bảo công việc đó hoàn tất;
- Luôn làm theo ý muốn của mình; ít quan tâm đến nguyện vọng của nhân viên. Nhân viên không được sử dụng hết kiến thức, tài năng và năng lực chuyên môn, cảm thấy bất mãn với công việc của mình;
- Nhà lãnh đạo độc tài mất đi nhiều cơ hội trau dồi nghề nghiệp của mình.
- Nhà lãnh đạo lười biếng:
 - Luôn đùn đẩy mọi việc cho nhân viên của mình;
 - Có khuynh hướng giao cho nhân viên mình mọi việc để có thời gian rảnh;
 - Với nhà lãnh đạo lười biếng, nhân viên thường phải làm những công việc ngoài khả năng chuyên môn của họ, không có thời gian để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ chuyên môn;
- Nhà lãnh đạo thô lỗ: Nhà lãnh đạo có hành vi ứng xử không phù hợp, bạo lực về lời nói, bạo lực tình dục, không kiểm soát cơn nóng giận, thô lỗ với nhân viên dưới quyền.
- Nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực:
 - Nhà lãnh đạo này thường cho rằng việc mình làm là một nhiệm vụ được giao và ít đưa ra lời giải rõ ràng cho nhân viên;
 - Nhân viên không những cảm thấy bức tức mà họ nghĩ ra cách để cản trở công việc, làm việc không đạt hiệu quả cao;
 - Quyền hành chung của tập thể sẽ biến thành quyền hành cá nhân của họ, từ đó thu về nhiều lợi ích cho bản thân mình chứ không phải cho tổ chức.

1.3.3 Phong cách lãnh đạo, quản lý mới

Các nhà lãnh đạo quản lý hiện nay hướng đến phong cách lãnh đạo sau:

- Nhà lãnh đạo dân chủ, khuyến khích làm việc theo nhóm, và giao tiếp cởi mở;
- Khuyến khích sự hợp tác;
- Không can thiệp sâu vào công việc của nhân viên;
- Muốn thấu hiểu đồng nghiệp và lắng nghe quan điểm của người khác;

- Dành nhiều thời gian xây dựng mối quan hệ và tạo sự gắn kết với nhân viên;
- Họ coi trọng các giá trị cuộc sống, thời gian với gia đình nên đưa ra các chính sách tạo điều kiện cho nhân viên có đủ thời gian cho cuộc sống cá nhân.

Nhà lãnh đạo hiện nay có xu hướng sử dụng các công cụ hiện đại, khoa học kỹ thuật, công nghệ để tăng năng suất lao động, hào hứng với các ứng dụng mới. Họ cũng hướng đến lãnh đạo bằng trái tim, xây dựng niềm tin và mối quan hệ tốt với nhân viên của mình. Các nhà lãnh đạo mới thời kỳ 4.0 luôn hướng đến: (1) nhà lãnh đạo xã hội, (2) nhà lãnh đạo quyết định dựa trên bằng chứng và dữ liệu; (3) nhà lãnh đạo tiên phong; (4) nhà lãnh đạo trọng nhân tài.

Các nhà lãnh đạo, quản lý lĩnh vực công, trong các cơ quan nhà nước, hành chính sự nghiệp có xu hướng:

- Gần dân, sát cơ sở;
- Tăng cường tiếp xúc, đối thoại;
- Có cơ chế giải trình;
- Không ngừng tìm tòi, hoàn thiện;
- Khiêm nhường;
- Đổi mới;
- Chuyên nghiệp;
- Hiệu quả.

1.4 Yêu cầu về tiêu chuẩn đối với cán bộ công chức là lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã

Tùy theo yêu cầu và tính chất của tập thể được giao cho lãnh đạo, quản lý và tùy theo cấp bậc người lãnh đạo, quản lý cần đảm bảo yêu cầu về phẩm chất, năng lực cụ thể cho vị trí được đề bạt. Các phẩm chất, năng lực, tư tưởng, đạo đức và lối sống của cán bộ lãnh đạo, quản lý được quy định rõ trong Luật Cán bộ công chức 2008, sửa đổi năm 2019 (Điều 56), Nghị quyết của Đảng về yêu cầu phẩm chất năng lực cán bộ Đảng viên. Những nội dung về tiêu chuẩn, yêu cầu nhiệm vụ cán bộ được cụ thể hoá trong Nghị định 90/2020/NĐ-CP của Chính phủ ngày 13 tháng 08 năm 2020 quy định tại Điều 3 về đánh giá xếp loại chất lượng cán bộ công chức lãnh đạo, quản lý như sau:

Về chính trị, tư tưởng

- Chấp hành chủ trương, đường lối, quy định của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và các nguyên tắc tổ chức, kỷ luật của Đảng, nhất là nguyên tắc tập trung dân chủ, tự phê bình và phê bình;
- Có quan điểm, bản lĩnh chính trị vững vàng; kiên định lập trường; không dao động trước mọi khó khăn, thách thức;
- Đặt lợi ích của Đảng, quốc gia - dân tộc, nhân dân, tập thể lên trên lợi ích cá nhân;
- Có ý thức nghiên cứu, học tập, vận dụng chủ nghĩa Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, nghị quyết, chỉ thị, quyết định và các văn bản của Đảng.

Về đạo đức lối sống:

- Không tham ô, tham nhũng, tiêu cực, lãng phí, quan liêu, cơ hội, vụ lợi, hách dịch, cửa quyền; không có biểu hiện suy thoái về đạo đức, lối sống, tự diễn biến, tự chuyển hóa;
- Có lối sống trung thực, khiêm tốn, chân thành, trong sáng, giản dị;
- Có tinh thần đoàn kết, xây dựng cơ quan, tổ chức, đơn vị trong sạch, vững mạnh;
- Không để người thân, người quen lợi dụng chức vụ, quyền hạn của mình để trục lợi.

Về tác phong, lề lối làm việc:

- Có trách nhiệm với công việc; năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, linh hoạt trong thực hiện nhiệm vụ;
- Phương pháp làm việc khoa học, dân chủ, đúng nguyên tắc;
- Có tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ;
- Có thái độ đúng mực và phong cách ứng xử, lề lối làm việc chuẩn mực, đáp ứng yêu cầu của văn hóa công vụ.

Về ý thức tổ chức kỷ luật:

- Chấp hành sự phân công của tổ chức;
- Thực hiện các quy định, quy chế, nội quy của cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi công tác;
- Thực hiện việc kê khai và công khai tài sản, thu nhập theo quy định;
- Báo cáo đầy đủ, trung thực, cung cấp thông tin chính xác, khách quan về những nội dung liên quan đến việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ được

giao và hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị với cấp trên khi được yêu cầu.

Về kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao đối với cán bộ, công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý

- Quán triệt, thể chế hóa và thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước tại cơ quan, tổ chức, đơn vị;
- Duy trì kỷ luật, kỷ cương trong cơ quan, tổ chức, đơn vị; không để xảy ra các vụ, việc vi phạm kỷ luật, vi phạm pháp luật phải xử lý, tình trạng khiếu nại, tố cáo kéo dài; phòng, chống tham nhũng, lãng phí trong phạm vi cơ quan, tổ chức, đơn vị;
- Lãnh đạo, chỉ đạo, tổ chức kiểm tra, thanh tra, giám sát, giải quyết khiếu nại, tố cáo theo thẩm quyền; chỉ đạo, thực hiện công tác cải cách hành chính, cải cách chế độ công vụ, công chức tại cơ quan, tổ chức, đơn vị;
- Xây dựng chương trình, kế hoạch hoạt động hàng năm của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao quản lý, phụ trách, trong đó xác định rõ kết quả thực hiện các chỉ tiêu, nhiệm vụ, lượng hóa bằng sản phẩm cụ thể.

Tiêu chí đánh giá xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức là lãnh đạo, quản lý

Tiêu chí đánh giá xếp loại chất lượng cán bộ công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý theo mức 4 mức độ được quy định tại điều 4-15 (Nghị định 90/2020/NĐ-CP của chính phủ):

- Mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
- Mức hoàn thành tốt nhiệm vụ
- Mức hoàn thành nhiệm vụ;
- Mức không hoàn thành nhiệm vụ.

Ví dụ, cán bộ lãnh đạo, quản lý để đạt mức hoạt thành xuất sắc nhiệm vụ ngoài các tiêu chí ở trên cần đạt thêm các các tiêu chí về lãnh đạo, quản lý:

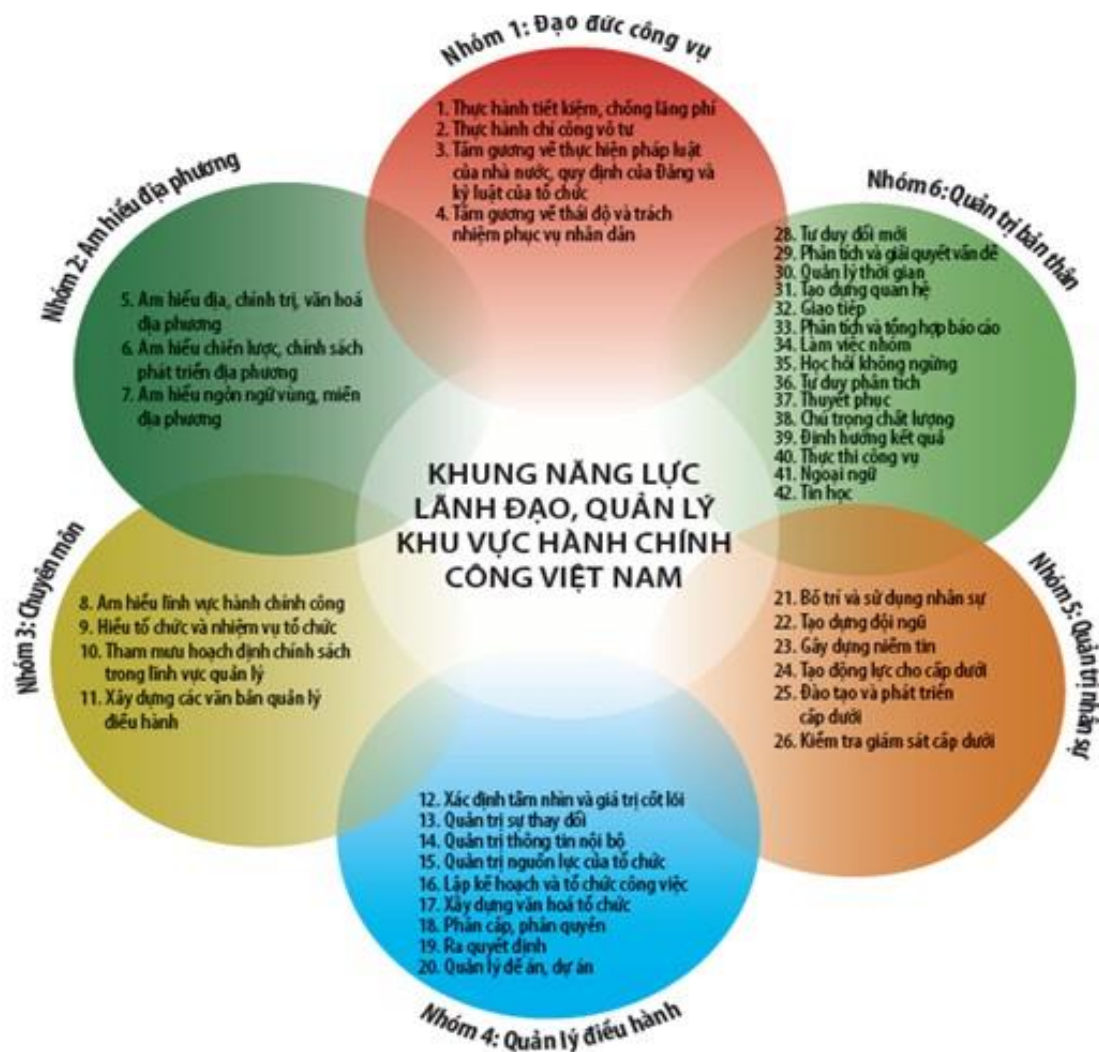
- Các tiêu chí về kết quả thực hiện nhiệm vụ theo quy định của pháp luật, theo kế hoạch đề ra hoặc theo công việc cụ thể được giao đều hoàn thành đúng tiến độ, bảo đảm chất lượng, hiệu quả cao.
- Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành các cơ quan, tổ chức, đơn vị hoặc ngành, lĩnh vực công tác được giao phụ trách hoàn thành tất cả các chỉ tiêu, nhiệm vụ, trong đó ít nhất 50% chỉ tiêu, nhiệm vụ hoàn thành vượt mức.

- 100% cơ quan, tổ chức, đơn vị thuộc thẩm quyền phụ trách, quản lý trực tiếp được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên, trong đó ít nhất 70% hoàn thành tốt hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Khung năng lực lãnh đạo, quản lý hành chính công

Nhóm nghiên cứu thuộc Đại học quốc gia Hà Nội đã đưa ra bộ khung năng lực lãnh đạo, quản lý hành chính công ở Việt Nam (Lê Quân, 2016). Năng lực là tập hợp của kiến thức, kỹ năng, thái độ/phẩm chất của một cá nhân được thể hiện thông qua hành vi cụ thể nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc mà cá nhân đó đảm nhiệm phụ trách.

Khung năng lực lãnh đạo quản lý hành chính công là bản mô tả những năng lực cần thiết đầy đủ để thực thi thành công công việc lãnh đạo, quản lý trong lĩnh vực công. Nhóm chỉ ra 6 nhóm khung năng lực chính và 42 năng lực của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở lĩnh vực công gồm: (1) đạo đức công vụ, (2) am hiểu địa phương, (3) năng lực chuyên môn, (4) quản lý điều hành, (5) quản trị nhân sự, (6) quản trị bản thân. Trong đó nghiên cứu cũng chỉ ra rằng hoạt động đào tạo bồi dưỡng hiện quá tập trung đào tạo kiến thức và lý luận chính trị mà không ưu tiên các nhóm năng lực lãnh đạo quản lý, quản trị nhân sự và quản trị bản thân.



Sơ đồ 1.2: Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công (Nguồn: Lê Quân, 2016)

Thông tư 12/2022/TT-BNV của Bộ Nội vụ năm 2022 đã có hướng dẫn chi tiết về vị trí việc làm công chức lãnh đạo, quản lý, trong đó có Phụ lục VI mô tả công việc và khung năng lực của vị trí việc làm công chức lãnh đạo, quản lý. Dưới đây là nhóm các năng lực cần thiết cho CBCC làm lãnh đạo quản lý gồm nhóm năng lực chung, năng lực quản lý lãnh đạo và năng lực chuyên môn. Những nhóm năng lực này cũng được phân chia theo 5 cấp độ từ 1-5 và yêu cầu cho từng vị trí.

Bảng 1.2: Nhóm năng lực đối với công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan, tổ chức hành chính (Theo thông tư 12/2022/TT-BNV)

Năng lực chung	Nhóm năng lực chuyên	Nhóm năng lực lãnh đạo, quản lý
<ul style="list-style-type: none"> • Đạo đức và bản lĩnh 	<ul style="list-style-type: none"> • Tham mưu xây 	<ul style="list-style-type: none"> • Tư duy chiến lược

<ul style="list-style-type: none"> • Tổ chức thực hiện công việc • Soạn thảo và ban hành văn bản • Giao tiếp, ứng xử • Quan hệ phối hợp • Sử dụng công nghệ thông tin • Sử dụng ngoại ngữ 	<ul style="list-style-type: none"> • dựng văn bản • Hướng dẫn thực hiện văn bản • Kiểm tra thực hiện văn bản • Thẩm định văn bản • Tổ chức thực hiện văn bản 	<ul style="list-style-type: none"> • Quản lý sự thay đổi • Ra quyết định • Quản lý nguồn lực • Phát triển nhân viên
---	---	---

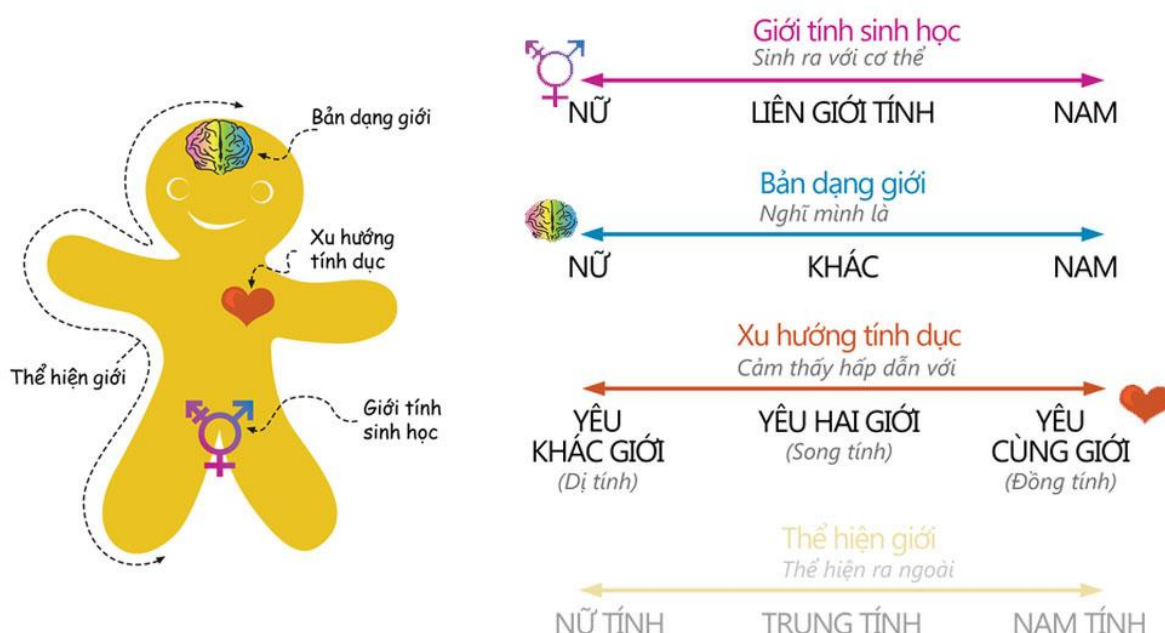
Trong khuôn khổ tài liệu này, chúng tôi tập trung vào những kỹ năng cơ bản cần thiết cho cán bộ lãnh đạo, quản lý người DTTS ở cấp huyện, cấp xã. Cụ thể là:

- Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý
- Kỹ năng ra quyết định và thực hiện ra quyết định lãnh đạo, quản lý
- Kỹ năng tuyên truyền, vận động
- Kỹ năng xử lý tình huống trong lãnh đạo quản lý
- Kỹ năng xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình, kế hoạch công tác.

II. THÚC ĐẨY BÌNH ĐẲNG GIỚI TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

2.1 Một số khái niệm liên quan đến giới và bình đẳng giới

Sơ đồ 1.3: Bánh giới tính



Giới tính (sex): là những đặc điểm sinh học, về cấu tạo cơ thể liên quan đến chức năng sinh sản, di truyền của phụ nữ và nam giới. Đây là những đặc điểm mang tính bẩm sinh, sinh ra đã như vậy, không thay đổi được.

Giới (gender): chỉ đặc điểm, vị trí, vai trò của nam và nữ trong tất cả các mối quan hệ xã hội (Khoản 1, Điều 5, Luật Bình đẳng giới, 2006). Giới chỉ những đặc điểm xã hội, văn hoá, liên quan đến vai trò giới, trách nhiệm giới và quan hệ giới trong xã hội. Giới hình thành do dạy và học mà có, liên quan đến các kỳ vọng xã hội. Giới luôn biến đổi cùng với sự biến đổi của xã hội, các yếu tố văn hoá, chính trị.

Bản dạng giới (gender identity): Là cách con người nhận thức về giới tính của bản thân, không phụ thuộc vào giới tính sinh học của mình. Đa số mọi người có bản dạng giới trùng với giới tính sinh học gọi là người hợp giới. Người chuyển giới (transgender) là người có bản dạng giới khác với giới tính sinh học. Có những người không xác định họ thuộc bản dạng giới nào.

Thể hiện giới (gender expression): là cách con người bộc lộ giới tính qua cách ăn mặc, hành xử, giao tiếp. Cách thể hiện giới của một người có thể là nam tính, nữ tính hay trung tính được đánh giá dựa trên những chuẩn mực mà xã hội đặt ra cho nam và nữ.

Xu hướng tính dục (sexual orientation): là cảm giác bị hấp dẫn về tình dục và cảm xúc với người khác, đó có thể là người khác giới (dị tính), cùng giới (đồng tính nam, đồng tính nữ) hoặc bị hấp dẫn bởi cả hai giới (song tính).

Định kiến giới: là nhận thức, thái độ và đánh giá thiên lệch, tiêu cực về đặc điểm, vị trí, vai trò và năng lực của nam hoặc nữ (*Khoản 4, Điều 5, Luật Bình đẳng giới*). Định kiến giới mang tính tuyệt đối hoá thành những “chuẩn mực cứng nhắc” về tính cách, khả năng của nam và nữ, mà không dựa trên sự phân tích khả năng cụ thể của con người cụ thể.

Nhạy cảm giới là nhận thức được các nhu cầu, vai trò, trách nhiệm mang tính xã hội của phụ nữ, nam giới và các giới khác nảy sinh từ những đặc điểm sinh học vốn có của họ. Đồng thời hiểu được điều này dẫn đến khác biệt giới về khả năng tiếp cận, kiểm soát nguồn lực và mức độ tham gia, hưởng lợi trong quá trình phát triển của nam, nữ và các giới khác. Có nhạy cảm giới là nhận thức được, phân tích kỹ lưỡng những vấn đề bất bình đẳng giới, nguyên nhân sâu xa của nó, từ đó đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề bất bình đẳng giới.

Trách nhiệm giới là có nhạy cảm giới và có những biện pháp hoặc hành động thường xuyên, tích cực và nhất quán trong công việc để loại trừ nguyên nhân bất bình đẳng giới, nhằm đạt được bình đẳng giới.

Bình đẳng giới là việc nam, nữ có vị trí, vai trò ngang nhau, được tạo điều kiện và cơ hội phát huy năng lực của mình cho sự phát triển của cộng đồng, của gia đình và thụ hưởng như nhau về thành quả của sự phát triển đó (Khoản 3, Điều 5, Luật Bình đẳng giới).

Bình đẳng giới thực chất là đạt được trên thực tế chứ không phải trên giấy tờ, giúp xoá bỏ rào cản dẫn tới bất bình đẳng giới.

Công bằng giới: là sự đối xử hợp lý với nam và nữ dựa trên việc thừa nhận các khác biệt giới tính nhằm đảm bảo cho nam nữ có cơ hội và điều kiện tham gia và hưởng lợi một cách bình đẳng. Công bằng giới là phương tiện, quá trình để đạt được bình đẳng giới.

Lồng ghép giới là một chiến lược nhằm đưa các vấn đề quan tâm, kinh nghiệm của nam giới và phụ nữ thành một phần không thể thiếu trong việc triển khai, giám sát, và đánh giá chiến lược, chính sách, chương trình, dự án trong tất cả các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, từ đó khiến nam giới và phụ nữ đều được hưởng lợi một cách bình đẳng. Mục tiêu cơ bản của việc lồng ghép giới là tiến tới bình đẳng giới (ECONSOC, 1997)

Phân tích giới là thực hiện một chuỗi công việc nhằm đánh giá đúng hiện trạng vấn đề giới và bình đẳng giới trong lĩnh vực hoặc phạm vi mà dự định thực hiện lồng ghép giới. Phân tích giới là hoạt động nghiên cứu, thu thập và phân tích thông tin, dữ liệu về những khác biệt giới, các mối quan hệ xã hội để xác định vấn đề giới, tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của bất bình đẳng giới, đưa ra các giải pháp khắc phục bất bình đẳng giới.

2.2 Tầm quan trọng của bình đẳng giới trong lãnh đạo, quản lý

Bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị nói chung, trong lãnh đạo, quản lý nói riêng đóng vai trò quan trọng, là nhiệm vụ chiến lược, lâu dài của cả hệ thống chính trị. Việt Nam đã có khung pháp lý khá hoàn thiện về thúc đẩy bình đẳng giới và sự tham gia của phụ nữ trong lĩnh vực chính trị, đặc biệt là nâng cao năng lực, bồi dưỡng cán bộ để phụ nữ, đặc biệt là phụ nữ DTTS có thể tham gia vào lĩnh vực chính trị và công tác lãnh đạo, quản lý. Để thúc đẩy bình đẳng giới trong hoạt động lãnh đạo, quản lý cần có nhiều hành động quyết liệt và sự tham

gia của các bộ, ban ngành, liên quan, đặc biệt là bản thân mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý.

2.2.1 Cơ sở pháp lý cho việc thúc đẩy bình đẳng giới trong hoạt động lãnh đạo, quản lý

Sự tham gia của phụ nữ trong lĩnh vực chính trị là thước đo quan trọng trong việc đánh giá mức độ bình đẳng giới một quốc gia. Trong những năm qua Đảng và Nhà nước, Chính phủ và các bên liên quan luôn quan tâm thúc đẩy sự tham gia của phụ nữ trong hệ thống chính trị, đặc biệt là thúc đẩy bình đẳng giới trong lãnh đạo, quản lý. Điều đó được thể hiện trong nhiều văn bản quan trọng của Đảng như sau:

- Nghị quyết số 11-NQ/TW của Bộ chính trị về công tác phụ nữ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước (27/4/2007);

- Chỉ thị số 21-CT/TW của Ban Bí thư về Tiếp tục đẩy mạnh công tác phụ nữ trong tình hình mới (20/1/2018);

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

Việt Nam cũng ban hành nhiều văn bản pháp luật, chính sách quan trọng liên quan thúc đẩy bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị và thúc đẩy sự tham gia của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý như sau:

- Luật Bình đẳng giới (2006)

- Luật Bầu cử Đại biểu Quốc hội và Đại biểu Hội đồng nhân dân (2015)

- Chiến lược Quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021-2030 (Nghị quyết số 28/NQ-CP) (2021)

- Quyết định 2282/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ về Chương trình “Tăng cường sự tham gia bình đẳng của phụ nữ trong các vị trí lãnh đạo và quản lý ở các cấp hoạch định chính sách giai đoạn 2021 - 2030” (2020).

Đặc biệt, Chỉ thị số 35/CT/TW ngày 30/05/2019 của Bộ chính trị đã nêu rõ: *Phấn đấu đạt tỷ lệ cấp ủy viên nữ từ 15% trở lên và có cán bộ nữ trong ban thường vụ*”. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 7 (khóa XII) đã xác định rõ mục tiêu đến năm 2030 cần phải phấn đấu có cán bộ nữ trong cơ cấu ban thường vụ cấp ủy và tổ chức đảng các cấp. Cụ thể, tỷ lệ nữ cấp ủy viên các cấp đạt từ 20-25%.

Quyết định 2282/QĐ-TTg ngày 31/12/2020 về phê duyệt Chương trình “Tăng cường sự tham gia bình đẳng của phụ nữ trong các vị trí lãnh đạo và quản lý ở các cấp hoạch định chính sách giai đoạn 2021-2030” đề ra mục tiêu “Đến năm 2025 đạt 60% và đến năm 2030 đạt 75%, các cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương các cấp có lãnh đạo chủ chốt là nữ”. Đối với cán bộ lãnh đạo nữ trong bộ máy chính quyền nhà nước, Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021-2030 (Nghị quyết số 28/NQ-CP năm 2021) đề ra chỉ tiêu bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị cũng nhấn mạnh: “Đến năm 2025 đạt 60% và đến năm 2030 đạt 75% các cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương các cấp có lãnh đạo chủ chốt là nữ”. Có thể nói, đây là những cơ sở pháp lý quan trọng để thúc đẩy bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị.

2.2.2 Thực trạng bình đẳng giới trong lãnh đạo, quản lý

Mặc dù Đảng, Nhà nước và Chính phủ quan tâm đến bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị, vẫn tồn tại khoảng cách giới khá lớn trong lĩnh vực chính trị. Theo báo cáo Khoảng cách giới toàn cầu năm 2022 của Diễn đàn Kinh tế thế giới, Việt Nam đạt 0,705 trên thang điểm từ 0 đến 1 về chỉ số chênh lệch giới, xếp thứ 83 trong số 146 quốc gia (Việt Nam đã tăng 4 bậc từ 87 vào năm 2021 lên 83 vào năm 2022). Trong đó, Việt Nam xếp thứ 106 về bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị, tỷ lệ nữ đại biểu quốc hội chiếm 30,26% đứng vị trí thứ 51 toàn cầu.

Trong cấp uỷ đảng, kết quả bầu nhiệm kỳ 2020-2025 (Ban tổ chức trung ương, 2021) cho thấy:

- Ở đảng bộ trực thuộc cấp Trung ương, tỷ lệ nữ đạt 15,73% và tăng 2,72% so với nhiệm kỳ trước.
- Ở cấp trên cơ sở, tỷ lệ nữ tham gia cấp uỷ đạt 17,4% tăng 2,41%.
- Ở cấp cơ sở, tỷ lệ nữ tham gia cấp uỷ đạt 20,8% tăng 1,62% so với nhiệm kỳ trước.

Trong các cơ quan dân cử, kết quả bầu cử đại biểu Quốc hội và HĐND cấp nhiệm kỳ 2021-2026 đã có một số chuyển biến tích cực (Văn phòng Quốc hội, 2021), cụ thể:

- Tỷ lệ nữ đại biểu Quốc hội Khoa XV đạt 30,26%. Đây là lần thứ hai tỷ lệ nữ đại biểu Quốc hội Việt Nam đạt trên 30% (lần đầu tiên là Quốc hội khoá V, đạt 32,31%).

- Tỷ lệ nữ đại biểu Hội đồng nhân dân cấp tỉnh nhiệm kỳ 2021-2026 là 29%; cấp huyện là 29,8%; cấp xã là 28,98%.

Trong bộ máy hành chính nhà nước cấp Trung ương và địa phương, tính đến hết tháng 7/2022 (Theo báo cáo số 275/BC-CP của Chính phủ, 2022), cụ thể:

- Tỷ lệ các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ có lãnh đạo chủ chốt là nữ đạt 46,6% (14/30), trong đó: các bộ, cơ quan ngang bộ có nữ lãnh đạo chủ chốt là nữ là 12/22, đạt 54,5%; các cơ quan thuộc Chính phủ có nữ lãnh đạo chủ chốt là nữ là 2/8, đạt 25%; có 04 nữ Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ; 11 nữ Thứ trưởng trên tổng số 92 thứ trưởng các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ.
- Tỷ lệ UBND các cấp có lãnh đạo chủ chốt là nữ ở cấp tỉnh, cấp huyện, cấp xã lần lượt là: Cấp tỉnh: 37,7%; Cấp huyện: 31,77%; Cấp xã: 24,94% (Theo báo cáo số 315/BC-CP ngày 1/9/2021 của chính phủ).

Từ các số liệu kể trên có thể thấy để đạt được chỉ tiêu “*Đến năm 2025 đạt 60% và đến năm 2030 đạt 75% các cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương các cấp có lãnh đạo chủ chốt là nữ*” vẫn còn là khoảng cách lớn, cần có sự cam kết, tham gia vào cuộc và nỗ lực của cả hệ thống chính trị và các cơ quan, tổ chức. (Xem thêm biểu đồ về tỷ lệ phụ nữ tham gia lãnh đạo, quản lý tại Phụ lục 1).

Bình đẳng giới trong lĩnh vực lãnh đạo quản lý của phụ nữ DTTS

Tỷ lệ cán bộ công chức, đặc biệt là cán bộ lãnh đạo, quản lý là phụ nữ DTTS trong cơ quan Đảng, Hội đồng nhân dân, cơ quan hành chính và tổ chức chính trị-xã hội ở vùng DTTS còn thấp, chưa tương xứng với quy mô lực lượng nữ DTTS. Theo kết quả nghiên cứu về thực trạng kinh tế - xã hội của 53 DTTS năm 2019, tỷ lệ cán bộ công chức là nữ DTTS trong cơ quan Đảng chỉ chiếm 6%, ở Hội đồng nhân dân là 7,3% (bằng 1/6 so với nam DTTS, tương ứng là 36,1% và 39%). Ở cấp xã, tỷ lệ nữ cán bộ công chức DTTS trong các cơ quan hành chính là 11,4% và trong các tổ chức chính trị-xã hội là 15,5%, trong đó Hội phụ nữ có 100% cán bộ là nữ. Tuy nhiên, hầu hết nữ cán bộ đảm nhiệm vị trí văn thư, hành chính, kế toán, tài vụ.

Chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, đặc biệt là công chức lãnh đạo, quản lý ở vùng DTTS còn hạn chế so với quy định của chính phủ trong đó yêu cầu công chức xã, phường, thị trấn ít nhất phải tốt nghiệp đại học trở lên của ngành đào tạo phù hợp với nhiệm vụ. Theo điều tra về thực trạng kinh tế - xã hội của 53 DTTS năm 2019, có 30.4% cán bộ, công chức là người DTTS có trình độ chuyên môn trung cấp. Tỷ lệ cán bộ công chức đạt trình độ cao đẳng, đại học, trên đại học là 68,2%. Trong đó tỷ lệ cán bộ nữ DTTS chỉ đạt trình độ trung cấp là 20%, tỷ lệ tốt nghiệp cao đẳng, đại học, trên đại học là 79,1%. Năng lực lãnh đạo, quản lý của nữ cán bộ người DTTS còn hạn chế, cần có nhiều chương trình đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, viên chức, công chức.

2.2.3 Những lợi ích của thúc đẩy bình đẳng giới trong lãnh đạo quản lý

Thúc đẩy bình đẳng giới và đa dạng trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý là biện pháp nhằm thúc đẩy tính đại diện của phụ nữ trong bộ máy lãnh đạo, quản lý trong hệ thống chính trị, đảm bảo quyền và tiếng nói và lợi ích của phụ nữ được đảm bảo trong quá trình ra quyết định. Phụ nữ và nam giới có nhu cầu, lợi ích và trải nghiệm khác nhau, vì vậy các chính sách, chương trình, dự án sẽ hiệu quả cao hơn khi kinh nghiệm, kiến thức, quan điểm của phụ nữ và nam giới và những nhóm đặc thù khác được cân nhắc trong suốt chu trình xây dựng, thực thi, đánh giá, giám sát chính sách, chương trình, dự án, các hoạt động.

- Thúc đẩy bình đẳng giới và đa dạng trong hoạt động lãnh đạo và quản lý mang lại nhiều lợi ích cho cơ quan, tổ chức và bản thân cán bộ lãnh đạo quản lý: Giữ chân và tuyển dụng được lao động chất lượng cao;
- Nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, tạo điều kiện cho đổi mới sáng tạo;
- Đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ, đáp ứng nhu cầu của những nhóm đối tượng khác nhau;
- Nâng cao vị thế, hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp/cơ quan/tổ chức, thêm niềm tin từ đối tác và khách hàng/nhân dân (trong lĩnh vực công);
- Giảm thiểu nguy cơ xung đột tại nơi làm việc và kiện tụng.

Bình đẳng giới và đa dạng lãnh đạo, quản lý là một lợi thế mang tính chiến lược. Các tổ chức có xu hướng hoạt động tốt và hiệu quả hơn khi có sự tham gia của cả nam và nữ trong bộ máy lãnh đạo, quản lý. Trách nhiệm thúc

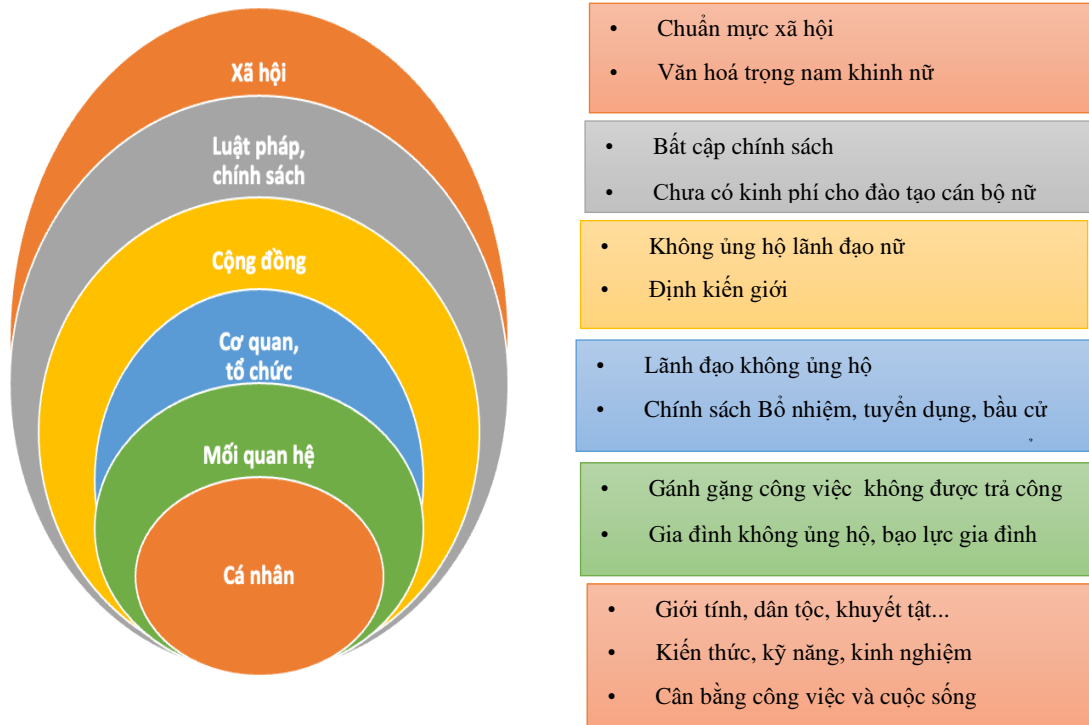
đẩy bình đẳng giới trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý là trách nhiệm của toàn bộ hệ thống chính trị, các bộ ngành trung ương và địa phương, đặc biệt ở bộ máy lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã.

2.3 Một số khó khăn, thách thức của phụ nữ dân tộc thiểu số trong hoạt động lãnh đạo, quản lý

Phụ nữ DTTS gặp nhiều khó khăn, thách thức trong hoạt động lãnh đạo, quản lý. Mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý có những khó khăn và thách thức riêng, cũng như những điểm mạnh, cơ hội để vươn đến vị trí lãnh đạo, quản lý.

Vận dụng mô hình sinh thái xã hội có thể thấy có những yếu tố trong mỗi cá nhân, mối quan hệ, cơ quan, cộng đồng, luật pháp chính sách, xã hội có ảnh hưởng đến con đường trở thành một nhà lãnh đạo, quản lý thành công của người phụ nữ.

Phụ nữ DTTS gặp nhiều rào cản, thách thức cũng như cơ hội để có thể nâng cao năng lực, làm tốt công việc lãnh đạo, tham gia nhiều hơn vào các hoạt động lãnh đạo, quản lý. Dưới đây là một sơ đồ ví dụ mô tả những khó khăn thách thức của nữ cán bộ lãnh đạo, quản lý là người DTTS.



Sơ đồ 1.4: Khó khăn, thách thức của phụ nữ DTTS trong lãnh đạo, quản lý

2.4 Áp dụng nguyên tắc trao quyền trong hoạt động lãnh đạo, quản lý

Vậy làm thế nào để thúc đẩy lòng ghép giới và trao quyền cho phụ nữ trong hoạt động lãnh đạo, quản lý? Có nhiều công cụ và phương pháp áp dụng như thúc đẩy lòng ghép giới vào trong hoạt động lãnh đạo quản lý. Để giúp các cán bộ lãnh đạo, quản lý trong công việc và hoạt động của tổ chức mình, chúng tôi xin giới thiệu một công cụ toàn diện và hữu ích để thúc đẩy bình đẳng giới và đa dạng trong các cơ quan, tổ chức và doanh nghiệp, đó chính là 7 Nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ (WEPs) được hàng ngàn doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức trên khắp thế giới sử dụng.

2.4.1 Giới thiệu các Nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ (WEPs)

Các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ (WEPs) là sáng kiến của Cơ quan Liên hợp quốc về Bình đẳng giới và Trao quyền cho phụ nữ (UN Women) và cơ quan Hiệp ước toàn cầu Liên Hiệp Quốc (UN Compact) bao gồm 7 nguyên tắc:

1. Lãnh đạo cấp cao cơ quan, tổ chức thúc đẩy bình đẳng giới
2. Đối xử công bằng giữa nữ và nam trong công việc - tôn trọng quyền và không phân biệt đối xử
3. Đảm bảo sức khỏe, an toàn và lợi ích của nữ và nam lao động
4. Khuyến khích giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho phụ nữ
5. Thực hiện các hoạt động phát triển cơ quan, tổ chức, chuỗi cung ứng và marketing hướng tới tăng quyền năng cho phụ nữ
6. Thúc đẩy bình đẳng thông qua các sáng kiến và vận động cộng đồng
7. Đánh giá và báo cáo công khai các tiến bộ về bình đẳng giới

Những nguyên tắc này được xây dựng dựa trên tôn chỉ “bình đẳng là thịnh vượng” và khuyến khích các cơ quan tổ chức có thể áp dụng nhằm hướng tới phát triển bền vững, hiệu quả. Những nguyên tắc này được xây dựng dựa trên quá trình tham vấn nhiều bên liên quan bao gồm các doanh nghiệp, các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi chính phủ trên toàn thế giới. Việc ủng hộ và áp dụng các nguyên tắc này sẽ giúp thúc đẩy bình đẳng giới trong hoạt động lãnh đạo, quản lý cũng như thúc đẩy trao quyền cho phụ nữ trong tổ chức, hỗ trợ phụ nữ tham gia vào các hoạt động và nền kinh tế, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ năm 2010 đến nay có hơn 7000 doanh nghiệp và tổ chức ở 67 quốc gia tham gia các nguyên tắc WEPs. Tại Việt Nam từ năm 2012 đã có 33 doanh nghiệp tuyên bố ủng hộ các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ và được tập huấn

về nội dung này. Chúng tôi nghĩ rằng những nguyên tắc này có thể được áp dụng trong lĩnh vực công, như là một công cụ toàn diện để thúc đẩy bình đẳng giới trong cơ quan, tổ chức của nhà nước, cũng là công cụ hiệu quả cho các cán bộ lãnh đạo, quản lý thúc đẩy lòng ghép giới trong hoạt động lãnh đạo, quản lý của mình.

Lợi ích của áp dụng các nguyên tắc WEPs trong doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức được thể hiện rõ như sau (UN Women, 2016):

- Giữ chân và tuyển dụng được lao động chất lượng cao;
- Nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, tạo điều kiện cho đổi mới sáng tạo;
- Đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ, đáp ứng nhu cầu của những nhóm đối tượng khác nhau;
- Nâng cao vị thế, hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp/cơ quan/tổ chức, thêm niềm tin từ đối tác và khách hàng/nhân dân (trong lĩnh vực công);
- Giảm thiểu nguy cơ xung đột tại nơi làm việc và kiện tụng.

2.4.2 Hướng dẫn thực hành các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ trong các cơ quan, tổ chức

Theo hướng dẫn thực hành các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ của UN Women (2016), cần thực hiện một số nội dung như sau:

1. Cam kết của người đứng đầu
2. Rà soát đánh giá hiện trạng bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ trong cơ quan, tổ chức;
3. Xây dựng kế hoạch hành động thực hiện nguyên tắc trao quyền tại cơ quan tổ chức;
4. Thực hiện kế hoạch hành động;
5. Giám sát, đánh giá, và báo cáo kết quả đạt được
6. Truyền thông và nhân rộng các kết quả đạt được.

Các bước thực hiện này cũng tương tự như các bước lồng ghép giới vào hoạt động của cơ quan tổ chức. Hướng dẫn cũng cung cấp các công cụ chi tiết để thực hiện từng bước trên.

Cam kết của người đứng đầu

Trong nguyên tắc đầu tiên của 7 nguyên tắc WEPs, lãnh đạo, quản lý cấp cao của tổ chức cần thể hiện cam kết thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ

nữ trong cơ quan tổ chức. Chỉ khi lãnh đạo nhận thức được những lợi ích của WEPs và cam kết áp dụng thực hiện, thì WEPs mới có thể được thực hành và áp dụng trong tất cả các cấp, bộ phận, từ lãnh đạo, quản lý, đến nhân viên cũng như các đối tác, cộng đồng một cách thực chất, hiệu quả.

Tuyên bố cam kết thực hiện nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức có thể:

- Ban hành dưới dạng văn bản bằng ngôn ngữ ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu;
- Trước khi ban hành cần tham vấn với đại diện nhân viên nam và nữ;
- Thể hiện cam kết của tổ chức trong tất cả các chính sách liên quan của tổ chức;
- Phân công lãnh đạo/người phụ trách đầu mối triển khai thực hiện và giám sát tiến độ thực hiện;
- Công bố cam kết trên tất cả các kênh thông tin, truyền thông của cơ quan, tổ chức để tất cả người lao động có thể nhận thức đầy đủ.

Rà soát tình hình (phân tích giới)

Nhằm đánh giá hiện trạng bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức cần rà soát lại các chính sách, nội quy, quy chế, các hoạt động, thực hành tại cơ quan tổ chức. Thông qua hoạt động rà soát này có thể phát hiện những vấn đề bất bình đẳng giới, những xu hướng giữa các nhóm lao động nam và nữ, những vấn đề còn tồn tại và thách thức trong thực hiện bình đẳng giới tại cơ quan tổ chức. Các cơ quan tổ chức có thể sử dụng mẫu bảng kiểm tại

Phụ lục 2 của chương này để phân tích các tiêu chí xem doanh nghiệp đã thực hiện chưa, nếu đã thực hiện thì đã thể hiện trong văn bản chính sách hay hoạt động nào, những hoạt động nào chưa được thực hiện, cần bổ sung và hoàn thiện trong thời gian tới. Sau khi thực hiện xong rà soát, một số nguyên tắc đã làm tốt cơ quan tổ chức có thể tiếp tục phát huy, một số nguyên tắc còn những khoảng trống cần xây dựng kế hoạch và biện pháp để khắc phục. Kết quả rà soát này sẽ làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch hành động ở bước tiếp theo.

Xây dựng kế hoạch hành động

Kế hoạch hành động thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ là xây dựng kế hoạch hoạt động để thực hiện các chỉ tiêu/tiêu chí/chỉ số của từng nguyên tắc trong 7 nguyên tắc WEPs. Đây là những chỉ tiêu còn tồn tại hoặc chưa được thực hiện đúc rút từ kết quả của phần rà soát ở bên trên.

Kế hoạch hành động thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ bao gồm những nội dung sau:

1. Xác định những mục tiêu của mỗi nguyên tắc cần đạt được, chỉ số/tiêu chí cụ thể cho từng mục tiêu. Mục tiêu, tiêu chí, chỉ số phải đảm bảo tiêu chí cụ thể, đo lường được, có tính khả thi, phù hợp và có thời hạn hoàn thành (SMART).
2. Xác định các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu;
3. Phân công trách nhiệm và tổ chức thực hiện hoạt động;
4. Đặt ra thời hạn hoàn thành cụ thể;
5. Có kinh phí và đảm bảo huy động nguồn kinh phí thực hiện;
6. Phân công trách nhiệm giám sát, đánh giá, báo cáo cho người phụ trách.

Trong Phụ lục 3 chúng tôi có gợi ý về kế hoạch hành động thực hiện các nguyên tắc WEPs, trong đó đưa ra các gợi ý cho các hoạt động. Mỗi cơ quan tổ chức tự xây dựng và hoàn thiện thêm phần phân công trách nhiệm thực hiện, thời hạn, kinh phí, giám sát, báo cáo theo hoàn cảnh và điều kiện của cơ quan, tổ chức của mình.

Tổ chức thực hiện kế hoạch hành động

Để tổ chức thành thực hiện thành công kế hoạch hành động thực hành bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ, cần thúc đẩy các hoạt động sau:

- Truyền thông, nâng cao nhận thức cho mọi người lao động, cán bộ lãnh đạo quản lý về kế hoạch hành động của cơ quan/tổ chức và lợi ích của

việc thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ DTTS với hiệu quả hoạt động bằng nhiều hình thức và phương tiện truyền thông.

- Đảm bảo và tạo cơ hội để người lao động có thể đưa ra các quan điểm, mối quan tâm với việc thực hiện các biện pháp thúc đẩy bình đẳng giới.
- Bố trí nhân viên phụ trách điều phối thực hiện kế hoạch hành động: Tốt nhất nhân viên này nên là người phụ trách nhân sự, tổ chức - hành chính trong cơ quan tổ chức, nhiệm vụ chính của họ là điều phối, giám sát thực hiện kế hoạch thúc đẩy bình đẳng giới trong cơ quan/tổ chức.
- Xây dựng cơ chế khiếu nại về bình đẳng giới: Quấy rối tình dục, phân biệt đối xử, định kiến giới rất phổ biến tại nơi làm việc, cần xây dựng một cơ chế giải đáp, xử lý các khiếu nại về bất bình đẳng giới (ví dụ như hộp thư góp ý, email, đường dây nóng), đảm bảo có quy định cụ thể về cơ chế này.

Giám sát, đánh giá, và báo cáo kết quả đạt được

Cần giám sát, báo cáo, đánh giá việc thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ trong tổ chức dựa trên các chỉ tiêu, chỉ số trong kế hoạch hành động. Các hoạt động bao gồm:

- Thu thập, ghi chép thông tin, số liệu, đảm bảo thu thập thông tin có tách biệt giới, độ tuổi, kinh nghiệm làm việc, lưu trữ các hồ sơ, văn bản phục vụ cho việc giám sát, đánh giá;
- Phân tích dữ liệu, thông tin, và kết quả đầu ra dựa trên các chỉ số;
- Báo cáo kết quả thực hiện đưa vào trong báo cáo hoạt động của cơ quan, tổ chức.

Truyền thông và nhân rộng các kết quả và tiến bộ đã đạt được

Truyền thông và nhân rộng các kết quả liên quan đến thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ đến các đối tượng liên quan thông qua các cuộc họp, hội nghị, hội thảo, tọa đàm, đối thoại tại doanh nghiệp, các ấn phẩm truyền thông.

Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 1

1. Phân biệt hoạt động lãnh đạo và hoạt động quản lý ở cấp huyện, xã. Anh/chị gặp khó khăn gì trong công tác lãnh đạo, quản lý tại địa bàn của anh/chị?

2. Hãy trình bày một số ưu, nhược điểm của phong cách lãnh đạo, quản lý mà anh/chị biết. Theo anh/chị nên sử dụng phong cách lãnh đạo, quản lý như thế nào cho hiệu quả?
3. Cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã cần đáp ứng yêu cầu gì về phẩm chất, năng lực, kỹ năng?
4. Theo anh/chị phụ nữ ở địa bàn anh/chị gặp khó khăn gì khi tham gia công tác lãnh đạo, quản lý ở địa phương? Anh/chị có đề xuất gì thúc đẩy bình đẳng giới trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý cấp huyện và cấp xã.
5. *Bài tập thực hành các phong cách lãnh đạo 3Ds*: Chia nhóm 3 nhóm, mỗi nhóm bầu 1 người làm vị trí lãnh đạo, quản lý. Mỗi nhóm sẽ được giao 1 nhiệm vụ (Ví dụ vẽ 1 bức tranh) sử dụng một phong cách lãnh đạo trong 3 phong cách lãnh đạo 3Ds. Sau thực hành, hãy đánh giá phong cách nào hiệu quả hơn, ưu nhược điểm của từng phong cách lãnh đạo, quản lý.
6. *Bài tập thực hành nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ*: Sử dụng công cụ bảng kiểm trong hướng dẫn thực hiện các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ (WEPs) trong Phụ lục 2 để đánh giá hiện trạng bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ trong cơ quan, tổ chức anh/chị. Dựa trên đánh giá này để xây dựng kế hoạch hành động thực hiện WEPs trong cơ quan/tổ chức của anh/chị.

Chuyên đề 2

KỸ NĂNG THU THẬP VÀ XỬ LÝ THÔNG TIN TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

Mục tiêu Chuyên đề 2

Chuyên đề 2 cung cấp kiến thức, kỹ năng về thu thập và xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý. Kết thúc chuyên đề, học viên có thể:

- Nắm vững các kiến thức cơ bản về thông tin, xử lý thông tin và vai trò của thông tin trong lãnh đạo, quản lý;
- Nắm vững phương pháp thu thập, xử lý thông tin;
- Áp dụng được kỹ năng thu thập, xử lý thông tin trong công việc ở cấp huyện, cấp xã.

I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1. Khái niệm thông tin

Trong bất cứ khía cạnh nào, công việc hay cuộc sống, mỗi người đều cần có thông tin, dữ liệu để hiểu, đánh giá được về đối tượng hoặc vấn đề mình quan tâm. *Thông tin là những dữ liệu được ghi chép, lưu giữ trong sổ, sách hay máy tính. Các dữ liệu sau khi được tập hợp lại và xử lý sẽ cho cán bộ quản lý hay cán bộ nghiên cứu những thông tin mới. Thông tin chính là dữ liệu thu được về một sự vật hiện tượng nào đó đã được xử lý, sắp xếp, hệ thống hóa theo những tiêu chí nhất định* (Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2021, tr. 51-52).

Ví dụ: Tỷ lệ phụ nữ xã A được tiếp cận với nguồn vốn vay của Ngân hàng Chính sách xã hội; Trình độ học vấn trong độ tuổi lao động của phụ nữ xã A (tỷ lệ phụ nữ có trình độ học vấn tiểu học, THCS, THPT, trung cấp/cao đẳng trở lên, hoặc không biết chữ...); Tỷ lệ phụ nữ đi làm ăn xa ở xã B. Tỷ lệ phụ nữ được tiếp cận với dịch vụ thăm/khám thai ở xã C.

Có thể hiểu, thông tin là dữ liệu, số liệu được truyền đến hoặc chứa đựng trong lời nói, văn bản, hồ sơ, tài liệu nhất định. Thông tin đem đến những tín hiệu, thông điệp nhất định giúp con người hiểu về đối tượng, vấn đề quan. Thông tin trong lãnh đạo, quản lý là những dữ liệu phục vụ cho hoạt động triển khai công việc, ra quyết định khi lãnh đạo, quản lý.

1.2. Khái niệm thu thập thông tin trong lãnh đạo, quản lý

Thu thập thông tin trong lãnh đạo, quản lý là quá trình thu thập các dữ liệu, số liệu nhằm phục vụ cho việc nắm bắt tình hình hoạt động trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý, giúp đưa ra các quyết định chính xác, kịp thời.

- Thu thập thông tin một cách tổng thể, có hệ thống: Thu thập thông tin về phụ nữ xã A năm 2022. Cần thu thập các số liệu cụ thể trên các khía cạnh: số lượng, độ tuổi, dân tộc, tôn giáo, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, nghề nghiệp, thu nhập trung bình hàng tháng, mức sống... của tất cả những phụ nữ cư trú trên địa bàn xã.

- Thu thập thông tin theo chủ đề hoặc thực hiện một nghiên cứu: Thực trạng và nguyên nhân phụ nữ đi làm ăn xa ở xã A. Chúng ta cần thu thập các số liệu, dữ liệu liên quan đến đặc điểm của phụ nữ đi làm ăn xa: số lượng, độ tuổi, dân tộc, tôn giáo, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, nghề nghiệp, thu nhập trung bình hàng tháng, lý do đi làm ăn xa, những thuận lợi, khó khăn, những nhu cầu, nguyện vọng, mong muốn hỗ trợ, v.v.

- Thu thập thông tin theo nội dung cụ thể phục vụ việc nắm bắt, đánh giá nhanh: Phụ nữ được tiếp cận với nguồn vốn vay Tổ chức tài chính vi mô Tỉnh thương (TYM). Các thông tin cần thu thập: Số lượng phụ nữ được tiếp cận với nguồn vốn vay, số tiền được vay, mục đích vay, v.v.

1.3. Khái niệm xử lý thông tin trong lãnh đạo quản lý

Xử lý thông tin là hoạt động phân tích, phân loại các số liệu, dữ liệu theo các nguyên tắc, tiêu chí và phương pháp nhất định. Các nguyên tắc, tiêu chí, phương pháp xử lý thông tin phải đảm bảo tính khoa học, chính xác và khách quan, trên cơ sở đó có thể đưa ra các giải pháp lãnh đạo, quản lý phù hợp (Dẫn theo Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, 2021).

Ví dụ: Xử lý thông tin về tiếp cận và kiểm soát nguồn lực, nguồn lợi ích theo giới trong gia đình người dân tộc Cơ Ho tại một hoặc một số địa phương cụ thể, có thể thực hiện việc phân tích người đứng tên sở hữu những nguồn lực trong gia đình, việc tiếp cận, kiểm soát nguồn lực, nguồn lợi ích theo giới trong gia đình. Kết quả xử lý cho biết các thông tin về việc người vợ, người chồng trong gia đình đứng tên sở hữu các nguồn lực như thế nào, tiếp cận, kiểm soát các nguồn lực, nguồn lợi ích ra sao. Phụ nữ, nam giới có cùng đứng tên sở hữu các nguồn lực có giá trị không? Có sự khác biệt trong tiếp cận, kiểm soát nguồn lực, lợi ích giữa nam và nữ hay không.

Về cơ bản, xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý cần đảm bảo:

- Xác định rõ mục tiêu xử lý thông tin
- Nội dung thông tin cần được xử lý
- Lựa chọn phương pháp/cách thức phù hợp
- Đảm bảo tính trung thực, khách quan
- Đưa ra được những kết quả mới, tin cậy.

1.4. Vai trò của thông tin trong lãnh đạo, quản lý

Bất cứ cá nhân nào khi thực hiện hoạt động đều cần có thông tin. Hoạt động lãnh đạo, quản lý không thể thiếu thông tin. Có thông tin người lãnh đạo, quản lý mới hiểu rõ về vấn đề và có thể ra những quyết định đúng đắn, phù hợp. Thông tin còn gắn liền với quyền lực. Người nắm được thông tin tốt, chính xác, kiểm soát được thông tin là người có nhiều lợi thế.

Theo Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2022), thông tin trong lãnh đạo, quản lý có 03 vai trò cơ bản: 1) Thông tin là đối tượng, nguyên liệu đầu vào, hình thức thể hiện sản phẩm của lao động lãnh đạo, quản lý; 2) Thông tin gắn liền với quyền lực trong lãnh đạo, quản lý; 3) Thông tin có giá trị ngày càng cao, đóng góp ngày càng nhiều vào giá trị của tổ chức.

Có thể thấy, thông tin có vai trò quan trọng trong lãnh đạo, quản lý.

- Thông tin là cơ sở, căn cứ, nguyên liệu đầu vào giúp nhận thức vấn đề, nhằm thực hiện công việc.
- Thông tin là cơ sở, căn cứ, cung cấp dữ liệu thực hiện các quyết định lãnh đạo, quản lý, giúp đưa ra các giải pháp cụ thể.
- Thông tin là cơ sở, căn cứ, luận cứ, luận chứng để người quản lý, lãnh đạo tiếp tục tham mưu cho cấp trên.

1.5. Các nguồn thông tin trong lãnh đạo, quản lý

Nguồn thông tin trong lãnh đạo, quản lý rất phong phú, đa dạng. Có thể chia các nguồn thông tin trong lãnh đạo, quản lý theo các dạng sau đây.

- Theo định dạng của nguồn thông tin: Dạng in ấn; dạng nghe nhìn (âm thanh, hình ảnh); dạng điện tử.
- Theo hình thức chứa đựng thông tin: Sách; báo; tạp chí; sổ tay; từ điển; trang web; văn bản pháp luật; Các nguồn thông tin chuyên biệt như bài tham luận hội thảo, luận văn, luận án, ghi chép cá nhân, thư từ, bản đồ .v.v.
- Nguồn thông tin sơ cấp và thứ cấp:
 - + Thông tin sơ cấp: là nguồn thông tin gốc, chưa được/bị chỉnh sửa;

+ Thông tin thứ cấp là nguồn thông tin đã được xử lý và đưa ra các luận giải.

- Con người cũng là một nguồn thông tin.

Các nguồn thông tin trên có thể do cá nhân tự tìm hiểu, thu thập, cũng có thể được tiếp nhận theo hệ thống tổ chức. Người lãnh đạo, quản lý cần nhận biết được mức độ chính xác, tin cậy của nguồn thông tin để sử dụng phù hợp, đáp ứng yêu cầu đặt ra trong hoạt động của mình.

II. KỸ NĂNG THU THẬP THÔNG TIN TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Khi tiến hành thu thập thông tin, người lãnh đạo, quản lý cần: 1) Xác định rõ nhu cầu, mục tiêu, nội dung thông tin cần thu thập; 2) Xác định rõ đối tượng cung cấp thông tin; 3) Xác định rõ phương pháp thu thập thông tin; 4) Xác định phương pháp xử lý thông tin.

2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu, nội dung thông tin cần thu thập

Trước khi tiến hành thu thập thông tin, người lãnh đạo, quản lý cần xác định rõ nhu cầu, mục tiêu, nội dung thông tin cần thu thập.

- Xác định nhu cầu thu thập thông tin: xác định rõ sự thiếu hụt thông tin, mong muốn thu thập thông tin; thể hiện sự cần thiết, sự hứng thú, quan tâm tới thông tin, thể hiện sự cần thiết phải thu thập thông tin.

- Xác định mục tiêu/mục đích thu thập thông tin: xác định rõ thu thập thông tin để làm gì? Đáp ứng nhu cầu, mục tiêu trước mắt trong công việc hay nhu cầu, mục tiêu dài hạn hơn? Ví dụ: cần thông tin để có căn cứ xử lý công việc, ra quyết định ngay trong thời điểm hiện tại, hoặc thời điểm ngay trước mắt (báo cáo công việc, hoạt động...). Nhưng cũng có thể cần thông tin để đáp ứng nhu cầu, mục đích lâu dài hơn (thực hiện đề tài nghiên cứu nhằm đưa ra những khuyến nghị, giải pháp có tính khoa học).

- Xác định nội dung thông tin cần thu thập: xác định những yếu tố, những mặt, những đặc điểm, tính chất... nào của thông tin cần phải thu thập. Ví dụ: Thu thập nội dung thông tin về lao động nữ đi làm ăn xa, số lượng/tỷ lệ phụ nữ được tiếp cận với các dịch vụ thăm/khám thai định kỳ, số lượng/tỷ lệ phụ nữ sinh con tại nhà.

2.2. Xác định đối tượng cung cấp thông tin

Trước khi xác định đối tượng cung cấp thông tin cần xác định nguồn thông tin lãnh đạo, quản lý cần là nguồn thông tin sơ cấp hay thứ cấp.

Nếu thu thập thông tin sơ cấp, đối tượng cung cấp thông tin là là những vật/mẫu chứa thông tin như trên đã trình bày.

Nếu thu thập thông tin thứ cấp, đối tượng thu thập thông tin có thể hiểu là: thu thập thông tin từ ai hay nhóm người nào? Trong nghiên cứu khoa học còn gọi là đối tượng khảo sát thực địa.

Người lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã hoặc người đi thu thập thông tin cần xác định rõ đối tượng thu thập thông tin để quá trình thu thập thông tin được đúng đối tượng, giúp thông có được chính xác, đầy đủ, hiệu quả và toàn diện. Ví dụ: Thu thập thông tin về số lượng/tỷ lệ phụ nữ được tiếp cận với các dịch vụ thăm/khám thai định kỳ, đối tượng cung cấp thông tin cần xác định rõ ở đây chính là những phụ nữ đang mang thai, hoặc đã từng mang thai trong thời gian gần đây (tuỳ theo yêu cầu mà có thể là hồi cứu thông tin của phụ nữ từ một hay hai hay mấy năm gần đây).

2.3. Phương pháp thu thập thông tin

Sau khi xác định nhu cầu, mục tiêu, nội dung thông tin cần thu thập, cần tiếp tục xác định rõ phương pháp thu thập thông tin. Tức là chúng ta sẽ thu thập thông tin bằng những phương pháp nào, hay cụ thể là những cách thức gì. Có hai phương pháp thu thập thông tin cơ bản: Phương pháp thu thập thông tin định lượng và phương pháp thu thập thông tin định tính. Trong mỗi phương pháp thu thập thông tin này lại có những phương pháp thu thập thông tin cụ thể. Bên cạnh đó, nghiên cứu tài liệu là phương pháp nghiên cứu giúp xây dựng căn cứ khoa học, đồng thời cũng có thể thu thập thông tin định tính, định lượng đã có sẵn.

2.3.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Là việc xem xét, tham khảo các thông tin sẵn có trong các tài liệu để rút ra những thông tin cần thiết, nhằm đáp ứng những mục tiêu nhất định. Phân tích tài liệu được xem là sự phân tích các dữ liệu đã có, đưa ra cách giải thích mới, những kết luận những kiến thức bổ sung hoặc khác với những điều đã được trình bày trong văn bản đầu tiên (Phạm Văn Quyết & Nguyễn Quý Thanh, 2012).

Phương pháp nghiên cứu tài liệu chủ yếu được xếp vào phương pháp thu thập thông tin định tính. Tuy nhiên, cũng có thể coi là phương pháp thu thập thông tin định lượng khi người thu thập thông tin chỉ sử dụng số liệu thứ cấp đã được thu thập, phân tích. Ví dụ, sử dụng các số liệu trong tài liệu “Thông tin thống kê Giới vai Việt Nam hàng năm” của Tổng cục Thống kê.

Mục đích của nghiên cứu tài liệu:

- Thu thập kết quả nghiên cứu của đồng nghiệp, của các học giả đã được công bố trên các ấn phẩm;
- Tìm hiểu, phân tích chủ trương và chính sách liên quan đến nội dung cần nghiên cứu/thu thập thông tin;
- Thu thập các số liệu thống kê đã sẵn có.

Tiến trình nghiên cứu tài liệu:

- B1. Thu thập tối đa các tài liệu liên quan
- B2. Sàng lọc tài liệu phù hợp
- B3. Phân loại, sắp xếp tài liệu
- B4. Tiến hành phân tích các tài liệu.

Một số lưu ý khi sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu:

- Cần chọn lựa tài liệu cần thiết và thực sự liên quan đến vấn đề nghiên cứu, vấn đề cần thu thập thông tin của mình để phân tích; tham khảo;
- Trước khi sử dụng một tài liệu nào đó, người sử dụng nên có tư duy phán xét, nghi ngờ độ chính xác, tin cậy của tài liệu;
- Đảm bảo các nguyên tắc của phương pháp, nhất là trung thực trong trích dẫn và sử dụng tài liệu.

2.3.2. Thu thập thông tin định lượng

Thu thập thông tin định lượng là cách thức thu thập thông tin/dữ liệu dạng con số. Đó là những số liệu có thể thống kê được những thông tin cơ bản, khái quát/tổng quát hóa về đối tượng nghiên cứu, nhằm phục vụ mục đích thống kê (đo lường kích thước, độ lớn, sự phân bố...). Dữ liệu định lượng phản ánh tần số, tần suất, giá trị trung bình. Nó thể hiện bằng con số thu thập được. Các công cụ thu thập thông tin định lượng cơ bản là: 1) Biểu mẫu thống kê 2) Bảng hỏi/phiếu phỏng vấn (gồm phỏng vấn trực tiếp và tự điền); 3) Công cụ đo lường khác (cân, thước, các máy móc, bảng điểm hoặc bảng kiểm bằng quan sát...).

❖ Phương pháp thu thập bằng biểu mẫu thống kê

Là hình thức thu thập thông tin dựa trên ý kiến của người trả lời thông qua các bảng, biểu mẫu ngắn gọn chuẩn bị sẵn. Biểu mẫu thu thập thông tin thường được dùng để thu thập các số liệu thống kê nhanh, đơn giản.

Ví dụ, trong khảo sát đầu vào của Dự án 8, nhóm nghiên cứu đã dùng một số biểu mẫu để thu thập các số liệu, thông tin cụ thể, cơ bản về một số nội dung. Chẳng hạn như biểu mẫu sau.

□

Mẫu số 1

HỘI LIÊN HIỆP PHỤ NỮ VIỆT NAM
Khảo sát ban đầu Dự án 8 thuộc CTMTQG phát triển KT-XH vùng DTTS&MN

BIỂU MẪU THU THẬP THÔNG TIN CẤP THÔN¹

Tỉnh: Huyện..... Xã..... Thôn.....

Cán bộ phụ trách thu thập, tổng hợp số liệu²:

Chức vụ:

A. Số liệu chung về Phụ nữ và Bình đẳng giới

1. Tình hình dân số của thôn (số liệu tại thời điểm thống kê gần nhất, năm

+

	a. Tổng số (người)	b. Nữ (%)
1.1 Tổng dân số		
a) Kinh		
b)		
c)		
d)		
e)		
f)		
g)		
h)		

2. Tình hình hộ gia đình

	1. Tổng số hộ	2. Hộ nghèo	3. Cận nghèo
4.1 Số lượng chung cả thôn			
Trong đó:			
a) Số lượng hộ do nữ là chủ hộ			
b) Số lượng hộ DTTS			
c) Số lượng hộ DTTS do nữ làm chủ hộ			
d) Số lượng hộ DTTS có khó khăn đặc thù			
e) Số lượng hộ DTTS có khó khăn đặc thù do nữ làm chủ hộ			

3. Tình hình giáo dục

- Số lượng, tỷ lệ trẻ em bỏ học của thôn

Năm học (2021-2022)	Các cấp học		
	1. Cấp tiểu học	2. THCS	3. PTHH
3.1 Tổng số trẻ em đến trường			
a) Tổng số trẻ em gái đến trường			
b) Tổng số trẻ em bỏ học			
c) Số trẻ em gái bỏ học			
d) Số trẻ em gái DTTS bỏ học			

¹ Thôn thuộc xã nào sẽ do Chủ tịch Hội LHPN xã đó chịu trách nhiệm thu thập từ nguồn số liệu, thông tin chính thống của xã
² Nộp về cho Hội LHPN tỉnh trước 2/10/2022

Biểu mẫu thống kê có thể được thu thập để phục vụ hoạt động cấp trên giao. Lãnh đạo cơ sở cũng có thể tự thiết kế biểu mẫu thống kê theo nội dung nhất định, phù hợp với mục tiêu trong hoạt động lãnh đạo, quản lý.

❖ Phương pháp phỏng vấn bằng bảng hỏi

Bảng hỏi là hệ thống các câu hỏi được xếp đặt logic và theo nội dung nhất định nhằm thu nhận được các thông tin, đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu đề ra (Phạm Văn Quyết & Nguyễn Quý Thanh, 2012).

Phỏng vấn bảng hỏi là việc người phỏng vấn sử dụng một bảng hỏi đã được chuẩn hóa để đưa ra các câu hỏi và ghi nhận lại các thông tin từ người trả lời. Mục tiêu của phỏng vấn bảng hỏi là đo lường, thống kê, nhằm đạt được thông tin mong muốn (Phạm Văn Quyết & Nguyễn Quý Thanh, 2012).

Một số loại câu hỏi cơ bản trong bảng hỏi

Một số ví dụ câu hỏi dưới đây được lấy từ Phiếu phỏng vấn phụ nữ dân tộc thiểu số trong Khảo sát ban đầu Dự án 8 “Thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ, trẻ em” (thuộc Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển KT-XH vùng đồng bào DTTS và miền núi, giai đoạn 1: 2021-2025).

- Câu hỏi có hay không có các phương án trả lời sẵn.

Câu hỏi mở:

- Là những câu hỏi không kèm theo các câu trả lời chuẩn bị trước.
- Ưu điểm: người được hỏi tự do trả lời theo những cái mà họ nghĩ, họ muốn. Vì vậy thông tin thu được phong phú.
- Hạn chế: Kết quả trả lời gây khó khăn cho việc xử lý thống kê, nhất là với những câu trả lời nhiều nghĩa hay đa nghĩa.

Câu hỏi đóng:

- Là loại câu hỏi luôn luôn kèm theo các câu trả lời được chuẩn bị trước. Người trả lời chỉ cần lựa chọn phương án trả lời nào mà họ thấy phù hợp nhất.
- Căn cứ vào các phương án trả lời được đưa ra như các khả năng cho sự lựa chọn người ta chia thành hai loại: câu hỏi đóng lựa chọn (chọn 01 phương án) và câu hỏi đóng tùy chọn (có thể chọn nhiều phương án trả lời).

Ví dụ câu hỏi mở:

Câu C2: Anh/chị có kiến nghị gì với Đảng, Nhà nước, chính quyền địa phương?

Ví dụ câu hỏi đóng:

Câu A2: Xin anh/chị cho biết tình trạng hôn nhân của mình?

1. Chưa kết hôn
2. Đã có vợ/chồng
3. Chung sống không kết hôn

4. Ly thân

5. Ly hôn

6. Góa

Câu hỏi đóng lựa chọn: Đặc điểm của loại câu hỏi này là các câu trả lời được chuẩn bị trước của mỗi câu hỏi mang tính chất loại trừ lẫn nhau và người trả lời chỉ có thể lựa chọn một trong các phương án được nêu ra.

✓ Loại câu hỏi “có - không” cũng là câu hỏi đóng lựa chọn.

Câu hỏi đóng tùy chọn: là câu hỏi mà người trả lời có thể được chọn một hay nhiều câu trả lời được đưa ra.

✓ Đối với câu hỏi tùy chọn, các phương án trả lời được đưa ra là không loại trừ lẫn nhau.

Ví dụ câu hỏi đóng lựa chọn:

Câu A15: Lần mang thai gần nhất, chị khám thai mấy lần? (*chỉ chọn 01 phương án*)

1. Không khám

4. Khám 4 lần trở lên

2. Khám 1-2 lần

5. Không nhớ

3. Khám 3 lần

99. Không áp dụng

Ví dụ câu hỏi đóng tùy chọn:

Câu B30: Anh/chị cho biết những điều nào sau đây đúng với anh/chị? (*có thể chọn nhiều phương án*)

1. Không quan tâm đến việc họp hành ở địa phương

2. Hào hứng tham gia các cuộc đối thoại, họp dân

3. Tham dự đầy đủ các cuộc họp, đối thoại

4. Đến đúng giờ các cuộc đối thoại, cuộc họp

5. Tập trung lắng nghe mọi người phát biểu

6. Tích cực, chủ động phát biểu ý kiến

7. Chia sẻ thông tin của cuộc đối thoại cho người khác

8. Sẽ bố trí thời gian tham gia các cuộc đối thoại, họp trong thời

gian tới

Câu hỏi hỗn hợp

○ Đây là loại câu hỏi mà không phải hoàn toàn mở và cũng không phải hoàn toàn đóng. Đối với loại câu hỏi này đã hình thành một số lượng nhất định các phương án trả lời, song luôn luôn có một phương án “còn cái khác, xin chỉ ra/ghi rõ”.

Ví dụ câu hỏi hỗn hợp:

Câu B5: Anh/chị mong muốn được truyền thông qua hình thức nào?
(*chọn nhiều phương án*)

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Qua tivi | 5. Qua mạng xã hội (Facebook, Zalo...) |
| 2. Qua đài/loa | 6. Tuyên truyền miệng trực tiếp |
| 3. Báo giấy | 7. Qua các hội thi, liên hoan văn hóa, văn nghệ |
| 4. Pano, áp phích, tờ rơi | 8. Khác: |

Câu hỏi lọc

- Loại câu hỏi này có chức năng phân chia những người tham gia trả lời câu hỏi thành các nhóm khác nhau, để sau đó sẽ có những câu hỏi dành riêng cho từng nhóm.

Ví dụ câu hỏi lọc:

Câu B23: Anh/chị có tham gia các mô hình liên kết phát triển kinh tế (tổ liên kết, tổ hợp tác, Hợp tác xã do Hội Phụ nữ triển khai)?

1. Có 2. Không (*Chuyển câu B25*)

Câu B24: Mô hình đó có các hoạt động nào dưới đây? (*Chọn nhiều phương án*)

1. Giới thiệu sản phẩm trên mạng xã hội và website
 2. Ứng dụng công nghệ trong tổ chức sản xuất và quản lý công việc (hạch toán, quản lý tài chính)
 3. Ứng dụng công nghệ trong giao dịch, kết nối, giới thiệu sản phẩm, bán hàng qua mạng
 4. Không biết, không trả lời
99. Không có hoạt động nào

Một số trường hợp đặc biệt

- Câu hỏi ở dạng gián tiếp;
- Một dạng câu hỏi khác là câu hỏi ma trận. Ở đây, người nghiên cứu đưa cho người trả lời hàng loạt các nhận định. Sau đó yêu cầu người trả lời xác định mức độ đồng ý hoặc không đồng ý với mỗi nhận định trên theo đánh giá ba hoặc năm mức độ.

Ví dụ câu hỏi gián tiếp: Theo anh/chị dư luận xã hội đánh giá thế nào về tình hình hoạt động của tổ chức đoàn thanh niên hiện nay?

Ví dụ câu hỏi ma trận:

Câu B1: Chị đã nghe tuyên truyền về những chủ đề nào dưới đây? (*đánh dấu X vào ô phù hợp*)

<i>a.Các chủ đề</i>	<i>b.Các phương án</i>		
	<i>1.Đã nghe</i>	<i>2.Chưa nghe</i>	<i>3.Không nhớ</i>
1. Các chính sách, quy định hỗ trợ đồng bào DTTS			
2. Xóa bỏ định kiến giới, khuôn mẫu giới			
3. Phòng chống xâm hại; xây dựng môi trường sống an toàn cho phụ nữ, trẻ em			
4. Phòng chống bạo lực gia đình			
5. Phòng chống buôn bán người			
6. Truyền thông về dân số, kế hoạch hóa gia đình, sinh đẻ an toàn, chăm sóc nuôi dạy con			
7. Khác (ghi rõ):.....			

Cách thiết kế một bảng hỏi

Căn cứ thiết kế bảng hỏi

- Mục tiêu nghiên cứu/thu thập thông tin;
- Nội dung nghiên cứu/thu thập thông tin; cụ thể hóa các khái niệm;
- Các biến số, chỉ số và thông tin cần cung cấp;
- Kế hoạch phân tích số liệu;
- Các nguồn lực hiện có (thời gian, kinh phí, nhân lực...);
- Đặc điểm của đối tượng trả lời câu hỏi.

Các bước cần làm khi thiết kế bảng hỏi

- Liệt kê danh sách các biến số cần được lượng hoá;
- Lựa chọn loại câu hỏi áp dụng cho từng biến số (câu hỏi đóng, mở, kết hợp...);
- Dự thảo bản câu hỏi và tham khảo ý kiến chuyên gia;
- Hỏi thử bộ câu hỏi;
- Sửa và viết lại câu hỏi cho phù hợp, súc tích, dễ hiểu;
- Mã hoá thông tin từ câu hỏi;
- In ấn và sử dụng.

Cấu trúc chung của một bộ câu hỏi

Tiêu đề

- Tên/chủ đề, lý do nghiên cứu.
- Tên, địa chỉ của cơ quan/tổ chức nghiên cứu.

- Mã số phiếu, ngày phỏng vấn, người phỏng vấn.

Phần thông tin chung: gồm các câu hỏi về thông tin cơ bản của người được phỏng vấn: tên (có thể không cần), tuổi, giới tính, dân tộc, tôn giáo, nghề nghiệp, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn...

- Chú ý: Khi thiết kế câu hỏi về dân tộc, tôn giáo, nghề nghiệp, trình độ chuyên môn... phải dựa vào đặc điểm đặc thù của đối tượng nghiên cứu để đưa ra những phương án trả lời chính xác.

Phần thông tin, nội dung chính

- Bao gồm các nội dung chính, đáp ứng mục tiêu nghiên cứu/ thu thập thông tin.
- Từ nhóm biến số để liệt kê các biến số cụ thể.
- Từ các biến số cụ thể đã được lựa chọn để xây dựng câu hỏi nhằm thu nhận được thông tin cho biến số đó.

Đề xuất, kiến nghị: sử dụng câu hỏi mở hoặc câu hỏi liên kết để thu thập ý kiến của người được phỏng vấn một cách khách quan nhất.

Phần cuối bảng hỏi: Lời cảm ơn.

Các loại bảng hỏi và lưu ý sử dụng

Theo cách thức thu thập thông tin, bảng hỏi được chia làm hai loại

- Bảng hỏi phỏng vấn trực tiếp: người đi hỏi thu thập thông tin trực tiếp từ đối tượng phỏng vấn.
- Bảng hỏi tự trả lời/tự ghi: phát cho đối tượng nghiên cứu tự điền.

Một số lưu ý

- Bảng hỏi nên ngắn gọn, cỡ chữ rõ ràng. Nội dung bảng hỏi, lời giải thích, lời chỉ dẫn trong đó càng đơn giản, dễ hiểu càng tốt;
- Bảng hỏi cũng cần được xây dựng một cách tỷ mỉ hơn, chi tiết hơn với những yêu cầu khắt khe hơn;
- Tất cả các câu hỏi cần phải được diễn đạt sao cho khi đọc lên ai cũng hiểu được ý nghĩa của nó;
- Sắp xếp các câu hỏi và bố cục bảng hỏi hợp lý, tạo sự hứng thú và duy trì sự quan tâm...
- Chú ý về chất lượng giấy, cách trình bày câu hỏi, khổ chữ in... sao cho người trả lời thấy được sự tôn trọng;
- Hỏi thử bảng hỏi trước khi sử dụng chính thức để loại/sửa chữa những câu hỏi khó hiểu.

Tùy theo mục tiêu, nội dung và mức độ thu thập thông tin người quản lý, lãnh đạo có thể lựa chọn sử dụng bảng hỏi ngắn hay dài, tự phỏng vấn trực tiếp hoặc để người trả lời tự điền. Người thu thập thông tin cũng nên cân nhắc thời gian hoàn thành công việc, khả năng xử lý thông tin đề thiết kế bảng hỏi phù hợp, thu thập được thông tin đúng mục đích, đem lại hiệu quả trong công việc.

2.3.3. Thu thập thông tin định tính

Là cách thức thu thập thông tin dưới dạng câu, chữ, hay đoạn văn nhằm xác định, thăm dò một số yếu tố giúp ta hiểu sâu sắc về bản chất, nguyên nhân của vấn đề. Các câu hỏi thường đặt và đào sâu như: ai, cái gì, như thế nào, tại sao, làm thế nào, mô tả rõ?

Chúng ta thường thu thập thông tin định tính khi cần tìm hiểu niềm tin, quan niệm, nhận thức, hành vi của cộng đồng về một vấn đề; khi cần tìm hiểu, thăm dò những vấn đề mới, nhạy cảm; khi xây dựng tài liệu giáo dục, tuyên truyền hay thiết kế các công cụ điều tra, mẫu câu hỏi; giúp bổ sung và giải thích cho kết quả thu thập thông tin định lượng.

Các công cụ thu thập thông tin định tính cơ bản gồm: hướng dẫn/gợi ý quan sát, phỏng vấn sâu, hướng dẫn/gợi ý tọa đàm, thảo luận.

2.3.3.1. Phương pháp quan sát

Theo nghĩa chung, quan sát là bao trùm tất cả các cách thức, quy tắc để tiếp cận và thu nhận được các thông tin từ thực tế xã hội.

Là quá trình tri giác và việc ghi chép mọi yếu tố có liên quan đến đối tượng nghiên cứu đáp ứng những mục tiêu nhất định. Là sự cảm nhận một cách trực tiếp các hành vi của cá nhân hay tiến trình của các sự kiện xã hội (Nguyễn Quý Thanh & Phạm Văn Quyết, 2012).

Phân biệt phương pháp quan sát với quan sát thông thường:

- Quan sát có phương pháp cần tuân theo *mục tiêu* nghiên cứu nhất định;
- Quan sát có phương pháp cần được thực hiện theo *cách thức* nhất định;
- Quan sát có phương pháp cần *ghi nhận* những thông tin thu được vào tờ kê khai chuẩn bị trước (bảng hỏi, bảng kiểm), nhật ký... và theo một cách thức nhận định.
- Thông tin từ quan sát có phương pháp cần phải được *kiểm tra* về tính ổn định và tính hiệu lực.

Các bước thực hiện quan sát:

- B1. Xác định sơ bộ về khách thể quan sát.

B2. Xác định thời gian, địa điểm, cách tiếp xúc với khách thể quan sát.

B3. Lựa chọn cách thức quan sát.

B4. Tiến trình quan sát thu thập thông tin: Quan sát bối cảnh xung quanh đối tượng quan sát; tiến hành quan sát và ghi nhận những hành vi của đối tượng được quan sát qua những hành động, hoạt động và ngôn ngữ của nó.

B5. Thực hiện việc ghi chép những ấn tượng từ quan sát. Cần ghi rõ cách thức ghi chép (công khai, theo hồi tưởng, ghi chép vắn tắt kiểu “dấu vết nóng hổi”, ghi chép theo các phiếu, ghi chép theo biên bản, theo dạng nhật ký, bằng các phương tiện phim ảnh, ghi âm.

B6. Tiến hành kiểm tra (tính logic, quan sát lặp lại, tham khảo người có kinh nghiệm...).

Các loại quan sát:

- Theo mức độ chuẩn bị của quan sát thường chia ra quan sát chuẩn mực và quan sát tự do (cơ cấu và phi cơ cấu hoá);

- Theo vị trí của người quan sát, có: quan sát tham dự và quan sát không tham dự;

- Căn cứ vào tính công khai của việc quan sát thường có quan sát công khai và quan sát bí mật;

- Căn cứ vào số lần quan sát cùng với một khách thể về cùng một vấn đề, có: quan sát một lần và quan sát nhiều lần.

2.3.3.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu là phương pháp phỏng vấn linh hoạt, đưa ra các câu hỏi nhằm giải thích các lý do liên quan đến một vấn đề cụ thể. Phỏng vấn sâu cũng có thể được dùng để tập hợp các ý tưởng, thông tin, đưa ra các hành động can thiệp giải quyết những tồn tại (Học viện Phụ nữ Việt Nam, 2009, tr. 33).

Có thể hiểu, phỏng vấn sâu là cách thức để tìm hiểu thật sâu về một chủ đề cụ thể, nhằm thu thập tối đa thông tin về chủ đề đang nghiên cứu/nội dung cần có dựa trên bản hướng dẫn bán cấu trúc.

Mục đích phỏng vấn sâu:

- Để biết sâu về kinh nghiệm hay quan điểm của đối tượng khảo sát/thu thập thông tin;

- Dựa vào thông tin thu được để tìm hiểu một vấn đề;

- Để nghiên cứu/tìm hiểu những vấn đề nhạy cảm, khó nói; hoặc thăm dò vấn đề mới;
- Để bổ sung thông tin sâu hơn cho phỏng vấn bằng bảng hỏi.

Các dạng phỏng vấn sâu cơ bản:

Phỏng vấn không cấu trúc (phỏng vấn tự do hay phỏng vấn nhanh): có thể tiến hành phỏng vấn nhanh, hoặc linh hoạt theo tình huống. Phỏng vấn không cấu trúc giống như nói chuyện, làm cho người phỏng vấn cảm thấy thoải mái và cởi mở trả lời theo các chủ đề phỏng vấn. Người phỏng vấn cần đặt câu hỏi khơi gợi một cách hiệu quả, kích thích người trả lời cung cấp thông tin. Ví dụ khi thu thập thông tin về gái mại dâm đứng đường, trẻ em lang thang, hay các chủ đề nhạy cảm như tình dục, ma túy.

Phỏng vấn bán cấu trúc: là phỏng vấn dựa theo danh mục các câu hỏi hoặc các chủ đề được chuẩn bị sẵn. Tuy nhiên, không phải tuân theo thứ tự câu hỏi một cách cứng nhắc mà có thể linh hoạt cách hỏi tùy thuộc vào ngữ cảnh và đặc điểm của từng đối tượng phỏng vấn.

Các dạng câu hỏi thường dùng trong phỏng vấn sâu: thường là các câu hỏi mở, kết thúc bằng các cụm từ: tại sao, như thế nào, làm thế nào, cách thức ra sao.

Ví dụ, câu hỏi mở: Chị cho biết tại sao chị không báo chính quyền khi bị bạo hành? Tại sao chị lại âm thầm chịu đựng?

Ví dụ, câu hỏi dựa theo kinh nghiệm: Chị hãy cho biết chị đã thuyết phục những người phụ nữ bị bạo hành trong thôn, ấp nói ra vấn đề như thế nào?

Ví dụ, câu hỏi giả thiết: Chị sẽ làm gì nếu chồng say rượu về và có hành vi bạo lực?

Ví dụ, câu hỏi so sánh/tương phản: Chị cho biết sự khác nhau về điều kiện cho việc sinh đẻ tại nhà và tại trạm y tế xã?

Các bước tiến hành phỏng vấn sâu:

B1. Chuẩn bị phỏng vấn: lựa chọn đối tượng trả lời phỏng vấn (người cung cấp thông tin), thiết kế bản hướng dẫn phỏng vấn sâu, chuẩn bị phương tiện phỏng vấn (máy ghi âm, sổ ghi chép), tiếp cận người cung cấp thông tin, tạo ra sự tin cậy.

B2. Bắt đầu phỏng vấn: Bắt đầu bằng những câu chào hỏi thích hợp hoặc vài câu trò chuyện phù hợp, dành thời gian giới thiệu về mục đích thu

thập thông tin/nghiên cứu, các câu hỏi bắt đầu phỏng vấn càng thẳng thắn càng tốt, giúp người cung cấp thông tin có thể trả lời ngay khi được hỏi.

B3. Điều hành phỏng vấn: lưu ý cách giao tiếp bằng mắt với người cung cấp thông tin, lưu ý những biểu hiện không lời; Khuyến khích người trả lời phỏng vấn chủ động cung cấp thông tin theo cách của họ; Lưu ý logic của các thông tin được cung cấp. Chỉ hỏi các câu hỏi mang tính chất nhạy cảm khi người được phỏng vấn cảm thấy thoải mái. Chú ý đến những mâu thuẫn (nếu có) trong câu trả lời khi phỏng vấn và cố gắng làm rõ sự thật, tuy nhiên, tránh việc thẩm vấn gay gắt hoặc tra khảo người cung cấp thông tin; Lưu ý thời gian phỏng vấn. Thời gian trung bình cho một cuộc phỏng vấn sâu là một tiếng, hoặc có thể dài hơn.

B4. Kết thúc phỏng vấn: Có thể hỏi người được phỏng vấn cảm tưởng về cuộc phỏng vấn và mong muốn chia sẻ thêm thông tin (nếu có); Cảm ơn người trả lời đã dành thời gian chia sẻ thông tin; Có thể ghi lại bối cảnh của cuộc phỏng vấn khi phỏng vấn kết thúc (VD: thái độ của người được phỏng vấn hoặc các giao tiếp không lời mà người phỏng vấn quan sát được).

Một số lưu ý để có cuộc phỏng vấn sâu tốt:

- 1) Đảm bảo người trả lời đồng ý tham gia và hiểu rõ mục tiêu của cuộc phỏng vấn;
- 2) Đưa ra các câu hỏi mở, rõ ràng;
- 3) Kết hợp ghi chép vắn tắt với sử dụng máy ghi âm;
- 4) Thể hiện sự quan tâm, thái độ trung lập, không phán xét;
- 5) Nghe chủ động, nghe có phân tích, nghe nhiều hơn nói;
- 6) Tránh bị phân tâm với các yếu tố khách quan bên ngoài, nhạy cảm với cảm giác của người trả lời.

2.3.3.3. Phương pháp thảo luận nhóm

Là quá trình thảo luận, trao đổi giữa các thành viên về một vấn đề cụ thể nhằm thu thập ý kiến của các thành viên trong nhóm. Mỗi nhóm từ 6-8 người, có chung một số đặc điểm nhất định phù hợp với chủ đề thảo luận, cùng bàn bạc về một hay một vài vấn đề nhất định. Các điểm chung có thể là: cùng độ tuổi, trình độ học vấn, cùng giới tính (một số trường hợp có thể là nhóm hỗn hợp), cùng địa phương.

Thảo luận nhóm thường sử dụng để đánh giá các nhu cầu, biện pháp can thiệp, thử nghiệm các ý tưởng hoặc chương trình mới hay cải thiện chương trình hiện tại. Cách thức này cũng thường được sử dụng khi cần tìm hiểu quan điểm, ý kiến của số đông, cần các thông tin sâu, tìm hiểu suy nghĩ của người dân/cần có ý kiến của người dân về một vấn đề cụ thể, trưng cầu các giải pháp nhằm giải quyết vấn đề đó.

Trong công tác Hội, người lãnh đạo, quản lý có thể vận dụng phương pháp thảo luận nhóm một cách linh hoạt theo tình hình thực tế. Có thể thảo luận nhóm theo phương pháp khoa học, nhưng cũng có thể linh động vận dụng phương pháp này trong những cuộc họp, sinh hoạt theo nội dung cụ thể với các nhóm phụ nữ khác nhau. Khi đó có thể gọi là phương pháp tọa đàm, hội thảo.

Cách thiết kế nội dung thảo luận nhóm:

- Xây dựng bảng hướng dẫn các vấn đề, hoặc gợi ý nội dung thảo luận nhóm;
- Xác định chủ đề thảo luận;
- Xác định các nội dung thảo luận chính liên quan đến chủ đề thảo luận;
- Xây dựng các câu hỏi mở (cụ thể hóa nội dung).

Các bước tiến hành thảo luận nhóm:

B1. Chuẩn bị cho thảo luận:

- Giới thiệu chủ đề, mục đích của thảo luận nhóm;
- Khởi động, giới thiệu nguyên tắc làm việc trong nhóm, tạo sự thống nhất trong nhóm;
- Tạo bầu không khí chia sẻ;
- Lập sơ đồ vị trí ngồi.

B2. Bắt đầu thảo luận

- Bày tỏ sẽ đánh giá mọi quan điểm của các thành viên;
- Khuyến khích mọi người cùng trao đổi;
- Sử dụng các câu hỏi “như thế nào”, “tại sao”;
- Đưa ra một số nguyên tắc làm việc từ đầu, tạo sự thống nhất trong nhóm.

B3. Điều hành thảo luận

- Quan tâm đến mọi thành viên trong nhóm, động viên những người hay im lặng phát biểu ý kiến;
- Không để một thành viên nào đó nói quá nhiều hoặc chi phối thông tin;

- Kiểm tra xem mọi người trong nhóm có đồng ý với những ý kiến đưa ra không.

B4. Kết thúc thảo luận

- Tóm tắt những ý kiến đã nghe được;
- Cảm ơn các thành viên đã tham gia thảo luận nhóm;
- Gợi ý xem các thành viên tham gia còn câu hỏi gì không;
- Có thể hỏi cảm tưởng của mọi người khi tham gia thảo luận nhóm để rút kinh nghiệm cho những lần thảo luận sau.

2.4. Phương pháp xử lý thông tin

Cần xác định lượng thông tin để có kỹ thuật xử lý thông tin sao cho phù hợp, kịp thời và hiệu quả tối đa. Với lượng thông tin ít, đơn giản, người thu thập thông tin có thể chủ động xử lý thông tin thủ công. Xử lý thông tin thủ công là cách thức xử lý thông tin đơn giản, hay dùng các thiết bị đơn giản như máy tính để hỗ trợ tính toán thông tin định lượng, hay sổ tay để lưu trữ thông tin định tính, không cần sử dụng đến các kỹ thuật phức tạp để tính toán hay hỗ trợ.

Trường hợp lượng thông tin lớn, với nhiều nội dung, để đưa ra được các kết quả logic, chính xác, hiệu quả cao... cần sử dụng các phương pháp hay kỹ thuật xử lý thông tin bài bản hơn.

2.4.1. Xử lý thông tin định lượng

Có một số phần mềm giúp hỗ trợ xử lý số liệu định lượng như: Excel, SPSS, STATA, SAS. Xử lý số liệu cơ bản, hiệu quả và được cho là thông dụng nhất là phần mềm Excel và SPSS. Người sử dụng có thể nhập và xử lý trực tiếp số liệu trên phần mềm này. Tuy nhiên Excel phù hợp và hữu dụng hơn với việc tính toán hay sử dụng các thuật toán trong công tác kế toán. SPSS phù hợp và hữu dụng hơn trong xử lý số liệu định lượng, đưa ra những bảng số liệu mô tả tần số, tần suất hay so sánh giữa các nhóm.v.v. Nếu sử dụng xử lý số liệu thường xuyên, chúng ta có thể học thêm cách sử dụng phần mềm Epidata để hỗ trợ nhập số liệu được nhanh, và tránh bớt các lỗi sai trong quá trình nhập.

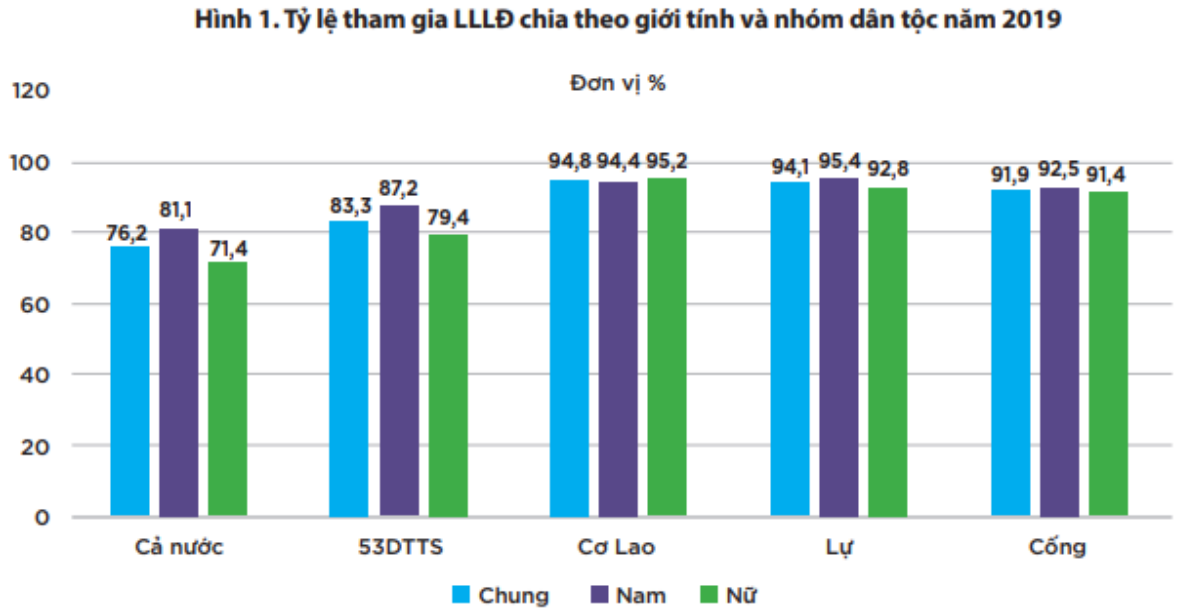
Khi xử lý số liệu định lượng, cần tuân theo quy trình sau:

- Kiểm tra lỗi logic bảng hỏi định lượng;
- Thiết kế form nhập số liệu định lượng (trên SPSS, hoặc Epidata);
- Nhập số liệu định lượng;
- Check lỗi logic kết quả nhập;
- Xử lý sơ bộ kết quả định lượng (bảng tần số, tần suất);

- Xử lý sâu kết quả định lượng (bảng chéo, bảng tương quan...).

Ví dụ về bảng kết quả số liệu được xử lý:

Bảng 2.1 Một số đặc trưng cơ bản của mẫu nghiên cứu định lượng



Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2019. Điều tra thu thập thông tin về thực trạng kinh tế-xã hội của 53 dân tộc thiểu số năm 2019 và Điều tra Lao động-Việc làm năm 2019

2.4.2. Xử lý thông tin định tính

Thông tin định tính thu được thường có số lượng dữ liệu lớn, tốn nhiều thời gian xử lý và phân tích thông tin. Điều này đòi hỏi kinh nghiệm của người nghiên cứu/người thu thập thông tin.

Phần mềm được cho là hữu hiệu nhất để xử lý dữ liệu định tính cho tới thời điểm đầu năm 2023 là NVIVO. Tuy nhiên, trước khi sử dụng phần mềm này người thu thập thông tin nên cân nhắc thật kỹ. Bởi, cần mua bản quyền phần mềm, nếu nhiều người dùng thì phải thống nhất kết nối mã hóa chuẩn, dung lượng lớn khó chứa trong máy tính cá nhân và cần học cách sử dụng.

Số liệu định tính cũng có thể xử lý theo ma trận số liệu. Người thu thập thông tin/làm nghiên cứu tự xây dựng bảng mã hóa dữ liệu theo nội dung hay cách thức nhất định.

Ví dụ về cách mã hóa bản ghi

Các phương pháp thu thập dữ liệu	Mã hóa người phỏng vấn	Thứ tự cuộc phỏng vấn/tài liệu
----------------------------------	------------------------	--------------------------------

PVS: Phỏng vấn sâu	S: Sinh viên	1
TLN: Thảo luận nhóm	C: Công nhân	2
.....	N: Nông dân	3
	F: Nữ	4
	M: Nam	...

Ví dụ về mã hóa số liệu theo ma trận

Các cuộc phỏng vấn	Mục tiêu 1		Mục tiêu 2		Mục tiêu 2	
	Ý 1	Ý 2...	Ý 1	Ý 2...	Ý 1	Ý 2...
PVSFS1						
PVSFC1						
TLNMC1						
.....						

III. MỘT SỐ LƯU Ý KHI THU THẬP, XỬ LÝ THÔNG TIN LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ

Khi thu thập, xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý, cần lưu ý một số đặc điểm và yêu cầu của thông tin như: tính trung thực/độ tin cậy, tính đầy đủ, tính thích hợp và dễ hiểu, tính an toàn, tính kịp thời.

3.1. Tính trung thực của thông tin

Tính trung thực hay độ tin cậy của thông tin là một trong những yêu cầu cơ bản nhất. Lãnh đạo, quản lý phải có được những thông tin thực tế, đúng với thực trạng vấn đề mới có thể đưa ra các quyết định hay giải pháp công việc hiệu quả, phù hợp. Các thông tin hay nhận định rút ra cần đảm bảo tính khách quan, thể hiện rõ sự tôn trọng các thông tin gốc.

Để đảm bảo tính trung thực/độ tin cậy của thông tin, khi thu thập, xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý cần đảm bảo các yêu cầu sau.

- Đối với thông tin sơ cấp:

- + Không làm biến dạng dữ liệu (tôn trọng các thông tin gốc thu thập được, cho dù thực tế có thể không giống với suy nghĩ hay mong đợi ban đầu);

- + Không sử dụng dữ liệu cho mục đích gây hại (luôn xác định rõ tính tích cực khi thu thập thông tin, nhằm hướng đến các lợi ích tích cực cho người dân, cộng đồng...);
- + Bảo mật thông tin/ẩn danh (không nêu đích danh danh tính của người cung cấp thông tin trong những văn bản, báo cáo nhanh hay báo cáo nghiên cứu chuyên sâu).
- Đối với thông tin thứ cấp:
 - + Chọn/sử dụng văn bản, tài liệu chính thống, có tính khoa học;
 - + Trung thực trong trích dẫn và sử dụng tài liệu (ghi rõ nguồn trích dẫn thông tin).

3.2. Tính cấp thiết của thông tin

Tính cấp thiết của thông tin thể hiện ở sự cần thiết phải có thông tin, tầm quan trọng của thông tin để xử lý công việc và thực hiện hoạt động trong lãnh đạo, quản lý. Phân tích tính cấp thiết của thông tin giúp người lãnh đạo, quản lý hiểu rõ mức độ ưu tiên trong mỗi hoạt động, mỗi quyết định đưa ra.

Khi xác định tính cấp thiết của thông tin, người thu thập, xử lý thông tin cần đặt ra các khía cạnh cơ bản:

- Vấn đề được cấp trên giao xử lý ngay hay vấn đề đặt ra trong thực tiễn hoạt động cần phải giải quyết, cần chỉ đạo triển khai;
- Vấn đề đó là gì, cụ thể như thế nào, có phải là vấn đề đang được nhắc đến, bàn luận, quan tâm nhiều hay không;
- Vấn đề đó có thể gây ra những tác động nào, hoặc có thể ảnh hưởng tới những ai, nhóm đối tượng nào;
- Làm rõ, hoặc giải quyết được vấn đề này sẽ có những ích lợi gì, hay những tác động tích cực nào tới ai, nhóm nào hay nhiệm vụ trong công việc nào cần giải quyết.

Ví dụ: Tại thôn/bản A có thông tin nhiều phụ nữ bị bạo hành nhưng không lên tiếng tố cáo hoặc nhiều trẻ em gái trong độ tuổi đến trường nhưng phải ở nhà lao động cùng gia đình.v.v. Những thông tin này mang tính cấp thiết, cần thu thập, làm rõ thực trạng, nguyên nhân để đưa ra các biện pháp, giải pháp giải quyết những vấn đề này, nhằm bảo vệ nhân phẩm của phụ nữ, đảm bảo quyền được giáo dục của trẻ em gái.

3.3. Một số lưu ý khác

Khi thu thập, xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý cũng cần lưu ý tới tính đầy đủ của thông tin, tính thích hợp và dễ hiểu, tính an toàn của thông tin. Đặc biệt, trong quá trình thu thập, xử lý thông tin cũng cần lưu ý phân tích số liệu có tách biệt giới.

Quá trình xử lý, phân tích thông tin cũng cần đảm bảo tính khoa học, đạt được mục tiêu đề ra. Cần phân tích rõ vấn đề, có đánh giá, có thể so sánh. Qua đó, có thể làm rõ, rút ra các khía cạnh còn tồn tại.

Ví dụ: thu thập, xử lý thông tin về quyền quyết định trong gia đình. Từ thực trạng quyền quyết định các hoạt động, công việc trong gia đình của người vợ, người chồng, có thể xác định vai trò, vị thế của người phụ nữ, nam giới trong gia đình, xem xét còn tồn tại vấn đề bất bình đẳng giới hay không.

Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 2

1. Vai trò của thông tin trong lãnh đạo, quản lý?
2. Trước khi thu thập thông tin trong lãnh đạo, quản lý cần xác định rõ những nội dung nào?
3. Tại sao khi thu thập thông tin lại cần xác định rõ đối tượng thu thập thông tin?
4. Có thể dùng các công cụ nào để thu thập thông tin định lượng? Nêu một số loại câu hỏi cơ bản trong bảng hỏi?
5. Cấu trúc chung của một bộ câu hỏi gồm những phần cơ bản nào?
6. Có thể sử dụng những công cụ nào để thu thập thông tin định tính?
7. Phân biệt phương pháp quan sát khoa học với quan sát thông thường?
8. Mục đích của phỏng vấn sâu là gì? Nêu các dạng câu hỏi thường sử dụng khi phỏng vấn sâu?
9. Nêu cách thức/phương pháp xử lý thông tin định lượng, định tính?
10. Khi thu thập, xử lý thông tin trong lãnh đạo, quản lý cần lưu ý những khía cạnh nào?
11. Bài tập thực hành: Xây dựng kế hoạch thu thập, xử lý thông tin về quyền quyết định theo giới trong gia đình. Một số gợi ý như sau: 1) Xác định nhu cầu, mục tiêu, nội dung thông tin cần thu thập; 2) Xác định đối tượng cung cấp thông tin; 3) Xác định phương pháp thu thập thông tin và xây dựng công cụ thu thập thông tin; 4) Xác định phương pháp xử lý thông tin.

Chuyên đề 3

QUY TRÌNH, KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

Mục tiêu Chuyên đề 3

Chuyên đề 3 cung cấp kiến thức, kỹ năng về quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý đối với lãnh đạo, quản lý nữ DTTS cấp huyện, cấp xã. Kết thúc chuyên đề 3, học viên có thể:

- Nắm vững quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý và tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý.
- Áp dụng được các kiến thức, kỹ năng của Chuyên đề 3 để ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý trong thực tế công việc ở cấp huyện, cấp xã.

I. QUY TRÌNH, KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

1.1. Quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý

Lãnh đạo nữ DTTS cấp huyện, cấp xã hiểu rõ về quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định sẽ tự tin và chủ động trong việc đưa các quyết định đúng đắn, kịp thời và hiệu quả.

Quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý được đề cập bởi các loại quy trình và nội dung chính của quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định, cụ thể như sau:

a) Các loại quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định

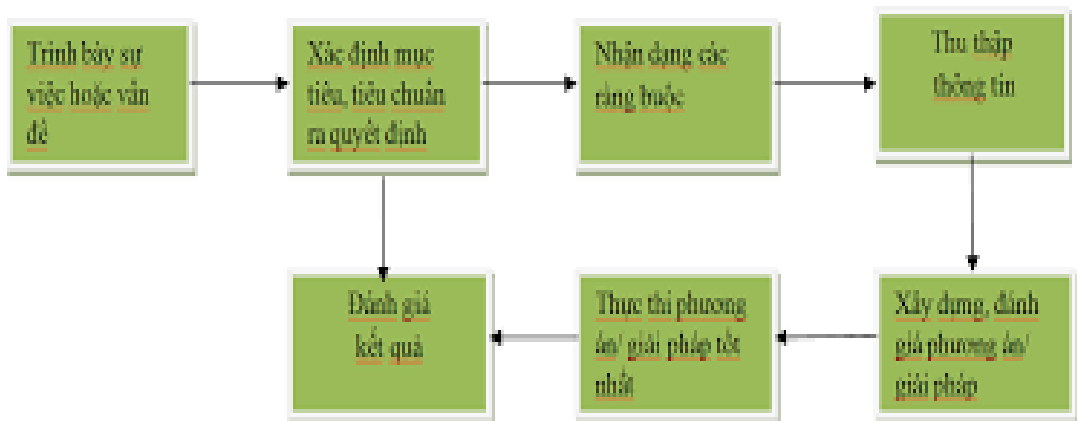
Quy trình ra quyết định được hiểu một cách đơn giản là các bước để xác định vấn đề nào đó cần giải quyết và ra quyết định. Như vậy, nói đến quy trình là nói đến các bước để thực hiện việc ra quyết định. Tuy vậy, quy trình này không đề cập đến người thực hiện, thời gian thực hiện và các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện quyết định.

Quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý cho lãnh đạo, quản lý các cấp khác nhau có nhiều cách hiểu khác nhau và vận dụng khác nhau. Tuy vậy, nhìn chung có một số quy trình khá rõ ràng như sau:

- *Quy trình ra quyết định theo 4 bước.* Theo Beecroft và cộng sự (2003), lãnh đạo, quản lý có thể giải quyết vấn đề và ra quyết định theo 4 bước như sau:
 - + Bước 1: Xác định được vấn đề, hiểu rõ, đúng bản chất của vấn đề;

- + Bước 2: Cân nhắc, xem xét các giải pháp có thể giải quyết vấn đề;
 - + Bước 3: Phân tích nhằm lựa chọn được giải pháp thích hợp nhất;
 - + Bước 4: Thực hiện hiệu quả giải pháp đã lựa chọn.
- Quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định theo 6 bước. Quy trình này bao gồm 6 bước thể hiện ở Sơ đồ 3.1 như sau:

- + Bước 1: Xác định vấn đề;
- + Bước 2: Xác định nguyên nhân của vấn đề;
- + Bước 3: Xây dựng các phương án giải quyết vấn đề;
- + Bước 4: Lựa chọn giải pháp tối ưu;
- + Bước 5: Tiến hành thực hiện giải pháp đã được lựa chọn;
- + Bước 6: Đánh giá kết quả thực hiện.



Sơ đồ: Quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định

Sơ đồ 3.1: Quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định

- Quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định theo 8 bước. Quy trình này bao gồm 8 bước như sau:

- + Bước 1: Xác định vấn đề;
- + Bước 2: Xác định nguyên nhân của vấn đề;
- + Bước 3: Nhìn nhận và phân tích vấn đề;
- + Bước 4: Đặt ra mục tiêu cần giải quyết vấn đề;
- + Bước 5: Đánh giá các giải pháp có khả năng áp dụng;
- + Bước 6: Chọn lựa và xác định giải pháp;
- + Bước 7: Thực hiện giải pháp đã được lựa chọn;
- + Bước 8: Đánh giá kết quả thực hiện.

b) Nội dung chính của quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định

Để lãnh đạo, quản lý thực hiện việc giải quyết vấn đề và ra quyết định, các

nội dung chính của quy trình ra quyết định lãnh đạo, quản lý cần bàn đến như sau:

- Xác định vấn đề cần giải quyết

Có thể nói rằng, xác định vấn đề cần giải quyết có vai trò quan trọng đầu tiên, có ảnh hưởng tới tất cả các bước còn lại của quy trình ra quyết định. Theo đó, lãnh đạo, quản lý cần nhận biết vấn đề gặp phải là gì, phạm vi cũng như mức độ của vấn đề, tính chất của vấn đề và mức độ cần giải quyết đến đâu. Do vậy, người lãnh đạo, quản lý cần phân loại được được vấn đề.

Việc phân loại, xác định mức độ ưu tiên của vấn đề cần ra quyết định xử lý được thực hiện theo thứ tự như sau:

- + Thứ nhất, vấn đề có liên quan tới sự tồn tại của tổ chức;
- + Thứ hai, vấn đề đòi hỏi tính cấp thiết về thời gian;
- + Thứ ba, vấn đề có thể tạo nên những nguy hại trong tổ chức;
- + Thứ tư, vấn đề mà có thể dẫn đến những thay đổi không tốt cho tổ chức.

- Tìm kiếm thông tin về vấn đề

Tìm kiếm thông tin về vấn đề cần giải quyết và ra quyết định là nội dung tiếp theo để lãnh đạo, quản lý chú ý.

Thực tiễn cho thấy, việc nhận biết đúng nguyên nhân vấn đề cần giải quyết có ý nghĩa lớn trong quá trình ra quyết định. Khi một vấn đề xuất hiện, lãnh đạo, quản lý thực hiện chức năng của mình qua khả năng tìm kiếm các thông tin liên quan đối với vấn đề đó. Có thể là khía cạnh con người, tính chất vấn đề, thời gian, địa điểm hay các nội dung liên quan khác để làm cơ sở cho việc định hình về bản chất của vấn đề cần giải quyết và ra quyết định.

Ở cấp huyện, cấp xã khi một vấn đề xuất hiện, rất khó có thể để khẳng định được nguyên nhân của vấn đề từ đâu và đưa ra cách giải quyết một cách nhanh chóng, thấu đáo. Sự việc có thể là nhỏ, đơn giản nhưng luôn ẩn chứa nhiều vấn đề mà lãnh đạo, quản lý khó có thể biết được một cách đầy đủ và kịp thời. Bởi lẽ, thông tin mà lãnh đạo, quản lý tiếp cận được nhiều lúc khó đảm bảo tính đầy đủ, tính khách quan nên có thể dẫn đến những sai lệch và nhầm lẫn. Khi thông tin tiếp cận không đầy đủ sẽ khiến lãnh đạo, quản lý gặp khó khăn trong nhìn nhận vấn đề một cách khoa học, đúng đắn.

Nếu nhanh chóng quy chụp các vấn đề, chẳng hạn như khẳng định nguyên nhân gây ra những vụ việc từ suy nghĩ chủ quan của lãnh đạo, quản lý có thể dẫn đến những sai lầm sau này. Những vấn đề xuất hiện cứ tưởng chừng như

xử lý rất bình thường theo kinh nghiệm của lãnh đạo, quản lý nhưng có thể ẩn chứa những phức tạp, do vậy cần cân nhắc kỹ vấn đề để giảm thiểu các sai sót.

- Lựa chọn phương hướng tối ưu để giải quyết vấn đề và ra quyết định

Ngay khi có các phương án xử lý vấn đề, lãnh đạo, quản lý nhìn nhận và đánh giá giải pháp nào là phù hợp nhất để ra quyết định của mình. Việc đưa ra các phương án khác nhau để giải quyết vấn đề sẽ giúp lãnh đạo, quản lý ra quyết định đúng đắn nhất có thể và đảm bảo tính an toàn cho các quyết định được đưa ra. Với các vấn đề ở cấp xã, cấp huyện, vấn đề phát sinh rất đa dạng nhưng lại khá gần gũi với lãnh đạo, quản lý. Do vậy, đây được coi là một thuận lợi rất lớn cho lãnh đạo, quản lý khi nhìn nhận các vấn đề một cách toàn diện và sát thực hơn.

- Đưa ra quyết định giải quyết vấn đề và ra quyết định

Phương hướng phù hợp nhất được lựa chọn có thể là cách để giải quyết vấn đề. Như vậy, lãnh đạo, quản lý cần nhanh chóng lên kế hoạch để thực thi quyết định sau khi xác định được cách thức giải quyết vấn đề.

1.2. Kỹ năng ra quyết định lãnh đạo, quản lý

Trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình, lãnh đạo, quản lý nữ DTTS tại cấp huyện, xã có được các kỹ năng tốt trong ra quyết định là cơ sở quan trọng để hoàn thành tốt công việc của mình.

1.2.1. Khái niệm và ý nghĩa của quyết định lãnh đạo, quản lý

Các cơ quan hành chính nhà nước hay công chức nhà nước có thẩm quyền ban hành các quyết định để giải quyết những vấn đề trong phạm vi, thẩm quyền, nhằm thực hiện các nhiệm vụ chấp hành, điều hành trong quản lý nhà nước. Khái niệm này được hiểu đơn giản là các quyết định của nữ lãnh đạo, quản lý cấp huyện, xã trong phạm vi thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình là các quyết định hành chính nhà nước, mang tính quyền lực và mang tính chính danh.

Về nguyên tắc, quyết định quản lý hành chính nhà nước đóng vai trò quan trọng trong thực hiện chức năng quản lý nhà nước của cơ quan, tổ chức, lãnh đạo, quản lý và đó cũng chính là mệnh lệnh điều hành của các chủ thể; nhằm tác động đến các đối tượng quản lý, điều chỉnh hành vi của họ theo định hướng, các chủ thể quản lý thông qua quyết định của mình có thể yêu cầu các đối tượng tuân thủ và thực thi các vấn đề có liên quan. Cụ thể hơn, các quyết định hành chính nhà nước nhằm giải thích, hướng dẫn, yêu cầu các đối tượng

điều chỉnh có trách nhiệm thực hiện một cách đầy đủ và chấp hành.

Để thực hiện việc ra quyết định quản lý hành chính nhà nước, lãnh đạo, quản lý cần bám sát các quy định hiện hành về phạm vi, thẩm quyền, chức năng, nhiệm vụ cũng như các hướng dẫn để xử lý tình huống. Trước sự đa dạng của các vấn đề cần giải quyết, lãnh đạo, quản lý nhiều lúc gặp khó khăn trong việc ra quyết định để giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng và hợp lý.

Với đặc thù là quản lý hành chính nhà nước, các đối tượng chi phối đa dạng, tính chất vấn đề có độ phức tạp khác nhau, tính cấp thiết và khả năng ảnh hưởng khác nhau. Chính vì vậy, việc ra các quyết định quản lý hành chính nhà nước có nhiều khác biệt lớn so với việc ra các loại quyết định khác. Thông thường, các quyết định có tính ảnh hưởng lớn đến cá nhân, tổ chức nên việc ra các quyết định phải cân nhắc, tính toán, đảm bảo các yêu cầu đặt ra.

1.2.2. Các loại quyết định quản lý nhà nước

Phân loại quyết định lãnh đạo, quản lý như sau.

- Căn cứ vào mức độ thường xuyên của vấn đề cần ra quyết định

Có hai loại quyết định

+ Quyết định theo chương trình:

Quyết định theo chương trình là quyết định với mục tiêu xử lý những vấn đề xảy ra thường xuyên, có tính lặp đi lặp lại. Đối với loại nội dung, vấn đề thường lặp lại, lãnh đạo, quản lý thường định sẵn những thủ tục để giải quyết. Do vậy, các quyết định theo chương trình thường không gặp nhiều khó khăn, cản trở trong việc ra quyết định, tính ổn định của nội dung khá rõ, tính sáng tạo không còn là vấn đề và sự ảnh hưởng gần như được tính đến. Ví dụ cho những vấn đề này như thủ tục cho vay đối với hộ nghèo, cận nghèo hay quyết định về mức trợ cấp hàng tháng đối với các gia đình thuộc đối tượng chính sách.

+ Quyết định không theo chương trình

Quyết định không theo chương trình là quyết định nhằm xử lý những vấn đề diễn ra không thường xuyên trong cơ quan, tổ chức, yêu cầu nhà quản lý phải nỗ lực lớn khi giải quyết. Trong thực tế, loại quyết định không theo chương trình được đưa ra để giải quyết những vấn đề mới, nội dung phát sinh, có thể xuất hiện một lần duy nhất với cơ quan, tổ chức nên đòi hỏi tính sáng tạo cao trong xử lý vấn đề.

- Phân loại theo thời hạn có hiệu lực

Có các loại quyết định như sau

+ Quyết định có hiệu lực dài: loại quyết định này sẽ hết hiệu lực khi có một quyết định khác ngang cấp hoặc cao hơn ra quyết định thay thế hoặc hủy bỏ quyết định đó.

+ Quyết định có hiệu lực trong một khoảng thời gian nhất định: thời hạn hiệu lực của loại quyết định này được nêu rõ trong quyết định và sau thời điểm đó quyết định sẽ không còn hiệu lực.

+ Quyết định có hiệu lực một lần: loại quyết định được áp dụng một lần, thường là cho một trường hợp cụ thể.

Ví dụ như mức trợ cấp liên quan đến trợ cấp đối với cá nhân bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid 19 trong năm 2021.

Theo mức độ ảnh hưởng thì có 3 loại quyết định:

+ Quyết định chung: nhằm giải quyết những vấn đề lớn, có phạm vi ảnh hưởng rộng;

+ Quyết định quy phạm: chứa đựng các quy phạm pháp luật hành chính;

+ Quyết định cá biệt: áp dụng nhằm giải quyết một trường hợp cụ thể, thường có tính chất cá biệt.

- *Theo phương pháp ra quyết định*, có các loại quyết định cá nhân, quyết định tập thể.

Dựa trên chủ thể ra quyết định, có hai phương pháp ra quyết định lãnh đạo, quản lý đó là phương pháp ra quyết định bởi cá nhân và phương pháp ra quyết định bởi tập thể.

- Phương pháp ra quyết định cá nhân

Phương pháp ra quyết định cá nhân được hiểu đơn giản là cách thức ra quyết định dựa vào ý chí của một cá nhân, không liên quan đến ý chí của tập thể, không thể hiện ý chí của tập thể. Theo đó, quyết định cá nhân thường mang nặng ý chí chủ quan của người ra quyết định, thường là người đứng đầu cơ quan, tổ chức.

Trên thực tế, phương pháp ra quyết định cá nhân có những ưu điểm rõ rệt, thường được áp dụng bởi những nhà lãnh đạo, quản lý có phong cách lãnh đạo độc đoán. Do tính hiệu quả đối với nhiều trường hợp nên ngay cả những nhà quản lý có phong cách lãnh đạo dân chủ hay tự do, trong những trường hợp cụ thể, ra quyết định theo phương pháp này được họ áp dụng một cách linh hoạt.

Nhìn chung, phương pháp ra quyết định cá nhân có thể mang tính chủ

quan. Do đó, nhiều khi quyết định đưa ra thiếu sự suy xét thấu đáo và tiếp cận vấn đề một phía, bị chi phối bởi tầm nhìn, chứng kiến của người ra quyết định nên có thể vấp phải những vấn đề khi thực hiện. Phương pháp này thể hiện sự quyết đoán của người ra quyết định.

Ra quyết định cá nhân không phải lúc nào cũng thuận lợi và suôn sẻ, tính chất phức tạp của vấn đề, thông tin thiếu chính xác và không kịp thời có thể khiến việc ra quyết định sai lệch và người lãnh đạo, quản lý cũng có thể gặp những khó khăn nhất định trong việc nhận định vấn đề.

- Phương pháp ra quyết định tập thể

Trái với phương pháp ra quyết định cá nhân đó là phương pháp ra quyết định tập thể. Có thể thấy rằng quyết định tập thể nhìn chung dễ được chấp nhận hơn và tính chính danh cũng có thể được đảm bảo hơn, hoàn toàn hợp lý và được áp dụng rộng rãi ở các cấp quản lý như lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã. Trước sự vận động, thay đổi liên tục của đời sống kinh tế, xã hội, mọi vấn đề cần giải quyết luôn tiềm ẩn những rủi ro và chính sự hạn chế của lãnh đạo, quản lý khiến cho việc ra quyết định quản lý không hề đơn giản, cũng như cần sự chung tay của nhiều người vào việc hỗ trợ ra quyết định đúng đắn nhất cho tổ chức.

Ra quyết định nhìn chung đảm bảo tính dân chủ, tính mở rộng và công khai. Từ đó, những tập thể đoàn kết và tận dụng được trí tuệ tập thể sẽ có được những quyết định đúng đắn và phù hợp. Việc ra quyết định tập thể giúp cho chính quyền địa phương làm tốt công tác điều hành, quản lý địa phương, đảm bảo tính bao quát và minh bạch. Đối với những cơ quan, tổ chức khó khăn trong ra quyết định cá nhân, thì ra quyết định tập thể có ý nghĩa quyết định và cũng là cách đảm bảo tính an toàn cho cá nhân lãnh đạo, quản lý.

Tuy vậy, để đi tới các quyết định tập thể không hề đơn giản. Đối với nhiều cơ quan, tổ chức ra quyết định tập thể có thể không giải quyết được vấn đề mà cơ quan, tổ chức hướng đến. Ra quyết định tập thể thường phải tốn nhiều thời gian và công sức hơn so với phương pháp ra quyết định cá nhân. Việc tranh thủ ý kiến tập thể là quan trọng nhưng không phải ở đâu, lúc nào cũng diễn ra thuận lợi và đúng mục đích. Mặt khác, việc ra quyết định tập thể có hiệu quả cao nếu như cơ quan, tổ chức thực sự cầu thị, tập thể hướng đến lợi ích chung và các cá nhân tham gia ra quyết định thể hiện sự cống hiến, tận tâm cho tổ chức. Trường hợp lợi dụng ra quyết định tập thể nhưng thực chất là quyết định

của một nhóm lợi ích thì không những không giải quyết được vấn đề mà còn gây hậu quả cho cơ quan, tổ chức.

Đối với cơ quan lãnh đạo theo tinh thần tập thể, các quyết định được đưa ra theo phương pháp ra quyết định của tập thể thông qua việc biểu quyết theo đa số, đây là hình thức phổ biến, có tính hiệu quả cao trong việc hình thành quyết định và ra quyết định.

Ra quyết định tập thể ở các cơ quan, tổ chức nhà nước cần đảm bảo tính công khai, minh bạch và tạo cơ chế dân chủ để những cá nhân liên quan có thể đóng góp ý kiến của mình cho tổ chức. Sự thống nhất cách làm, tôn trọng sự khác biệt, ghi nhận đóng góp của mọi thành viên thường giúp tập thể đưa ra các quyết định đúng đắn.

Muốn có một quyết định phù hợp, đúng đắn, lãnh đạo, quản lý phải tự tìm hiểu, nghiên cứu vấn đề cụ thể, lắng nghe và đánh giá ý kiến của những cá nhân và tập thể có liên quan, đồng thời phải có chính kiến của mình. Ra quyết định tập thể nếu chỉ dựa vào sự đồng thuận của tập thể mà quên mất vai trò dẫn dắt của lãnh đạo, quản lý thì cơ quan, tổ chức không cần đến người đứng đầu.

Đối với việc ra quyết định yêu cầu chuyên môn sâu hoặc ra quyết định đối với vấn đề lớn, nội dung liên quan đến nhiều bên hoặc có tính chất phức tạp, người lãnh đạo, quản lý cần tổ chức họp bàn, có thể tham vấn từ các chuyên gia nhưng lãnh đạo, quản lý vẫn là người đưa ra quyết định cuối cùng. Với cương vị chuyên trách, thẩm quyền được giao, người lãnh đạo, quản lý hoàn toàn chủ động đưa ra quyết định của mình trên cơ sở tham khảo ý kiến các bên liên quan, vừa giúp bản thân tránh những rủi ro trong việc ra các quyết định, đồng thời tranh thủ sự tham gia hỗ trợ của tập thể. Suy cho cùng, quyết định hành chính là của tập thể, có tính đại diện cho nhà nước.

II. QUY TRÌNH, KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

2.1. Quy trình tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý

Quy trình tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý được trình bày cụ thể như sau:

a) Triển khai quyết định

Trước hết, hoạt động triển khai quyết định phải tuân thủ nghiêm các quy định hiện hành của pháp luật, điều lệ của Đảng.

Quyết định sau khi được công bố, các tổ chức, cơ quan, cá nhân liên quan phải xem xét kỹ lưỡng, xây dựng kế hoạch, cách thức tiến hành thực hiện sao cho phù hợp với tình hình của địa phương. Bên cạnh đó, việc thực hiện quyết định cần phải đảm bảo hoàn toàn đúng với quyết định đã ban hành.

b) Tổ chức lực lượng thực hiện quyết định

Việc triển khai thực hiện quyết định yêu cầu cơ quan, tổ chức, cá nhân huy động lực lượng phù hợp để đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, đồng thời huy động hiệu quả vật chất, tài chính.

Tuỳ thuộc vào từng loại quyết định lãnh đạo, quản lý cấp ở cấp huyện, cấp xã. Các biện pháp có thể lựa chọn là:

- Thực hiện quyết định một cách đầy đủ đối với toàn bộ phạm vi đối tượng cũng như tất cả lĩnh vực cần thiết điều chỉnh, tác động.

- Thực hiện thí điểm quyết định, rồi sau đó mới sơ kết, tổng kết công tác thực hiện quyết định nhằm rút kinh nghiệm. Qua việc tổ chức hội nghị sơ kết, tổng kết, công tác tiếp theo đó là ra quyết định chính thức để triển khai một cách rộng rãi.

- Triển khai quyết định trên diện rộng, nhưng cần có sự chỉ đạo người đứng đầu cơ quan, tổ chức để nhanh chóng rút kinh nghiệm nhằm hỗ trợ công tác chỉ đạo thực hiện tiếp tục.

c) Giám sát, kiểm tra việc thực hiện quyết định

Giám sát, kiểm tra có ý nghĩa quan trọng trong việc đánh giá tình hình thực hiện quyết định của cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan. Việc giám sát, kiểm tra thực hiện quyết định vì thế vừa là một khâu trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý vừa là nghiệp vụ riêng đảm bảo tính tuân thủ của đối tượng, tính khách quan, từ đó giúp công tác quản lý thực hiện quyết định trở nên rõ ràng.

Hiểu một cách đơn giản, hoạt động giám sát, kiểm tra thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý đó chính là thu thập và đánh giá thông tin về tiến độ thực hiện, nội dung thực hiện, chất lượng hoạt động và kết quả của việc thực hiện quyết định. Nếu việc thực hiện quyết định không đảm bảo về chất lượng, tiến độ, kết quả thì lãnh đạo, quản lý, cá nhân có trách nhiệm kiểm tra cần phải lên tiếng và có các hoạt động liên quan theo thẩm quyền, chức năng và nhiệm vụ được giao. Thông thường, đơn vị giám sát, kiểm tra sẽ phải báo cáo lên lãnh đạo đơn vị, tổ chức để lãnh đạo can thiệp kịp thời, chấn chỉnh công tác thực hiện quyết định.

Để công tác giám sát, kiểm tra đạt kết quả tốt, ngay từ giai đoạn nghiên cứu dự thảo quyết định, giám sát và kiểm tra thực hiện quyết định cần phải được xây dựng kế hoạch cụ thể, xác định rõ thời gian kiểm tra, nội dung kiểm tra, cá nhân, tổ chức, cơ quan kiểm tra. Theo đó, công tác giám sát, kiểm tra sẽ được thực hiện ngay sau khi có quyết định và nghiêm túc thực hiện trong suốt thời gian thực hiện quyết định.

Một số hình thức giám sát, kiểm tra sau đây có thể áp dụng đối với cấp huyện, cấp xã:

- Tiến hành hoạt động giám sát, kiểm tra thường xuyên, đầy đủ và toàn diện trong suốt quá trình thực hiện quyết định;

- Hoạt động giám sát, kiểm tra mang tính đột xuất có chọn lọc, tập trung vào một số nội dung, thời điểm, cá nhân, cơ quan, tổ chức;

- Hoạt động giám sát, kiểm tra việc thực hiện quyết định dưới dạng tổng kết việc thực hiện quyết định để đánh giá việc thực hiện quyết định có đảm bảo về nội dung, hình thức theo yêu cầu của quyết định hay không.

Yêu cầu đặt ra đối với công tác giám sát, kiểm tra:

- Lãnh đạo, quản lý có thẩm quyền phải xử lý kết quả kiểm tra;

- Lãnh đạo, quản lý cần bám sát và hỗ trợ việc thực hiện, bổ sung QĐ cần thiết;

- Lãnh đạo, quản lý khen thưởng người tốt, việc tốt kịp thời;

- Lãnh đạo, quản lý cần xử lý cơ quan, tổ chức, cá nhân sai phạm.

d) Tổng kết, đánh giá công tác thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý

Tổng kết, đánh giá công tác thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý là bước cuối cùng của quy trình tổ chức thực hiện quyết định, cần được coi trọng nhằm kiểm tra, xem xét mức độ tuân thủ của các tổ chức, cơ quan, cá nhân theo quyết định, đồng thời tổng kết và đánh giá nội dung thực hiện theo quyết định. Việc tổng kết, đánh giá nhằm đi đến kết luận cuối cùng và được coi là cơ sở cho việc kết thúc một chương trình, sự kiện hay mở ra một hoạt động mới cho nên yêu cầu công tác này phải được tiến hành một cách khách quan, kịp thời và nghiêm túc.

2.2. Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý

Do đối tượng tác động của quyết định là các mối quan hệ giữa con người với con người và giữa con người với cơ quan, tổ chức nên tổ chức thực hiện quyết định có tính chất đặc biệt.

Nhìn chung, kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định của lãnh đạo, quản lý được cho là sự vận dụng kiến thức, kinh nghiệm, phẩm chất, năng lực của cá nhân, tập thể cho việc tổ chức thực hiện quyết định đạt kết quả tốt nhất, phù hợp với hoàn cảnh thực tế, phù hợp với điều kiện hiện có. Kỹ năng tốt sẽ giúp cho công tác thực hiện quyết định được đảm bảo. Trường hợp cá nhân, tổ chức có nhiều hạn chế về kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định, thì cần nêu cao tinh thần học hỏi, sự hợp tác của các cá nhân, đơn vị và tổ chức khác.

Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý bao gồm 4 nhóm kỹ năng chính:

Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý

Công việc đầu tiên, cơ bản nhất, có tính định hướng toàn bộ chương trình, là cơ sở để phối kết hợp các cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan, bao gồm các nội dung chính về chuyên môn, thời gian, yêu cầu và hạn định của các hoạt động thành phần. Kế hoạch là trung tâm và tập trung sự kết nối của các bên liên quan nên xây dựng kế hoạch tốt, kế hoạch rõ ràng, có tính khả thi cao nhất đó là mong muốn của bất cứ ai. Để làm được điều này, các kỹ năng cần có cho công tác lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định bao gồm bốn nội dung cụ thể như sau:

Thứ nhất, kỹ năng xác định đúng bản chất của quyết định lãnh đạo, quản lý và mối quan hệ với các vấn đề khác

Xác định đúng bản chất của quyết định lãnh đạo, quản lý được đưa ra đòi hỏi những người trong cuộc có kiến thức phù hợp, nắm được thông tin cần thiết, hiểu được vấn đề, lượng hóa được công việc để từ đó nắm rõ bản chất của quyết định. Việc nắm rõ nội dung, yêu cầu của quyết định là cơ sở để đưa ra các nội dung bản kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định.

Bên cạnh nắm rõ yêu cầu của quyết định, việc am hiểu và cập nhật đối với các vấn đề liên quan đến cơ chế, chính sách, chương trình hay vụ việc liên quan khác của địa phương giúp những cá nhân, tổ chức, cơ quan có trách nhiệm xây dựng kế hoạch có được thông tin cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Điều này cho thấy khi lên kế hoạch, việc kết nối các thông tin, dữ liệu liên quan với tình hình của địa phương có ý nghĩa quan trọng để kế hoạch có tính khả thi cao.

Thứ hai, kỹ năng liên quan xác định đúng mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được

Xác định đúng mục tiêu tổng thể hay mục tiêu chung đòi hỏi kỹ năng bao quát, hiểu rõ yêu cầu cuối cùng của quyết định. Không những thế mà còn lượng hóa được các mục tiêu thành phần của tổ chức thực hiện quyết định. Để làm tốt vai trò này, lập kế hoạch cần nắm rõ yêu cầu của quyết định, liên hệ tốt với cơ quan, tổ chức, cá nhân để sắp xếp và bố trí nội dung làm việc chính xác; tránh bỏ sót nội dung làm việc; bỏ sót cơ quan, tổ chức, cá nhân liên quan; bỏ sót đối tượng điều chỉnh; lịch trình không phù hợp và ăn khớp giữa các tổ chức, cơ quan, cá nhân.

Thứ ba, kỹ năng liên quan đến xác định đúng nội dung, địa bàn, thời gian, công cụ, nguồn lực và những phương thức, biện pháp

Khi tổ chức thực hiện quyết định, nhiều khó khăn có thể xuất hiện và ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện quyết định, đòi hỏi công tác lập kế hoạch phải dự trù được để đưa ra phương án phù hợp đồng thời cần có các giải pháp thay thế nhưng phải đảm bảo yêu cầu. Yêu cầu quan trọng hàng đầu có tính quyết định cho toàn bộ công tác tổ chức thực hiện quyết định chính là nội dung. Trường hợp xác định sai nội dung sẽ dẫn tới những buổi làm việc sai, dẫn đến sai lệch nhiệm vụ và kết quả sẽ không đạt được yêu cầu mong muốn. Thông thường, xác định vấn đề sai xuất phát từ hiểu sai vấn đề, hiểu không đầy đủ, nguyên nhân chủ yếu là do hạn chế về thông tin, hạn chế kiến thức liên quan hay do thiếu sự hợp tác của các cá nhân, tổ chức, đơn vị với nhau.

Công cụ, nguồn lực huy động để tổ chức thực hiện quyết định là cơ sở để tiến hành công tác thực thi nhiệm vụ của các cơ quan, tổ chức, cá nhân. Khi xây dựng kế hoạch, việc chỉ rõ các công cụ, nguồn lực góp phần cho việc liên kết các cơ quan, tổ chức, cá nhân lại với nhau một cách chặt chẽ. Chi phí cho thực hiện các hoạt động là bao nhiêu, từ nguồn nào được huy động và nhân sự bao nhiêu người, đại diện là cá nhân nào là những nội dung cần cụ thể và chính xác.

Cách thức, phương pháp tổ chức thực hiện các hoạt động được đề xuất trong kế hoạch yêu cầu tính thực tế và phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của địa phương cũng như yêu cầu của quyết định. Có trường hợp tính chất công việc khá nhạy cảm, phương pháp thu thập thông tin, cách thức lấy dữ liệu và minh chứng cần đảm bảo tính bí mật nên tránh cách làm có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến thực hiện quyết định cho cơ quan, tổ chức, cá nhân.

Một vấn đề nữa là xác định đúng thời gian, địa bàn cần lưu ý trong xây dựng kế hoạch. Trong thực tế, do kế hoạch đưa ra thiếu sự liên hệ cần thiết nên

các cuộc họp diễn ra có thể không mời đúng đối tượng tham dự, hoặc thời gian không phù hợp nên đại diện cho khách mời tham gia mà không có sự xuất hiện của nhân vật cần được mời để làm việc. Không những thế, kế hoạch thời gian không phù hợp có thể khiến các cuộc gặp không đủ người, dẫn đến cuộc họp bị hủy dẫn đến mất thời gian, công sức và trì trệ công việc chung.

Thứ tư, kỹ năng liên quan đến công tác dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra trong tổ chức thực hiện quyết định

Công tác lập kế hoạch có tính định hướng và tính hành chính cao nên việc tổ chức thực hiện quyết định có ảnh hưởng đáng kể bởi kế hoạch công việc. Điểm mấu chốt của công tác lập kế hoạch có thể là làm sao thực hiện được đúng và đủ các nội dung, đúng đối tượng, đúng thời gian, đúng địa điểm, đúng nguồn lực con người và tài chính. Tuy nhiên, trong thực tế, việc hoạt động có sự tham gia của nhiều bên, thời gian kéo dài, tính chất công việc phức tạp, ảnh hưởng đến quyền và trách nhiệm các bên nên dự báo được các tình huống có thể xảy ra cần được lưu ý. Nếu dự báo được đúng và trúng các tình huống thì công tác tổ chức sẽ có phương án phù hợp cho từng hoạt động và ngược lại nếu dự báo sai hoặc không dự báo tình huống có thể phải đối diện với những sự việc không mong muốn xảy ra, làm ảnh hưởng đến công tác thực hiện quyết định hay thậm chí ảnh hưởng xấu đến dư luận, đến chính quyền.

Nhóm kỹ năng tạo dựng tổ chức thực hiện quyết định quản lý

Bộ máy giúp việc là trọng tâm của thực hiện các quyết định lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã. Chính vì vậy công việc xây dựng một bộ máy giúp việc đảm bảo yêu cầu có ý nghĩa quyết định. Vấn đề đặt ra cho tổ chức là làm sao để có được các cá nhân phù hợp nhất, tốt nhất để sẵn sàng phục vụ tổ chức, cơ quan. Những kỹ năng xây dựng đội nhóm làm việc đòi hỏi lãnh đạo, quản lý có kiến thức, kinh nghiệm về khoa học quản lý, khoa học tổ chức để tuyển dụng đúng cá nhân, sử dụng đúng người, tạo động lực làm việc hiệu quả cho người công chức, viên chức, người lao động.

Nhìn chung, bản chất của việc xây dựng đội nhóm làm việc dưới tên gọi bộ phận giúp việc là quá trình cân nhắc, lựa chọn, quyết định sử dụng, bố trí, sắp xếp một cách hợp lý, phù hợp và khoa học các nguồn lực về con người, tài chính và phương tiện vật chất, phù hợp với điều kiện của cơ quan, tổ chức để thành lập thành công bộ phận giúp việc để thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý. Theo

đó, công việc này đòi hỏi lãnh đạo, quản lý lãnh đạo cấp huyện, cấp xã phải có các kiến thức, kinh nghiệm phù hợp, bao gồm:

- *Kỹ năng xác định đúng số lượng các bộ phận khác nhau cấu thành bộ máy tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý.*

Tại mỗi cơ quan, tổ chức, số lượng nhân sự có khác nhau cả về kinh nghiệm, năng lực và chuyên môn. Hơn nữa, các nhân sự cũng đã có công việc cụ thể được phân công nhưng nhìn chung khi cần thành lập bộ phận giúp việc chuyên trách để thực hiện một quyết định cụ thể thì lãnh đạo, quản lý cần thành lập mới một bộ phận chuyên trách để có thể phát huy vai trò và trách nhiệm của bộ phận làm việc mới; đồng thời tránh sự ôm đồm, chòng chẹo của cán bộ khi thực hiện công việc được giao. Cách làm này đòi hỏi lãnh đạo, quản lý của địa phương cần đảm bảo tính khách quan, dân chủ và trọng dụng thực sự người tài để các bộ phận giúp việc làm tốt vai trò của họ đồng thời giúp lãnh đạo, quản lý tổ chức tốt việc thực hiện quyết định sau này.

- *Kỹ năng sắp xếp, bố trí và sử dụng cán bộ*

Lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã có các kỹ năng liên quan đến sắp xếp, bố trí và sử dụng cán bộ như sau:

Thứ nhất, cần có đánh giá đúng và phân tích được chính xác nội dung, tính chất, yêu cầu, đặc điểm của từng loại công việc trong từng bộ phận khác nhau tạo thành bộ máy giúp việc. Trên cơ sở đó, lãnh đạo, quản lý có thể đề ra công việc, nhiệm vụ và yêu cầu công việc cho bộ máy giúp việc.

Thứ hai, cần hiểu rõ điểm mạnh, điểm hạn chế, khả năng, kiến thức, kinh nghiệm và phẩm chất của cán bộ giúp việc trong cơ quan, tổ chức.

Thứ ba, có kinh nghiệm trong đánh giá hiệu quả công việc để phát hiện mức độ phù hợp giữa công việc trong từng bộ phận khác nhau trong tổ chức, cơ quan. Dựa vào đó, việc cân nhắc, lựa chọn, quyết định nhân sự, sắp xếp bố trí cán bộ sẽ đảm bảo tính phù hợp, khoa học và hiệu quả trong công tác cán bộ.

Kỹ năng liên quan đến việc xác định đúng, đầy đủ các công cụ, phương tiện làm việc trang bị cho bộ máy giúp việc

Trước tiên, việc lượng hóa đúng, đầy đủ nội dung, nắm bắt rõ tính chất và đặc điểm của từng loại công việc ở các bộ phận khác nhau của bộ máy giúp việc sẽ là cơ sở để lập kế hoạch chính xác những công cụ, phương tiện trang bị cho cán bộ. Nếu không đủ công cụ, phương tiện làm việc, kết quả công việc thực hiện sẽ bị ảnh hưởng.

Ngày nay, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, điều kiện làm việc cũng đã được đảm bảo ở các địa phương. Tuy nhiên, công cụ và phương tiện phù hợp với yêu cầu công việc mới cần được sự quan tâm kịp thời của lãnh đạo, quản lý để các phương tiện, công cụ được cung cấp cho cán bộ thực hiện nhiệm vụ phải phù hợp và hỗ trợ tốt cho công việc.

Kỹ năng xử lý đúng đắn mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành bộ máy thực hiện

Tại cấp huyện, cấp xã bộ máy thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý bao gồm nhiều bộ phận có chức năng chuyên trách, nhưng có quan hệ chặt chẽ với nhau làm cho việc vận hành cơ quan, tổ chức thống nhất và đồng bộ với nhau. Chính vì vậy, việc phải am hiểu và nắm rõ mối quan hệ này giúp người lãnh đạo, quản lý có phương án để làm cho các bộ phận khác nhau của tổ chức, cơ quan vận hành liên kết tốt với nhau theo cùng một hướng nhằm thực hiện sứ mệnh chung.

Nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của tổ chức

Điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của tổ chức trong quá trình lập kế hoạch cho tới đánh giá, kiểm tra, tổng kết, báo cáo công tác thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý đòi hỏi cần sự thống nhất, nhất quán và xuyên suốt. Quá trình thực hiện một quyết định có thể mất nhiều thời gian, thậm chí kéo dài nhiều tháng, nhiều năm và có nhiều sự thay đổi từ bên trong hay bên ngoài của tổ chức, cơ quan. Về cơ bản, muốn điều khiển, quản lý tốt các cá nhân, các bên liên quan, lãnh đạo, quản lý cần có kiến thức đa dạng, phong phú; có tầm nhìn cao, bao quát được mọi vấn đề liên quan từ đó có thể vận dụng linh hoạt để đưa ra các quyết định tối ưu.

Nhìn chung, có thể chia quá trình điều chỉnh, điều khiển bộ máy thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý thành hai giai đoạn riêng biệt, cụ thể như sau:

Giai đoạn chuẩn bị thực hiện quyết định

Giai đoạn chuẩn bị là công đoạn bắt đầu cho việc chuẩn bị điều kiện, cơ sở liên quan. Trước tiên, lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã truyền đạt cho những lãnh đạo, quản lý trong bộ máy của cơ quan hiểu được vấn đề một cách thấu đáo, đầy đủ và bản chất, ý nghĩa, tầm quan trọng của quyết định; các mục tiêu đề ra; dự kiến kế hoạch thực hiện quyết định; các cách thức, biện pháp thực hiện cũng như những thuận lợi, trở ngại cần khắc phục trong suốt quá trình triển khai thực hiện quyết định.

Giai đoạn triển khai thực hiện quyết định

Giai đoạn này được xem là có nhiều thay đổi, nhiều vấn đề phát sinh ngoài dự báo của những người liên quan đến công tác thực hiện nên việc điều hành, chỉ đạo của lãnh đạo có ý nghĩa then chốt. Với tính chất và mức độ phức tạp của quyết định, việc chỉ đạo kịp thời trong định hướng toàn bộ các bên liên quan thực hiện tốt yêu cầu của quyết định cần sự vào cuộc sát sao của lãnh đạo. Trong nhiều trường hợp, nếu lãnh đạo lơ là, thiếu giám sát công tác thực hiện quyết định có thể dẫn đến những hậu quả xấu hay kết quả đạt chất lượng rất thấp, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng thực hiện quyết định.

Để thực hiện tốt công việc này, lãnh đạo, quản lý cấp huyện, xã cần phải:

- Có kỹ năng khai thác tính tích cực, năng động, sáng tạo và chủ động của các thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý; giúp cán bộ, viên chức, người lao động có động lực làm việc tốt, quyết tâm cao, sẵn sàng công hiến cho công việc chung.

- Cần có kỹ năng tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong các bộ phận nói riêng và toàn bộ máy của tổ chức, cơ quan;

- Có kỹ năng động viên, khích lệ và khen thưởng tới cá nhân, tổ chức cũng như xử lý kịp thời những yếu kém, lệch lạc, tiêu cực gây trở ngại đối với công việc chung;

- Có kỹ năng xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, thân thiện, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể đối với từng bộ phận và toàn thể bộ máy của tổ chức, cơ quan;

- Có kỹ năng phát hiện và kiến nghị, đề xuất ngay những giải pháp khắc phục đối với các tình huống phức tạp, vấn đề phức tạp nảy sinh trong quá trình thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý;

- Có kỹ năng điều chỉnh kịp thời những bất cập trong kêu gọi, huy động, bố trí, sắp xếp và sử dụng các nguồn lực để thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý;

- Có kỹ năng lắng nghe và tiếp nhận hợp lý những ý kiến, kiến nghị, chỉ đạo của cấp trên cũng như sự phản hồi từ cấp dưới của mình;

- Có kỹ năng phát hiện mối quan hệ giữa các quyết định lãnh đạo, quản lý với các vấn đề có liên quan để có hướng xử lý phù hợp, từ đó có những kiến nghị, đề xuất đối với cấp trên.

- Có kỹ năng cách sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ, viên chức, người lao động. Kỹ năng này cơ bản phụ thuộc vào ý chí, nguyện vọng của lãnh đạo, quản lý nhưng nhìn chung xã hội càng ngày càng phát triển, tư duy và nhận

thức nói chung của đại bộ phận dân chúng và cán bộ đang thay đổi, chính vì vậy lãnh đạo, quản lý không thể duy trì tác phong quan liêu, nhìn nhận vấn đề theo quan điểm cục bộ.

Nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý

Kiểm tra, đánh giá có vai trò quan trọng trong tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý. Hoạt động này diễn ra trong suốt quá trình từ giai đoạn đầu tiên đến giai đoạn cuối của hoạt động tổ chức thực hiện quyết định.

Nhìn chung, công tác kiểm tra và đánh giá với mục tiêu là chỉ ra những bất hợp lý, không tích cực trong tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý.

Kiểm tra, đánh giá là quá trình liên tục nhưng không phải cứ nhắc tập trung vào kiểm tra mà công tác thực hiện lại không được chú trọng. Những vấn đề nổi cộm có thể thấy rõ từ việc kiểm tra quá gắt gao, kiểm tra quá thường xuyên, kiểm tra thiếu tế nhị, thậm chí mang tính đe dọa khiến cá nhân, cơ quan, tổ chức tham gia thực hiện quyết định rơi vào tình thế đối phó, thiếu hợp tác hay thậm chí tẩu chay, đứng ngoài cuộc. Điều này dẫn đến những căng thẳng không cần thiết và làm nhụt ý chí chí của cán bộ, tạo ra bầu không khí tiêu cực khiến cán bộ luôn tìm cách né tránh trách nhiệm, không muốn tham gia vào các công việc sau này ở cơ quan, tổ chức.

Để thực tốt việc kiểm tra, đánh giá, lãnh đạo cấp huyện, cấp xã cần trau dồi và hoàn thiện:

- Kỹ năng liên quan về xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá đối với hoạt động tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý;

- Kỹ năng liên quan về xác định tốt nội dung, phạm vi, đối tượng, mục đích, yêu cầu, phương pháp, của mỗi lần thanh kiểm tra và đánh giá;

- Kỹ năng liên quan về xây dựng bộ máy kiểm tra, đánh giá;

- Kỹ năng liên quan về công cụ, phương tiện và phương pháp thu thập thông tin nhằm đảm bảo tính khách quan, kịp thời, trung thực, đầy đủ, chính xác, toàn diện;

- Kỹ năng liên quan về kinh nghiệm rút ra từ những kết quả thanh tra, kiểm tra;

- Kỹ năng liên quan đề xuất những cách thức, biện pháp kịp thời, phù hợp với tình hình và hoàn cảnh nhằm hỗ trợ công tác thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý thành công.

Tóm lại, việc lập luận và phân tích các nhóm kỹ năng nêu ở trên có ý nghĩa quan trọng đối với lãnh đạo, quản lý lãnh đạo cấp huyện, cấp xã trong việc hình thành tư duy lãnh đạo, quản lý của mình đồng thời là cơ sở để tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý có hiệu quả. Việc phân tích và phân thành bốn nhóm kỹ năng thành các nhóm khác nhau như vậy có tính tương đối, không mang tính hành chính, rập khuôn. Chính vì vậy, kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở mỗi thời điểm, mỗi giai đoạn hay mỗi một vấn đề có những nét riêng.

III. MỘT SỐ LƯU Ý KHI RA QUYẾT ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH

3.1. Mức độ ưu tiên

Việc ra một quyết định nhằm giải quyết một vấn đề có thể xuất phát từ nhiều lý do khác nhau. Về cơ bản, quyết định của lãnh đạo, quản lý hướng đến giải quyết thấu đáo các vấn đề trong phạm vi chức năng, thẩm quyền của lãnh đạo, quản lý và tổ chức.

Ở cấp huyện, cấp xã, có nhiều vấn đề cùng xảy ra đồng thời do đó không phải lúc nào lãnh đạo, quản lý cơ sở cũng có thể giải quyết mọi vấn đề một cách đồng thời hay theo thứ tự mong muốn sắp đặt. Khi vấn đề mang tính đặc thù cao hay đột xuất yêu cầu lãnh đạo, quản lý cần phân biệt và cân nhắc về mức độ ưu tiên của nó để từ đó có hướng xử lý sớm hơn hay có sự quan tâm nhiều hơn, quyết liệt hơn. Mức độ ưu tiên trong giải quyết vấn đề là một nội dung mà lãnh đạo, quản lý cần vận dụng một cách linh hoạt, ứng biến đồng thời tuân thủ các quy định liên quan khác.

3.2. Tính cấp thiết

Trong giải quyết vấn đề và ra quyết định, người lãnh đạo, quản lý chú ý tính cấp thiết của vấn đề để từ đó đưa ra phương án giải quyết hợp lý. Rõ ràng, nhiều vấn đề tính cấp thiết cao cần sự vào cuộc ráo riết hơn, khẩn trương hơn và đồng bộ hơn từ các cá nhân, tổ chức có liên quan. Bên cạnh đó, cũng có những vấn đề tính cấp thiết không cao và công tác xử lý vấn đề cũng không nhất thiết phải làm ngay. Chính vì vậy, trước nhiều vấn đề cần giải quyết, lãnh đạo, quản lý cần nhận biết được những vấn đề có tính cấp thiết cao và mạnh dạn ưu tiên giải quyết sớm.

Tính cấp thiết là một trong những đặc thù chi phối tốc độ ra quyết định cũng như sử dụng các nguồn lực cần thiết để tổ chức thực hiện công việc. Tuy nhiên, đánh

giá tính cấp thiết đòi hỏi người ra quyết định có sự phân tích, đánh giá hợp lý dựa trên các thông tin thu thập được và kinh nghiệm của bản thân.

3.3. Một số lưu ý khác

Như vậy, giải quyết vấn đề và ra quyết định quản lý, lãnh đạo đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý có những kỹ năng cần thiết để vận dụng một cách khoa học và hiệu quả. Bên cạnh đó, lãnh đạo, quản lý cần trau dồi kinh nghiệm trong việc ra quyết định nhằm đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp với các tiêu chuẩn đặt ra.

Trước sự đa dạng của các hoạt động quản lý, lãnh đạo, việc ra quyết định quản lý, lãnh đạo cần cân nhắc các tình huống cụ thể, bám sát thực tiễn vấn đề nhằm đưa ra quyết định tối ưu nhất.

Ngoài ra, tính nguyên tắc là chủ đạo nhưng áp dụng vào thực tiễn đòi hỏi người ra quyết định cần có tính quyết đoán, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm trước các quyết định của mình đưa ra.

Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 3

1. Cho biết khái niệm và các yêu cầu cơ bản của quyết định lãnh đạo, quản lý?
2. Trình bày quy trình ra quyết định của lãnh đạo, quản lý lãnh đạo, quản lý.
3. Trình bày nội dung chính về quy trình tổ chức thực hiện quyết định lãnh đạo, quản lý.
4. Trình bày khái niệm, đặc điểm của phương pháp ra quyết định cá nhân?
5. Trình bày khái niệm, đặc điểm của phương pháp ra quyết định tập thể?
6. Khó khăn trong xác định vấn đề cần giải quyết đối với lãnh đạo, quản lý là gì?

Chuyên đề 4

KỸ NĂNG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

Mục tiêu Chuyên đề 4

Chuyên đề 4 cung cấp kiến thức, kỹ năng liên quan đến tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã. Kết thúc Chuyên đề 4, học viên có thể:

- Nắm vững kiến thức kỹ năng tuyên truyền, vận động;
- Áp dụng được các kiến thức, kỹ năng của Chuyên đề 4 để thực hiện tuyên truyền, vận động hiệu quả ở địa phương, góp phần giải quyết các vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ và trẻ em ở địa phương.

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ KỸ NĂNG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

1.1. Khái niệm tuyên truyền

Tuyên truyền được hiểu hai nghĩa. Theo nghĩa rộng, tuyên truyền là sự lan tỏa những quan điểm, tư tưởng về chính trị, triết học, khoa học, nghệ thuật nhằm củng cố ý thức xã hội, chuyển hóa thành hành động cụ thể của quần chúng. Với nghĩa hẹp, tuyên truyền là sự giảng giải, làm cho cụ thể hóa, dễ hiểu, giúp quần chúng vận dụng vào thực tế đời sống, đem lại lợi ích cho con người và xã hội.

Trong tác phẩm: “Người tuyên truyền và cách tuyên truyền”, Hồ Chí Minh (1941) cho rằng trước hết là phải hiểu rõ vấn đề, sau đó phải biết cách nói, Theo Bác, người tuyên truyền phải hiểu rõ vấn đề tức là hiểu sâu sắc và logic để giúp người nghe hiểu rõ vấn đề được tuyên truyền. Thứ hai là phải biết cách nói, tức là nói phải có đầu có cuối, làm cho vấn đề đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu và thiết thực khiến cho ai nghe cũng hiểu được và nhớ được. Vì thế không nên nói dông dài ra ngoài đề, chớ nói lặp đi lặp lại vấn đề. Tóm lại, tuyên truyền là quá trình giúp “dân hiểu, dân nhớ, dân tin, dân làm”, dân đồng thuận làm theo, có nghĩa là tuyên truyền đã thành công.

Tổng hợp những ý kiến trên, chúng ta có thể đưa ra quan niệm:

Tuyên truyền là quá trình chia sẻ, phân tích về kiến thức – thông tin một cách dễ hiểu về một tư tưởng, một học thuyết, một quan điểm nào đó nhằm hình thành, củng cố ở đối tượng tuyên truyền một thế giới quan, nhân sinh quan, một

lý tưởng, một lối sống ... thông qua đó mà ảnh hưởng tới thái độ đúng đắn và tính tích cực của con người trong thực tiễn xã hội.

Tuyên truyền là một quá trình liên tục tác động với mục đích chia sẻ thông tin, thái độ, tình cảm để đạt được sự hiểu biết, nâng cao kiến thức - kỹ năng.

Bảng 4.1 Khái niệm tuyên truyền

QUÁ TRÌNH	<ul style="list-style-type: none"> - Tức là người quản lý, lãnh đạo phải có thời gian thâm nhập cấp huyện và cấp xã, tiếp cận với đối tượng, nắm bắt nhu cầu, mong muốn; - Thông điệp được lặp đi lặp lại để mọi người nhớ, hiểu, tin và làm theo; - Quá trình liên tục, kiên trì để thay đổi nhận thức, kiến thức và hành vi của người dân;
CHIA SẺ	<ul style="list-style-type: none"> - Chia sẻ thông tin hai chiều để hiểu hơn về một vấn đề nào đó.

Bảng 4.2 Các đặc trưng của tuyên truyền

Người truyền	Người nhận
Có thông tin đầy đủ, kịp thời và hệ thống	Mới có kiến thức đúng
Có kiến thức đúng và đầy đủ	Mới xác định thái độ đúng
Có thái độ đúng	Mới có tình cảm đúng
Có thông tin, kiến thức, thái độ, tình cảm đúng	Mới có sự vận dụng tự giác và hình thành kỹ năng thực hành tốt

Trong quá trình tuyên truyền, người truyền bắt buộc phải phân biệt giữa cung cấp thông tin và tuyên truyền để có sự vận dụng và phát huy tối đa hiệu quả của tuyên truyền.

Bảng 4.3 Sự khác biệt giữa cung cấp thông tin và tuyên truyền

Thông tin	Tuyên truyền
Có thể diễn ra một lần	Là một quá trình liên tục
Bên truyền và bên nhận không có mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau	Bên truyền và bên nhận cần có sự hiểu biết lẫn nhau
Đơn thuần chỉ là kiến thức	Bao gồm cả kiến thức, thái độ, tình cảm và kỹ năng

Mục tiêu tăng kiến thức của đối tượng tiếp nhận	Tạo ra sự thay đổi về nhận thức, thái độ và hành động
Ít quan tâm đến yếu tố phản hồi từ đối tượng	Thông tin phản hồi để điều chỉnh ngay trong quá trình hoặc rút kinh nghiệm cho lần sau.

Hình thức tuyên truyền rất đa dạng, nhưng tập trung vào các loại hình sau đây:

- Tuyên truyền miệng: hình thức tuyên truyền bằng miệng, dễ áp dụng ở cấp huyện và cấp xã, bởi sử dụng lời nói là chủ yếu để giảng giải, thuyết phục.

- Tuyên truyền thông qua các ấn phẩm viết như sách, báo (báo in, báo điện tử), bản tin, khẩu hiệu, biểu ngữ, truyền đơn, tờ rơi, tờ gấp.

- Tuyên truyền qua phát thanh, truyền hình đa phương tiện: tức là sử dụng hình thức nghe - nhìn, phù hợp với thời đại công nghệ 4.0 bởi tính phổ cập, nhanh chóng, hấp dẫn và lan toả toàn xã hội.

- Tuyên truyền bằng các hoạt động văn hóa, nghệ thuật như sân khấu, điện ảnh, kịch, hát múa với nhiều loại hình dân gian, hiện đại hoặc kết hợp giữa dân gian và hiện đại.

- Tuyên truyền tổng hợp, kết hợp các hình thức tuyên truyền truyền thống và hiện đại, trực tiếp và gián tiếp.

- Tuyên truyền trên mạng xã hội: thông qua các trang mạng xã hội cá nhân như Facebook, Zalo, Tiktok, Instagram để chuyển tải những thông tin, hình ảnh, sự kiện mang tính kêu gọi, động viên, truyền cảm hứng đến đông đảo đối tượng dùng mạng xã hội.

1.2. Khái niệm vận động

Vận động, hiểu theo nghĩa chung nhất, chỉ là sự biến đổi của các sự vật, hiện tượng trong đó có sự thay đổi về lượng và chất. Vận động theo nghĩa xã hội chính là công tác vận động quần chúng nhân dân hay nói cách khác là công tác dân vận.

Vận động quần chúng là quá trình cung cấp thông tin, giải thích, động viên trực tiếp hoặc gián tiếp đến cá nhân/nhóm nhằm thuyết phục đối tượng chấp nhận, đồng tình thực hiện theo mục tiêu nhất định. Trên thực tế, khái niệm vận động quần chúng đã được thể hiện trong các văn bản chính sách như “phản biện”, “thẩm định”, “thẩm tra”, “giám sát xã hội”, “lấy ý kiến”, “xin ý kiến”, “kiến nghị”, “góp ý”. Vận động chủ yếu là các biện pháp trực quan, tác động

trực tiếp vào nhận thức, tư tưởng, tình cảm để lôi cuốn nhân dân hành động hướng đến mục tiêu đã định.

Như vậy, vận động là thông tin, giải thích, cổ vũ tập trung vào một chủ trương, đường lối, sự kiện, sự việc cụ thể, thiết thực đang diễn ra trong đời sống xã hội nhằm tạo ra ấn tượng, sự ảnh hưởng, lan toả để đi đến thống nhất hành động, đồng thuận xã hội.

Tóm lại, tuyên truyền, vận động là một hoạt động cơ bản của cả hệ thống chính trị, đặc biệt là cấp cấp xã - nơi gần dân, sát dân nhất. Tuyên truyền, vận động là trách nhiệm của cả hệ thống chính trị, từ cơ quan của Đảng, Nhà nước đến các tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội. Tất cả mọi người ở các vị trí, công việc khác nhau như lãnh đạo, quản lý đến cán bộ, nhân viên, đều phải làm tốt công tác tuyên truyền, vận động, giải thích cho người dân theo lĩnh vực mình phụ trách. Tuyên truyền, vận động là quá trình truyền đạt, chia sẻ thông tin, thông qua lời nói, chữ viết (ngôn ngữ), cử chỉ điệu bộ, hành vi (thể hiện thái độ hoặc cảm xúc) thông qua đi đầu, làm mẫu, nêu gương. Do đó, gương điển hình là hình mẫu giá trị nhất, minh chứng hùng hồn nhất cho tuyên truyền, vận động. Người tuyên truyền, vận động phải đi sâu đi sát với cấp huyện và cấp xã, một mặt phát hiện gương người tốt việc tốt trong cộng đồng, một mặt gần gũi gây cảm tình với nhân dân. Đó mới là tuyên truyền, vận động đi vào lòng quần chúng.

1.3. Vai trò, nguyên tắc tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã

1.3.1. Vai trò của tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã

- Tuyên truyền, vận động ở cấp huyện, cấp xã là phương tiện quan trọng để phổ biến, truyền bá lý tưởng, quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, những vấn đề thời sự lớn của đất nước và quốc tế, những vấn đề mới đặt ra trong sự nghiệp đổi mới, vấn đề của chính địa phương, qua đó nâng cao nhận thức chính trị, động viên quần chúng nhân dân thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị trong xây dựng và bảo vệ tổ quốc, xây dựng quê hương giàu đẹp.

- Là công cụ để định hướng tư tưởng, hướng dẫn suy nghĩ và hành động của toàn dân theo cái mới, điều tốt và vì lợi ích của đất nước, nhân dân. Là công cụ sắc bén trong đấu tranh bảo vệ chân lý, chống lại mọi âm mưu, thủ đoạn “diễn biến hòa bình” của các thế lực thù địch; phê phán các quan điểm sai trái,

lệch lạc nảy sinh trong các tầng lớp nhân dân, xóa bỏ những khuôn mẫu, định kiến hẹp hòi, kéo lùi sự phát triển.

- Góp phần quan trọng để xây dựng nền văn hóa mới, con người mới xã hội chủ nghĩa, phát huy truyền thống yêu nước và tự chủ, sáng tạo trong thời đại mới.

- Góp phần tăng cường mối quan hệ máu thịt giữa Đảng - Nhà nước - Mặt trận tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội với nhân dân, tạo sự đồng thuận xã hội.

- Phát huy vai trò làm chủ của người dân ở cấp huyện, cấp xã trên các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, an ninh, quốc phòng, đối ngoại; từ đó vận dụng tích cực, sáng tạo trong xây dựng quê hương, chăm lo nâng cao chất lượng cuộc sống, tạo ra nhiều thành quả trong công cuộc xóa đói, giảm nghèo, phát triển kinh tế, ổn định chính trị.

1.3.2. Nguyên tắc tuyên truyền, vận động ở cấp huyện và cấp xã

- Tính Đảng

Thể hiện nhất quán trong việc chuyển tải thông tin, kiến thức, kỹ năng phải nghiên cứu, bám sát vào lập trường, quan điểm, định hướng và sự chỉ đạo của Đảng cũng như những quy định về chính sách, pháp luật của nhà nước, vì lợi ích của dân tộc, cộng đồng và người dân.

- Tính khoa học, thực tiễn

Thể hiện ở các bằng chứng và minh chứng dựa trên khảo sát, thu thập thông tin, xác định vấn đề, phân tích, đánh giá từ thực tiễn để sâu chuỗi, kết nối logic, khoa học, tìm ra mối liên hệ giữa các hiện tượng, sự việc và lý giải đúng bản chất, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp để giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra.

- Tính chân thực

Thể hiện bao quát các thông tin, sự kiện, sự việc, con người phải đảm bảo đúng đắn, khách quan từ thực tế. Nhìn nhận các thành tựu và thiếu sót, thắng lợi và sai lầm, phân tích, phản ánh sự vật và hiện tượng đúng bản chất. Đi vào cuộc sống quần chúng nhân dân, chỉ ra những lúc khó khăn, giải thích rõ cho dân biết, chỉ ra nguyên nhân và cách khắc phục để huy động sức mạnh tập thể từ nhân dân.

- Tính chiến đấu

Thể hiện ở việc trước mỗi sự kiện, hiện tượng cần phân biệt đúng - sai, phải - trái, tốt - xấu, biểu dương những người tốt - việc tốt hoặc phê phán kịp thời các biểu hiện, hành vi sai trái. Kiên quyết phê phán các luận điệu tuyên truyền phản động, phản khoa học, trái với quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách - pháp luật của nhà nước.

- Tính phổ thông đại chúng

Thể hiện ở nội dung tuyên truyền phải gắn chặt với cuộc sống thực tiễn đa dạng, phong phú của đại đa số quần chúng nhân dân ở cấp huyện và cấp xã. Cách nói, cách làm, cách thể hiện trong tuyên truyền, vận động phải cụ thể, dễ hiểu, dễ áp dụng, bám sát từng thành phần, đối tượng. Đặc biệt cần chú ý vấn đề dân tộc, tôn giáo, thành phần giai cấp, điều kiện sống để có phương pháp tuyên truyền, vận động phù hợp.

II. HÌNH THỨC TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

2.1. Hình thức tuyên truyền, vận động trực tiếp

Các hình thức trực tiếp phù hợp với đối tượng và tình hình thực tế tại cấp huyện, cấp xã:

- Nói chuyện chuyên đề;
- Tổ chức hội thảo, hội nghị, tọa đàm;
- Mít tinh kỷ niệm các ngày lễ lớn, sự kiện trọng đại;
- Tổ chức hội thi/hội diễn/hội khỏe trực tiếp;
- Tổ chức nhảy Flashmob, giải chạy, thể thao;
- Âm nhạc truyền thống cộng đồng, giao lưu văn hóa truyền thống;
- Thăm hộ gia đình;
- Tư vấn/tham vấn cá nhân/gia đình/nhóm cộng đồng.

2.2. Các hình thức tuyên truyền, vận động gián tiếp

Ở cấp huyện, cấp xã, các hình thức tuyên truyền, vận động gián tiếp có thể áp dụng là:

- Tuyên truyền, vận động qua đài phát thanh, loa phát thanh;
- Các cuộc thi tìm hiểu trực tuyến;
- Triển lãm tranh, ảnh, tác phẩm;
- Bảng thông tin điện tử (Bảng thông tin giao thông điện tử; Bảng thông tin điện tử công cộng, Bảng tin điện tử ở trụ sở cơ quan/đơn vị);
- Pano, Áp phích, băng rôn, khẩu hiệu, banner;

- Quảng cáo trên xe buýt nội tỉnh, ngoại tỉnh (trong và ngoài);
- Tuyên truyền, vận động qua mạng xã hội: Facebook, Zalo, Tiktok, Instagram,...;
- Tờ rơi, tờ gấp, băng/đĩa hình, băng/đĩa tiếng;
- Video ngắn, phim ngắn, chương trình phát định kỳ, kịch bản, ...;
- Sổ tay tuyên truyền, vận động.

III. CÁC BƯỚC TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG VÀ LÒNG GHÉP GIỚI TRONG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ

Tuyên truyền, vận động ở cấp huyện, cấp xã theo hình thức trực tiếp hay gián tiếp đều cần thực hiện theo 5 bước dưới đây:

Bảng 4.4: Các bước tuyên truyền, vận động ở cấp huyện, cấp xã

Thứ tự	Các bước tuyên truyền, vận động
Bước 1	Phân tích bối cảnh và nghiên cứu đặc điểm đối tượng có lòng ghép giới
Bước 2	Xác định mục tiêu, nội dung, hình thức tuyên truyền, vận động
Bước 3	Lựa chọn, nghiên cứu và xử lý tài liệu, thông điệp tuyên truyền, vận động
Bước 4	Xây dựng kế hoạch tổ chức tuyên truyền, vận động
Bước 5	Tổ chức tuyên truyền, vận động trực tiếp theo các hình thức trực tiếp và gián tiếp

1. Bước 1: Kỹ năng phân tích bối cảnh và nghiên cứu đặc điểm đối tượng có lòng ghép giới

- **Phân tích bối cảnh**

Phân tích bối cảnh tức là làm rõ các nội dung sau:

- Cơ sở pháp lý quốc tế và quốc gia của vấn đề được tuyên truyền, vận động.
- Phân tích những thuận lợi, khó khăn của vấn đề tuyên truyền, vận động.

- **Nghiên cứu đặc điểm đối tượng tuyên truyền, vận động**

- Những đối tượng tuyên truyền, vận động:

- + Hệ thống cán bộ lãnh đạo, quản lý;
- + Người thực hiện đường lối, chính sách;
- + Người có tầm ảnh hưởng trong xã hội, cộng đồng như già làng, trưởng bản;
- + Người dân trong cộng đồng.

Trong đó, cần xác định đối tượng đích và các đối tượng có liên quan để có sự tác động hiệu quả nhất.

- Phân tích đặc điểm của đối tượng có lòng ghép giới:

+ Lựa chọn đối tượng đích, xác định người có ảnh hưởng đến nhóm đối tượng đích để mời tham gia tuyên truyền, vận động;

+ Phân tích đặc điểm của nhóm đối tượng đích về giới tính, dân tộc, độ tuổi, tôn giáo, trình độ học vấn, nghề nghiệp đến sự tham gia tuyên truyền, đảm bảo tỷ lệ tham gia cân bằng giữa nam và nữ; Khả năng chấp nhận thông tin, kiến thức, thái độ và hành vi mới của các giới tham gia tuyên truyền, vận động.

+ Phân tích những khuôn mẫu giới, định kiến giới (nếu có) của nhóm đối tượng là phụ nữ, nam giới và những giới tính khác về nội dung sẽ được tuyên truyền, vận động;

+ Phân tích, xem xét các yếu tố ảnh hưởng như: văn hoá, phong tục, tập quán, tôn giáo, nghề nghiệp, hoàn cảnh, dân tộc, kinh tế.

+ Phân tích mong muốn, nhu cầu của từng giới (nam, nữ, giới tính khác) đối với nội dung sẽ được tuyên truyền; những người bị ảnh hưởng tiêu cực, nhóm được hưởng lợi, những người thực hiện, những người có thể truyền thông cho người khác;

+ Phân tích thói quen sử dụng phương tiện tuyên truyền của các nhóm đối tượng (chú ý hoàn cảnh, địa vị xã hội, kỳ vọng, quyền lợi, động cơ cũng như tâm lý của các nhóm đối tượng đặc thù, hoặc những khác biệt).

2. Bước 2: Xác định mục tiêu, nội dung, hình thức tuyên truyền, vận động

- **Xác định mục tiêu tuyên truyền, vận động:** dựa theo mô hình SMART

Cách thiết lập mục tiêu Thông minh – Mô hình SMART



Sơ đồ 4.1: Mô hình SMART

Ví dụ: Mục tiêu của tuyên truyền thúc đẩy bình đẳng giới cần chú ý đến việc thay đổi theo tỷ lệ phần trăm (%), số lượng nam nữ, thời gian bắt đầu - kết thúc (1) Về nhận thức, quan điểm, kiến thức; (2) Về thái độ của đối tượng truyền thông nhìn nhận sự bình đẳng hơn so với trước đây, thúc đẩy họ sẽ (3) hành động thay đổi (lên tiếng, lên án, tố cáo, không ủng hộ, không im lặng, không đồng tình) để tạo nên sự đồng thuận, dư luận phản đối hoặc không cổ súy, không nhấn mạnh khoảng cách giới, định kiến giới hoặc phân biệt đối xử theo giới trong xã hội.

▪ **Xây dựng nội dung tuyên truyền, vận động**

- Nội dung tuyên truyền được xác định dựa trên mục tiêu, tạo ra sự thay đổi ở đối tượng tuyên truyền, vận động.

Ví dụ: Nội dung tuyên truyền về bình đẳng giới sẽ không cổ vũ, cổ súy cho những định kiến, khuôn mẫu, vai trò mang tính bất bình đẳng giới.

- Nội dung tuyên truyền sẽ được lựa chọn theo các chuyên đề chuyên sâu.

Ví dụ: Chuyên đề chuyên sâu về bình đẳng giới như:

- + Bình đẳng giới trong chính trị, kinh tế, việc làm, gia đình, xã hội;
- + Vai trò giới trong gia đình và xã hội hiện đại;
- + Phòng chống bạo lực gia đình, bạo lực hèn hờ, bạo lực học đường;
- + Phòng chống buôn bán người, buôn bán phụ nữ và trẻ em;

- + Phòng chống quấy rối/lạm dụng/xâm hại tình dục phụ nữ và trẻ em;
- + Khuôn mẫu giới trong xã hội hiện đại;
- + Phòng chống phân biệt đối xử với cộng đồng LGBT;
- + Chăm sóc sức khỏe, sức khỏe sinh sản, sức khỏe sinh sản vị thành niên, sức khỏe tình dục nhìn từ góc độ giới;
- + Góc nhìn về giới và tình dục trên các phương tiện truyền thông...
 - Nội dung tuyên truyền, vận động có thể được lồng ghép trong các lĩnh vực của đời sống xã hội khi nhận ra cần có sự thay đổi, cải biến tích cực.

Ví dụ: Tuyên truyền về lồng ghép giới trong các lĩnh vực:

- + Hình ảnh, góc nhìn giới trong quảng cáo (phim quảng cáo, quảng cáo thương mại, ...);
- + Trách nhiệm giới trong tuyên truyền phòng chống bạo lực gia đình;
- + Mẫu hình văn hóa nhìn từ góc độ giới;
- + Tuyển dụng lao động – đã có sự công bằng giới;
- + Góc nhìn về giới trong các sản phẩm tuyên truyền;
- + Thông điệp về giới qua hình ảnh và ngôn từ trong phim truyền hình;
- + Hôn nhân có yếu tố nước ngoài - nhìn nhận từ góc nhìn giới.

- ***Xác định hình thức tuyên truyền, vận động:***

Các hình thức tuyên truyền, vận động trực tiếp và gián tiếp (ở phần II tài liệu) có thể lựa chọn phù hợp với mục tiêu, nội dung đã xác định nhằm đáp ứng tốt nhất cho đối tượng tuyên truyền, vận động.

3. Bước 3: Lựa chọn, nghiên cứu và xử lý tài liệu, thông điệp tuyên truyền, vận động

- ***Tài liệu tuyên truyền, vận động:***

Tài liệu là những thông tin ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ, cốt lõi được truyền tải tới các đối tượng, được thể hiện qua lời nói, chữ viết hoặc hình ảnh, âm thanh.

- Nội dung cần chứa đựng đầy đủ các thông tin cần thiết, ngắn gọn, súc tích nhưng rõ ràng, dễ hiểu và có sức mạnh lôi cuốn đối tượng tham gia.

- Phản ánh tình hình thực tế, quan điểm của nam giới - phụ nữ và các giới tính khác nhằm thúc đẩy bình đẳng giới và phát triển.

- Cần đưa ra các giải pháp, thành tựu và các mô hình tốt.

- ***Xây dựng thông điệp:***

- Thông điệp phải thiết kế phù hợp với đặc tính văn hóa, với phong tục tập quán của các nhóm cộng đồng ở địa phương; thông điệp cũng cần phù hợp với

mặt bằng nhận thức, mong muốn, có ý nghĩa đối với người dân ở từng địa phương.

- Các bước thiết kế thông điệp:

+ Bước 1: **Xác định vấn đề cần tuyên truyền, vận động**: vấn đề gì? Có cấp bách, ưu tiên, cấp thiết không? Tại sao?

+ Bước 2: **Phân tích mong muốn** hướng đến đối tượng

+ Bước 3: **Diễn đạt thông điệp**: nêu lên các ý:

- ✓ Thực trạng vấn đề đang gây hậu quả xấu cho xã hội;
- ✓ Nguyên nhân của vấn đề, chú ý đến nguyên nhân chính sách hoặc nguồn lực;
- ✓ Khả năng giải quyết vấn đề bằng hành động thiết thực;
- ✓ Kêu gọi đối tượng có hành động cụ thể.

Hộp 3.1. Ví dụ: *Thông điệp bằng lời nói, chữ viết*

• Thông điệp chung:

- “Chúng tay **xóa bỏ** bạo lực đối với phụ nữ và trẻ em!”

- “Chúng tay **chấm dứt** bạo lực đối với phụ nữ và trẻ em!”

• Thông điệp cụ thể từng lĩnh vực:

- “**Xâm hại tình dục: Ứng phó và phòng chống!**”

- “**Quyền năng kinh tế: Phòng chống bạo lực kinh tế!**”

- “**Phòng chống quấy rối tình dục nơi làm việc!**”

- “**Đừng im lặng với bạo lực gia đình!**”

- “**Hãy lên tiếng vì chính bạn – Phòng chống bạo lực hẹn hò!**”

• Thông điệp theo nhóm đối tượng:

- Công chúng nói chung: “Bạo lực giới là tội ác, có ảnh hưởng đến toàn xã hội và cần phải chấm dứt”

- Người bị bạo lực, xâm hại:

“**Hãy hành động vì cuộc sống của chính mình**” => Khuyến khích nạn nhân hành động;

“**Hãy chấm dứt bạo lực ngay hôm nay**” => Khuyến khích nạn nhân đưa ra các giải pháp chấm dứt bạo lực

“**Con hiểu biết, con an toàn; Con lên tiếng, con hạnh phúc**” => Khuyến khích trẻ em tìm hiểu và lên tiếng về xâm hại tình dục trẻ em

- Người gây bạo lực: “**Thay đổi mang lại lợi ích/hạnh phúc cho chính mình!**”

- Thiếu nữ/Phụ nữ: “**Làm hoa không phải để hái, làm gái không phải để trêu!**”
- Trẻ em: “**Con hãy thông minh để đẩy lùi bạo lực gia đình!**”

- **Chuẩn bị hình ảnh cho tuyên truyền, vận động**

- Thể hiện sự cân bằng về tỷ lệ giữa hai giới nam và nữ trên hình ảnh truyền thông (Vì sự trải nghiệm, kinh nghiệm, nhu cầu, mong muốn của hai giới khác nhau là khác nhau);

- Khi đề cập đến những giới tính khác trong xã hội (LGBT) cũng cân nhắc về tỷ lệ cân bằng trong cộng đồng để lắng nghe, thu thập được đa dạng và toàn diện thông tin;

- Không định kiến về vai trò giới (vai trò sản xuất, vai trò tái sản xuất và vai trò cộng đồng) đối với nam - nữ.

- Thể hiện đa dạng và không phân biệt đối với yếu tố tuổi tác, giới tính, dân tộc của hai giới nam - nữ và giới tính khác trong xã hội.

4. Bước 4: Xây dựng kế hoạch tổ chức tuyên truyền, vận động

- **Xây dựng kế hoạch tuyên truyền, vận động**

Hộp 3.2: Các mục cơ bản của một bản kế hoạch

- **Một bản kế hoạch gồm các mục cơ bản:**

1. Mục tiêu
2. Thời gian, địa điểm
3. Đối tượng, hình thức, nội dung – thông điệp truyền thông
4. Các hoạt động chính
5. Phương pháp thực hiện và phân công trách nhiệm
6. Nguồn lực (Kinh phí)
7. Kiểm tra, giám sát
8. Phê duyệt của lãnh đạo

Kế hoạch tuyên truyền, vận động được phê duyệt sẽ chủ động được nguồn lực cho các hoạt động và đảm bảo tính khả thi, thực tế.

5. Bước 5: Tổ chức tuyên truyền, vận động trực tiếp theo các hình thức trực tiếp và gián tiếp

5.1. Tổ chức tuyên truyền, vận động trực tiếp theo các hình thức trực tiếp

	Tuyên truyền miệng/Nói	Toạ đàm/hội nghị	Hái hoa dân chủ	Tham quan

	chuyện chuyên đề			
Chuẩn bị	Xác định đối tượng - nội dung tuyên truyền	Xác định chủ đề toạ đàm và các tham luận liên quan	Xác định chủ đề và hệ thống câu hỏi - đáp án trả lời	Xác định địa điểm - mục đích - ý nghĩa
Tiến hành	Diễn giả, chuyên gia trình bày chuyên đề	- Diễn giả, chuyên gia chia sẻ tham luận - Trao đổi, đối thoại với người tham gia	- Tiến hành hái hoa bóc câu hỏi và trả lời - Đối chiếu đáp án để bổ sung, hoàn thiện và nhận quà	- Tiến hành di chuyển đến điểm tham quan - Trao đổi, chia sẻ về kiến thức, cách làm, mô hình, phương pháp tốt
Kết thúc	Tổng kết, cam kết thay đổi và cảm ơn	Tổng kết, thể hiện quyết tâm thực hiện thông điệp và cảm ơn	Tổng kết, hệ thống lại vấn đề hái hoa, cảm ơn	Tổng kết, rút kinh nghiệm và cảm ơn.

5.1. Tổ chức tuyên truyền, vận động trực tiếp theo các hình thức gián tiếp

	Tuyên truyền vận động qua đài phát thanh, loa phát thanh	Triển lãm tranh, ảnh, tác phẩm, pano, áp phích	Tuyên truyền, vận động qua mạng xã hội	Các cuộc thi trực tuyến
Chuẩn bị	Bài tuyên truyền, vận động để đưa lên đài/loa	Xác định chủ đề, thông điệp, sản phẩm	Xác định chủ đề và hệ thống bài/tin/hình ảnh	Xác định chủ đề, hình thức, cách thức tiến hành
Tiến hành	Phát thanh viên, chuyên gia trình bày chuyên đề	- Tổ chức triển lãm tranh, ảnh hoặc tác phẩm - Trưng bày các pano, áp phích	- Đăng và edit tin/bài/ảnh - Tăng lượng like và bình luận	- Tổ chức phát động cuộc thi với thời gian, nội dung, tiêu chí và thể lệ rõ ràng.

Kết thúc	Nhấn mạnh cam kết thay đổi và cảm ơn!	Tổng kết về số lượng người tham gia triển lãm	Tổng kết, hệ thống các lượt theo dõi và bình luận, tương tác	Tổng kết, trao giải và rút kinh nghiệm cho cuộc thi.
-----------------	---------------------------------------	---	--	--

IV. MỘT SỐ KỸ NĂNG TUYÊN TRUYỀN, VẬN ĐỘNG TRỰC TIẾP Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

4.1. Kỹ năng tuyên truyền miệng

4.1.1. Xây dựng chương trình tuyên truyền miệng

- Chương trình tuyên truyền miệng là những nội dung từ khi bắt đầu đến khi kết thúc buổi tuyên truyền.
- Nội dung của chương trình tuyên truyền gồm khung chung dưới đây, Tuy nhiên người tổ chức tuyên truyền miệng có thể vận dụng linh hoạt:
 - + Đón tiếp đại biểu, khách mời, ổn định tổ chức;
 - + Văn nghệ chào mừng;
 - + Tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu;
 - + Khai mạc;
 - + Nội dung trọng tâm của buổi tuyên truyền miệng: Bài trình bày, Phân chia sẻ, Nội dung thi, ... Các phần này được đan xen. Giữa các phần có thời gian Giải lao, chụp ảnh lưu niệm;
 - + Bế mạc, tặng hoa diễn giả, tổng kết.

4.1.2. Xây dựng đề cương bài tuyên truyền miệng

Đề cương là văn bản của tuyên truyền viên dựa vào đó để tuyên truyền. Đề cương của bài tuyên truyền cần đạt được một số yêu cầu như sau:

- Thể hiện được mục đích tuyên truyền: cụ thể hoá mục đích tuyên truyền bằng các phần nội dung, các đề mục, các luận điểm, luận cứ và luận chứng.
- Nội dung của bài tuyên truyền miệng đảm bảo logic, khoa học, cụ thể, dễ hiểu, dễ nhớ, dễ vận dụng.
- Xây dựng đề cương sơ bộ đến đề cương chi tiết và hoàn thiện bài tuyên truyền.

Kết cấu bài tuyên truyền miệng gồm 3 phần: phần mở đầu; phần chính và phần kết luận.

a. Phần mở đầu

Phần mở đầu thường là phần nhập đề cho chủ đề bài nói, là phương tiện giao tiếp ban đầu với người nghe và kích thích sự hứng thú của người nghe đối với nội dung bài tuyên truyền.

Phần mở đầu gồm 3 phần chính:

- Giới thiệu tổng quan vấn đề cần tuyên truyền;
- Giới thiệu chủ đề tuyên truyền miệng;
- Giới thiệu bố cục chuyên đề tuyên truyền miệng;

Có hai cách mở đầu: trực tiếp và gián tiếp.

- Mở đầu trực tiếp: Đây là cách mở đầu đi thẳng vào vấn đề cần tuyên truyền. Cách mở đầu này ngắn gọn, tự nhiên, dễ tiếp nhận và thích hợp với bài tuyên truyền với nội dung ngắn.

- Mở đầu trực tiếp được cấu trúc bởi hai phần: giới thiệu chủ đề tuyên truyền và giới hạn phạm vi, bố cục chủ đề. *Giới thiệu chủ đề* là trình bày tổng quát về thực trạng, ý nghĩa, vai trò nhằm chuẩn bị cho việc trình bày tiếp theo. *Giới hạn phạm vi chủ đề* là thông báo cho người nghe biết trong bài nói có mấy phần, nội dung chính trong từng phần, tức là phần bố cục của bài tuyên truyền để đặt người nghe vào thế chủ động. Khi nghe chủ động, người nhận thông tin sẽ tạo được tâm thế tốt hơn, thu nhận giải pháp để có sự vận dụng sáng tạo.

- Mở đầu gián tiếp: được cấu trúc bởi 3 phần: dẫn dắt vào chủ đề, nêu chủ đề và giới hạn phạm vi chủ đề tuyên truyền. Tùy theo cách dẫn dắt hay cách chuyển từ phần dẫn dắt sang phần nêu chủ đề mà có các phương pháp mở đầu gián tiếp sau:

Phương pháp quy nạp: là bắt đầu từ một cái riêng để đi đến cái chung

Ví dụ: Kể một câu chuyện/tình huống xâm hại tình dục trẻ em rồi dẫn vào chủ đề Phòng, chống xâm hại tình dục trẻ em nói chung

Phương pháp diễn dịch: là bắt đầu từ một cái chung để đi đến cái riêng.

Ví dụ: Nêu vấn đề xâm hại tình dục phụ nữ, trẻ em nói chung rồi dẫn vào chủ đề Phòng, chống xâm hại tình dục trẻ em.

Phương pháp tương đồng: dẫn dắt chủ đề bằng cách lấy một quan điểm, ý kiến của một chuyên gia, học giả tương đồng với chủ đề ở phần tiếp theo.

Phương pháp tương phản: dẫn dắt chủ đề bằng cách lấy một ý kiến, quan điểm trái ngược để đối chiếu, so sánh với chủ đề sẽ được nêu ra.

Ngoài những cách mở đầu nêu trên, trong tuyên truyền miệng có thể sử dụng, vận dụng, sáng tạo nhiều cách khác miễn là đáp ứng được các yêu cầu, mục đích, nội dung tuyên truyền.

b. Phần nội dung của bài tuyên truyền

Đây là phần quan trọng, quy định chất lượng của bài tuyên truyền, là phần bao hàm và phát triển nội dung một cách toàn diện và sâu sắc nhất. Chức năng của phần này là lôi cuốn, thu hút và kích thích tư duy của người nghe bằng sức thuyết phục của lôgic trình bày. Vì thế, khi chuẩn bị phần này, cần đạt được một số yêu cầu như sau:

- Bố cục chặt chẽ, được trình bày lập luận theo những quy tắc, phương pháp nhất định.

Phần chính được bố cục thành các luận điểm hay các mục lớn/nhỏ. Mục lớn tương ứng với luận điểm cấp một, mục nhỏ tương ứng với luận điểm cấp hai, các luận điểm được làm sáng tỏ bởi các luận cứ. Mỗi luận điểm được trình bày theo các phương pháp nhất định. Việc lựa chọn phương pháp, thứ tự trình bày các luận điểm phụ thuộc vào nội dung bài tuyên truyền, đặc điểm người nghe và hoàn cảnh, không gian cụ thể.

- Đảm bảo tính xác định, tính nhất quán

Bài tuyên truyền miệng đảm bảo dễ hiểu, thuyết phục người nghe. Chính vì vậy, khi thiết lập đề cương, hình thành các luận điểm, các phần, các mục phải vận dụng các quy luật lôgic (quy luật đồng nhất, quy luật mâu thuẫn, quy luật loại trừ...). Việc vận dụng các quy luật này trong lập luận, trình bày kết cấu đề cương sẽ đảm bảo cho các luận điểm rõ ràng có tính chính xác và có luận chứng.

- Đảm bảo tính tâm lý, tính sư phạm

Vận dụng các quy luật của tâm lý học tuyên truyền như: quy luật hình thành và biến đổi của tâm thế, quy luật đồng hóa và tương phản của ý thức, quy luật đứng đầu trong niềm tin, quy luật về sự tác động của cái mới. Bên cạnh đó, đề cương của bài tuyên truyền còn được sắp xếp theo yêu cầu của phương pháp sư phạm: trình bày từ khung lý luận như khái niệm, đặc điểm, vai trò đến khung thực tiễn như thực trạng, ảnh hưởng, tác động và đưa ra các giải pháp, tức là đi từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ cụ thể đến khái quát để dẫn dắt những luận điểm quan trọng nhất của bài tuyên truyền.

c. Phần kết luận

Kết luận là phần cuối cùng trong cấu trúc của bài tuyên truyền. Đây là phần tổng kết những vấn đề đã triển khai, làm củng cố và tăng thêm ấn tượng về nội dung bài tuyên truyền. Đồng thời, đây cũng là phần đặt ra cho người nghe những thông điệp cần hành động, nhiệm vụ phải triển khai.

Vì vậy, phần kết luận gồm 3 nội dung chính:

- Tổng kết lại chủ đề đã tuyên truyền;
- Nêu thông điệp hành động;
- Trân trọng cảm ơn mọi người đã dụng tâm lắng nghe và cam kết hành động.

4.2. Kỹ năng tổ chức tọa đàm

Tọa đàm là hình thức tuyên truyền, vận động trực tiếp có ý nghĩa tạo diễn đàn ảnh hưởng, tác động rộng lớn từ các cấp lãnh đạo đến cán bộ chuyên môn và sự tham gia người dân trong cộng đồng. Tọa đàm cũng là hình thức tiếp cận vấn đề vừa sâu, vừa rộng. Quan trọng hơn là thu hút được sự tham gia của nhiều người để cùng trao đổi, thảo luận các vấn đề chưa rõ hoặc còn nhiều tranh cãi.

4.2.1. Xây dựng chương trình tọa đàm

- Nội dung của chương trình tọa đàm gồm các phần chính sau:

- + Đón tiếp đại biểu, khách mời, ổn định tổ chức;
- + Văn nghệ chào mừng;
- + Tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu;
- + Khai mạc, tặng hoa tri ân đối tác, khách mời;
- + Nội dung tọa đàm chia làm 2 phiên:

Phiên 1: Các chủ đề trình bày chuyên sâu, từ 2 - 3 bài tham luận;

Phiên 2: Phần trao đổi, thảo luận (talk) giữa lãnh đạo, chuyên gia, khách mời với những người tham dự;

- + Bế mạc, tổng kết.

Ví dụ:

CHƯƠNG TRÌNH TỌA ĐÀM

“Tham vấn Luật Phòng chống bạo lực gia đình”

Thời gian: ngày tháng năm

Địa điểm: Hội trường UBND xã

Đơn vị đầu mối tổ chức: Hội LHPN xã

TT	Thời gian	Nội dung	Người thực hiện
----	-----------	----------	-----------------

1.	7h30 – 8h00	Đón tiếp đại biểu	- Ban tổ chức
2.	8h00 – 8h15	Văn nghệ chào mừng	- Ban tổ chức
3.	8h15 – 8h20	Tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu	- MC
4.	8h20 – 8h25	Phát biểu khai mạc	Đại diện lãnh đạo Hội LHPN Xã
Phiên 1. Góp ý Dự thảo Luật Phòng, chống bạo lực gia đình (sửa đổi)			
5.	8h25 – 8h40	Bài tham luận số 1: Những điểm mới, ưu việt của Luật Phòng chống Bạo lực gia đình (sửa đổi)	Đ/c
6.	8h40 – 8h55	Bài tham luận số 2: Quá trình thẩm tra của Quốc Hội với Dự án chỉnh sửa Dự thảo Luật Phòng, chống bạo lực gia đình (sửa đổi): những nội dung mới, quan trọng	Đ/c
7.	8h55 – 9h10	Bài tham luận số 3: Quá trình góp ý của Hội LHPN Việt Nam đối với Dự thảo Luật Phòng, chống Bạo lực gia đình – những vấn đề đặt ra với phụ nữ và trẻ em	Đ/c
8.	9h10 - 9h25	Chụp ảnh lưu niệm Giải lao	- Ban Tổ chức
Phiên 2: Tọa đàm: Tham vấn Dự thảo Luật Phòng, chống bạo lực gia đình (sửa đổi)			
9.	9h25 - 10h45	Đối thoại giữa các chuyên gia, khách mời: - Danh sách chuyên gia - Danh sách khách mời	- MC
10.	10h45 - 11h00	Tổng kết bế mạc Tọa đàm	- Ban tổ chức

4.2.2. Xây dựng kịch bản tuyên truyền

- Kịch bản tuyên truyền được xây dựng dựa trên Chương trình tuyên truyền, đó chính là sự dẫn dắt để chương trình tuyên truyền được diễn ra theo thứ tự nhịp nhàng, khoa học và hấp dẫn.
- Kịch bản chính là trình tự dẫn dắt của người dẫn chương trình theo các mục lớn trong chương trình một cách uyển chuyển, linh hoạt và khoa học khiến người nghe, người dự bị cuốn hút, lôi cuốn và tập trung tham gia.
- Kịch bản là công cụ của người dẫn chương trình kết nối giữa ban tổ chức, diễn giả, khách mời với người tham dự.

Sau đây là một mẫu kịch bản tham khảo:

Kịch bản: Toạ đàm Tham vấn Dự thảo Luật Phòng, chống bạo lực gia đình 2022 (Sửa đổi)

TT	Thời gian	Chương trình	Lời dẫn	Người chịu trách nhiệm
1	8.00 – 8.15	Văn nghệ	Xin được nồng nhiệt chào đón ... tới tham dự Toạ đàm Sau đây, xin mời quý vị thưởng thức một số tiết mục văn nghệ	Người dẫn chương trình
2	8.15 – 8.20	Tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu, thông qua chương trình	Kính thưa... Đề dẫn về chủ đề toạ đàm, dẫn đến sự kiện diễn ra ngày hôm nay Trân trọng giới thiệu khách mời: - Giới thiệu khách trước (lãnh đạo, chuyên gia, đối tác), chủ nhà sau - Giới thiệu lãnh đạo theo thứ tự vị trí cao - trung - thấp - Giới thiệu toàn thể mọi người tham dự sau cùng Thông qua chương trình để mọi người nắm được tổng thể và nghe chủ động.	
3	8.20 – 8.30	Khai mạc Tặng hoa	Giới thiệu lãnh đạo phát biểu khai mạc Mời lãnh đạo tặng hoa cho đối tác (nếu có)	Lãnh đạo
4	8.30 – 9.30	Phiên 1: Chuyên gia trình bày tham luận		

		Tham luận 1, 2, 3,...	Giới thiệu khái quát về chủ đề của từng tham luận, tên tham luận, học hàm, học vị và tên người trình bày. Xin trân trọng kính mời họ	Chuyên gia, diễn giả
	9h30 – 9h45	Giải lao		
5	9.45 – 10.45	Phiên 2: Mời chuyên gia, khách mời lên trao đổi, thảo luận - Mời theo Danh sách tên chuyên gia, khách mời: học hàm, học vị, cơ quan công tác (Mời cả nam và nữ - những người đã trình bày tham luận ở phiên 1 để người tham gia đặt câu hỏi) - Chuẩn bị một hệ thống câu hỏi với từng chuyên gia, khách mời để trao đổi trước nếu người tham gia ở dưới hội trường chưa có câu hỏi cho diễn giả. - Chuẩn bị chỗ ngồi toạ đàm và bố trí mời học vào vị trí		
6	10.45 – 11.00	Bế mạc	Mời lãnh đạo lên bế mạc Toạ đàm	Lãnh đạo
7	11.00 – 11.15	Kết thúc	Thay mặt BTC: - Kính chúc sức khoẻ - Hẹn gặp ở những sự kiện sau - Trân trọng cảm ơn!	
8	11.15 – 11.30	Chụp ảnh lưu niệm	Mời lãnh đạo, chuyên gia, khách mời và toàn thể mọi người lên chụp ảnh lưu niệm	

4.3. Kỹ năng vận động ở cấp huyện và cấp xã

4.3.1. Kỹ năng xác định vấn đề và xây dựng mục tiêu cần vận động

- Để xác định vấn đề cần vận động, cần trả lời được các câu hỏi sau:
 - Vấn đề cần vận động là gì (gọi tên)? Thuộc lĩnh vực nào (nguồn lực, kinh phí/kiến thức hay trang thiết bị/máy móc hoặc sự ủng hộ của dư luận công chúng)?
 - Nguyên nhân của vấn đề này là gì? Do chính sách, cơ chế chưa phù hợp hay do thiếu hụt nguồn lực, do hành vi của cá nhân và gia đình?
 - Đã có những nỗ lực chính sách hay nguồn lực nào nhằm giải quyết nguyên nhân này chưa? Mức độ và tính hợp lý của quá trình thực hiện đến đâu?
 - Cần bố trí riêng nguồn lực hay chỉ cần lồng ghép với các chương trình hoạt động khác? Người nào, cơ quan, tổ chức nào có khả năng giải quyết vấn đề đó?

- Mức độ hiểu biết và cam kết của những người và cơ quan, tổ chức đó đối với vấn đề cần giải quyết và bản thân giải pháp cho vấn đề?

• Mục tiêu vận động cần đảm bảo các yếu tố sau:

- Được lượng hoá bằng các con số cụ thể, nhất định như: thu hút thêm 10 triệu đồng hoặc 30 ngày công cho việc xây tượng đài mẹ Việt Nam anh hùng;

- Phù hợp với nguồn lực có thể huy động cho công việc này;

- Phù hợp với mục tiêu, chỉ tiêu chung của Nghị quyết Đại hội, của các chương trình, dự án phát triển của địa phương; ví dụ: Vận động mỗi phụ nữ tiết kiệm 5000 đồng/tháng vì phụ nữ nghèo; vận động xây dựng gia đình “5 không - 3 sạch” xây dựng nông thôn mới, gia đình “5 có - 3 sạch” xây dựng nông thôn kiểu mẫu, đô thị văn minh...

- Có thời hạn thực hiện nhất định (thường không kéo dài quá 1 năm).

4.3.2. Kỹ năng xác định đối tượng cần vận động

- Đối tượng cần vận động là ai? Đối tượng cần vận động có thể là cá nhân, nhóm hay gia đình;

+ Cá nhân có thể là cán bộ, hội viên, phụ nữ, nam giới nói chung trong cộng đồng.

+ Nhóm có thể là nhóm người dân trong diện bị thu hồi đất, nhóm phụ nữ bị bạo lực gia đình, nhóm phụ nữ khuyết tật, ...

+ Gia đình có thể là gia đình chính sách, gia đình trong diện giải tỏa, gia đình có thành viên vi phạm pháp luật, ...

- Xác định độ tuổi, trình độ kiến thức - kỹ năng của đối tượng; sự hiểu biết về chính sách, pháp luật của Đảng, Nhà nước và các vấn đề liên quan.

- Tìm hiểu về mối quan hệ, văn hóa, giao tiếp ứng xử của đối tượng?

- Tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng; quyền lợi, trách nhiệm và nghĩa vụ của đối tượng.

4.3.3. Kỹ năng tiến hành vận động

- Bắt đầu từ nhu cầu thực sự của đối tượng bằng cách đặt ra các mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài.

- *Vận động có trọng tâm, trọng điểm, xác định kết quả trung gian cụ thể cần đạt được cho mỗi cuộc vận động.*

+ Chuẩn bị trước nội dung thông điệp mà người vận động cần nói. Có thể sáng tạo, không dập khuôn trong việc truyền tải thông điệp vận động đã được cá nhân hoá để phù hợp với đối tượng.

+ Trước khi truyền đạt thông điệp vận động, cần gây ấn tượng tốt với đối tượng vận động. Khi truyền đạt, nên nhấn mạnh khía cạnh quan tâm của bản thân người được vận động, của cơ quan tổ chức mà họ lãnh đạo và lợi ích xã hội, cả những quyết định thuận lợi về chính sách hay nguồn lực.

+ Bám sát chủ đề vận động; Biết chuyển từ quan điểm tới quan tâm để tạo niềm tin, sự đồng tình, ủng hộ của đối tượng vận động. Ví dụ, đối tượng vận động thể hiện nhu cầu bằng quan điểm: “Các ông bà không hề quan tâm đến những gì xảy ra với chúng tôi sau khi đất của chúng tôi bị giải toả!”. Có thể chuyển thành mối quan tâm: “Bà con lo lắng về chỗ ở sau khi bị giải toả. Lúc này tìm một chỗ tái định cư đối với bà con là điều hết sức cần thiết”.

+ Chuẩn bị các phương án khác nhau để đối phó với các tình huống có thể diễn ra. Trong trường hợp gặp phải một lời từ chối, cũng không nản chí mà nên hỏi ý kiến mang tính tư vấn của đối tượng vận động về cách giải quyết vấn đề hoặc về đối tượng có thể thay thế. Chẳng hạn: Vận động chị N tiếp tục làm chi hội trưởng nhưng chị N cương quyết từ chối, lúc này có thể hỏi chị N xem ai có thể làm chi hội trưởng tốt như chị và đề nghị chị giới thiệu.

- Giúp cho đối tượng tự tin vào khả năng của chính họ.

- Giải tỏa những băn khoăn, lo ngại của đối tượng vận động.

+ Tìm hiểu trước quan điểm của đối tượng cần vận động cũng như sự tồn tại của các quan điểm khác nhau xung quanh vấn đề cần vận động để chuyển từ quan điểm tới quan tâm.

+ Cung cấp thông tin cho đối tượng cần vận động về tương quan ý kiến trong cơ quan, tổ chức, gia đình

+ Gọi ý đối tượng cần vận động cho biết thêm những đối tượng nào liên quan đến quyết định cần thiết phải vận động.

- *Khẳng định quyền làm chủ của đối tượng vận động. Chỉ đối thoại, không đối đầu, tránh để xảy ra rắc rối.*

Trong khi vận động, cần thể hiện sự hợp tác, luôn hướng tới điểm chung, luôn lắng nghe để thấu hiểu; cởi mở; luôn tìm ra giải pháp tốt hơn; luôn bảo vệ ý kiến, đồng thuận về cơ bản.

Để không gặp rắc rối, trong khi vận động, cần:

+ Tỏ thái độ lịch sự, thân thiện, luôn giao tiếp bằng mắt, luôn lắng nghe để thấu hiểu và ghi nhận những ý kiến xác đáng, đóng góp trước đây của đối tượng;

+ Im lặng, chờ đợi sự phản hồi của đối tượng; Thể hiện sự quan tâm, tôn trọng ý kiến của đối tượng; Quan sát những cử chỉ phi ngôn ngữ của đối tượng khi phản hồi;

+ Suy ngẫm về các ý kiến phản hồi, tổng kết, đánh giá của đối tượng;

+ Khuyến khích đối tượng chia sẻ cảm tưởng, suy nghĩ với mình để tăng thêm sự phản hồi, không cắt ngang và lấn át ý kiến phản hồi của đối tượng.

- *Linh hoạt xử lý khi gặp tình huống khó*

Khi gặp tình huống khó, chẳng hạn khi đối tượng đưa ra những lý lẽ phản bác thiếu căn cứ, có thể đề nghị đối tượng đưa ra ví dụ minh họa; Khi đối tượng đưa ra câu hỏi khó, cần hỏi lại để làm rõ câu hỏi. Có thể sử dụng chuyên gia hoặc giới thiệu các nguồn tài liệu để đối tượng tự tìm hiểu; cũng có thể yêu cầu đối tượng được nghiên cứu trước khi trả lời hoặc nhờ người khác gợi ý, hoặc trao quyền cho các nhóm chịu trách nhiệm...

Tóm lại, dù gặp tình huống nào, người vận động cũng cần tin tưởng vào sự thành công của quá trình vận động.

- *Vận dụng kỹ năng thuyết phục trong vận động*

Khi gặp đối tượng khó vận động, phải thuyết phục, cần lưu ý một số điều sau đây:

+ Nắm chắc vấn đề cần vận động để thuyết phục.

+ Tìm hiểu các thông tin về đối tượng vận động: tính tình, nghề nghiệp, sở thích, trình độ, tâm lý, tuổi tác, giới tính, các mối quan hệ của họ...

+ Tạo môi trường giao tiếp tốt, tạo bầu không khí tin cậy, bình đẳng.

+ Bắt đầu bằng một sự đồng cảm, một câu hỏi thăm, quan tâm xã giao, sau đó tìm những điểm chung, chọn thời cơ để nêu vấn đề cần thuyết phục;

+ Tôn trọng đối tượng, kiên trì lắng nghe đối tượng thể hiện quan điểm để xác định bản chất của vấn đề.

+ Thể hiện thái độ thật sự quan tâm và chân thành; sự đồng cảm với đối tượng bằng cách an ủi, đồng tình ở một số khía cạnh, làm dịu bớt bức xúc, bực bội.

+ Đưa ra những lý lẽ rõ ràng và có cơ sở bằng lời nói nhã nhặn, lịch sự. Đề cái tình đi trước lý hoặc đi đôi với lý.

+ Cần nói cả hai mặt của vấn đề; chỉ ra những xung đột; nêu các biện pháp cụ thể để lựa chọn. Chứng minh cho đối tượng thấy nếu làm như thế (như mục tiêu của vận động) thì không chỉ có lợi cho bản thân họ mà còn có lợi cho người khác;

+ Vận dụng nhu cầu muốn được coi trọng và lòng tự trọng của đối tượng vận động; giữ thái độ bình tĩnh; giải thích rõ ràng, khéo léo khi so sánh.

+ Kiên trì, nhẫn nại; tác động đồng thời đến cả nhận thức, tình cảm và ý chí của người đối thoại: biết thừa nhận cái đúng của người khác, cái sai của mình; lường trước sự chống đối để chuẩn bị các phương án xử lý phù hợp với từng trường hợp;

Tóm lại, sự thành công của vận động phụ thuộc vào sự linh hoạt, khả năng sử dụng các lập luận lý trí kết hợp với các thủ thuật tâm lý để thuyết phục đối tượng của người đi vận động; phụ thuộc vào thời gian và sự kiên nhẫn để thuyết phục người khác tin vào tính đúng đắn và tính khả thi của vấn đề cần vận động. Muốn vận động thành công, người làm công tác vận động phải có trình độ nhất định, am hiểu tận tường về nội dung vận động để có thể cung cấp thông tin một cách chi tiết và rõ ràng, biết giải đáp những thắc mắc của người dân; có kỹ năng sử dụng ngôn ngữ trong truyền thông, trình bày ngắn, gọn, súc tích dễ hiểu ngoài ra, người vận động còn phải là người có uy tín và có ảnh hưởng lớn trong cộng đồng vì chính con người này tạo được mối quan hệ tình cảm thân thiện, gần gũi, biết lắng nghe; biết tôn trọng ý kiến của người khác, đó là những yếu tố cơ bản trong công tác vận động của người cán bộ dân vận nói chung, cán bộ Hội phụ nữ cơ sở nói riêng.

Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 4

1. Trình bày khái niệm tuyên truyền? So sánh sự giống và khác nhau giữa thông tin và tuyên truyền? Phân tích các đặc điểm cơ bản của tuyên truyền?
2. Phân tích khái niệm vận động, vai trò và nguyên tắc vận động ở cấp huyện và cấp xã? Lấy ví dụ thực tế để chứng minh cho các vai trò của vận động?
3. Cách thức xây dựng cây vấn đề? Phương pháp chuyển từ cây vấn đề sang cây mục tiêu để tạo dựng mục tiêu tuyên truyền một chủ đề nào đó?
4. Thực hành các bước xây dựng chương trình, kịch bản và đề cương của một bài tuyên truyền theo chủ đề tự chọn?
5. Vận dụng kỹ năng vận động ở cấp huyện và cấp xã để giải quyết một tình huống vận động trong thực tiễn công tác của anh/chị?

Chuyên đề 5
KỸ NĂNG XỬ LÝ TÌNH HUỐNG
TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

Mục tiêu Chuyên đề 5

Chuyên đề 5 cung cấp các kiến thức, kỹ năng xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã. Kết thúc chuyên đề này, học viên có thể:

- Hiểu rõ được tầm quan trọng của xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý, đặc biệt là trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã;
- Nắm vững quy trình các bước xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã;
- Áp dụng được các kiến thức, kỹ năng của Chuyên đề 5 để xử lý tình huống trong thực tế công việc ở cấp huyện, cấp xã.

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN, CẤP XÃ

1.1. Khái niệm tình huống trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã

Dưới góc độ lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã, khái niệm tình huống có thể được xem là vấn đề, sự kiện nào đó diễn ra có tính chất bất thường, khác biệt liên quan đến lãnh đạo, quản lý và yêu cầu cá nhân hay cơ sở phải có biện pháp để xử lý phù hợp.

Trước hết, để hình dung và hiểu rõ các tình huống xảy ra như thế nào, việc nắm bắt các hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã có ý nghĩa quan trọng. Về nguyên tắc, lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã có trách nhiệm tổ chức thực hiện phương hướng, mục tiêu kế hoạch của cấp huyện, cấp xã và đồng thời thực hiện hoạt động thanh tra, giám sát cũng như khuyến khích, động viên ở cấp huyện, cấp xã. Như vậy, có thể nói rằng, những hoạt động lãnh đạo, quản lý tại cơ sở thể hiện tính rộng khắp và có tính liên kết nhiều người. Do vậy, những tình huống của lãnh đạo, quản lý tại cơ sở cần phải thực hiện một cách thường xuyên liên quan đến nhiều đối tượng, diễn ra ở nhiều bộ phận và có mức độ khác nhau. Chính vì vậy, các tình huống cơ bản có thể liên quan đến lĩnh vực an ninh chính trị nội bộ, an ninh biên giới, xung đột lợi ích của các nhóm dân cư, tranh chấp của người dân hay các tổ chức trên địa bàn, các tình huống xung đột giữa các nhóm tôn giáo hay chức sắc, các tính huống xung đột về dân tộc hay

cộng đồng dân cư, các tình huống trong lĩnh vực đất đai, tranh chấp về quyền lợi và lợi ích của người dân, cạnh tranh không lành mạnh dẫn đến các va chạm của hộ gia đình hay các tổ chức kinh doanh.

Tóm lại, lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã có vai trò quyết định đối với việc phát hiện và giải quyết kịp thời, hiệu quả các tình huống sẽ góp phần đảm bảo sự ổn định, thúc đẩy sự phát triển cho địa phương. Do đó, nếu lãnh đạo, quản lý ở cơ sở không quan tâm đầy đủ, lơ là, thao túng sẽ khiến cho các mâu thuẫn có thể trở thành xung đột và thậm chí dẫn tới những khủng hoảng nghiêm trọng đối với cá nhân hay khủng hoảng chính trị - xã hội tại địa phương.

1.2. Xử lý tình huống và xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã

Xử lý tình huống là một quá trình, xuất phát từ việc nhận biết thông tin về tình huống nào đó và tìm ra những cách thức, phương pháp giải quyết tình huống một cách kịp thời, hiệu quả để giải tỏa những mâu thuẫn có khả năng trở thành xung đột. Đối với lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã, việc xử lý tình huống có ý nghĩa vô cùng quan trọng, nên đòi hỏi cán bộ luôn phải quan tâm trong lãnh đạo, chỉ đạo và tổ chức thực hiện.

Có thể nói rằng, xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã là quá trình lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã tiến hành công việc xử lý tình huống trong phạm vi, chức năng, nhiệm vụ của mình nhằm giải quyết vấn đề đạt hiệu quả đặt ra cho tổ chức.

1.3. Tầm quan trọng của xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã

Xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã có ý nghĩa then chốt trong đảm bảo công tác lãnh đạo, quản lý của cán bộ cũng như của tổ chức. Tầm quan trọng của xử lý tình huống được đề cập cụ thể như sau:

Thứ nhất, xử lý tình huống hiệu quả có nghĩa là giải quyết được vấn đề cho chính cấp huyện, cấp xã. Thực tế cho thấy, chính quyền cấp huyện, cấp xã là nơi trực tiếp thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của hệ thống lãnh đạo, quản lý, là nơi người dân sinh sống và làm việc, do đó các hoạt động diễn ra ở cấp huyện, cấp xã vô cùng đa dạng, phong phú. Nhiều vấn đề trong sinh hoạt và lao động của người dân thường xuyên xảy ra những mâu thuẫn, tranh chấp gay gắt cần phải giải quyết, điều phối nếu không có thể sẽ dẫn đến những xung khắc, khủng hoảng, ảnh hưởng không tốt đến địa phương. Những tình huống cần phải giải

quyết ở cấp huyện, cấp xã có tính gay gắt, phức tạp bởi vì liên quan tới mưu cầu, lợi ích, tâm tư, tình cảm của người dân. Hơn nữa, cấp huyện, cấp xã là nơi thực hiện những chủ trương, chính sách, pháp luật của Nhà nước vào thực tiễn cuộc sống, gần gũi nhất với người dân. Trong thực tiễn, do nhiều lý do khác nhau mà việc thực hiện nhiệm vụ có khi sai lầm, không hiệu quả, việc vận dụng chủ trương và chính sách vào thực tiễn có thể không phù hợp cũng như sự phản hồi của đội ngũ cán bộ công chức không thỏa đáng khiến các tình huống phát sinh tiêu cực. Nếu không xử lý tốt những vấn đề này thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới uy tín của đội ngũ cán bộ và tính hiệu quả của lãnh đạo, quản lý của hệ thống chính trị cơ sở không được đảm bảo. Như vậy, xử lý được dứt điểm, xử lý được kịp thời và hiệu quả các tình huống sẽ góp phần quyết định sự lãnh đạo, quản lý của địa phương.

Thứ hai, thực hiện tốt vai trò, chức năng và nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý tại cấp huyện, cấp xã. Bản chất của hoạt động lãnh đạo, quản lý là tác động tới các quá trình, các quan hệ xã hội dựa trên cơ sở chủ trương, đường lối, chính sách pháp luật. Về nguyên tắc, người chịu trách nhiệm cuối cùng trước cấp trên và xã hội về hoạt động của tổ chức, cơ quan là cán bộ lãnh đạo, quản lý. Theo đó, muốn hoàn thành tốt nhiệm vụ, đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức thì chính cán bộ lãnh đạo, quản lý cần phải thực hiện nhiều loại công việc, điều chỉnh nhiều mối quan hệ, đặc biệt là phải xử lý nhiều tình huống phát sinh một cách kịp thời, hợp lý, hợp tình và hiệu quả.

Nhìn chung, hoạt động lãnh đạo, quản lý là mang tính chủ động, sáng tạo cao. Đối với các bộ cơ sở, mặc dầu được trang bị kiến thức, kỹ năng cơ bản trong xử lý tình huống nhưng do tính đa dạng và phức tạp của các vấn đề phát triển, vấn đề mới nên cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã cũng dễ đối mặt với nhiều tình huống bất ngờ và khó khăn. Hiểu được mọi vấn đề, tính huống đã là một thách thức lớn cho cán bộ, đặc biệt là cán bộ còn ít kinh nghiệm, cán bộ trẻ, và đặc biệt là cán bộ vùng DTTS, vùng nghèo, vùng khó khăn. Hơn nữa, thách thức rất lớn cho cán bộ đó là xử lý sao cho hợp tình, hợp lý và phải tuân thủ các quy định của cơ quan, của Đảng, của Nhà nước.

Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý tại cấp huyện, cấp xã, các tình huống có thể nảy sinh bất cứ lúc nào và nguyên nhân cũng rất đa dạng, đòi hỏi lãnh đạo, quản lý cần có những kỹ năng cần thiết để ứng phó kịp thời.

Đặc biệt, ở địa phương cấp huyện, cấp xã là nơi gần nhất với thực tiễn và trực tiếp nhất với hoạt động sống của người dân, cũng chính là gần nhất và trực tiếp nhất với những tình huống xảy ra trong đời sống của nhân dân. Theo đó, cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở có điều kiện thuận lợi để hiểu biết rõ nhất những bức xúc mà cuộc sống, làm việc, sinh sống của mỗi người dân đang đặt ra, nắm được những tâm tư, nguyện vọng của nhân dân. Cho nên, cán bộ lãnh đạo, quản lý không khó để nắm bắt được thông tin một cách nhanh chóng, kịp thời, minh bạch, từ đó có thể xử lý tốt và linh hoạt các tình huống thực tiễn.

Khi phát sinh tình huống hay vấn đề, lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã cần đặt mục tiêu rõ ràng là phải xử lý tốt các tình huống. Như vậy, để làm tốt nhiệm vụ đề ra, lãnh đạo và quản lý ở cấp huyện, cấp xã có thể sử dụng trí tuệ của cá nhân hoặc tập thể để tìm ra phương án hiệu quả nhất và triển khai thực hiện những biện pháp để xử lý những vấn đề nảy sinh trong tình huống nhằm đạt được mục tiêu lãnh đạo, quản lý của cơ sở đặt ra, đưa các chủ thể trở lại sự ổn định, bình thường và phát triển.

Thứ ba, xử lý tình huống sẽ góp phần đạt được những mục tiêu của cơ quan, tổ chức cấp huyện, cấp xã. Thực tiễn cho thấy, lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã xử lý tình huống hiệu quả sẽ tạo niềm tin của quần chúng đối với Đảng, người dân đón nhận những quyết định phù hợp và sẵn sàng tuân thủ các chủ trương của chính quyền. Trên cơ sở đó, xử lý tốt tình huống góp phần phát triển hơn nữa mối quan hệ giữa Đảng, chính quyền, các đoàn thể với người dân của địa phương. Bên cạnh đó, xử lý tình huống trong lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện, cấp xã nhằm giải quyết những trở ngại, khó khăn, khủng hoảng trong đời sống của người dân, đảm bảo lợi ích chính đáng cho người dân. Trong thực tiễn, đây là vấn đề mang tính căn bản quyết định sự hài lòng của người dân đối với sự điều hành của các cấp chính quyền. Trong các tình huống xảy ra ở cấp huyện, cấp xã hiện nay, cơ bản đều có những mâu thuẫn, liên đới, xung đột về lợi ích giữa các chủ thể. Việc giải quyết thấu đáo các xung đột là điểm then chốt trong giải quyết một tình huống cụ thể. Vì vậy, xử lý tình huống góp phần quyết định giúp cấp huyện, cấp xã có điều kiện để đạt được các mục tiêu chính trị đề ra.

II. TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ - XÃ HỘI VÀ XỬ LÝ TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ - XÃ HỘI TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ

2.1. Khái niệm, nguồn gốc

Tình huống chính trị - xã hội có thể được tiếp cận một cách đơn giản nhất như sau: *“Tình huống chính trị - xã hội có thể được coi là một sự việc hay sự kiện nào đó xuất hiện trong xã hội vượt quá phạm vi, khuôn khổ pháp luật và đạo đức, có nguy cơ gây mất đoàn kết, làm bất ổn chính trị, xáo trộn xã hội, xảy ra tại một địa điểm, trong một thời gian nhất định và có khả năng lan rộng, gây khó khăn và trở ngại cho hoạt động của tổ chức Đảng, chính quyền và có thể liên quan đến chế độ xã hội, yêu cầu lãnh đạo, quản lý và tổ chức của chính quyền phải dùng các biện pháp phù hợp để giải quyết”* (Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, 2021).

Như vậy, tình huống chính trị - xã hội được biết đến rất đa dạng, có thể xuất hiện trong lĩnh vực kinh doanh, kinh tế như tranh chấp đất đai; biểu tình ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, gây nguy hại tới môi trường; xúi dục đấu tranh, đình công đông người tại các doanh nghiệp, khu sản xuất tập trung; trong lĩnh vực chính trị như khiếu kiện có sự tham gia của nhiều người; vấn đề đưa tin xấu độc, tin tào sùng chú ý nhằm dụ dỗ, lôi kéo, tạo hoang mang trong dư luận; cản trở hay chống người thi hành công vụ, xâm phạm hay phá hoại trụ sở cơ quan công quyền; khai thác các nguồn lực từ bên ngoài nhằm xây dựng và tập hợp lực lượng, tuyên truyền sai trái, chia rẽ cộng đồng, chống phá Đảng, chống phá Chính quyền; trong lĩnh vực văn hóa - xã hội gồm các vấn đề như tụ tập đông người gây rối, cản trở sự đi lại của người dân, gây ách tắc giao thông; tiến hành xây dựng, coi nói hay đập phá trái phép cơ sở tôn giáo, thực hiện các hoạt động tôn giáo, tín ngưỡng có tính chất mê tín dị đoan gây ảnh hưởng đến người dân.

Theo quy định, cấp ủy, chính quyền, công an, quân đội, mặt trận tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội đều tham gia vào xử lý tình huống chính trị - xã hội, đóng vai trò quan trọng trong việc ngăn chặn các tình huống có khả năng diễn ra. Để các bên liên quan tham gia vào giải quyết các tình huống một cách đồng bộ, nhịp nhàng và hiệu quả thì lãnh đạo, quản lý là trung tâm chỉ huy và dẫn dắt.

Để thực hiện tốt nhiệm vụ xử lý tình huống, lãnh đạo, quản lý cần có những kỹ năng, phẩm chất tốt để xử lý các vấn đề một cách chủ động, khôn khéo, khoa học và linh hoạt. Rõ ràng, kỹ năng xử lý tình huống chính trị - xã hội có ý nghĩa về mặt khoa học quản lý, các nhân tố bên trong và bên ngoài của lãnh đạo, quản lý đòi hỏi người làm lãnh đạo, quản lý phải thường xuyên trau dồi và phát triển bản thân. Do tính chất tình huống đa dạng, phức tạp và thường chứa đựng yếu tố mới, bất ngờ nên lãnh đạo, quản lý luôn duy trì tính bao quát và ứng biến trong xử lý tình huống, sáng tạo trong cách làm và tuyệt đối không được chủ quan.

2.2. Phân loại tình huống chính trị - xã hội ở cơ sở

Như đã đề cập ở trên, tình huống chính trị - xã hội ở cấp huyện, cấp xã diễn ra vô cùng đa dạng, phức tạp và hoàn toàn có thể ngoài khả năng xử lý của nhiều cán bộ do nhiều nguyên nhân chủ quan lẫn khách quan. Nhằm thực hiện tốt vai trò xử lý tình huống chính trị - xã hội, cán bộ cần phân biệt rõ các loại tình huống chính trị - xã hội như sau:

- Tình huống chính trị - xã hội có yếu tố liên quan đến đời sống xã hội.
- Tình huống chính trị - xã hội có yếu tố liên quan đến đời sống xã hội, kinh tế, văn hóa, tôn giáo, tín ngưỡng;
- Tình huống chính trị - xã hội liên quan đến lĩnh vực quốc phòng, an ninh, bảo vệ chủ quyền và lãnh thổ.
- Tình huống chính trị - xã hội liên quan đến việc thay đổi quyền lực và tổ chức nhân sự.
- Tình huống chính trị - xã hội liên quan đến vấn đề tham nhũng, lợi dụng quyền lực của cán bộ để mưu cầu lợi ích cá nhân.
- Tình huống chính trị - xã hội liên quan đến vấn đề suy thoái tư tưởng chính trị, vận động bất hợp pháp cho cá nhân, đạo đức lối sống của công chức, viên chức và cán bộ.
- Tình huống chính trị - xã hội có yếu tố liên quan đến điểm nóng chính trị - xã hội, xung đột xã hội.

Việc phân chia các loại tình huống chính trị - xã hội trên giúp cán bộ nhận thức được đúng đắn đối tượng, nội dung và hướng xử lý, góp phần quan trọng vào xử lý hiệu quả của cán bộ thực thi nhiệm vụ có liên quan.

2.3. Một số biểu hiện của tình huống chính trị - xã hội ở cấp huyện, cấp xã

Trước hết, tình huống chính trị - xã hội luôn có tính đa dạng và có tính chất riêng, mỗi một lúc một khác, mỗi một nơi một kiểu. Tuy nhiên, một tình huống

chính trị - xã hội sẽ biểu hiện ra bằng những dấu hiệu nào đó cụ thể; có thể là một số biểu hiện cơ bản như sau:

+ Sự xuất hiện về những tiếng nói hay hành động có tính chất bất mãn, tức giận, chống đối của một bộ phận dân chúng đối với đại diện của chính quyền Nhà nước, có thể lãnh đạo huyện hay cấp xã. Thông thường, những dấu hiệu này là nguồn gốc dẫn đến những tình huống chính trị - xã hội ở cấp huyện, cấp xã và có thể diễn ra rất nhanh chóng, cũng có thể diễn ra âm ỉ trong nhiều năm.

+ Điểm nóng xã hội hay điểm nóng chính trị - xã hội có thể từ nhiều nguyên nhân khác nhau nhưng về cơ bản có thể từ yếu tố bên trong hoặc yếu tố bên ngoài. Yếu tố chính trị thường có quá trình dài hơn và có tính phức tạp.

+ Sự xung đột lợi ích hay vì động cơ nào đó giữa các phe cánh trong bộ máy cầm quyền ở địa phương, làm chia rẽ và mất đoàn kết nội bộ, dẫn đến dư luận xấu và chỉ cần một lý do nào đó là có thể bùng phát thành làn sóng tức giận của người dân.

+ Bộ máy chính quyền tỏ ra yếu kém, bất lực, hoạt động tê liệt hoặc có khoảng trống quyền lực. Đây là vấn đề nguy hiểm, nan giải hàng đầu trong quản lý Nhà nước.

+ Những chuẩn mực về pháp luật, về quy định, đạo đức, lối sống, văn hóa có thể không được tuân thủ và thậm chí bị lợi dụng.

+ Khủng hoảng về niềm tin, về tư tưởng, về tình trạng xấu của nền kinh tế gây ảnh hưởng tiêu cực đến ý thức hệ chủ đạo của xã hội và có thể bùng phát sự kích động của một bộ phận người dân.

+ Chế độ xã hội của Việt Nam đã và đang xây dựng có thể bị một số cá nhân, tổ chức âm mưu phá hoại, ảnh hưởng không nhỏ đến an ninh của đất nước. Do đó, khi có những điểm nóng xảy ra, các thế lực thù địch sẽ tìm cách để can thiệp và tình huống sẽ phát triển rất nhanh, trở nên phức tạp.

+ Tình trạng quan liêu, tham nhũng ở cấp cơ sở, chính quyền địa phương dẫn đến nhiều hệ lụy tiêu cực và nguy cơ bùng nổ tình huống tiêu cực có thể xảy ra bất cứ lúc nào.

III. KỸ NĂNG XỬ LÝ TÌNH HUỐNG CHÍNH TRỊ - XÃ HỘI TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ

Lãnh đạo, quản lý ở cấp Huyện, cấp xã cần vận dụng linh hoạt một số kỹ năng cơ bản trong xử lý tình huống chính trị - xã hội như sau.

3.1. Nhận diện, phân loại tình huống

Để thực hiện chức năng, nhiệm vụ trong xử lý các tình huống chính trị – xã hội cấp huyện, cấp xã, cán bộ cần nhận diện được, phân loại được tình huống chính trị - xã hội để từ đó tiến hành các bước xử lý tình huống đúng đắn.

Lãnh đạo, quản lý cần xác định được mục tiêu, nguyên tắc, quy trình và phương pháp xử lý tình huống nhằm đảm bảo nguyên tắc ổn định chính trị, bảo vệ Đảng, bảo vệ Nhà nước, bảo vệ người dân, bảo vệ doanh nghiệp và bảo vệ chế độ tốt đẹp của chúng ta; đảm bảo tính trật tự, kỷ cương xã hội và duy trì khối đại đoàn kết toàn dân, vì sự phát triển kinh tế, cải thiện mức sống của người dân; nhằm làm thất bại triệt để các thủ đoạn, mưu đồ chống phá từ các phần tử xấu và thế lực chống đối.

Lãnh đạo, quản lý cần xác định hiểu rõ những căn cứ về chính trị, về pháp lý nhằm bảo đảm tính hợp pháp, tính hợp lý và hợp tình trong việc giải quyết các tình huống đồng thời tranh thủ sự đồng lòng hưởng ứng của người dân.

Yêu cầu đặt ra đối với lãnh đạo, quản lý đó là luôn đề cao tinh thần trách nhiệm trong lãnh đạo tập thể, đảm bảo sự thống nhất và xuyên suốt đến cùng, phối hợp chặt chẽ giữa các cá nhân và cơ quan có liên quan để thực hiện thành công nhiệm vụ đặt ra.

Nhằm kịp thời ngăn chặn sự phát triển, lan rộng tình huống, lãnh đạo, quản lý luôn phải sẵn sàng để có những quyết định nhanh chóng, kịp thời, đúng đắn, thống nhất để giải quyết vấn đề tại chỗ.

Việc huy động các nguồn lực tại chỗ một cách kịp thời, phù hợp và tối ưu yêu cầu lãnh đạo, quản lý cấp xã, huyện cần nắm bắt các nguồn lực của địa phương một cách chặt chẽ. Nếu thông tin về các nguồn lực như nhân lực, vật lực không đầy đủ, lãnh đạo, quản lý dễ mắc các sai lầm trong ra các quyết định có liên quan.

Lãnh đạo, quản lý cần làm chủ được dư luận, nắm rõ tâm trạng của cán bộ và người dân có tình huống xảy ra; chú ý đến việc khắc phục kịp thời những hậu quả nếu có; cần nhanh chóng ổn định tình hình đồng thời dự báo đúng diễn biến tình hình của tình huống để có các giải pháp phù hợp tiếp theo.

3.2. Nhận diện bản chất trúng, phân loại đúng tình huống

Ở nội dung này, lãnh đạo, quản lý cần nhận diện đúng bản chất và cần phân loại đúng, rõ tình huống. Theo đó, cán bộ lãnh đạo, quản lý cần lưu ý các nội dung sau đây:

Trên cơ sở tiếp cận vấn đề một cách thực tế, nắm rõ nhanh và chắc chắn về địa điểm, thời gian, quy mô, diễn biến, đặc biệt về thành phần tham gia tình huống.

Một nội dung quan trọng của bước này đó là lãnh đạo, quản lý cần phải giữ sự bình tĩnh, khách quan trong tìm hiểu các xung đột, mâu thuẫn, tính chất, đối tượng xảy ra tình huống và các mong muốn của họ.

Tiếp đến, lãnh đạo, quản lý có nhiệm vụ phân tích nguồn gốc của vấn đề một cách thấu đáo, nắm rõ được bản chất để từ đó tìm ra được chìa khóa nhằm tháo gỡ vướng mắc hay giải pháp phù hợp cho việc đưa ra quyết định đúng đắn.

Hơn nữa, lãnh đạo, quản lý cần bản lĩnh, điềm tĩnh trong phân loại tình huống. Để làm tốt việc này, lãnh đạo, quản lý cần phân biệt rõ tình huống chính trị - xã hội đang xảy ra ở lĩnh vực nào, quy mô, phạm vi, thời gian xảy ra tình huống; tính chất phức tạp của tình huống xã hội, xác định được tình huống chính trị - xã hội hay tình huống chính trị; sự tham gia và mức độ phản ứng, phản đối của người dân hay phản động; yếu tố nội bộ hay yếu tố nước ngoài; tính tự phát hay cố ý, cố tình. Theo đó, lãnh đạo, quản lý phải nắm được rõ các vấn đề đang diễn ra, chủ động khai thác thông tin đầy đủ và kịp thời đối với tình huống như quy mô, thời gian, phạm vi, tính chất và mức độ phức tạp, yếu tố hoàn toàn ở địa phương hay có cả yếu tố nước ngoài, tính đơn lẻ hay có tính hệ thống.

3.3. Xây dựng đúng và triển khai được kế hoạch xử lý tình huống

Lãnh đạo, quản lý cấp huyện, cấp xã cần bắt tay ngay vào việc xây dựng đúng và triển khai kế hoạch xử lý tình huống. Một số lưu ý đối với cán bộ xử lý tình huống ở giai đoạn này như sau:

Trong những tình huống nhất định, mức độ và tính chất phức tạp của tình huống khiến vấn đề có nguy cơ vượt tầm kiểm soát của lãnh đạo, quản lý ở địa phương thì yêu cầu đặt ra cho lãnh đạo, quản lý là kịp thời báo cáo và xin ý kiến chỉ đạo của cấp cao hơn để có thể thực hiện việc xử lý tình huống theo một hướng khác và thậm chí lực lượng cấp trên có thể tham gia trực tiếp vào xử lý tình huống. Điều này cho thấy, việc của địa phương không phải một mình địa phương tự ý xử lý đến cùng.

Với chức năng nhiệm vụ của mình, trên cơ sở phạm vi được phân công, lãnh đạo, quản lý có thể tham gia trực tiếp, một phần hay gián tiếp hay nhân tố liên quan đến việc thành lập tổ, ban chỉ đạo xử lý tình huống bảo đảm sự lãnh đạo, chỉ huy thống nhất, kịp thời của cấp ủy, chính quyền và sự phối hợp cần

thiết của các lực lượng khác. Thực hiện công tác lập tổ, ban chỉ đạo giải quyết tình huống cần đảm bảo đúng số lượng, đúng về thành phần tham gia theo quy định của pháp luật để ra quyết định, lên kế hoạch và phản ứng kịp thời trong tổ chức thực hiện giải quyết tình huống. Thông thường, khi tình huống xảy ra, công tác huy động nguồn lực diễn ra nhanh chóng và khẩn trương, cho nên lãnh đạo, quản lý luôn duy trì các mối liên hệ khăng khít với các cá nhân, cơ quan để việc chỉ đạo và tổ chức thực hiện xử lý tình huống trong bất cứ hoàn cảnh nào, bất cứ thời gian nào. Theo đó, duy trì các kênh thông tin tốt sẽ giúp lãnh đạo, quản lý tránh được sự bị động, chậm trễ trong xử lý tình huống, đặc biệt là đối với các tình huống khẩn cấp, điểm nóng.

Việc tiếp theo của lãnh đạo, quản lý sau khi đã có các phương án triển khai xử lý tình huống đó là lựa chọn phương án tối ưu. Đây không phải là bài toán dễ cho bất cứ ai và trong nhiều trường hợp, sự chủ quan có thể dẫn đến lựa chọn phương án sai và vấn đề có thể đi theo một hướng khác. Lãnh đạo, quản lý cần cân nhắc, đánh giá và xem xét các phương án đưa ra một cách khoa học và thực tiễn, dựa trên tình hình cụ thể để có phương án phù hợp nhất, tối ưu nhất. Như vậy, việc lựa chọn các phương pháp, công cụ, nguồn lực, biện pháp xử lý thích hợp: bằng đàm phán, thuyết phục, hòa giải, thương lượng hay thậm chí bằng biện pháp trấn áp. Công tác tổ chức thực hiện các phương án sẽ được người có thẩm quyền quyết định, cán bộ hội phụ nữ xã, huyện có vai trò quan trọng trong việc tham mưu cũng như tổ chức thực hiện các tình huống liên quan trực tiếp đến lĩnh vực phụ nữ quản lý.

Trong trường hợp, tình huống có liên quan đến Hội phụ nữ quản lý, cán bộ hội phụ nữ có vai trò quan trọng trong việc tham gia đối thoại trực tiếp với người dân, đại diện người dân của địa phương; cần chú ý lắng nghe, thực hiện việc tập hợp ý kiến phản ánh cũng như thu thập các đơn từ tố cáo có liên quan của người dân; cần giải thích cụ thể, phân tích rõ vấn đề và bản chất của các nội dung có liên quan của tình huống. Từ sự am hiểu, nắm rõ địa bàn và tính liên kết chặt chẽ của hội viên hội phụ nữ với các cấp phụ nữ xã, Huyện, Tỉnh, cán bộ hội phụ nữ có thể vận dụng các kỹ năng tuyên truyền, các nội dung tích cực để cùng tham gia giải quyết triệt để tình huống xảy ra.

Xuất phát từ thực tiễn của vấn đề, từ phạm vi ảnh hưởng của sự kiện đang xảy ra, lãnh đạo, quản lý có thể tham gia hiệu quả trong thuyết phục, vận động hay ngăn cản các cá nhân, nhóm người thực hiện các hành động tiêu cực. Việc

ngăn chặn hiệu quả kịp thời vấn đề đang xảy ra sẽ góp phần quyết định đến hạn chế sự ảnh hưởng của tình huống, hạn chế đến mức thấp nhất các thiệt hại có thể có, làm chậm sự phát triển của vấn đề cũng như tạo điều kiện để các cấp chức năng cao hơn có thời gian, nguồn lực để tiến hành giải quyết. Sự hiệp đồng hợp tác hiệu quả của các cá nhân lãnh đạo, quản lý với các ban ngành có liên quan là hết sức quan trọng, vừa thể hiện sự phối hợp hợp lý vừa thể hiện tinh thần trách nhiệm cao đối với các tình huống chính trị - xã hội. Chính vì vậy, mỗi một lãnh đạo, quản lý của các tổ chức ở địa phương luôn trau dồi phẩm chất tốt đẹp của mình cũng như phát triển các kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả.

Lãnh đạo, quản lý tích cực tham gia trong giải quyết các điểm nóng như giải tán đám đông và khiếu kiện tập trung đông người. Bên cạnh đó, lãnh đạo, quản lý cần phát hiện, ngăn chặn kịp thời, kiên quyết các hiện tượng cướp phá, phá hoại tài sản của Nhà nước, phá hoại tài sản của người dân, tung tin tiêu cực, làm méo mó tình hình, gây rối loạn ở địa bàn. Hơn nữa, lãnh đạo, quản lý cần tham gia điều tiết, kiểm soát hành vi của các thành phần gây ra cả tình huống, theo dõi và có sự phân tích kịp thời diễn tiến hành động của các cá nhân này. Liên quan đến xử lý tình huống có tính chất phức tạp, một số cá nhân có thể không kiểm soát được hành vi hay có chủ ý, họ tấn công người thi hành công vụ và sự việc có thể bùng phát lên một cấp độ phức tạp hơn.

Bên cạnh đó, với bối cảnh sử dụng công nghệ thông tin phổ biến như ngày nay, công tác quản trị chặt chẽ thông tin, truyền thông trên các diễn đàn trực tuyến, tin tức của phát thanh, truyền hình, báo chí, mạng xã hội trong quá trình đưa tin. Những tin tức giả, những thông tin sai lệch và có sự can thiệp của các thế lực chống đối có thể khiến dư luận dậy sóng và nhanh chóng bùng phát một tình huống phức tạp. Như vậy, nếu làm tốt công tác quản lý thông tin, tình huống sẽ được quản lý, lãnh đạo tập trung được giải quyết hiệu quả.

3.4. Ổn định nhanh tình hình và khắc phục tốt hậu quả của tình huống

Nhìn chung, yêu cầu đối với lãnh đạo, quản lý là phải hạn chế thiệt hại ít nhất về người, tài sản, sản xuất kinh doanh, môi trường, kết nối thông tin; về tư tưởng, tình cảm, tâm lý; về các hậu quả hay các ảnh hưởng khác không tốt của tình huống. Vấn đề đặt ra đối với lãnh đạo, quản lý giai đoạn này đó là thực hiện công tác khen thưởng, động viên kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích trong xử lý tình huống đồng thời nhắc nhở, phê bình hay xử lý sai phạm các cá nhân, đơn vị có liên quan nếu có.

Ngay sau khi xử lý tình huống, nhiều luồng thông tin trái chiều có thể vẫn tiếp tục gây nhiễu loạn trong nhân dân do đó chính quyền địa phương cần làm tốt nhiệm vụ tiếp theo đó là ổn định tình hình, khẳng định và đính chính các thông tin có liên quan nhằm đưa tình hình nhanh chóng ổn định và không khí chung được đảm bảo bình yên. Vai trò của lãnh đạo, quản lý ở giai đoạn này thể hiện ở việc tuyên truyền phù hợp các vấn đề và tiếp cận một cách khéo léo, triển khai các hoạt động một cách quyết liệt. Tuy nhiên, với những tình huống khó và nhiều vấn đề phải giải quyết, còn có những cách nhìn khác nhau, thì cần làm rõ các sai phạm từ cá nhân, thông tin cho nhân dân thấy được tính nghiêm minh của pháp luật trước những sai phạm của bất kỳ ai; nhằm giảm những bức xúc trong dư luận quần chúng và đảm bảo niềm tin của người dân, tránh để tình huống lây lan, tái phát. Hơn nữa, định hướng và dẫn dắt tốt và kịp thời thông tin chung, đảm bảo sự ổn định về tư tưởng, tránh sự hoang mang, dao động từ phía cán bộ và người dân, ngăn chặn việc tuyên truyền xấu, lừa đảo.

3.5. Đánh giá đúng và đầy đủ việc xử lý tình huống

Xử lý tình huống của địa phương mang tính hệ thống và tính chính trị cho nên việc đánh giá xử lý tình huống vừa là nhiệm vụ vừa là mục tiêu. Nội dung của báo cáo đánh giá về cơ bản phải thể hiện được bản chất của tình huống cũng như nguồn gốc, diễn biến và hệ quả của tình huống. Bên cạnh đó, báo cáo đánh giá xử lý tình huống cần nêu bật được cách thức tiến hành và các nguồn lực tham gia xử lý vấn đề. Hơn nữa, báo cáo đánh giá cần đưa ra được nhận định của lãnh đạo, quản lý về công tác xử lý tình huống và những nguy cơ tồn tại hay khả năng tiếp diễn vấn đề trong thời gian sắp tới. Đánh giá xử lý tình huống vừa nhằm cập nhật thông tin vừa có ý nghĩa tổng kết để các cá nhân, tổ chức có liên quan nắm bắt tổng thể mọi vấn đề. Chính vì thế, chất lượng của báo cáo đánh giá cần dựa trên việc thu thập và xử lý thông tin đúng đắn và đáng tin cậy, các thông tin đưa ra cần có minh chứng cụ thể, các đánh giá cần thể hiện tính khách quan.

Như đã đề cập ở trên, đánh giá xử lý tình huống ngoài việc cập nhật thông tin về xử lý tình huống còn có ý nghĩa cho các cá nhân, tổ chức rút kinh nghiệm về công tác thực hiện nhiệm vụ của mình, cụ thể là xác định được trách nhiệm của cá nhân, tập thể trong việc để xảy ra tình huống cũng như tham gia vào việc xử lý tình huống. Bên cạnh đó, biểu dương các cá nhân, tập thể có thành tích trong ngăn chặn, xử lý kịp thời tình huống góp tạo ra sự phấn khởi và khích lệ

tinh thần đối với các cá nhân, tập thể đó. Để thực hiện được nhiệm vụ này, địa phương có thể tổ chức các hội nghị tổng kết nhằm cung cấp thông tin đến các cá nhân, tổ chức một cách chuyên nghiệp, công khai về nhận diện vấn đề, quy trình, phương pháp, công cụ, nguồn lực con người, tài chính, phương tiện huy động cho công tác xử lý tình huống.

Với phương châm giảm bớt và chủ động ngăn ngừa được các tình huống xảy ra. Lãnh đạo, quản lý tham mưu luôn lấy nhiệm vụ nghiên cứu các hạn chế từ các chính sách của địa phương để tiến tới hoàn thiện hơn. Việc này tuy khó nhưng cũng là cách tháo gỡ các nút thắt có thể dẫn đến các xung đột, tình huống tiêu cực trong tương lai.

3.6. Theo dõi thường xuyên, dự báo đúng và phòng ngừa có hiệu quả tình huống

Phòng ngừa là tốt nhất, việc để sự việc phát triển đến mức công khai sẽ gây khó khăn cho việc xử lý tình huống. Lãnh đạo, quản lý thường xuyên theo dõi tình hình, nắm bắt kịp thời các vấn đề và nguy cơ phát sinh các tình huống để làm cơ sở có những hoạt động can thiệp kịp thời khi mức độ nguy hiểm còn thấp. Đây được coi là nhiệm vụ tiên phong có ý nghĩa lớn trong ngăn ngừa và có biện pháp xử lý tận gốc một cách kịp thời.

Rõ ràng là tình huống xảy ra là không ai mong muốn và càng không ai mong chờ những vấn đề bùng phát trong xã hội làm ảnh hưởng đến uy tín, tình hình trật tự của địa phương. Tuy vậy, thực tiễn đời sống chính trị - xã hội phức tạp và do đó tình huống vì nhiều lý do có thể xuất hiện bất cứ lúc nào. Những địa phương có lịch sử phát sinh nhiều tình huống thì nhìn chung sẽ tiếp tục xuất hiện các tình huống trong tương lai, chỉ cần những mẫu thuẫn nhỏ hay sự tách trách của cán bộ địa phương trong xử lý một vụ việc cụ thể đều có thể dẫn đến những tình huống căng thẳng trong xã hội. Bởi vậy, lãnh đạo, quản lý luôn phải nắm bắt rõ tình hình địa phương để kịp thời ngăn ngừa các nguy cơ xung đột và phát sinh các tình huống.

IV. TIẾP CÔNG DÂN, GIẢI QUYẾT KHIẾU NẠI, TỔ CÁO CỦA CÔNG DÂN Ở CẤP HUYỆN, CẤP XÃ

4.1. Tiếp công dân ở cấp huyện, cấp xã

Trước hết, tiếp công dân là hoạt động thường xuyên và là nhiệm vụ cơ bản đối với lãnh đạo, quản lý ở địa phương, cơ quan hành chính nhà nước. Tiếp công dân được hiểu là việc tiếp đón để chào hỏi, lắng nghe, nhận đơn thư khiếu nại, tố

cáo phản ánh nguyện vọng của công dân; giúp đỡ, giải quyết, hướng dẫn cho công dân để thực hiện những hoạt động theo quy định của địa phương hay của Nhà nước. Tiếp công dân ở công sở là nhiệm vụ phổ biến, được công khai và yêu cầu chặt chẽ về tuân thủ các quy định liên quan.

Cơ sở pháp lý của hoạt động tiếp công dân

- Hiến pháp năm 2013

Công dân Việt Nam được pháp luật Việt Nam bảo vệ và người dân có quyền trong việc giám sát hoạt động của cán bộ. Cụ thể, người dân có quyền khiếu nại, tố cáo cán bộ, tập thể cơ quan Nhà nước về một vấn đề nào đó có tính tiêu cực, quan liêu. Bên cạnh đó, người dân cũng có thể tiến hành khiếu nại, tố cáo đến cơ quan công quyền đối với các tranh chấp phát sinh giữa công dân hay gia đình của họ với các cá nhân, tổ chức khác. Tùy theo tính chất vụ việc, địa phương có đại diện cá nhân hay bộ phận chuyên trách tiếp đón công dân trong tố cáo, khiếu nại.

- Căn cứ từ các văn bản luật liên quan:

+ *Luật tiếp công dân 2013*

Theo luật tiếp công dân hiện hành, công tác tổ chức hoạt động tiếp công dân cần phải tuân thủ yêu cầu theo quy định một cách nghiêm minh, địa điểm và các điều kiện đảm bảo cho hoạt động tiếp công dân tại trụ sở tiếp công dân được quy định cụ thể.

+ *Luật Tố cáo 2018*

Luật tố cáo 2018 quy định về tố cáo, cách thức giải quyết tố cáo đối với vi phạm pháp luật của cá nhân trong thực hiện nhiệm vụ.

- Nội dung pháp lý chính của hoạt động tiếp công dân, giải quyết khiếu nại, tố cáo gồm có:

+ Công dân Việt Nam có quyền và thực hiện quyền kiến nghị, khiếu nại, tố cáo, phản ánh tới cơ quan nhà nước.

+ Cơ quan nhà nước, cán bộ trong cơ quan nhà nước có thẩm quyền có trách nhiệm thực hiện nghĩa vụ tiếp công dân đến kiến nghị, phản ánh, khiếu nại, tố cáo đồng thời tham gia giải quyết khiếu nại, tố cáo theo quy định hiện hành của pháp luật.

+ Các đại biểu dân bầu các cấp, các cơ quan đại diện dân cử có quyền và trách nhiệm trong giám sát việc khiếu nại, tố cáo của công dân và thực hiện pháp

luật về tiếp công dân, giải quyết khiếu nại, tố cáo của cơ quan, cá nhân có liên quan trong tiếp công dân.

- Kỹ năng tiếp công dân ở cấp huyện, cấp xã

Bước 1: Chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho việc tiếp công dân

a) Công tác thành lập trụ sở, ban hành quy chế và cơ cấu đội ngũ cán bộ thực hiện công tác tiếp công dân.

Về địa điểm tiếp công dân, cần lưu ý một số nội dung sau đây: Một số lưu ý về địa điểm tiếp công dân:

- Địa điểm cần thuận tiện đi lại, dễ tiếp cận và phù hợp với điều kiện của địa phương.

- Vị trí tiếp công dân cần đảm bảo tính khang trang nhằm thể hiện sự lịch sự, tôn trọng người dân cũng như thể hiện sự uy nghiêm của cơ quan nhà nước.

- Cần hết sức tránh: địa điểm quá đơn giản, tùy tiện gây ấn tượng không tốt đối với công dân, ngược lại là quá cầu kỳ, xa hoa, phô trương quá mức, tạo sự cách biệt dẫn đến sự xa cách của quần chúng và cũng tạo sự nghi kỵ của dân chúng đối với chính quyền địa phương.

- Chú ý bố trí phòng đợi, phòng tiếp riêng biệt ở nơi tiếp công dân, có kế hoạch bảo đảm an toàn và phù hợp khi tổ chức tiếp công dân.

Những lưu ý về việc bố trí cán bộ tiếp công dân:

- Cán bộ tiếp công dân cần bảo đảm những điều kiện như sau: có trình độ, có nghiệp vụ tiếp dân tốt, năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu về chính sách, pháp luật, có khả năng vận dụng kiến thức tâm lý học vào công việc.

- Cán bộ tiếp công dân phải cư xử chuyên nghiệp, lịch sự, chu đáo, tạo niềm tin tốt để người dân trình bày nội dung phản ánh; đồng thời có kỹ năng nhìn nhận vấn đề, giúp đỡ và hướng dẫn người dân trình bày bản chất, nội dung của vấn đề, tóm tắt và nhận định sự việc một cách đầy đủ, chính xác.

- Cán bộ tiếp người dân cần có kỹ năng lắng nghe, chia sẻ và giao tiếp phù hợp.

b) Ban hành nội quy tiếp công dân

Nội quy tiếp công dân là trung tâm của hoạt động tiếp công dân của chính quyền, văn bản hóa nội quy góp phần làm minh bạch hóa quy trình, thủ tục và cách thức thực hiện hoạt động tiếp công dân của tổ chức đồng thời là cơ sở

hướng dẫn để công dân tuân thủ các quy định liên quan. Các nội dung cơ bản của nội quy tiếp công dân bao có thể bao gồm:

- Thông tin về những quy định chung về việc tiếp công dân;
- Thông tin về lịch tiếp công dân;
- Thông tin đối với quyền, nghĩa vụ của công dân khi tới nơi tiếp dân của chính quyền;
- Thông tin đối với trách nhiệm, quyền từ chối tiếp công dân của người tiếp công dân;

Để đảm bảo tính công khai, minh bạch vừa tạo thuận lợi cho người dân dễ dàng tìm hiểu các quy định và thủ tục liên quan, Nội quy tiếp công dân nên được xây dựng rõ ràng, ký và ban hành. Sau đó, bản Nội quy cần được công bố và treo ở nơi tiếp công dân hoặc có thể ở nơi thuận tiện cho công dân tiếp cận.

c) Đảm bảo các về trang thiết bị văn phòng cơ bản

- Trụ sở tiếp công dân cần được trang bị trang thiết bị văn phòng cần thiết như: bàn, ghế, giấy, bút, ấm chén uống nước, quạt, đèn. Nếu có điều kiện nên trang bị thêm máy ghi âm, camera, điều hòa nhiệt độ để cán bộ tiếp dân ghi lại những thông tin cần thiết làm minh chứng cho các nhiệm vụ liên quan cũng như tạo sự chuyên nghiệp và tăng tính hiệu quả của công tác tiếp công dân.

- Trụ sở tiếp công dân cần đảm bảo tính khang trang, hợp lý, phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của địa phương.

Bước 2: Lập kế hoạch tiếp công dân

a) Lập kế hoạch tiếp công dân có thể thường xuyên và bất thường

Tiếp công dân thường xuyên

Tiếp công dân thường xuyên theo lịch công khai sẽ là công tác minh bạch, công khai.

Khoản 5, Điều 13, Luật tiếp công dân năm 2013 chỉ rõ, mỗi tháng ít nhất 2 ngày, chủ tịch Ủy ban nhân dân (UBND) cấp huyện trực tiếp tiếp công dân tại trụ sở tiếp công dân. Cụ thể hóa ngày tiếp công dân hàng tháng cũng là cách giúp phía chính quyền và người dân thu xếp thời gian có thể tiếp xúc với nhau một cách chủ động.

Lịch tiếp công dân bất thường

Chủ tịch UBND cấp xã, cấp huyện tiếp công dân bất thường đối với các trường hợp đột xuất, những vấn đề phát sinh có tình cấp thiết cũng có thể là

những vụ việc cần giải quyết ngay. Sự linh hoạt này giúp lãnh đạo, quản lý có thể giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng, kịp thời cho người dân.

Như vậy, do là lịch đột xuất, bất thường nên lãnh đạo, quản lý cấp xã, cấp huyện cần bố trí thời gian hợp lý để có lịch tiếp công dân trong những trường hợp bất thường.

b) Yêu cầu của công tác lập kế hoạch tiếp công dân của chính quyền

Công tác lập kế hoạch tiếp công dân cần đáp ứng các yêu cầu về chất lượng và số lượng, vừa thể hiện tính chuyên nghiệp vừa đảm bảo tính minh bạch. Hơn nữa, các tài liệu phục vụ cho buổi tiếp công dân cần có sự chuẩn bị chu đáo để đảm bảo tính hiệu quả. Các tài liệu, thông tin để lãnh đạo, quản lý sử dụng có thể bao gồm thông tin về tình hình kinh tế - xã hội của đất nước, của tỉnh/ thành phố, của xã, huyện để có thể chia sẻ kịp thời về các vấn đề mà công dân quan tâm. Thông tin về địa phương có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động tiếp công dân.

c) Công khai kế hoạch tiếp công dân

Để đảm bảo tính công khai và dân chủ, lịch tiếp công dân của lãnh đạo cần được công bố công khai tại trụ sở tiếp công dân và cần có đầy đủ các nội dung như: thông tin về lịch tiếp công dân của lãnh đạo, danh sách các cơ quan, đơn vị có đại diện tham gia buổi tiếp công dân và nội dung công dân.

Bước 3: Thực hiện tiếp công dân

a) Những nội dung khi tiếp công dân cần lắng nghe, đối thoại

Sau đây là nội dung khi tiếp công dân lãnh đạo, quản lý cần lắng nghe, đối thoại:

- Trước hết là những vấn đề mà người dân đang gặp phải khó khăn, đang cảm thấy bế tắc, bức xúc và mong muốn được làm việc với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền để có hướng giải quyết cho người dân.

- Tiếp theo đó là những mong muốn, nguyện vọng rất chính đáng và hợp pháp của công dân, những góp ý hay kiến nghị mà người dân muốn phản ánh với cơ quan nhà nước.

- Hơn nữa, nội dung mà công dân đã phản ánh và nay muốn được tiếp tục phản ánh để cơ quan nhà nước và cá nhân liên quan để tiếp tục giải quyết để họ hài lòng.

b) Văn hóa ứng xử của người tiếp công dân

- Văn hóa ứng xử rất quan trọng trong tiếp công dân, cán bộ tiếp dân cần có kỹ năng tốt trong ứng xử, ăn nói phải đảm bảo tính văn hóa và phù hợp trong giao tiếp.

- Cán bộ tiếp dân phải có thái độ hợp tác, tôn trọng, chu đáo và thể hiện phong cách chuyên nghiệp. Tuy vậy, với các đối tượng cụ thể, việc tiếp dân yêu cầu cán bộ có sự quản lý văn hóa giao tiếp của chính mình một cách hiệu quả, phù hợp; tránh sự cứng nhắc và mang tính cửa quyền, quan liêu.

c) Ứng xử trong trường hợp được từ chối tiếp công dân

- Trong những trường hợp nhất định, cán bộ tiếp dân cũng có quyền từ chối không tiếp và không nhận đơn, cụ thể, theo Điều 9, Luật tiếp công dân năm 2013:

- Công dân đến khiếu nại, tố cáo, phản ánh, kiến nghị về vụ việc đã được kiểm tra xem xét và đã có quyết định hoặc kết luận giải quyết của cơ quan có thẩm quyền theo quy định của pháp luật và đã được trả lời đầy đủ. Ngoại trừ các trường hợp đặc biệt hoặc có ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo UBND cấp xã, cấp huyện;

- Công dân đến làm việc không có năng lực hành vi hoặc đang trong tình trạng mất kiểm soát về hành vi vì sử dụng chất cấm, rượu, bia.

Với những trường hợp này, cán bộ tiếp công dân cần giải thích pháp luật về nội quy tiếp công dân, có thể hẹn công dân quay lại làm việc ở một thời gian khác, tránh bị hiểu nhầm là không tiếp dân.

d) Ứng xử với những trường hợp có nhiều người cùng khiếu nại, tố cáo phản ánh, kiến nghị về một nội dung

Phải nói rằng, trong những năm gần đây, đây là vấn đề có tính phổ biến và có xu hướng gia tăng. Theo đó, lĩnh vực đất đai, bồi thường giải phóng mặt bằng, chuyển nhượng tài sản có nhiều diễn biến phức tạp và trở thành nội dung mà người dân mong muốn khiếu nại, tố cáo nhiều nhất. Do tính chất phức tạp và vụ việc có thể kéo dài nên địa phương cần bố trí đủ cán bộ có năng lực để tiếp công dân, hoặc lãnh đạo cấp xã, cấp huyện trực tiếp tiếp dân để giải quyết triệt để các vấn đề đặt ra.

Lãnh đạo, quản lý, đại diện Ban tiếp công dân nơi có nhiều người khiếu nại, tố cáo, phản ánh, kiến nghị tập trung có trách nhiệm trực tiếp tiếp hoặc cử người đại diện cho mình tiếp đại diện của những công dân đến khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh nhằm nắm bắt thông tin, lắng nghe người đại diện trình bày

về nội dung khiếu nại, tố cáo, phản ánh, kiến nghị từ đó xử lý kịp thời các vấn đề cho công dân.

Trường hợp những người khiếu nại, tố cáo kiến nghị, phản ánh chưa có đơn khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh thì người tiếp công dân yêu cầu người đại diện viết thành văn bản hoặc ghi lại đầy đủ, chính xác nội dung vụ việc do người đại diện trình bày, đọc lại cho họ nghe và yêu cầu ký hoặc điểm chỉ để xác nhận.

Đối với những vấn đề công dân khiếu nại, tố cáo, phản ánh, kiến nghị thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình thì cán bộ tiếp dân tiếp nhận thông tin, thụ lý để xử lý và thông báo cho đại diện của những công dân khiếu nại, tố cáo về kết quả giải quyết theo quy định của pháp luật. Trong trường hợp vụ việc không thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình thì cần chuyển đơn tới cơ quan, tổ chức, đơn vị khác hoặc hướng dẫn công dân khiếu nại, tố cáo, phản ánh, kiến nghị đến cơ quan có thẩm quyền để được giải quyết.

đ) Kỹ năng tiếp nhận và xử lý bước đầu khiếu nại, tố cáo kiến nghị, phản ánh
- Xử lý vấn đề khiếu nại của công dân

Đối với việc công dân trực tiếp đến trình bày khiếu nại mà khiếu nại đó thuộc phạm vi giải quyết của cơ quan, cán bộ tiếp dân cần hướng dẫn công dân lập thành đơn hoặc văn bản ghi rõ nội dung khiếu nại và yêu cầu công dân ký tên hoặc điểm chỉ vào văn bản khiếu nại đó; đồng thời cán bộ tiếp dân vào sổ theo dõi khiếu nại và báo cáo đến thủ trưởng cơ quan để xử lý theo quy định của pháp luật. Trong trường hợp vụ việc khiếu nại không thuộc phạm vi xử lý của cơ quan thì cán bộ tiếp dân cần hướng dẫn công dân khiếu nại đến cơ quan có thẩm quyền giải quyết.

- Xử lý tố cáo, phản ánh, kiến nghị của công dân

Đối với việc công dân trực tiếp đến trình bày tố cáo, phản ánh, kiến nghị tại trụ sở tiếp dân thì cán bộ tiếp dân cần ghi chép nội dung tố cáo, phản ánh, kiến nghị; vào sổ tiếp công dân; trường hợp công dân tố cáo thì yêu cầu người tố cáo ký tên hoặc điểm chỉ vào biên bản ghi nội dung tố cáo. Trường hợp tố cáo, phản ánh, kiến nghị thuộc thẩm quyền giải quyết của Thủ trưởng cơ quan thì cán bộ tiếp dân phải báo cáo Thủ trưởng cơ quan kịp thời để giải quyết theo quy định của pháp luật; trường hợp tố cáo, phản ánh, kiến nghị không thuộc thẩm quyền của Thủ trưởng cơ quan thì cán bộ tiếp dân hướng dẫn công dân đến cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền để được hỗ trợ, xử lý.

e) Phân loại, chuyên nội dung khiếu nại, tố cáo, kiến nghị, phản ánh đến cơ quan, người có thẩm quyền thụ lý, giải quyết

- Xử lý đơn thư có nội dung tố cáo khẩn cấp.

Trường hợp đơn thư của công dân nội dung khẩn cấp, cán bộ tiếp nhận cần phải nhanh chóng thông báo tới cấp có thẩm quyền đưa ra các giải pháp xử lý kịp thời, nhằm ngăn chặn hậu quả xấu có thể xảy ra hoặc diễn biến tình hình có thể phức tạp hơn.

- Xử lý đơn thư khiếu nại, tố cáo không thuộc thẩm quyền giải quyết.

+ Trường hợp đơn thư của công dân khiếu nại không thuộc phạm vi, thẩm quyền giải quyết thì cán bộ tiếp dân thông báo và hướng dẫn cho công dân khiếu nại biết về cơ quan có thẩm quyền xử lý vụ việc. Nếu công dân khiếu nại nộp theo các tài liệu, giấy tờ bản gốc thì cần phải gửi trả lại cho công dân khiếu nại.

- Đơn thư khiếu nại, tố cáo đúng thẩm quyền.

Đối với việc công dân khiếu nại, tố cáo thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình và đủ điều kiện xem xét và giải quyết thì cán bộ tiếp dân tiếp nhận thông tin, giấy tờ, chứng cứ kèm theo và đồng thời báo cáo với cán bộ có thẩm quyền xử lý.

- Đơn thư khiếu nại, tố cáo đã được giải quyết đúng chính sách, pháp luật.

Đối với đơn thư của công dân khiếu nại, tố cáo đã được giải quyết đúng chính sách, pháp luật, cán bộ tiếp dân cần giải thích, hướng dẫn để công dân chấp hành nghiêm quyết định đã ban hành.

- Đơn thư kiến nghị, phản ánh thuộc thẩm quyền.

Đối với kiến nghị, phản ánh thuộc thẩm quyền giải quyết của cơ quan, tổ chức, đơn vị mình thì cán bộ tiếp dân báo cáo tới cán bộ có thẩm quyền để xem xét, xử lý.

g) Kỹ năng hẹn trả kết quả tiếp công dân

Công tác trả kết quả công dân cũng cần phải được chú ý thực hiện một cách khoa học và đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Theo đó, cán bộ tiếp dân phải làm giấy biên nhận thành 02 bản, ghi nhận danh mục các tài liệu được tiếp nhận có chữ ký của cán bộ tiếp dân và công dân tố cáo rồi giao cho công dân 01 bản, 01 bản còn lại đưa vào hồ sơ để giao cho cán bộ thụ lý trình Thủ trưởng cơ quan xử lý trong thời hạn luật định.

- Cán bộ tiếp dân cần phải đọc lại biên bản cho công dân nghe và đề nghị ký vào biên bản. Đây là nội dung tiếp công dân cần thực hiện nghiêm.

- Cán bộ tiếp công dân đề nghị công dân cung cấp đơn thư, giấy tờ, chứng cứ để lập hồ sơ. Các tài liệu trên được lập thành danh mục, có số trang rõ ràng và cần yêu cầu công dân ký vào biên bản được lập.

Một số tình huống cụ thể trong tiếp công dân ở cấp huyện, cấp xã

- Đối với các vụ việc nổi cộm, phức tạp, có nhiều người tham gia, liên quan đến phạm vi trách nhiệm của nhiều cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân cũng có thể là ý kiến của các cơ quan, tổ chức, đơn vị còn khác nhau thì yêu cầu cán bộ tiếp dân hết sức lưu ý để báo cáo cấp trên kịp thời, đầy đủ xử lý.

- Đối với vụ việc nếu như không được chỉ đạo, thụ lý kịp thời có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng hay thậm chí có thể dẫn đến hủy hoại tài sản của Nhà nước, của tập thể, xâm hại đến tính mạng, đe dọa an toàn của công dân, tài sản của người dân, ảnh hưởng đến an ninh - chính trị, vấn đề liên quan đến trật tự, an toàn xã hội, cán bộ tiếp dân cần có kinh nghiệm tiếp nhận thông tin và thụ lý kịp thời, báo cáo lãnh đạo khẩn trương để có các hướng xử lý phù hợp.

4.2. Giải quyết khiếu nại, tố cáo của công dân ở cấp huyện, cấp xã

Tố cáo là một trong những quyền cơ bản của công dân. Hiến pháp năm 2013, tại Điều 30 quy định rõ mọi người có quyền khiếu nại, tố cáo với cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền về những việc làm trái pháp luật của cơ quan, tổ chức, cá nhân. Ở góc độ quản lý Nhà nước, việc thực hiện quyền khiếu nại, tố cáo của công dân có ý nghĩa tích cực.

Theo đó, lãnh đạo, quản lý có vai trò then chốt trong giải quyết khiếu nại, tố cáo của công dân trong phạm vi, thẩm quyền được quy định. Công tác tiếp dân, tiếp nhận, xử lý đơn thư và giám sát hoạt động xử lý khiếu nại, tố cáo của công dân cũng là quyền, trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, lãnh đạo địa phương.

- Kỹ năng giải quyết khiếu nại, tố cáo của công dân ở cấp huyện, cấp xã

+ Kỹ năng xác minh thông tin bị khiếu nại

Nội dung liên quan đến hiệu quả xử lý khiếu nại của công dân có liên quan đến kỹ năng xác định vấn đề cần xác minh và phân công công việc xác minh cho các bộ phận chuyên môn, công chức phụ trách. Thực tế cho thấy, kỹ năng này rất quan trọng đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Trong xác minh, người giải quyết khiếu nại cần thực hiện:

- Tiến hành kiểm tra lại quyết định hành chính đã ban hành, kiểm tra hành vi của người có trách nhiệm do mình quản lý trực tiếp, nếu khiếu nại đúng thì ra quyết định giải quyết khiếu nại ngay cho công dân.

- Trường hợp chưa có cơ sở kết luận nội dung khiếu nại thì cán bộ, lãnh đạo, quản lý phải tiến hành xác minh rồi kết luận nội dung khiếu nại và cũng có thể đề nghị cơ quan có thẩm quyền tiến hành xem xét.

Kỹ năng tổ chức đối thoại và tiến hành đối thoại

a) Thông báo công khai về việc tổ chức đối thoại trong giải quyết khiếu nại

Hoạt động đối thoại cần được thông báo sớm cho công dân khiếu nại, người bị khiếu nại và những người liên quan để họ chuẩn bị cho buổi đối thoại. Hơn nữa, đối thoại phải được thông báo công khai, kịp thời, rõ ràng tại trụ sở cơ quan của người có quyền hạn xử lý khiếu nại.

b) Chuẩn bị kỹ các lập luận, căn cứ cho buổi đối thoại

Nhìn chung, đối thoại có tính phức tạp nên quá trình chuẩn bị phải được quan tâm và thực hiện công phu. Như vậy, chuẩn bị kỹ các lý lẽ, căn cứ cho phép người chủ trì lên kế hoạch đối thoại, xác định kỹ thuật và nội dung hỏi phù hợp với từng người đối thoại. Theo đó, để chuẩn bị kỹ các lập luận, căn cứ cho buổi đối thoại, cần phải nghiên cứu các văn bản, tài liệu sau:

- Tài liệu chuyên môn: Là các quy định của pháp luật đối với tới những nội dung đối thoại;

- Tài liệu, chứng cứ đã được xác minh;

- Giấy tờ, tài liệu khác đã có và có thể tiến hành thu thập thêm tài liệu làm căn cứ cho việc tiến hành đối thoại có hiệu quả và kết quả tốt nhất.

c) Thực hiện đối thoại

Lưu ý khi thực hiện công tác đối thoại cần được quán triệt đến các cán bộ. Theo đó, khi đối thoại, người giải quyết khiếu nại phải nêu rõ nội dung cần đối thoại, kết quả xác minh nội dung khiếu nại; người tham gia đối thoại có quyền trình bày ý kiến, đưa ra chứng cứ liên quan đến khiếu nại và yêu cầu của mình.

Việc đối thoại phải được lập thành biên bản; biên bản phải ghi rõ ý kiến của những người tham gia, kết quả đối thoại, có chữ ký hoặc điểm chỉ của người tham gia; trường hợp người tham gia đối thoại không ký hoặc điểm chỉ xác nhận thì phải ghi rõ lý do. Biên bản đối thoại lập được lưu vào hồ sơ khiếu nại. Bên cạnh đó, kết quả đối thoại là sở cứ quan trọng để xử lý khiếu nại sau này.

- Một số lưu ý trong giải quyết khiếu nại, tố cáo của công dân ở cấp huyện, cấp xã

a) *Khiếu nại về đất đai*

Trong thực tế hiện nay, khiếu nại liên quan về đất đai có tính chất rất phức tạp, kéo dài, xung đột lợi ích cốt lõi của công dân và có nguy cơ bùng phát và phát triển thành các sự kiện chính trị.

Khiếu nại về đất đai xuất phát từ nhiều nguyên nhân phức tạp, cán bộ tiếp nhận khiếu nại cần tìm hiểu rõ các loại nguồn nguyên nhân. Có thể nói rằng, đây là loại khiếu nại thường có nhiều người tham gia nhằm gây sức ép lớn lên chính quyền, cán bộ lãnh đạo, quản lý. Do vậy, cần xử lý kịp thời các mâu thuẫn, hạn chế để phát triển trở nên nghiêm trọng hơn, gây hoang mang, gây mất ổn định chính trị, gây xáo trộn xã hội.

Nhìn chung, lĩnh vực liên quan đến đất đai diễn ra ở khắp mọi nơi do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan. Nếu không làm tốt xử lý khiếu nại, tố cáo thì có thể dẫn đến bạo động, xung đột và thậm chí đe dọa đến tính mạng con người.

b) Trường hợp nhiều người cùng khiếu nại về một nội dung

Việc nhiều người dân cùng tham gia khiếu kiện sẽ làm cho công tác xử lý khiếu nại trở nên khó khăn hơn nhiều so với khiếu nại riêng lẻ. Lãnh đạo, quản lý có trách nhiệm cử cán bộ hoặc bản thân lãnh đạo trực tiếp làm việc với đại diện của những người khiếu nại. Nếu vụ việc khiếu nại thuộc phạm vi, thẩm quyền, Thủ trưởng cơ quan thụ lý và xử lý theo quy định của pháp luật; nếu không thì cán bộ cần hướng dẫn người khiếu nại đến cơ quan có thẩm quyền để được giải quyết.

c) Trường hợp khiếu nại liên quan đến tín ngưỡng, tôn giáo

Có thể thấy rằng, khiếu nại có yếu tố tôn giáo thường tập trung chủ yếu là các dạng mâu thuẫn về đất tôn giáo; khiếu nại do đất đai bị dân lấn chiếm, khiếu nại đòi lại đất đai, xin lại nơi thờ tự, đòi lại tài sản tôn giáo. Nhìn chung, vấn đề này rất phức tạp và có tính lâu dài, khó tự biến mất mà âm ỉ phát triển. Việc xử lý không đúng sẽ dẫn đến những hậu quả khôn lường. Hơn nữa, nội dung liên quan đến tôn giáo có tính phức tạp, và người xử lý không có kinh nghiệm thì có thể đưa ra các quyết định sai lầm, gây hậu quả nghiêm trọng về sau.

d) Trường hợp khiếu nại của đồng bào DTTS

Đồng bào DTTS ở vùng khó khăn, vùng xa do trình độ dân trí còn thấp, hạn chế về nhận thức đối với pháp luật, đơn thư khiếu nại gửi không đúng nơi có thẩm quyền xử lý, gửi vượt cấp lên các cơ quan Trung ương, Ủy ban Dân tộc. Do đó, cơ quan, tổ chức, cá nhân, khi tiếp bà con xử lý về khiếu nại, tố cáo phải

hết sức chủ đạo, hướng dẫn bà con hiểu được quyền lợi, trách nhiệm của mình khi khiếu nại, tố cáo, tuyên truyền nội dung liên quan cho bà con.

Về nguyên tắc, xử lý khiếu nại phải có lý lẽ cụ thể, có tính thuyết phục cao, tôn trọng và trân quý tình cảm, tâm lý bản sắc văn hóa của các dân tộc, đồng thời tuyên truyền, thuyết phục từng người, từng bản, hợp tác chặt chẽ với các già làng, trưởng bản, người có uy tín trong cộng đồng các dân tộc thiểu số để cùng tham gia xử lý các vấn đề. Thực hiện sứ mệnh cao cả của Nhà nước ta đối với người DTTS, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần ngày càng tốt hơn cho bà con, lãnh đạo, quản lý luôn đề cao tinh thần trách nhiệm của mình trước dân, giúp dân thực hiện tốt quyền và trách nhiệm của công dân.

Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 5

1. Thế nào là tình huống khẩn cấp? Ở cấp xã, cấp huyện thường có những loại tình huống khẩn cấp nào?
2. Trình bày và phân tích những nguyên nhân xảy ra tình huống khẩn cấp ở cấp xã, cấp huyện và cho biết những điều kiện để giải quyết tình huống khẩn cấp.
3. Trình bày quy trình xử lý tình huống khẩn cấp ở cấp xã, cấp huyện
4. Trình bày nội dung cơ bản của khiếu nại. Vì sao lại có khiếu nại?
5. Trình bày nội dung cơ bản của tố cáo là gì? Vì sao lại có tố cáo?
6. Hãy cho biết những kỹ năng để tiếp công dân là gì?
7. Hãy cho biết các bước để tiếp công dân là gì?
8. Hãy trình bày một tình huống khẩn cấp đã được xử lý hiệu quả và phân tích các thông tin liên quan đến xử lý tình huống.
9. Hãy trình bày một tình huống khẩn cấp để lại hậu quả do chưa được xử lý tốt và đề xuất phương án xử lý tình huống.
10. Hãy trình bày một tình huống khẩn cấp còn gây nhiều tranh cãi về cách thức xử lý và đề xuất phương án xử lý tình huống.

Chuyên đề 6
KỸ NĂNG XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN
ĐỀ ÁN, DỰ ÁN, CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG,
KẾ HOẠCH CÔNG TÁC Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

Mục tiêu Chuyên đề 6

Chuyên đề 6 cung cấp các kiến thức, kỹ năng liên quan đến xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã. Sau khi kết thúc Chuyên đề 6, học viên có thể:

- Nắm vững kiến thức cơ bản về xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án và xây dựng, tổ chức thực hiện chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã;

- Biết cách lập dự án, thiết kế chương trình hành động, kế hoạch công tác và thực hành một số kỹ thuật về xây dựng và thực hiện dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã;

- Có thái độ tích cực và trách nhiệm trong xây dựng, tham gia xây dựng và tổ chức thực hiện dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã.

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN
ĐỀ ÁN, DỰ ÁN Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

1.1. Khái niệm đề án, dự án

Đề án, dự án là một tập hợp các công việc, được thực hiện bởi một nhóm người, nhằm đạt mục tiêu, trong khoảng thời gian dự kiến với kinh phí dự kiến. Một đề án, dự án bao gồm mục tiêu và tập hợp các hoạt động có liên quan đến nhau, được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định, với nguồn lực xác định. Có thể định nghĩa cụ thể như sau:

Đề án là một loại văn kiện được trình lên cấp cao hơn hoặc một cơ quan có đủ quyền hạn để xin phép thi hành một công việc nào đó đã được lên kế hoạch bài bản. Có thể nói đề án là toàn bộ ý kiến có hệ thống về những công việc cần làm, được nêu ra để thảo luận, thông qua, xét duyệt. Ví dụ như, Đề án tổng thể phát triển kinh tế - xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi, vùng có điều kiện đặc biệt khó khăn giai đoạn 2021-2030; Đề án hỗ trợ phụ nữ khởi

nghiệp giai đoạn 2017-2025; Đề án dạy và học ngoại ngữ trong hệ thống giáo dục quốc dân giai đoạn 2017-2025.

Dự án là một quá trình hoạt động được xác định rõ mục tiêu cần đạt được, trong một khoảng thời gian và nguồn lực nhất định, nhằm mục đích ứng dụng, có xác định cụ thể hiệu quả kinh tế - xã hội. Ví dụ như 10 dự án, tiểu dự án thuộc Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế-xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi giai đoạn 2021-2030. Trong đó, Dự án 8 là thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ và trẻ em. Địa bàn dự án là các xã, thôn vùng đồng bào DTTS và miền núi; ưu tiên nguồn lực cho địa bàn đặc biệt khó khăn.

1.2. Đặc trưng của đề án, dự án

Đề án, dự án được xây dựng cho các nhiệm vụ, công việc khó khăn, phức tạp, không phải là nhiệm vụ, công việc thường xuyên, diễn ra hàng ngày; vì vậy mang *tính đặc biệt*.

Đề án, dự án có *tính bối cảnh*. Để xây dựng đề án, dự án phải phân tích bối cảnh kinh tế, văn hoá, xã hội. Cần xác định được các yếu tố thúc đẩy cũng như các yếu tố cản trở việc thực hiện đề án, dự án.

Đề án, dự án gắn với các ý tưởng, đề xuất ý tưởng, đề xuất triển khai, vì vậy, mang *tính cách tân, đổi mới, đột phá, và sáng tạo*.

Đề án, dự án có *tính tổ chức, tính logic, tính thống nhất*. Đề án, dự án có thời điểm bắt đầu, kết thúc cụ thể; có lịch trình, phương pháp thực hiện, có hoạt động cụ thể, có chuẩn bị nguồn lực, có mục tiêu. Đề án, dự án có kế hoạch thực hiện, có tính toán cụ thể và cần có sự quản lý chặt chẽ để tiết kiệm thời gian, chi phí. Việc thực hiện đề án, dự án cần tuân thủ theo quy trình cụ thể. Mọi nỗ lực đều nhằm đạt được mục tiêu của đề án, dự án; hướng tới giải quyết vấn đề cụ thể; đáp ứng nhu cầu của đối tượng hưởng lợi.

Đề án, dự án thể hiện *tính trách nhiệm cao*. Đề án, dự án có ban chủ nhiệm, có nhân sự chỉ trách nhiệm chính, các nhân sự tham gia, các bên liên quan. Để dự án thành công, vai trò và trách nhiệm của các cá nhân rất quan trọng.

1.3. Phân loại đề án, dự án

Phân loại theo độ đóng, mở, mức độ phù hợp của đề án, dự án, có các loại đề án, dự án sau:

Đề án, dự án tiềm năng: Là nhiệm vụ mở, ít người tham gia, chưa biết kết quả cụ thể.

Đề án, dự án tiên phong: Là đề án, dự án có nhiều người tham gia, nhiệm vụ mở, có tính thách thức cao; cần xác định được các phương án cụ thể nhằm thích ứng với môi trường cụ thể. Ví dụ: Dự án di dân tái định cư lòng hồ Yên Mỹ của tỉnh Thanh Hoá.

Đề án, dự án quen thuộc: Là đề án, dự án đã từng được thực hiện; nhiệm vụ đóng, số người tham gia ít. Ví dụ: Dự án cộng đồng về sách, Dự án truyền thông nâng cao năng lực truyền thông về an toàn thực phẩm.

Đề án, dự án chuẩn: Là đề án, dự án có số lượng, thành phần tham gia nhiều, có phân công công việc, nhiệm vụ rõ ràng.

1.4. Cấu trúc đề án, dự án

Đề án, dự án có cấu trúc cụ thể và logic. Tùy theo mức độ phức tạp, đơn giản của đề án, dự án, cấu trúc của đề án, dự án có thể khác nhau. Thông thường, có các nội dung như sau:

Giới thiệu chung

- Tên gọi của đề án, dự án. Tên đề án, dự án cần rõ ràng, súc tích, thể hiện được vấn đề đề án, dự án can thiệp.

- Căn cứ xây dựng đề án, dự án. Căn cứ xây dựng đề án có thể bao gồm căn cứ thực tiễn và căn cứ pháp lý. Về căn cứ thực tiễn, cần làm rõ sự cần thiết phải xây dựng đề án, dự án. Căn cứ thực tiễn có thể bao hàm thực trạng phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, vùng địa lý. Căn cứ pháp lý thể hiện rõ các quy định của luật pháp, chính sách liên quan tới vấn đề đề án, dự án hướng tới can thiệp. Ví dụ: Hiến pháp 2013 quy định các dân tộc bình đẳng, đoàn kết, tôn trọng và giúp nhau cùng phát triển (Khoản 2, Điều 5). Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII nhấn mạnh sự cần thiết phải phát triển vùng DTTS và miền núi.

- Mục đích của đề án, dự án. Mục đích của đề án, dự án cần rõ ràng, mạch lạc, chỉ rõ những gì sẽ được thực hiện ở đâu, khi nào và cho mục đích gì. Các mục tiêu phải hợp lý, thực tiễn và khả thi.

Các hoạt động

Mô tả nội dung cụ thể của đề án, dự án. Các hoạt động của đề án, dự án hướng tới đạt được mục tiêu của đề án, dự án đó. Mỗi hoạt động cần thực hiện để đạt được mục tiêu lại có những phương pháp khác nhau để thực hiện. Với các đề án, dự án lớn, cần có các phương án cụ thể để thực hiện.

Dự án 8 về thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ và trẻ em vùng DTTS và miền núi tập trung vào 4 nội dung chính: (1) Hoạt động tuyên truyền, vận động thay đổi “nếp nghĩ, cách làm” góp phần xóa bỏ các định kiến và khuôn mẫu giới trong gia đình và cộng đồng, những tập tục văn hóa có hại và một số vấn đề xã hội cấp thiết cho phụ nữ và trẻ em; (2) Xây dựng và nhân rộng các mô hình thay đổi “nếp nghĩ, cách làm” nâng cao quyền năng kinh tế cho phụ nữ, thúc đẩy bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết của phụ nữ và trẻ em; (3) Đảm bảo tiếng nói và sự tham gia thực chất của phụ nữ và trẻ em trong các hoạt động phát triển kinh tế - xã hội của cộng đồng, giám sát và phản biện; hỗ trợ phụ nữ tham gia lãnh đạo trong hệ thống chính trị; (4) Nâng cao năng lực cán bộ trong hệ thống chính trị về bình đẳng giới, lồng ghép giới và phương thức hỗ trợ các mô hình can thiệp.

Kế hoạch triển khai

Kế hoạch triển khai giúp hiện thực hoá các mục tiêu, giải pháp đã xác định. Kế hoạch triển khai sẽ xác định các nhiệm vụ chính theo lịch trình thời gian cụ thể. Với từng nhiệm vụ sẽ chi tiết thêm; tên công việc; thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, đơn vị phụ trách, nguồn lực cụ thể. Kế hoạch triển khai là nội dung quan trọng của đề án, dự án, góp phần quan trọng đạt được thành công của đề án, dự án. Ví dụ: Kế hoạch 1142/KH-ĐCT ngày 9/11/2021 triển khai Chương trình Mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS và miền núi giai đoạn 2021-2030, giai đoạn 1 từ năm 2021-2025. Kế hoạch nêu rõ mục đích yêu cầu, địa bàn, kinh phí thực hiện, hoạt động cụ thể đến năm 2025, cách thức tổ chức, thực hiện.

Mô tả về ngân sách và các chỉ báo về chuyên môn, kỹ thuật

Bản mô tả trình bày các nội dung kỹ thuật, chi tiết cụ thể có liên quan đến các hoạt động, đầu ra, đầu vào đề án, dự án. Bản mô tả có thể kèm các phân tích chi phí - hiệu quả, các nội dung về tài chính, kinh tế, xã hội, môi trường, các nguồn lực. Đây là căn cứ quan trọng để thực hiện các tính toán, hạch toán. Ngoài ra còn có các phụ lục, bảng biểu minh họa. Dự báo rủi ro và giải pháp để giải quyết các rủi ro đó, góp phần nâng cao hiệu quả đề án, dự án. Các phụ lục, bảng biểu.

II. XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐỀ ÁN, DỰ ÁN Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

2.1. Vai trò và yêu cầu của xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án

Xây dựng đề án, dự án, giúp cung cấp nhận thức và định hướng cho việc thực hiện một đề án, dự án. Việc xây dựng đề án, dự án giúp xác định rõ mục tiêu dự án hướng tới, xác định thời gian, nguồn lực cụ thể, kế hoạch cụ thể nhằm đạt mục tiêu của đề án, dự án. Việc xây dựng, tổ chức thực hiện đề án giúp giải quyết vấn đề xã hội, đáp ứng nhu cầu của đối tượng hưởng lợi. Xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án là việc quan trọng, không thể thiếu được.

Xây dựng đề án, dự án cần lưu tâm tới các nguyên tắc: Đảm bảo mục tiêu vì lợi ích cộng đồng; đảm bảo tính hệ thống; đảm bảo sự tham gia và tính đồng thuận; và đảm bảo tính pháp lý.

- *Đảm bảo mục tiêu vì lợi ích cộng đồng*: Đề án, dự án phải đem lại những tác động bền vững, lợi ích tối ưu cao nhất cho cộng đồng. Nguyên tắc này phù hợp với tiếp cận phát triển bền vững, lấy con người làm trọng tâm, coi con người là trung tâm của hoạt động can thiệp; phát triển vì con người, phục vụ con người; con người là tác nhân của sự thay đổi.

- *Đảm bảo tính hệ thống*: Để đề án, dự án thực thi được trong thực tế, cần có sự logic từ mục tiêu đến giải pháp, đến hoạt động. Các giải pháp cân đồng bộ để có thể đạt được mục tiêu. Cần có sự thống nhất, đồng bộ trong phối hợp giữa các bên liên quan. Tính thống nhất, đồng bộ còn thể hiện ở các bước của đề án, dự án, từ hoạch định, đến thực thi, đến giám sát, đánh giá.

- *Đảm bảo sự tham gia và tính đồng thuận*: Trong quá trình xây dựng đề án, dự án cần có sự tham gia ý kiến của các bên liên quan, đáp ứng lợi ích của các bên liên quan, nhận được các ý kiến, sự cam kết và sự đồng thuận giữa các bên liên quan. Đặc biệt, cần lưu tâm tới sự tham gia của các đối tượng dễ bị tổn thương để thúc đẩy tiếng nói, đảm bảo nhu cầu, nguyện vọng của họ được lưu tâm giải quyết.

- *Đảm bảo tính pháp lý*: Các giải pháp, điều kiện thực hiện của đề án, dự án cần đảm bảo tính pháp lý, tuân thủ quy định pháp luật. Căn cứ pháp lý của đề án, dự án cần được xác định rõ ràng và cụ thể. Đồng thời, không gây mâu thuẫn, không trái quy định của pháp luật.

2.2. Các bước xây dựng đề án, dự án

Xây dựng đề án, dự án được thực hiện thông qua 4 bước cụ thể và cần trọng.

Bước 1: Xác định vấn đề, hình thành ý tưởng

Xác định vấn đề tồn tại, cần can thiệp để xác định chủ đề của đề án, dự án. Đặt ra các câu hỏi: Vấn đề tồn tại là gì? Tại sao phải giải quyết vấn đề này mà không phải vấn đề khác? Tính cấp thiết của vấn đề là gì? Giải quyết được vấn đề đó sẽ mang lại giá trị gì cho đối tượng hưởng lợi, cho cộng đồng? Nếu không có đề án, dự án can thiệp thì vấn đề sẽ nghiêm trọng như thế nào?

Cần lưu ý rằng, vấn đề là những mâu thuẫn, những tồn tại cần giải quyết hay một tình trạng cấp bách cần và nên thay đổi trên thực tế. Vấn đề gắn với bối cảnh cụ thể, vì vậy, cần phân tích bối cảnh kinh tế xã hội của địa phương thuộc địa bàn của đề án, dự án để xác định chính xác vấn đề cần can thiệp. Cần mô tả vấn đề, minh chứng về sự tồn tại của vấn đề, sự cấp bách của vấn đề. Phân tích để nhận biết và làm rõ bản chất của vấn đề và mục đích, mục tiêu của đề án, dự án. Từ đó làm rõ các bên liên quan, các đầu mối cụ thể liên quan đến các mảng hoạt động của đề án, dự án; quyền và nghĩa vụ của các bên liên quan; thời gian thực hiện; kinh phí của dự án; nguồn lực liên quan; điều kiện thực hiện đề án, dự án. Dự báo được các rủi ro đối với dự án và các giải pháp hạn chế rủi ro. Đưa ra các tình huống có thể khiến dự án bị ảnh hưởng hiệu quả, kể cả khả năng đề án, dự án bị dừng giữa chừng, bị đình trệ.

Bước 2: Xác định mục tiêu

Mục tiêu là đích đến của đề án, dự án, không phải là nguyện vọng, mong muốn. Mọi hoạt động của đề án, dự án đều hướng tới mục tiêu này. Đây là yếu tố quyết định thành công của đề án, dự án. Mục tiêu còn là căn cứ để đánh giá hiệu quả của đề án, dự án. Ví dụ: Dự án 8 về thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ và trẻ em vùng DTTS và miền núi hướng tới mục tiêu nâng cao nhận thức, thay đổi định kiến giới, chăm lo cho đời sống vật chất, tinh thần; bảo vệ, chăm sóc phụ nữ và trẻ em, thực hiện mục tiêu bình đẳng giới và tập trung giải quyết có hiệu quả một số vấn đề cấp thiết của phụ nữ và trẻ em vùng DTTS và miền núi.

Mục tiêu có thể bao hàm mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể, các mục tiêu đặt ra cho từng giai đoạn thực hiện. Mục tiêu của đề án, dự án, đặc biệt là với mục tiêu cụ thể, cần lưu tâm tới nguyên tắc SMART. Cụ thể là:

- Mục tiêu phải cụ thể, đặc trưng, chính sách (Specific)
- Mục tiêu phải đo lường được (Measurable)
- Mục tiêu có thể đạt được (Attainable)
- Mục tiêu có tính hiện thực, có thể thực hiện được, khả thi (Realistic)
- Có thời gian xác định (Time-bound)

Bước 3: Xác định, phân tích các bên liên quan

Một đề án, dự án bao gồm tập hợp các hoạt động. Vì vậy, cần có sự phối hợp thực hiện của nhiều bên liên quan. Ở bước này, cần xác định các bên liên quan tới đề án, dự án. Các bên liên quan là những cá nhân, nhóm người hoặc tổ chức có các mối quan tâm và các lợi ích gắn liền với hoạt động của đề án, dự án đó. Phân tích các bên liên quan để xác định những đối tượng chính, những người đóng vai trò quyết định trong sự thành công của đề án, dự án đó. Phân tích các bên liên quan giúp xác định được mối quan tâm, xung đột lợi ích có thể xảy ra của các bên liên quan; giúp xây dựng mối liên hệ giữa các bên liên quan khi cần thiết; đánh giá phương thức tham gia phù hợp; hiểu được các đối tượng có liên quan tới hoạt động; hoặc kêu gọi nguồn lực hỗ trợ, thúc đẩy hiệu quả của đề án, dự án.

Xác định, phân tích các bên liên quan của đề án, dự án có thể thực hiện qua các bước: Xác định các bên liên quan; Xác định tầm ảnh hưởng của các bên liên quan, từ đó xác định các đối tượng chính; Tìm hiểu các đối tượng chính; và Lập kế hoạch hành động.

Phân tích các bên liên quan là cần thiết để thấy được sự tương quan lực lượng. Biết được những người ủng hộ, thiện chí, những ai phản đối, qua đó có những hoạt động thuyết phục những người thiện chí tham gia tích cực vào đề án, dự án, những người từ chối tham gia đồng ý tham gia và mang lại hiệu quả cho đề án, dự án; chuyển những người phản đối sang thành người ủng hộ cho đề án, dự án.

Bước 4: Xác định các hoạt động, xây dựng phương án và kế hoạch thực hiện

Xác định các hoạt động cần làm để đạt được mục tiêu đề án, dự án. Các hoạt động có thể đi theo các nội dung cụ thể của đề án, dự án đó.

Ví dụ: Nội dung 4 của Dự án 8 về thực hiện bình đẳng giới và giải quyết những vấn đề cấp thiết đối với phụ nữ và trẻ em vùng DTTS và miền núi được xác định có các hoạt động cụ thể: Tổ chức tập huấn 50 lớp giảng viên nguồn cấp tỉnh về lồng ghép giới cho cán bộ các cấp có tiềm năng làm giảng viên nguồn, từ

đó xây dựng mạng lưới giảng viên nguồn về lồng ghép giới, với 15-30 giảng viên mỗi tỉnh; Tổ chức 100 lớp tập huấn về nâng cao năng lực lồng ghép giới cấp tỉnh; Thuê chuyên gia cập nhật, bổ sung bài giảng giai đoạn 2021-2025.

Trên thực tế, xác định hoạt động chính là chỉ ra các việc cần làm để đạt được mục tiêu đề án, dự án. Khi xác định hoạt động cần đặt ra các câu hỏi cụ thể: Đề án, dự án muốn đạt được kết quả gì? Làm gì để đạt được kết quả mong muốn như vậy? Cần có những điều kiện, nguồn lực gì để thực hiện được kết quả đó? Với điều kiện, nguồn lực hiện tại cần bổ sung những gì? Cần xác định rõ phạm vi dự án, trên cấp huyện và cấp xã đó xác định được các hoạt động phù hợp. Sắp xếp các hoạt động hợp lý theo thứ tự thời gian. Có thể xây dựng hoạt động theo các phương án. Cần nhắc lựa chọn phương án tối ưu nhất có thể với các tiêu chí hiệu quả, tiết kiệm, khả thi, chất lượng. Sau khi xác định được phương án cuối cùng cần lập kế hoạch thực hiện đề án, dự án, dự tính chi phí, phương án sử dụng nguồn lực hiệu quả. Kế hoạch thực hiện làm rõ nội dung ai làm gì, làm như thế nào, tiến độ thời gian, nguồn lực, kết quả đầu ra, dự báo rủi ro, giải pháp giải quyết rủi ro.

2.3. Tổ chức thực hiện đề án, dự án

Tổ chức thực hiện đề án, dự án là khâu quan trọng, quyết định. Một đề án, dự án không thể thành công nếu như không được tổ chức thực hiện trên thực tế, và chỉ nằm trên giấy tờ, gây lãng phí nguồn lực. Việc tổ chức thực hiện đề án, dự án có thể được thực hiện theo quy trình sau:

a. Đánh giá các yếu tố tạo nên thành công của đề án, dự án

Trước hết, cần xác định và đánh giá các yếu tố tạo nên thành công của đề án, dự án. Trên cấp huyện và cấp xã đó, có sự chuẩn bị phù hợp nhằm đạt được hiệu quả tối ưu của đề án, dự án. Các yếu tố tạo nên thành công của đề án, dự án bao gồm:

- Mục tiêu của đề án, dự án. Mục tiêu cần cụ thể, rõ ràng; có thể đo lường được; có thể đạt được; thực tiễn; và có thời hạn cụ thể, thời điểm bắt đầu, kết thúc rõ ràng (SMART).
- Quy trình và trách nhiệm rõ ràng.
- Các nguồn lực thực hiện dự án: Nguồn nhân lực, tài chính, nguồn lực kỹ thuật.
- Sự quan tâm, thúc đẩy của chủ đề án, dự án.

- Sự phối hợp của các bên liên quan đến đề án, dự án, trách nhiệm của các bên.

- Phương thức trao đổi thông tin.

- Cách thức triển khai đề án, dự án...

Việc xác định, phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới thực hiện đề án, dự án giúp cân nhắc, kiểm soát các yếu tố này hướng tới nâng cao hiệu quả đề án, dự án. Đặc biệt, cần lưu tâm tới các yếu tố rủi ro, bối cảnh thay đổi. Chuẩn bị sẵn phương án trả lời cho các câu hỏi cũng như các giải pháp xử lý tình huống. Có những rủi ro gì có thể xảy ra trong quá trình thực hiện đề án? Rủi ro, sự cố xảy ra sẽ có phương án gì để xử lý? Bối cảnh kinh tế xã hội có ảnh hưởng gì tới việc đạt được mục tiêu đề án, dự án? Làm thế nào để thúc đẩy sự tham gia và trách nhiệm của các bên liên quan? Làm thế nào để cân đối và đảm bảo các nguồn lực thực hiện đề án, dự án?

b. Lựa chọn các hình thức tổ chức nhân sự đề án, dự án

Một số hình thức tổ chức nhân sự đề án, dự án có thể kể đến là: Quản trị bằng uy tín, quản trị kiểu ma trận, và quản trị kiểu tuyến tính. Mỗi hình thức quản trị có những ưu điểm, nhược điểm riêng. Căn cứ vào điều kiện thực tế để lựa chọn phương án quản trị phù hợp.

- *Quản trị bằng uy tín, ảnh hưởng*: Bổ nhiệm chủ nhiệm đề án, dự án. Chủ nhiệm đề án, dự án với uy tín của mình mời gọi thành viên tham gia.

Ưu điểm: Do chủ nhiệm đề án, dự án có quyền lựa chọn thành viên tham gia, nên có thể chọn được các thành viên theo tiêu chuẩn, mong muốn của mình. Vì vậy, có sự tự nguyện tham gia và dễ đạt được sự đồng thuận cao giữa các thành viên dự án. Thủ tục liên quan cũng khá rõ ràng, đơn giản.

Nhược điểm: Tính cam kết, ràng buộc hạn chế. Cách quản trị này có thể rủi ro khi chủ nhiệm đề án, dự án không đủ uy tín, không đủ năng lực. Tính cục bộ có thể xảy ra khiến việc lựa chọn được thành viên tham gia có thể không đủ năng lực thực hiện dự án. Việc tập hợp thành viên có thể khó khăn khi không tìm được nhân sự phù hợp.

- *Quản trị kiểu ma trận*: Chủ nhiệm đề án, dự án được phân công trách nhiệm, được quyền điều động thành viên tham gia thực hiện đề án, dự án. Chủ nhiệm chỉ định các thành viên thực hiện đề án, dự án.

Ưu điểm: Cách thức quản trị này có tính chặt chẽ, logic, có ràng buộc pháp lý cao. Tăng cường được kỹ năng làm việc nhóm, nâng cao hiệu quả công

việc thông qua việc bổ sung các kiến thức chuyên môn lẫn nhau trong nhóm làm việc. Các thành viên vẫn đảm bảo công việc chuyên môn của mình, chủ động điều tiết công việc để tăng thu nhập và nâng cao năng lực.

Hạn chế: Nhân sự phụ thuộc vào tổ chức. Nhân sự chịu sức ép lớn về thời gian do vừa phải thực hiện công việc chuyên môn, vừa thực hiện đề án, dự án. Có thể gây xung đột vai trò, căng thẳng vai trò, nếu như nhân viên đó không khéo léo thu xếp công việc. Thủ tục khá phức tạp.

- *Quản trị kiểu tuyến tính*: Chủ nhiệm đề án, dự án lựa chọn nhân viên thực hiện, nhân viên đó tách khỏi nhiệm vụ đang đảm nhận, tập trung thực hiện nhiệm vụ theo đề án, dự án. Thực hiện xong đề án, dự án thì nhân viên đó quay lại vị trí công việc cũ.

Ưu điểm: Tính chuyên trách cao. Nhân viên thực hiện đề án, dự án có thể tham gia toàn thời gian, tập trung. Có thể lựa chọn được nhân lực tốt, thúc đẩy hiệu quả đề án, dự án.

Nhược điểm: Nhân viên thực hiện đề án, dự án không thực hiện được các công việc khác. Có thể khó khăn cho nhân viên thực hiện đề án, dự án khi xong dự án và trở về với công việc của mình. Vị trí công việc nhân viên đang đảm nhận sẽ cần người thực hiện thay thế, tốn kém hơn về chi phí cho tổ chức.

c. Điều hành đề án, dự án

Điều hành đề án, dự án dựa trên kế hoạch đã xác định. Theo dõi việc thực hiện đề án, dự án để có điều chỉnh thích hợp. Ghi nhận các kết quả tích cực của đề án, dự án. Có giải pháp thay thế khi có sự thay đổi bối cảnh hoặc có vấn đề phát sinh, có thể gây ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của đề án, dự án.

d. Đánh giá đề án, dự án

Đánh giá đề án, dự án là khâu quan trọng, giúp xác định đề án, dự án đó có đạt được mục tiêu đề ra không, có giải quyết được vấn đề đặt ra không. Cần rút kinh nghiệm, cải tiến gì. Đánh giá đề án, dự án giúp xác định tác động của đề án, dự án tới đối tượng hưởng lợi và xã hội; đồng thời chia sẻ, học hỏi kinh nghiệm.

Để đánh giá đề án, dự án cần đặt các câu hỏi, dựa vào các tiêu chí nhất định. Cụ thể như:

- Mức độ đạt được mục tiêu của đề án, dự án như thế nào?
- Tiến độ thực hiện của đề án, dự án. Có bị chậm tiến độ hay không?
- Đề án, dự án có được triển khai toàn bộ quy mô hay không?

- Những vấn đề nào chưa được giải quyết?
- Những yếu tố nào ảnh hưởng đến thành công, hạn chế của đề án, dự án?
- Dự án có đạt được các chỉ tiêu đề ra hay không?
- Mọi quan hệ giữa chi phí bỏ ra và lợi ích, hiệu quả thu được của dự án?
- Bài học kinh nghiệm rút ra là gì?

Việc đánh giá đề án, dự án sau khi đề án, dự án kết thúc có tầm quan trọng đặc biệt, mang lại kinh nghiệm quý báu để áp dụng vào các đề án, dự án mới. Việc đánh giá đề án, dự án cũng giúp xác định các khó khăn, thách thức. Chủ nhiệm đề án, dự án cần lưu tâm tới các khác biệt có thể ảnh hưởng tới hiệu quả dự án và có phương án thay đổi, điều chỉnh phù hợp.

III. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ XÂY DỰNG, TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC Ở CẤP HUYỆN VÀ CẤP XÃ

3.1. Khái niệm chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện, cấp xã

Chương trình hành động là những việc cần làm theo một trình tự nhất định, trong một thời gian nhất định. Ví dụ: Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng; Chương trình phòng chống mua bán phụ nữ trẻ em năm 2023 của Hội LHPN Huyện Lộc Ninh, Bình Phước.

Kế hoạch công tác là văn bản xác định phương hướng, nhiệm vụ, chỉ tiêu, biện pháp thực hiện nhiệm vụ công tác của một đơn vị, tổ chức, được xây dựng theo một thời hạn nhất định (ngắn hạn, dài hạn, trung hạn). Ví dụ: Kế hoạch hoạt động trọng tâm công tác Hội và phong trào phụ nữ năm 2023; Kế hoạch công tác tuyên truyền giáo dục của Hội phụ nữ địa phương năm 2023.

3.2. Tầm quan trọng của chương trình hành động, kế hoạch công tác

Chương trình hành động, kế hoạch công tác đóng vai trò quan trọng bởi làm việc gì cũng cần có chương trình, kế hoạch. Việc xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác giúp xác định hướng đi cụ thể để đạt được mục tiêu; giúp chủ động trong việc thực hiện, tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận nhằm đạt được mục tiêu chung. Chương trình hành động, kế hoạch góp phần đảm bảo tính ổn định trong hoạt động của cơ quan, tổ chức; giúp chủ động trong thực hiện công việc, không bỏ sót công việc.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác đều dựa trên công tác lập kế hoạch, giúp đưa ra những phương án tối ưu để thực hiện các công việc,

đảm bảo tính khả thi của chương trình hành động, kế hoạch. Nói về lập kế hoạch, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã nói: “Nấu cơm rửa bát cũng phải có trật tự, có kế hoạch cụ thể. Trước khi nấu cơm phải kiểm củi rồi mới đổ gạo vào nồi vo, rồi nhóm lửa, và chạy đi lấy lá đọt com cạy đập vào. Chứ vo gạo rồi mới chạy đi kiểm củi thì thật là vô lý”¹.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác giúp ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên trong, bên ngoài; giúp giảm thiểu được các rủi ro có thể phát sinh, có các giải pháp ứng phó phù hợp; chủ động ứng phó với thay đổi trong quá trình thực hiện công việc; góp phần đảm bảo tính ổn định trong công việc.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác là cấp huyện và cấp xã cho việc kiểm tra, đánh giá mục tiêu, hiệu quả đạt được. Là công cụ quan trọng giúp quản lý, kiểm soát, đánh giá tiến độ, chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc; kịp thời tháo gỡ các khó khăn, bất cập trong quá trình thực hiện mục tiêu.

3.3. Phân loại chương trình hành động, kế hoạch công tác

Có thể phân loại chương trình hành động, kế hoạch công tác theo các tiêu chí nhất định như theo thời gian, theo phạm vi tác động, và theo lĩnh vực hoạt động.

Theo phạm vi thời gian: Có chương trình, kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Chương trình, kế hoạch ngắn hạn thường dưới 1 năm; dài hạn - từ 1-5 năm; dài hạn: Từ 5 năm trở lên. Hoặc có chương trình công tác năm, chương trình công tác quý, chương trình công tác tháng, chương trình công tác tuần.

Theo quy mô, phạm vi tác động: Có chương trình, kế hoạch chiến lược và chương trình, kế hoạch thực thi. Kế hoạch chiến lược là kế hoạch mang tính định hướng, với mục tiêu dài hạn và lộ trình được xây dựng nhằm đạt mục tiêu. Kế hoạch chiến lược thường mang tính dài hạn, từ 5 năm trở lên, có phạm vi rộng. VD: Kế hoạch chiến lược phát triển kinh tế xã hội xã A, giai đoạn 2020-2025. Kế hoạch thực thi có thời gian ngắn theo tuần, tháng, quý, năm; kế hoạch này nêu chi tiết cách thức đạt được mục tiêu.

Theo lĩnh vực hoạt động: Có chương trình, kế hoạch theo các lĩnh vực hoạt động cụ thể như kế hoạch nhân sự, kế hoạch tài chính, kế hoạch dự án, kế hoạch xây dựng, kế hoạch vận động nguồn lực.

¹ Trích “Bác tập cho chúng tôi có kế hoạch lao động”, 120 câu chuyện về Chủ tịch Hồ Chí Minh, Nxb Thanh Niên, 2010.

3.4. Yêu cầu trong xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác

Trước hết, chương trình hành động, kế hoạch công tác cần đảm bảo *tính định hướng mục tiêu*, có mục tiêu cụ thể. Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác trên thực tế dựa trên cách tiếp cận hệ thống. Theo đó, mọi nỗ lực đều hướng tới đạt được mục tiêu, góp phần hiện thực hoá chương trình, kế hoạch công tác; bên cạnh đó, hướng tới đáp ứng mục tiêu phát triển của tổ chức.

Chương trình hành động, kế hoạch công tác cần đảm bảo *tính hiệu quả*. Hiệu quả của chương trình hành động, kế hoạch công tác được đo lường thông qua so sánh chi phí bỏ ra trong việc xây dựng và hiện thực hoá chương trình hành động, kế hoạch và kết quả thu được từ chương trình, kế hoạch đó. Trong điều kiện nguồn lực là hữu hạn, tính hiệu quả rất quan trọng, đảm bảo nguồn lực được sử dụng một cách tốt nhất và có ích nhất, đáp ứng được mục tiêu mong đợi, đảm bảo tính khả thi, tránh triển khai quá nhiều việc.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác cần đảm bảo *tính thống nhất và đồng bộ* giữa các cấu phần của chương trình hành động, kế hoạch công tác. Cụ thể: Các hoạt động cần hướng tới việc đạt mục tiêu đề ra. Các nguồn lực được chuẩn bị trên cấp huyện và cấp xã lập kế hoạch cụ thể. Các hoạt động cần phù hợp với quy mô của chương trình, kế hoạch công tác, tránh lãng phí nguồn lực. Chương trình, kế hoạch công tác cần phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Phù hợp và logic giữa kế hoạch năm, kế hoạch 6 tháng.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác cần đảm bảo *sự cam kết*. Để chương trình hành động, kế hoạch công tác đạt hiệu quả, cần có phân công rõ ràng về quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm cụ thể của từng cá nhân, công việc cần hoàn thành trong khoảng thời gian cụ thể.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác cần đảm bảo *tính dự báo*. Ngoài xác định mục tiêu, các hoạt động, nguồn lực, cần dự báo được các rủi ro phát sinh, có thể ảnh hưởng tiêu cực hoặc ngăn cản việc đạt được mục tiêu. Bên cạnh đó, cần đưa ra các giải pháp giảm thiểu các rủi ro đó. Hiệu quả thực hiện chương trình hành động, kế hoạch công tác cũng chịu ảnh hưởng của môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức. Đây cũng là lý do phân tích SWOT (phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức) là kỹ thuật thường được áp dụng trong lập kế hoạch.

Xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác cần đảm bảo *tính khách quan*. Tính khách quan, một mặt, dựa trên yêu cầu xây dựng kế hoạch,

phải đảm bảo tính khoa học, có phương pháp tiếp cận cụ thể, chứ không chủ quan, duy ý chí. Chương trình hành động, kế hoạch công tác cũng cần được lấy ý kiến cụ thể. Mặt khác, người điều phối chương trình hành động, kế hoạch công tác cần minh bạch, vì sự phát triển của tổ chức chứ không vụ lợi.

3.5. Cấu trúc của chương trình hành động, kế hoạch công tác

Cấu trúc của chương trình hành động, kế hoạch công tác gồm những nội dung cơ bản sau:

Phần mở đầu

- Căn cứ, cấp huyện và cấp xã xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác (căn cứ khoa học, căn cứ pháp lý, căn cứ thực tiễn);
- Mục đích xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác. Xác định kết quả đơn vị mong muốn đạt được.

Phần nội dung

- Phương hướng, biện pháp thực hiện, các hoạt động dự kiến để đạt được mục tiêu;
- Đối tượng thực hiện, thời gian thực hiện.
- Nguồn lực thực hiện. Nguồn lực có thể bao gồm nguồn lực hiện có và nguồn lực tiềm năng.
- Trình tự thực hiện, phân công trách nhiệm thực hiện.
- Cách thức tổ chức thực hiện: Hướng dẫn, quy định về hợp tác, phối hợp thực hiện.
- Thời gian kiểm tra, đánh giá, sơ kết và tổng kết. Khen thưởng, kỷ luật.

Phần kết luận

- Triển vọng thực hiện kế hoạch
- Đề xuất kiến nghị

Chương trình hành động, kế hoạch cũng có thể dừng ở phần Tổ chức thực hiện. VD: Kế hoạch công tác tuyên truyền giáo dục của Hội phụ nữ địa phương A năm 2022. Bao gồm các nội dung: Căn cứ thực hiện; Mục đích yêu cầu; Nội dung triển khai; Tổ chức thực hiện.

IV. XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC

4.1. Các bước xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác

Bước 1: Phân tích, đánh giá bối cảnh, tình hình

Phân tích, đánh giá bối cảnh, tình hình để thấy sự cần thiết phải xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác; hướng tới giải quyết vấn đề cụ thể tại cấp huyện và cấp xã. Bối cảnh hiện tại đặt ra những vấn đề gì. Bối cảnh tình hình ở địa phương, bối cảnh bên ngoài địa phương và ảnh hưởng tới đối tượng cụ thể. Làm rõ tại sao phải xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác để giải quyết vấn đề đó, hướng tới đối tượng hưởng lợi cụ thể. Giá trị mà chương trình hành động, kế hoạch công tác đó mang lại.

Bước 2: Xây dựng mục tiêu chương trình hành động, kế hoạch công tác

Mục tiêu chương trình hành động, kế hoạch công tác là điểm nhấn không thể thiếu được. Đây là mục tiêu do tổ chức thiết lập nhằm đo lường tiến độ, hiệu quả của hoạt động.

Chương trình "Hỗ trợ sinh kế cho phụ nữ bằng nông nghiệp sạch, đặc biệt là phụ nữ các tỉnh vùng đồng bào dân tộc thiểu số và xây dựng cộng đồng phụ nữ tiêu dùng tại Việt Nam" được triển khai tại thành phố Hà Nội và 5 tỉnh, thành phố (Bắc Ninh, Hòa Bình, Điện Biên, Mộc Châu - Sơn La và TP Hà Nội) được thực hiện từ tháng 6 đến tháng 10/2022. Mục tiêu: Nhằm hỗ trợ xúc tiến thương mại cho các sản phẩm nông nghiệp sạch của các tỉnh, triển khai trưng bày giới thiệu sản phẩm tiêu biểu của các tỉnh, thành phố tại hệ thống chuỗi cửa hàng nông nghiệp sạch và hội chợ nông nghiệp sạch.

Bước 3: Xây dựng dự thảo chương trình, kế hoạch công tác

Xây dựng dự thảo chương trình, kế hoạch công tác với các nội dung chính như căn cứ xây dựng chương trình, kế hoạch; mục tiêu của chương trình, kế hoạch; nội dung chương trình, kế hoạch với các hoạt động cụ thể, nguồn lực cụ thể; tổ chức thực hiện.

Bước 4: Lấy ý kiến về chương trình hành động, kế hoạch công tác

Lấy ý kiến của các cá nhân, đơn vị liên quan đến chương trình, kế hoạch công tác. Cân nhắc các ý kiến để chỉnh sửa, nhằm mục đích để có được chương trình hành động, kế hoạch công tác khả thi và hiệu quả nhất.

Bước 5: Thông qua và ban hành chương trình hành động, kế hoạch công tác

Lãnh đạo đơn vị thông qua chương trình hành động, kế hoạch công tác và ban hành chương trình hành động, kế hoạch công tác đó. Chương trình hành động, kế hoạch công tác có hiệu lực kể từ ngày ký, cho tới khi chương trình hành động, kế hoạch đó hết thời hạn thực hiện.

4.2. Tổ chức thực hiện chương trình hành động, kế hoạch công tác

Bước 1: Thông tin, tuyên truyền về chương trình hành động, kế hoạch công tác

Thông tin, tuyên truyền về chương trình hành động, kế hoạch công tác tới các cá nhân, đơn vị liên quan rất quan trọng, giúp các bên liên quan có đầy đủ thông tin về mục tiêu, nội dung của kế hoạch, những hoạt động cần thực hiện, quyền và trách nhiệm liên quan, phương pháp thực hiện, cách thức tổ chức thực hiện. Có nhiều cách thông tin, tuyên truyền như: Hội nghị, hội thảo, văn bản, thông tin trên website, báo chí, gặp gỡ các bên liên quan.

VD: Hội nghị tập huấn Chương trình "Hỗ trợ sinh kế cho phụ nữ bằng nông nghiệp sạch, đặc biệt là phụ nữ các tỉnh vùng đồng bào dân tộc thiểu số và xây dựng cộng đồng phụ nữ tiêu dùng tại Việt Nam" giới thiệu về Chương trình, đồng thời triển khai phát động phong trào tiêu dùng nông nghiệp sạch, xây dựng cộng đồng phụ nữ tiêu dùng. Tổ chức kết nối, cung cấp thông tin, mở rộng đầu ra, hỗ trợ xúc tiến thương mại các sản phẩm nông nghiệp sạch trong địa bàn 5 tỉnh, thành phố thuộc chương trình.

Bước 2: Chuẩn bị nguồn lực

Để chương trình hành động, kế hoạch công tác được triển khai hiệu quả, cần chuẩn bị các nguồn lực như nhân lực, nguồn lực kỹ thuật, nguồn lực tài chính, kể cả chuẩn bị cấp huyện và cấp xã vật chất, sắp xếp thời gian thực hiện.

Đặc biệt, cần lưu tâm tới nguồn nhân lực bởi con người là trọng tâm của các can thiệp, là tác nhân của sự thay đổi. Cần phát huy tối đa nguồn lực con người. Chọn và phân công đúng người, đúng việc; trao quyền cho nhân sự: giao việc rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi, phân công làm việc theo nhóm để thúc đẩy hiệu quả phối hợp. Trong đơn vị, đặc biệt ở cấp phòng, có thể thực hiện 3 hình thức phối hợp: Phối hợp dọc (cấp trưởng, cấp phó phòng với nhân viên trong thực hiện nhiệm vụ); phối hợp ngang (phối hợp giữa các nhân viên, giữa các phòng); hoặc phối hợp theo mạng lưới (có sự tham gia của nhiều đơn vị, phòng ban trong thực hiện chương trình, kế hoạch).

Bước 3: Phân bổ nguồn lực, triển khai thực hiện

Việc phân bổ nguồn lực cần được thực hiện một cách minh bạch, công bằng, không phân biệt đối xử với phụ nữ và các đối tượng dễ bị tổn thương. Cần lưu tâm tới khả năng tiếp cận, kiểm soát nguồn lực và nguồn lợi ích của đối tượng liên quan đến chương trình, kế hoạch. Triển khai thực hiện kế hoạch, tiến hành các hoạt động cụ thể theo trình tự thời gian phù hợp.

Bước 4: Giám sát, đánh giá

Giám sát, đánh giá thực hiện chương trình, kế hoạch là hoạt động cần thiết giúp xác định việc chương trình, kế hoạch có đạt được mục tiêu đề ra không. Xác định các khó khăn, vướng mắc phát sinh và đưa ra giải pháp khắc phục. Giám sát, đánh giá cần được coi là việc làm thường xuyên, thu thập thông tin, phân tích và đánh giá chương trình, kế hoạch dựa vào các tiêu chí cụ thể. Các tiêu chí có thể là định tính hoặc định lượng.

Nội dung giám sát, đánh giá có thể là: Đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu; đánh giá tiến độ thực hiện các hoạt động so với kế hoạch đề ra và các chỉ số đánh giá; đánh giá việc sử dụng nguồn lực; mức độ tiếp cận và kiểm soát nguồn lực, nguồn lợi ích; đánh giá việc thực hiện kế hoạch một cách tổng thể; đánh giá việc hoàn thành kết quả đầu ra, kết quả ngắn hạn và dài hạn. Lưu ý giám sát là việc làm thường xuyên và là một quá trình, hỗ trợ thông tin, dữ liệu cho quá trình đánh giá. Không giám sát, đánh giá một cách máy móc hoặc qua loa, chiếu lệ. Cần rút ra được bài học cụ thể; mức độ hoàn thành, chưa hoàn thành; đưa ra được giải pháp giải quyết các hạn chế, các khoảng trống chưa hoàn thành được.

V. MỘT SỐ CÔNG CỤ HỖ TRỢ LẬP DỰ ÁN, ĐỀ ÁN VÀ XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG, KẾ HOẠCH CÔNG TÁC

5.1. Công cụ phân tích SWOT

Phân tích SWOT là một công cụ lập kế hoạch phổ biến, dựa trên 4 thành tố, bao gồm: Điểm mạnh (strengths), điểm yếu (weaknesses), cơ hội (opportunities), và thách thức (threats). Điểm mạnh và điểm yếu là các yếu tố nội tại bên trong của tổ chức, trong khi đó, cơ hội và thách thức là các nhân tố tác động bên ngoài. Phân tích SWOT có thể dùng trong mọi quá trình ra quyết định hoặc lập kế hoạch, huy động được sự tham gia, thảo luận của nhiều cá nhân trong tổ chức, giúp việc lập kế hoạch hoặc ra quyết định đạt hiệu quả cao hơn nhờ tập hợp được nhiều tranh luận và thống nhất kết quả. Có thể định nghĩa phân tích SWOT là việc phân tích các yếu tố nội bộ (điểm mạnh, điểm yếu) và các yếu tố môi trường bên ngoài (cơ hội, thách thức) tác động đến tổ chức.

Điểm mạnh của phân tích SWOT là dữ liệu được sắp xếp logic, dễ hiểu, dễ trình bày, thuận tiện trong việc thảo luận và ra quyết định. Điểm hạn chế của phân tích SWOT là, đôi khi khó phân biệt rõ điểm mạnh và điểm thuận lợi, cơ hội và thách thức. Việc phân loại các khía cạnh điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức nhiều khi mang tính chủ quan và không chắc chắn.

Mô hình phân tích SWOT được xác định dựa trên 4 yếu tố cơ bản S, W, O, và T. Theo đó, có thể xây dựng 4 chiến lược cơ bản như sau:

- SO (Điểm mạnh - Cơ hội): Xây dựng các chiến lược dựa trên ưu thế của tổ chức để tận dụng các cơ hội;

- WO (Điểm yếu - Cơ hội): Xây dựng các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các điểm yếu của tổ chức để tận dụng cơ hội;

- ST (Điểm mạnh - Thách thức): Xây dựng các chiến lược dựa trên ưu thế của tổ chức để tránh các thách thức.

- WT (Điểm yếu - Thách thức): Xây dựng các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các điểm yếu của tổ chức để tránh các nguy cơ.

5.2. Công cụ phân tích các bên liên quan

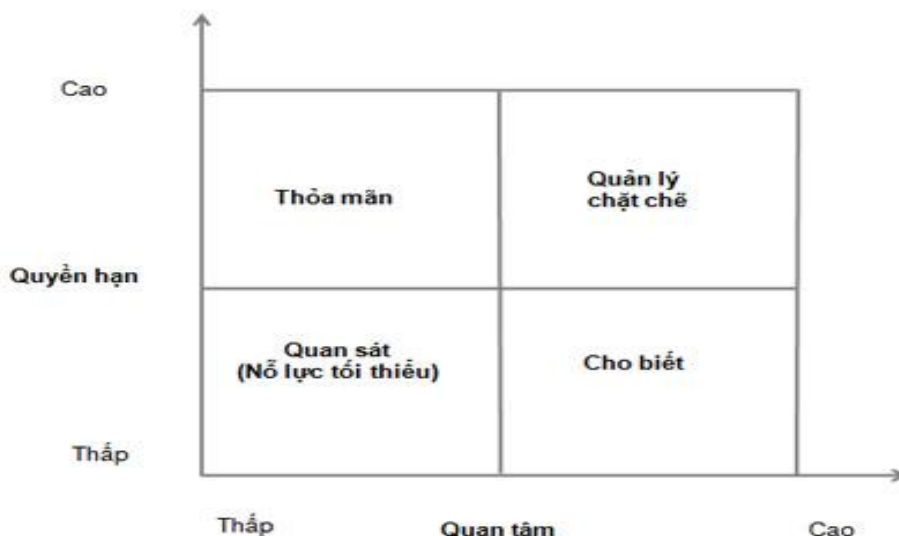
Phân tích các bên liên quan là công cụ kỹ thuật quan trọng, giúp xác định nhu cầu, mong đợi và kỳ vọng của các bên liên quan tới đề án, dự án. Việc phân tích các bên liên quan giúp cho việc lập kế hoạch được thuận lợi và hiệu quả hơn. Qua phân tích các bên liên quan, xác định được tầm ảnh hưởng của các bên liên quan để đưa ra các hoạt động cụ thể.

(1) Quyền hạn và mối quan tâm cao: Cần phải quản lý chặt chẽ, duy trì quan hệ thân thiết;

(2) Quyền hạn cao, ít quan tâm: Cần duy trì mối quan hệ, đảm bảo sự hỗ trợ tiếp tục;

(3) Quyền hạn thấp, quan tâm cao: Cho biết thông tin về hoạt động;

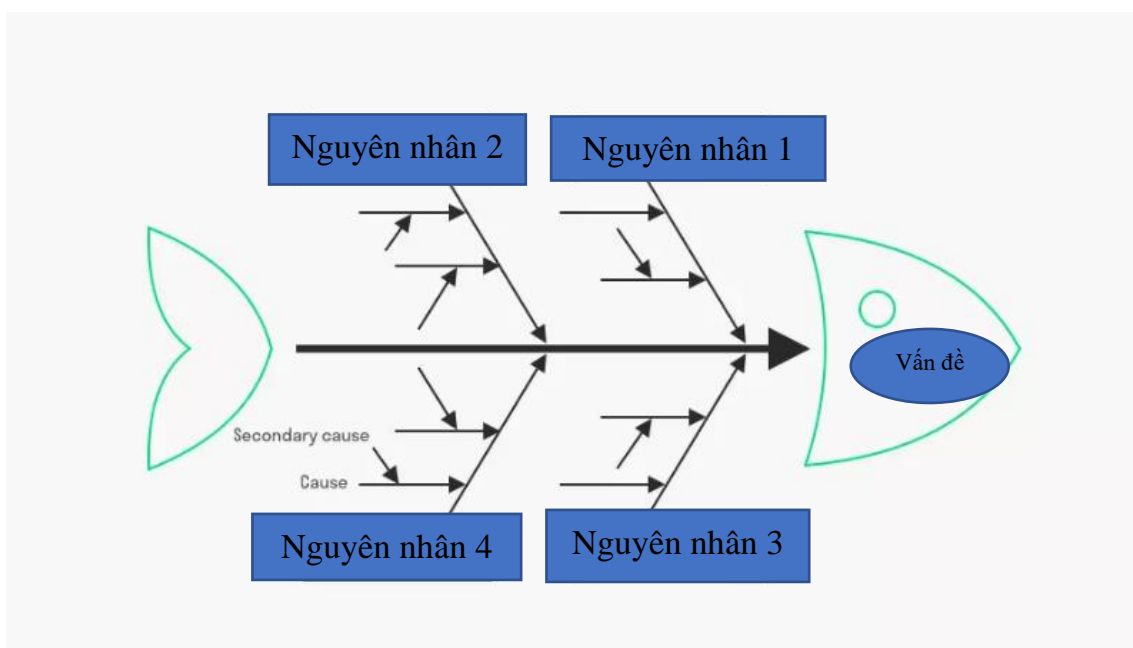
(4) Quyền hạn thấp, không quan tâm: Nỗ lực tối thiểu.



Hình 6.1: Mô hình phân tích các bên liên quan

Phân tích các bên liên quan được thực hiện theo bốn bước: Xác định các bên liên quan; Xác định tầm ảnh hưởng của các bên liên quan, từ đó xác định các đối tượng chính; Tìm hiểu các đối tượng chính; và Lập kế hoạch hành động.

5.3. Sơ đồ xương cá



Hình 6.2: Mô hình biểu đồ xương cá

Biểu đồ xương cá giúp người quản lý có cách nhìn toàn diện về các mối quan hệ liên quan, từ đó đưa ra các mục tiêu và hoạt động thích hợp trong toàn bộ quá trình xây dựng, thực hiện kế hoạch. Đây là công cụ phân tích thực trạng, giúp xác định nguyên nhân của vấn đề trong kế hoạch và gợi ý các giải pháp thực hiện kế hoạch.

Bước 1: Ghi lại chính xác vấn đề một cách chi tiết (áp dụng 5w: what, who, when, where, how). Viết vấn đề vào ô bên phải tờ giấy. Sau đó kẻ một đường ngang, chia giấy của bạn ra làm 2. Lúc này ta đã có "đầu và xương sống" của con cá trong sơ đồ xương cá.

Bước 2: Xác định các nhân tố ảnh hưởng: ứng với mỗi nhân tố, vẽ một nhánh "xương sườn". Cố gắng liệt kê càng nhiều nhân tố càng tốt, ví dụ hệ thống, cấp huyện và cấp xã vật chất, máy móc, nguyên liệu, yếu tố bên ngoài ..v.v... Nếu có một nhóm để xử lý vấn đề thì đây là lúc cần áp dụng các kỹ thuật brainstorming (động não).

Bước 3: Tìm ra nguyên nhân có thể có, thuộc về từng nhân tố (đã tìm ra trong bước 2), ứng với mỗi nguyên nhân, lại vẽ một "nhánh xương con". Nếu nguyên nhân quá phức tạp, có thể chia nhỏ nguyên nhân thành nhiều cấp.

Bước 4: Phân tích sơ đồ. Sơ đồ đã xây dựng là một danh sách đầy đủ các nguyên nhân có thể xảy ra. Có thể kiểm tra, khảo sát, đo lường để xác định đâu là các nguyên nhân chính rồi từ đó có những kế hoạch cụ thể để điều chỉnh.

Còn nhiều công cụ khác có thể sử dụng để hỗ trợ lập đề án, dự án, xây dựng chương trình hành động, kế hoạch công tác như phân tích trường lực, phân tích Pareto hay bản đồ tư duy. Có thể áp dụng linh hoạt một hay nhiều kỹ thuật, công cụ trong xây dựng đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã.

Chuyên đề 6 cung cấp các kiến thức, kỹ năng cơ bản về xây dựng và tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác ở cấp huyện và cấp xã. Trong quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện, cần lưu tâm lòng ghép giới ở mọi bước, mọi khâu. Bản chất của lòng ghép giới là tạo ra “dòng chảy chủ đạo về giới”, luôn quan tâm tới việc giải quyết vấn đề giới, thúc đẩy đạt hiệu quả tối đa đối với đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác. Lòng ghép giới trong xây dựng và tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác chính là việc đưa quan điểm giới vào mọi bước của việc xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác đó.

Có thể lòng ghép giới theo từng bước của quy trình xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác. Để lòng ghép giới thành công, cần tăng cường sự tham gia của phụ nữ trong xây dựng đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác. Quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của phụ nữ và các đối tượng dễ bị tổn thương; giải quyết các vấn đề cấp thiết liên quan tới họ. Lưu tâm áp dụng kỹ thuật phân tích giới trong xây dựng đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác. Đánh giá tác động giới các phương án dự kiến. Lưu tâm tới việc tôn trọng quyền và nhân phẩm của đối tượng hưởng lợi; thúc đẩy khả năng tiếp cận và kiểm soát các nguồn lực, nguồn lợi ích. Thực hiện truyền thông có nhạy cảm giới; tối ưu hoá lợi ích giới. Bên cạnh đó cần giám sát, đánh giá minh bạch đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác. Giới liên quan đến con người, vì vậy, cần

quan tâm ở mọi giai đoạn xây dựng, tổ chức thực hiện đề án, dự án, chương trình hành động, kế hoạch công tác.

Câu hỏi ôn tập, thảo luận Chuyên đề 6

1. Đề án, dự án là gì? Đề án, dự án giống nhau hay khác nhau? Anh/ chị đã xây dựng, hay tham gia xây dựng, thực hiện đề án, dự án nào?
2. Anh/chị hãy phân tích ưu điểm, nhược điểm của các phương án tổ chức đề án, dự án? Anh/chị lựa chọn phương án nào? Tại sao?
3. Anh chị hãy chia sẻ về chương trình hành động, kế hoạch công tác anh chị đã xây dựng, thực hiện? Cần lưu ý những gì khi xây dựng, thực hiện chương trình hành động, kế hoạch công tác?
4. Anh/chị hãy phân tích vai trò của chương trình hành động, kế hoạch công tác?
5. Anh/chị hãy chia sẻ trình tự lập chương trình hành động, kế hoạch công tác cụ thể? Cần lưu ý những vấn đề gì?
6. Anh/chị hãy xác định mục tiêu, dự kiến kết quả công việc cho Kế hoạch công tác sáu tháng cuối năm của phòng/đơn vị anh chị đang công tác. Vận dụng công cụ SMART để xác định mục tiêu khi lập kế hoạch.
7. Anh/Chị hãy dùng Sơ đồ xương cá để phân tích những nguyên nhân của việc nghèo đói và đưa ra giải pháp giải quyết vấn đề này.

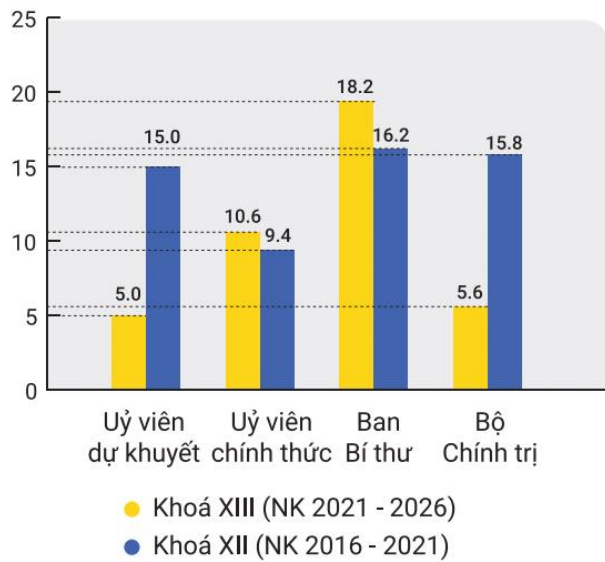
PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

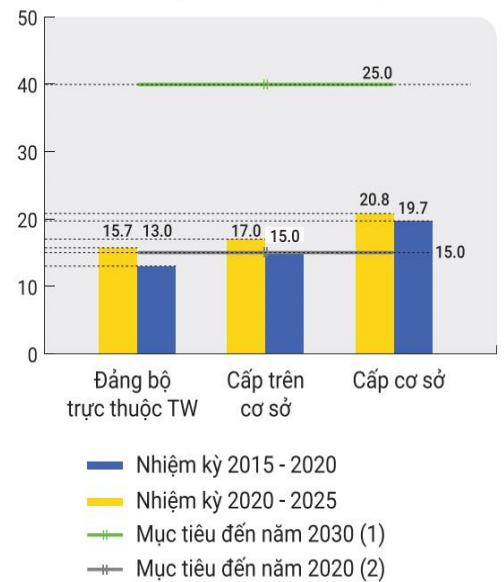
Một số số liệu về sự tham gia của phụ nữ trong lãnh đạo, quản lý

TỶ LỆ NỮ THAM GIA CẤP ỦY CÁC CẤP (Số liệu đầu nhiệm kỳ)

Tỷ lệ nữ tham gia Ban Chấp hành Trung ương Đảng¹

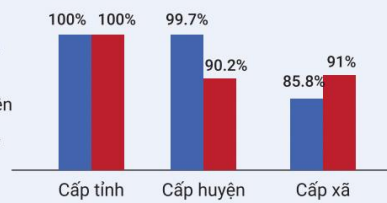


Tỷ lệ nữ cấp ủy các cấp địa phương²

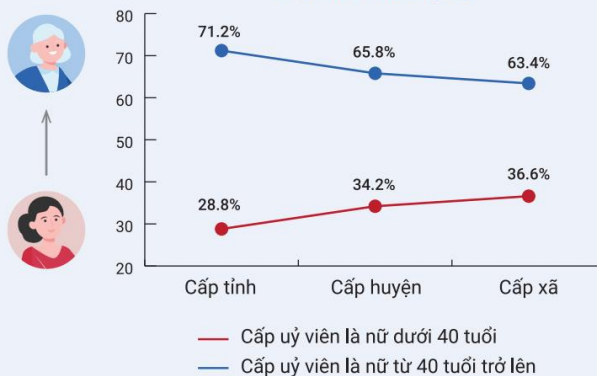


Trình độ của nữ cấp ủy⁴

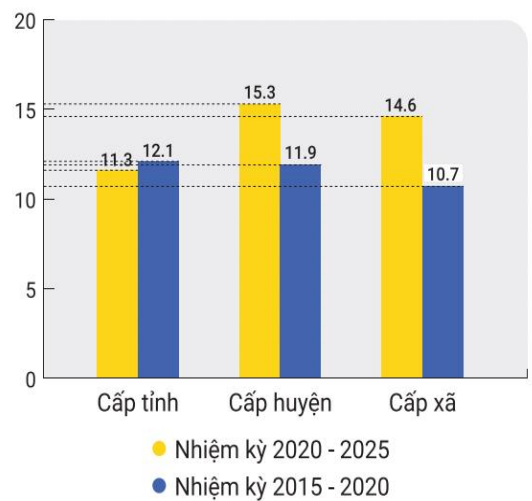
- Trình độ từ đại học trở lên
- Cao cấp lý luận chính trị, cử nhân

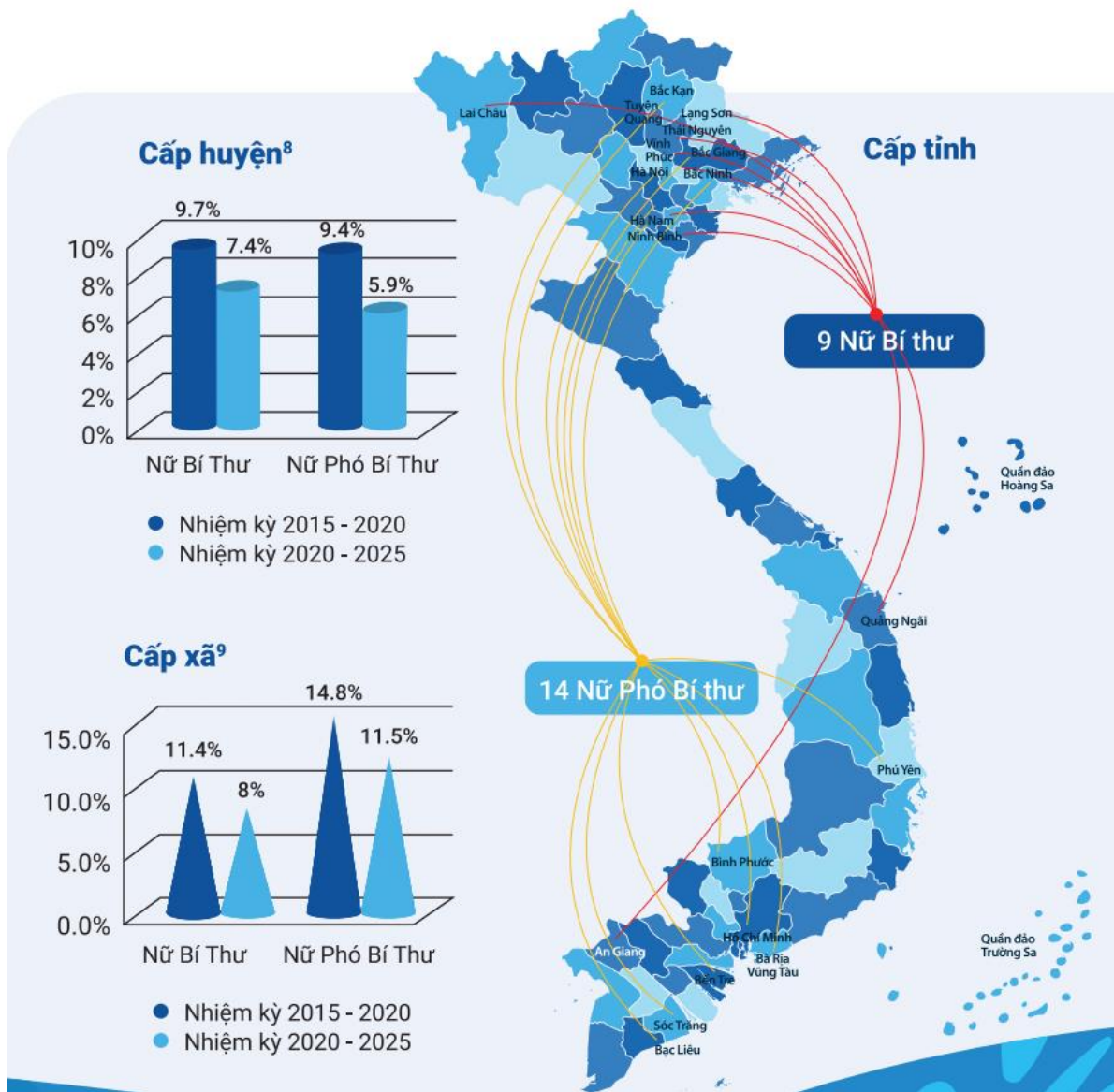


Độ tuổi của nữ cấp ủy⁵



Tỷ lệ nữ trong ban thường vụ các cấp³

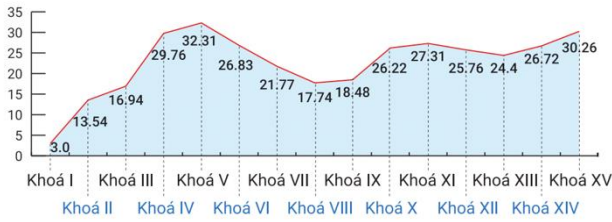




Nguồn: (Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam, 2022)

TỶ LỆ NỮ ĐẠI BIỂU QUỐC HỘI VÀ ĐẠI BIỂU HỘI ĐỒNG NHÂN DÂN CÁC CẤP (Số liệu đầu nhiệm kỳ)

Lần thứ 2 trong 15 khoá Quốc hội, tỷ lệ nữ đạt trên 30%¹⁰

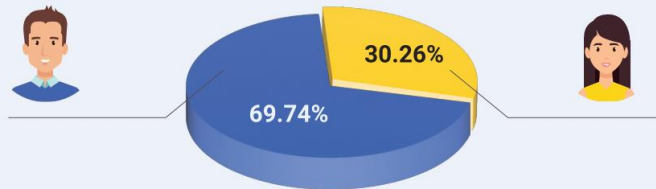


Xếp hạng của Việt Nam về phụ nữ trong Quốc hội (tại thời điểm tháng 6/2021)¹¹



Đại biểu Quốc hội khoá XV¹²

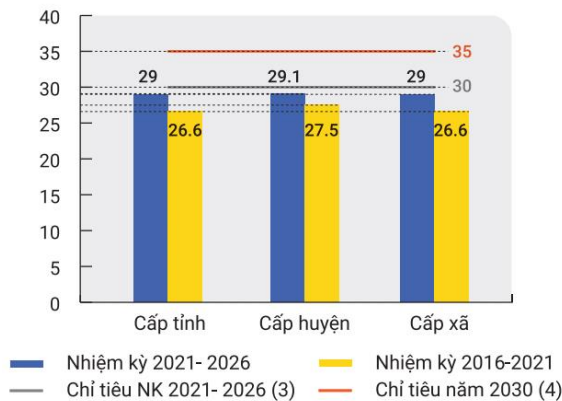
348 (Nam) / 151 (Nữ)



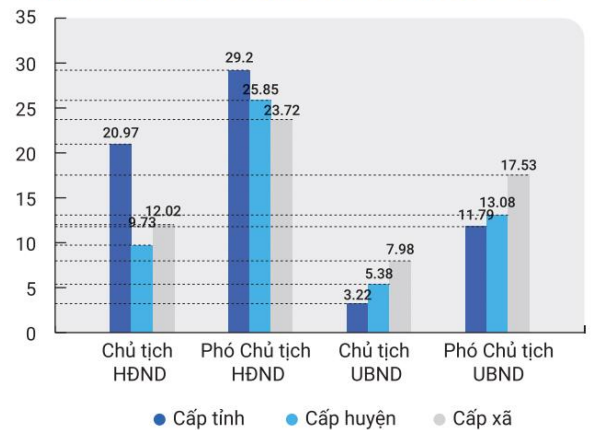
Cơ cấu nữ đại biểu Quốc hội¹³



Tỷ lệ nữ đại biểu Hội đồng nhân dân các cấp¹⁴



Tỷ lệ nữ lãnh đạo HĐND, UBND nhiệm kỳ 2021-2026¹⁵



Nguồn: (Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam, 2022)

Phụ lục 2:
**Mẫu bảng kiểm: Rà soát hiện trạng thực hiện nguyên tắc trao quyền
cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức**

Chỉ số/ Tiêu chí	Các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ	Đã được thực hiện chưa? Có thể hiện bằng văn bản?	Có số liệu chưa? số liệu thể nào
Nguyên tắc 1: Lãnh đạo cấp cao cơ quan, tổ chức thúc đẩy bình đẳng giới			
1	Cam kết của cơ quan, tổ chức đối với thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ		
2	Có nhân sự phụ trách vấn đề trao quyền cho phụ nữ và bình đẳng giới		
3	Có tiêu chí về thúc đẩy bình đẳng giới trong nội dung đánh giá kết quả công tác của những người quản lý		
4	Có kinh phí cho các sáng kiến về bình đẳng giới		
Nguyên tắc 2: Đối xử công bằng giữa nữ và nam trong công việc- tôn trọng quyền và không phân biệt đối xử.			
1	Có các quy định và thực hiện tuyển dụng, sử dụng nhân sự không có phân biệt đối xử về giới		
2	Có chính sách về chế độ làm việc linh hoạt cho lao động nữ trong thời gian mang thai và có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi		
3	Có chính sách và chế độ làm việc linh hoạt cho lao động nam trong thời gian vợ sinh con và chăm sóc con nhỏ dưới 12 tháng tuổi		
4	Tỷ lệ lao động nữ được tuyển mới so với tổng số lao động được tuyển mới		
5	Tỷ lệ thành viên nữ ¹ trong bộ phận tuyển dụng		
6	Tỷ lệ lao động nữ được thăng tiến hoặc nâng bậc nghề so với tổng số chung được thăng tiến hoặc nâng bậc nghề		
7	Tỷ lệ lãnh đạo là nữ so với tổng số lãnh đạo của cơ quan, tổ chức: - Cấp cao - Cấp trung		

Chỉ số/ Tiêu chí	Các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ	Đã được thực hiện chưa? Có thể hiện bằng văn bản?	Có số liệu chưa? số liệu thể nào
8	Tỷ lệ phụ nữ được đề bạt vào các vị trí quản lý, lãnh đạo so với tổng số người được đề bạt vào các vị trí quản lý, lãnh đạo của cơ quan, tổ chức trong giai đoạn này		
9	Tỷ lệ tiền lương trung bình của lao động nữ so với tiền lương trung bình của lao động nam trong cơ quan, tổ chức		
10	Tỷ lệ lao động nữ được hưởng chế độ làm việc linh hoạt trong tổng số lao động hưởng chế độ này		
11	Tỷ lệ lao động nữ đã rời cơ quan, tổ chức so với tổng số lao động đã rời cơ quan, tổ chức trong giai đoạn này		
12	Tỷ lệ lao động nữ được đóng BHXH so với tổng số lao động được đóng BHXH		
13	Tỷ lệ lao động nữ rời khỏi cơ quan, tổ chức trong thời gian mang thai, nuôi con dưới 12 tháng tuổi so với tổng số lao động nữ đang trong thời gian đó.		
Nguyên tắc 3: Đảm bảo sức khỏe, an toàn và phúc lợi của nữ và nam lao động			
1	Các quy định về an toàn, sức khỏe, vệ sinh lao động không có phân biệt đối xử về giới.		
2	Tỷ lệ lao động nữ được tập huấn về an toàn, sức khỏe, vệ sinh lao động hàng năm so với tổng số được tập huấn nội dung này		
3	Có khu vệ sinh và nơi thay quần áo riêng cho lao động nam và nữ		
4	Tỷ lệ lao động nữ tham gia khám sức khỏe định kỳ so với tổng số người được khám sức khỏe định kỳ.		
5	Có quy định, quy chế về phòng chống quấy rối và quấy rối tình dục		
6	Có cơ chế, thủ tục báo cáo và xử lý các hành vi quấy rối và quấy rối tình dục tại nơi làm việc		
Nguyên tắc 4: Khuyến khích giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho phụ nữ.			
1	Các chính sách về giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp không có phân biệt đối xử về giới		

2	Tỷ lệ lao động và nhân viên nữ được hỗ trợ đi đào tạo nâng cao trình độ so với tổng số được đào tạo		
3	Số lượng lao động nữ đang nuôi con dưới 36 tháng tuổi được cơ quan, tổ chức hỗ trợ tham gia đào tạo (cơ quan, tổ chức hỗ trợ một phần kinh phí đào tạo và chăm sóc con nhỏ, bố trí thời gian, địa điểm đào tạo thuận lợi...)		
Nguyên tắc 5: Thực hiện các hoạt động phát triển cơ quan, tổ chức, chuỗi cung ứng và marketing hướng tới tăng quyền năng cho phụ nữ			
1	Các tài liệu tiếp thị và quảng cáo của cơ quan, tổ chức không có nội dung phân biệt đối xử về giới		
2	Có cơ chế ưu tiên lựa chọn đối tác là các cơ quan, tổ chức vừa và nhỏ, do phụ nữ làm chủ hoặc tuyển dụng nhiều lao động nữ		
Nguyên tắc 6: Thúc đẩy bình đẳng thông qua các sáng kiến và vận động cộng đồng			
1	Các hoạt động từ thiện, phát triển cộng đồng của cơ quan, tổ chức nhằm thúc đẩy vai trò lãnh đạo, trao quyền và tạo ra cơ hội mới cho phụ nữ trong cộng đồng (Nhất là các dịch vụ hỗ trợ chăm sóc gia đình và trẻ em)		
2	Có các kênh cung cấp thông tin về tuyển dụng và đào tạo đối với cộng đồng địa phương hướng vào cả phụ nữ và nam giới		
Nguyên tắc 7: Đánh giá và báo cáo công khai các tiến bộ về bình đẳng giới.			
1	Trong các báo cáo quản trị nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh, tổng kết hàng năm có số liệu tách biệt giới và phản ánh kết quả đạt được về bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ		
2	Có các công cụ ghi chép, thống kê các số liệu tách biệt về giới và thúc đẩy bình đẳng giới trong cơ quan, tổ chức, bao gồm cả cơ chế giám sát việc thực hiện các chỉ số/tiêu chí về trao quyền cho phụ nữ và bình đẳng giới		
3	Có các hoạt động tuyên truyền, phổ biến về kết quả thực hiện WEPs tại cơ quan, tổ chức		

(Nguồn: Tham khảo từ tài liệu Hướng dẫn Thực hành các Nguyên tắc Trao quyền cho Phụ nữ trong Chính sách Doanh nghiệp (UN Women, 2016))

Phụ lục 3:

Hướng dẫn kế hoạch hành động thực hiện WEPs trong cơ quan, tổ chức

Nguyên tắc 1: Lãnh đạo cấp cao cơ quan, tổ chức thúc đẩy bình đẳng giới

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Có văn bản cam kết của lãnh đạo cấp cao đối với thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Dự thảo bản cam kết.- Thảo luận, thông qua Hội đồng quản trị (Hội đồng thành viên) và các lãnh đạo cấp cao của cơ quan, tổ chức;- Ký và ban hành văn bản cam kết- Phổ biến, thông tin đến lãnh đạo, quản lý các cấp và người lao động trong cơ quan, tổ chức; và các đối tác có liên quan
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Có nhân sự phụ trách vấn đề bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Dự kiến, chuẩn bị và ra quyết định phân công nhân sự phụ trách thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ- Xây dựng văn bản mô tả chức năng nhiệm vụ của nhân sự phụ trách vấn đề bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ.
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 3: Có tiêu chí về thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ trong đánh giá kết quả công tác của những người lãnh đạo, quản lý

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Xây dựng bản mô tả công việc của các vị trí quản lý, lãnh đạo có bao gồm nhiệm vụ thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ thích hợp với vị trí đó;- Xây dựng bản đánh giá kết quả công tác hàng năm của cán bộ quản lý các cấp có bao gồm nhiệm vụ thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ đề cập trong bản mô tả công việc và hướng dẫn cụ thể đối với việc ghi chép và thu thập các dữ liệu phân tách theo giới tính có liên quan đối với các vị trí quản lý, lãnh đạo.
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 4: Có kinh phí cho các sáng kiến về bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Dựa vào những khoảng cách, vấn đề được phát hiện thông qua việc rà soát thực trạng tình hình thực hiện bình đẳng giới tại cơ quan, tổ chức, xây dựng những hoạt động để cải thiện.- Đề xuất kinh phí cho các sáng kiến về bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ trong Ngân sách chi tiêu hàng năm của cơ quan, tổ chức để thực hiện WEPs tốt hơn
-----------	---

Nguyên tắc 2: Đối xử công bằng giữa nữ và nam trong công việc- tôn trọng quyền và không phân biệt đối xử.

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Bảo đảm tất cả các chính sách và công tác về nhân sự không có phân biệt đối xử về giới.

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Rà soát tất cả các chính sách và thủ tục về tuyển dụng (bản mô tả công việc, mẫu đăng ký dự tuyển lao động, ...) và về sử dụng lao động nhằm các loại bỏ mọi yếu tố phân biệt đối xử về giới.- Tập huấn về không phân biệt đối xử về giới cho tất cả cán bộ làm nhân sự và tham gia vào quá trình tuyển dụng.- Quy định và thành lập bộ phận về tuyển dụng, xét nâng ngạch bậc, nâng lương, bổ nhiệm, đào tạo có cả nam và nữ, đảm bảo ít nhất có 30% phụ nữ tham gia (đối với các cơ quan, tổ chức có từ 30% lao động là nữ trở lên);- Thiết kế các bản mô tả công việc và các tài liệu nhân sự có liên quan, với các yêu cầu về trình độ, năng lực thực sự đối với tất cả các công việc, không phân biệt đối xử về giới.
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Xây dựng quy định về chế độ làm việc linh hoạt, nghỉ thai sản cho lao động nữ trong thời gian mang thai và có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi.

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Dự thảo và có quy định trong chính sách nhân sự của cơ quan, tổ chức, nhằm tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho lao động nữ trong thời gian mang thai và có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi.- Phổ biến quy định này đến tất cả mọi lãnh đạo và người lao động trong cơ quan, tổ chức.
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 3: Xây dựng quy định về chế độ làm việc linh hoạt, nghỉ phép chăm sóc gia đình cho lao động nam, trong thời gian vợ sinh con và nuôi có con nhỏ dưới 12 tháng tuổi.

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Dự thảo và có quy định trong chính sách nhân sự của cơ quan, tổ chức, nhằm tạo điều kiện cho lao động nam thực hiện /chia sẻ các công việc chăm sóc vợ, con và gia đình.- Phổ biến quy định này đến tất cả mọi lãnh đạo và người lao động trong cơ quan, tổ chức.
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 4: Tăng tỷ lệ lao động nữ được tuyển dụng so với tổng số lao động được tuyển dụng lên ...% (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức, nhưng cần tạo điều kiện tuyển dụng lao động nữ được vào làm việc ở các nghề phi truyền thống)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none">- Đề cập chỉ số/tiêu chí này trong chính sách nhân sự của cơ quan, tổ chức;- Bảo đảm tất cả các chính sách và việc thực hiện tuyển dụng không có phân biệt đối xử về giới;- Trong thông báo tuyển dụng có thông tin khuyến khích tuyển dụng lao động nữ vào những vị trí, ngành nghề phi truyền thống;
-----------	--

- Đăng những thông báo tuyển dụng trên các báo, phương tiện truyền thông và ở các địa điểm và thời điểm thuận lợi cho phụ nữ và nam giới dễ dàng tiếp cận;
- Liên kết với các kênh cung cấp thông tin về tuyển dụng và đào tạo tại địa phương, nơi tập trung nhiều phụ nữ (các câu lạc bộ, các buổi hội họp của phụ nữ, của đoàn thanh niên, tại các nơi họp chợ, các điểm văn hóa của địa phương...)
- Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho tất cả nhân viên liên quan đến quá trình tuyển dụng.

Chỉ số/ Tiêu chí 5: Tăng tỷ lệ thành viên nữ trong bộ phận tuyển dụng so với tổng số chung lên ...% (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức,)

- Hoạt động
- Bổ sung thêm thành viên nữ vào bộ phận tuyển dụng để bảo đảm ít nhất có 30% phụ nữ tham gia (đối với các cơ quan, tổ chức có từ 30% lao động là nữ).
 - Tập huấn, bồi dưỡng về bình đẳng giới cho các thành viên trong bộ phận tuyển dụng.

Chỉ số/ Tiêu chí 6: Tăng tỷ lệ lao động nữ được thăng chức hoặc nâng bậc nghề so với tổng số được thăng chức hoặc nâng bậc nghề lên ...% (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức, nhưng cần tạo điều kiện cho lao động nữ được phát triển)

- Hoạt động
- Thông tin cụ thể về cơ hội được đào tạo và thi nâng bậc cũng như phát triển nghề nghiệp cho tất cả người lao động.
 - Thiết kế các chính sách, biện pháp hỗ trợ cho lao động nữ (như tổ chức việc đào tạo nâng cao tay nghề phù hợp, tư vấn phát triển nghề...)
 - Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân viên liên quan đến xây dựng và thực hiện chính sách này.

Chỉ số/ Tiêu chí 7: Tăng tỷ lệ lãnh đạo, quản lý là nữ so với tổng số lãnh đạo, quản lý từ... % lên ...% (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức)

- Hoạt động
- Đề cập tiêu chí này trong chính sách nhân sự của cơ quan, tổ chức
 - Thông báo công khai tất cả các cơ hội về đào tạo, thăng tiến và khuyến khích phụ nữ tham gia.
 - Tổ chức các khóa tập huấn phù hợp, tạo điều kiện cho lao động nữ có thể tham gia các khóa tập huấn phù hợp
 - Đào tạo, tư vấn về phát triển sự nghiệp đối với những phụ nữ có tiềm năng quản lý, lãnh đạo.

Chỉ số/ Tiêu chí 8: Giảm khoảng cách chênh lệch về tiền lương trung bình của lao động nữ so với lao động nam trong cơ quan, tổ chức từ ...% xuống (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức, cần tạo điều kiện về tiền lương công bằng cho lao động nam và nữ)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Thu thập và phân tích số liệu về tiền lương của lao động nam và nữ để phát hiện ra các lý do tạo ra khoảng cách chênh lệch tiền lương trung bình của nữ và nam. - Sửa đổi việc phân công công việc để tạo điều kiện cho lao động nữ có thể làm việc ở các vị trí, nghề nghiệp phi truyền thống có thu nhập cao hơn. - Thiết kế các chính sách, biện pháp hỗ trợ lao động nữ (như tổ chức việc đào tạo nâng cao tay nghề phù hợp, tư vấn phát triển nghề...) - Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân viên liên quan đến xây dựng và thực hiện chính sách này
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 9: Tăng tỷ lệ lao động nữ được hưởng chế độ làm việc linh hoạt trong tổng số lao động hưởng chế độ này từ ...% lên ...% (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức, nhưng cần tạo điều kiện tiền lương công bằng cho lao động nam và nữ)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xem xét, sửa đổi quy định việc phân công công việc để tạo điều kiện cho lao động nữ không có điều kiện đến cơ quan, tổ chức có thể làm việc linh hoạt - Xây dựng các định mức công việc và các biện pháp phù hợp hỗ trợ lao động nữ. - Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân viên liên quan đến xây dựng và thực thi chính sách này
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 10: Tăng tỷ lệ lao động nữ được đóng BHXH so với tổng số lao động được đóng BHXH từ % lên % (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xem xét lại cách thức đóng BHXH của cơ quan, tổ chức xem có “rào cản” nào đối với lao động nữ không, nguyên nhân? Có cần có quy định hỗ trợ cho lao động nữ không? - Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân viên liên quan đến xây dựng và thực thi chính sách này.
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 11: Giảm tỷ lệ lao động nữ trong tổng số lao động rời cơ quan, tổ chức, từ ...% xuống còn % (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xem xét nguyên nhân vì sao lao động rời khỏi cơ quan, tổ chức, riêng lao động nữ còn có nguyên nhân khác không? (như bị phân biệt đối xử, bị quấy rối...) - Có thể có quy định hỗ trợ, giúp đỡ cho lao động nữ - Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân viên liên quan đến xây dựng và thực thi chính sách này.
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 12: Giảm tỷ lệ lao động nữ rời khỏi cơ quan, tổ chức trong thời gian mang thai, nuôi con dưới 12 tháng tuổi so với tổng số lao động nữ trong thời gian này, từ ...% xuống còn % (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xác định rõ nguyên nhân các lao động nữ trong giai đoạn này rời khỏi cơ quan, tổ chức (vì lý do sức khỏe, vì điều kiện làm việc...) - Thiết kế quy định hỗ trợ, giúp đỡ cho các lao động nữ đang mang thai, nuôi con dưới 12 tháng tuổi (như quy định về làm việc linh hoạt, giảm thời gian, hỗ trợ một phần kinh phí việc gửi trẻ, cabin hút-trữ sữa...);
-----------	---

- Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân viên liên quan đến xây dựng và thực thi chính sách này.

Nguyên tắc 3: Đảm bảo sức khỏe, an toàn và phúc lợi của lao động nữ và nam

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Bảo đảm các quy định về sức khỏe, an toàn, vệ sinh lao động không có bất bình đẳng giới

- | | |
|-----------|---|
| Hoạt động | <ul style="list-style-type: none"> -Rà soát tất cả các chính sách và quy định về sức khỏe, an toàn, vệ sinh lao động và loại bỏ các quy định phân biệt đối xử về giới. - Tổ chức tập huấn về sức khỏe, an toàn, vệ sinh lao động cho tất cả người lao động, trong đó có biện pháp tăng cường sự tham gia của lao động nữ, như tổ chức thời gian tập huấn phù hợp, đặt tỷ lệ phụ nữ trong mỗi khóa tập huấn... - Tuyên truyền, tập huấn về bình đẳng giới (hoặc lồng ghép vấn đề bình đẳng giới) cho tất cả cán bộ làm công tác sức khỏe, an toàn, vệ sinh lao động. - Hội đồng An toàn Lao động có cả nam và nữ tham gia; - Xác định các yêu cầu về trang thiết bị an toàn, vệ sinh lao động và cung cấp phù hợp phòng tránh các bệnh nghề nghiệp với sự khác biệt về sinh học của nam và nữ (ví dụ, thiết kế và kích cỡ các trang thiết bị bảo hộ, lao động phù hợp với khác biệt về sinh học của nam và nữ,...); - Thiết kế và Xây dựng khu vệ sinh và nơi thay quần áo riêng cho nữ lao động |
|-----------|---|

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Tăng tỷ lệ lao động nữ được tập huấn về sức khỏe, an toàn, vệ sinh lao động hàng năm so với tổng số lao động được tập huấn về an toàn -vệ sinh lao động từ....% lên...% (tùy theo hiện trạng của cơ quan, tổ chức)

- | | |
|-----------|--|
| Hoạt động | <ul style="list-style-type: none"> - Quy định tỷ lệ lao động nữ được tham gia trong mỗi khóa tập huấn về sức khỏe, an toàn, vệ sinh lao động; - Tổ chức các khóa tập huấn phù hợp về thời gian và địa điểm đối với lao động nữ; - Bảo đảm nội dung tập huấn có lồng ghép giới; - Bảo đảm các nhân viên tổ chức tập huấn, các tập huấn viên có kiến thức về bình đẳng giới. |
|-----------|--|

Chỉ số/ Tiêu chí 3: Bảo đảm có khu vệ sinh và nơi thay quần áo và vệ sinh riêng (tách biệt) cho lao động nam và nữ

- | | |
|-----------|---|
| Hoạt động | <ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng khu vệ sinh và nơi thay quần áo và vệ sinh riêng cho nữ lao động (theo quy định pháp luật); - Trang bị đầy đủ các thiết bị và vật dụng ngăn cách hoặc tách biệt giữa khu dành cho nữ và cho nam; - Phân công nhân sự chịu trách nhiệm kiểm tra, bảo đảm vệ sinh và có nước sạch. |
|-----------|---|

Chỉ số/ Tiêu chí 4: 100% lao động nữ được khám sức khỏe theo quy định

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng kế hoạch khám sức khỏe phù hợp và thông báo cho tất cả lao động trong cơ quan, tổ chức, cả nam và nữ. Lưu ý bố trí khám phụ khoa và tầm soát các bệnh nan y cho phụ nữ. - Yêu cầu tất cả các nhân viên và quản lý có liên quan bố trí tạo điều kiện thời gian cho lao động nam, nữ được khám sức khỏe đầy đủ (tốt nhất là trong thời gian làm việc) .
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 5: Có quy định về phòng chống quấy rối và quấy rối tình dục

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Đưa quy định về nghiêm cấm mọi hình thức quấy rối và thủ tục để xử lý những khiếu nại vào nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể và các chính sách liên quan khác của cơ quan, tổ chức. - Tổ chức tuyên truyền, phổ biến thông qua tập huấn và truyền thông cho mọi nhân viên và người lao động về quấy rối và quấy rối tình dục, chính sách của công ty về quy trình xử lý khiếu nại, những hình phạt thông qua tập huấn và truyền thông.
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 6: Có cơ chế, thủ tục báo cáo và xử lý các hành vi quấy rối và quấy rối tình dục tại nơi làm việc

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng thủ tục, cơ chế tiếp nhận thông tin và xử lý những khiếu nại có liên quan. - Tuyên truyền, phổ biến cho tất cả người lao động và cán bộ lãnh đạo về các quy định này.
-----------	---

Nguyên tắc 4: Khuyến khích giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho phụ nữ

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Bảo đảm các chính sách về giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp không có bất bình đẳng giới

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Rà soát tất cả các chính sách và quy định về giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp và loại bỏ mọi yếu tố phân biệt đối xử về giới. - Tập huấn về bình đẳng giới cho tất cả cán bộ làm công tác đào tạo. - Xây dựng và tổ chức các chương trình tư vấn, tập huấn, giáo dục, đào tạo phù hợp cho cả nam và nữ. Cần khuyến khích tạo điều kiện cho lao động nữ tham gia. - Ghi chép và thu thập các số liệu về các khóa tập huấn, đào tạo có tách biệt giới tính.
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Tăng tỷ lệ lao động nữ được đào tạo và phát triển nghề nghiệp lên ...% trong tổng số được đào tạo và phát triển nghề nghiệp (tùy thuộc vào kết quả rà soát hiện trạng trước đó của cơ quan, tổ chức)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng các chính sách, biện pháp hỗ trợ phụ nữ trong đào tạo và phát triển nghề nghiệp; bao gồm cả các chính sách hỗ trợ đào tạo cho các lao động nữ đang nuôi con dưới 36 tháng tuổi;
-----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức các hoạt động tư vấn, khuyến khích phụ nữ tham gia đào tạo và phát triển nghề nghiệp; - Khen thưởng, động viên với những lao động nữ đã tham gia đào tạo và phát triển nghề nghiệp đạt kết quả tốt.
--	--

Chỉ số/ Tiêu chí 3: Có chính sách hỗ trợ lao động nữ đang nuôi con dưới 36 tháng tuổi tham gia đào tạo

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng các chính sách, biện pháp hỗ trợ phụ nữ đang nuôi con dưới 36 tháng tuổi trong đào tạo và phát triển nghề nghiệp như: <ul style="list-style-type: none"> + Hỗ trợ một phần kinh phí đào tạo và chăm sóc con nhỏ; + Bố trí thời gian, địa điểm đào tạo thuận lợi - Phổ biến chính sách này đến tất cả người lao động và cán bộ quản lý.
-----------	---

Nguyên tắc 5: Thực hiện các hoạt động phát triển cơ quan, tổ chức, truyền thông, vận động, chuỗi cung ứng và marketing hướng tới tăng quyền năng cho phụ nữ

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Bảo đảm các sản phẩm tiếp thị, quảng cáo, tuyên truyền, vận động của cơ quan, tổ chức không có nội dung, hình ảnh bất bình đẳng giới, phân biệt đối xử về giới

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Loại bỏ mọi yếu tố mang tính phân biệt đối xử giới trong tất cả các quy định và sản phẩm tiếp thị, quảng cáo của cơ quan, tổ chức. - Tập huấn về không phân biệt đối xử và bình đẳng giới cho nhân viên làm công tác tiếp thị và quảng cáo của cơ quan, tổ chức. - Thiết kế và sản xuất các sản phẩm tiếp thị quảng cáo bảo đảm không có phân biệt đối xử về giới.
-----------	--

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Tăng tỷ lệ các đối tác kinh doanh do phụ nữ làm chủ lên ...% trong tổng số chung (tùy thuộc vào kết quả rà soát trước đó)

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng các tiêu chuẩn, biện pháp lựa chọn đối tác kinh doanh phù hợp đối với các đối tác do phụ nữ làm chủ; - Tập huấn về bình đẳng giới cho các nhân sự thực hiện nhiệm vụ lựa chọn và có liên quan đến các đối tác kinh doanh - Ghi chép các số liệu về các đối tác, có tách biệt về giới .
-----------	---

Nguyên tắc 6: Thúc đẩy bình đẳng thông qua các sáng kiến và vận động cộng đồng.

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Thực hiện các hoạt động từ thiện, phát triển cộng đồng của cơ quan, tổ chức hướng vào phụ nữ, nhất là tăng cường các dịch vụ thiết yếu

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Rà soát tất cả các chương trình, hoạt động từ thiện và phát triển cộng đồng và loại bỏ mọi yếu tố phân biệt đối xử về giới. - Tập huấn về không phân biệt đối xử và bình đẳng giới cho tất cả nhân viên làm và tham gia các chương trình từ thiện. - Thiết kế và tổ chức các chương trình từ thiện, phát triển cộng đồng, lưu ý hướng tới đối tượng phụ nữ;
-----------	---

- Ghi chép và thu thập số liệu về số lượng nam, nữ được thụ hưởng, sau mỗi hoạt động từ thiện.

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Có các kênh cung cấp thông tin về tuyển dụng và đào tạo đối với cộng đồng địa phương, hướng vào cả phụ nữ và nam giới

- Hoạt động
- Thiết kế các chương trình, các kênh thông tin về tuyển dụng và đào tạo đối với cộng đồng địa phương không có phân biệt đối xử về giới, tạo thuận lợi cho cả nữ và nam có thể tiếp cận được.
 - Thiết kế và thực hiện các kênh thông tin chuyên biệt, với ngôn ngữ phù hợp, tại các địa điểm thuận lợi cho phụ nữ, như tại các buổi sinh hoạt của hội phụ nữ, tại các chợ...
 - Tập huấn về không phân biệt đối xử và bình đẳng giới cho các nhân viên làm và tham gia các chương trình này.

Nguyên tắc 7: Đánh giá và báo cáo công khai về tiến bộ bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ.

Chỉ số/ Tiêu chí 1: Trong các báo cáo quản trị nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh và tổng kết năm có số liệu tách biệt giới và phản ánh nội dung về bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ

- Hoạt động
- Rà soát các báo cáo trước đó để xác định các vấn đề về bình đẳng giới đã được đề cập hoặc đang bị khuyết thiếu;
 - Tuyên truyền, tập huấn về không phân biệt đối xử và bình đẳng giới cho các bộ phận liên quan trong cơ quan, tổ chức;
 - Xác định các yêu cầu và nội dung về bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ trong báo cáo định kỳ hoặc đột xuất của các bộ phận trong cơ quan, tổ chức
 - Ghi chép và thu thập các số liệu có tách biệt giới trong các hoạt động về quản trị nguồn nhân lực, hoạt động kinh doanh và tổng kết hàng năm .
 - Thiết kế, thể hiện các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức, có số liệu tách biệt về giới trong các báo cáo định kỳ của cơ quan, tổ chức.

Chỉ số/ Tiêu chí 2: Hình thành các công cụ ghi chép, thống kê các số liệu tách biệt về giới tính và thúc đẩy bình đẳng giới trong cơ quan, tổ chức

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Điều chỉnh, bổ sung các bảng biểu ghi chép các chỉ tiêu, số liệu có tách biệt giới tính hoặc thể hiện các chỉ tiêu về thúc đẩy bình đẳng giới trong các báo cáo, sổ sách thống kê của cơ quan, tổ chức, như: <ul style="list-style-type: none"> + Số liệu tách biệt giới tính trong lực lượng lao động + Số liệu tách biệt giới tính trong nhân sự tham gia các hoạt động của cơ quan, tổ chức... - Tập huấn kiến thức về bình đẳng giới cho các nhân viên thực hiện nhiệm vụ này
-----------	---

Chỉ số/ Tiêu chí 3: Tổ chức hoạt động tuyên truyền về kết quả thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức

Hoạt động	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết kế các chương trình và sản phẩm truyền thông phù hợp về kết quả thực hiện bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ tại cơ quan, tổ chức; - Tuyên truyền đến tất cả người lao động, cả trong và ngoài cơ quan, tổ chức; - Trưng bày các sản phẩm truyền thông về kết quả đạt được tại cơ quan, tổ chức ở vị trí thuận lợi cho mọi người đều có thể tiếp cận.
-----------	--

(Nguồn: Tham khảo từ tài liệu Hướng dẫn Thực hành các Nguyên tắc Trao quyền cho Phụ nữ trong Chính sách Doanh nghiệp (UN Women, 2016))

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Nguyễn Thọ Ánh (2021). *Giáo trình lãnh đạo và quản lý cấp cơ sở*. Hà Nội: Nxb Chính trị quốc gia sự thật .
- Ban tổ chức Trung ương (2021). *Số liệu đầu nhiệm kỳ 2020-2025*.
- Ban Tuyên giáo TW (2018). *Xây dựng phong cách, tác phong công tác người đứng đầu, của cán bộ, đảng viên*. Tài liệu Học tập và làm theo tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh.
- Bộ chính trị (2019). *Chỉ thị 25/CT-TW về về đại hội đảng bộ các cấp tiến tới Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng*.
- British Council and Action for Development (2015). *Training Manual for Women Councilors on Leadership Development*.
- Chính phủ Nước CHXHCN Việt Nam (2021). *Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021-2030*. Nghị quyết 28/NQ-CP.
- Chính phủ Nước CHXHCN Việt Nam (2022). *Báo cáo số 275/BC-CP về Kết quả thực hiện các mục tiêu quốc gia về bình đẳng giới năm 2021 và 6 tháng đầu năm 2022* .
- Cục Văn hóa - Thông tin cấp huyện và cấp xã (2004). *Tài liệu nghiệp vụ Văn hóa - Thông tin cấp huyện và cấp xã*.
- Lê Thị Dung (2008). *Bài giảng hoạt động thông tin tuyên truyền tại cấp huyện và cấp xã*. Hà Nội: Nxb Lao động Xã hội.
- Đảng Cộng Sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*. Hà Nội: Nxb chính trị Quốc gia - Sự thật.
- Bùi Thị Mai Đông (2012). *Tập bài giảng công tác tuyên truyền giáo dục*. Hà Nội: Nxb Phụ nữ.
- ECONSOC (1997). *Report of Economic and Social Council*.
- Trương Thúy Hằng (2021). *Tiếp cận và kiểm soát nguồn lực, lợi ích theo giới trong gia đình người dân tộc Cờ ho tại xã Lộc Nam, huyện Bảo Lâm, tỉnh Lâm Đồng*. Báo cáo nghiên cứu đề tài cấp Học viện. Học viện Phụ nữ Việt Nam

- Khoa Giới và Phát triển, Học viện Phụ nữ Việt Nam (2016). Tập bài giảng Giới và phát triển
- Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2021). *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý*. Hà Nội: Nxb Lý luận Chính trị.
- Hội LHPN Việt Nam (2022). Kế hoạch 1142/KH-ĐCT ngày 9/11/2021 - Kế hoạch triển khai Chương trình Mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng DTTS và miền núi giai đoạn 2021-2030, giai đoạn 1 từ năm 2021-2025.
- Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam (2022). Tờ rơi về tỷ lệ phụ nữ tham chính (Số liệu đầu nhiệm kỳ). Infographic .
- Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2017). *Một số kỹ năng cơ bản trong lãnh đạo, quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cấp huyện và cấp xã*. Giáo trình Trung cấp lý luận chính trị - hành chính. Hà Nội: Nxb Lý luận chính trị.
- Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2021). *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý*. Giáo trình trung cấp lý luận chính trị. Hà Nội: Nxb Lý luận chính trị.
- [Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh \(2022\). *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý*. Hà Nội: Nxb Lý luận Chính trị.](#)
- Hồ Chí Minh: Toàn tập, Nxb. Chính trị quốc gia, H.2011, t.5, t.6, t.12.
- Mast, C. (2004). *Truyền thông đại chúng - những kiến thức cơ bản*. Hà Nội: Nxb Thông tấn.
- Oxfam & MOLISA (2022). Báo cáo đánh giá, hoàn thiện chính sách, pháp luật về Bình đẳng giới trong lĩnh vực chính trị ở Việt Nam.
- Lê Quân (2016). Khung năng lực lãnh đạo, quản lý hành chính công Việt Nam.
- Lê Minh Quân (2021). Kỹ năng xử lý tình huống chính trị - xã hội. *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 5-2021.
- Phạm Văn Quyết & Nguyễn Quý Thanh (2012). *Phương pháp nghiên cứu Xã hội học*. Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2015). Luật tổ chức chính quyền địa phương năm 2015;
- Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2016). Luật Báo chí 2016.
- Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2016). Luật tiếp cận thông tin năm 2016.
Luật số 104/2016/QH13
- Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2008). Luật Cán bộ - công chức 2008.

- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its description and measurement* (Vol. Bureau of Business Research Monograph No. 88). Ohio State University.
- Stoner, J. (1995). *Management*. Pearson Education.
- Tạ Ngọc Tấn (2004). *Truyền thông đại chúng*. Hà Nội: Nxb Chính trị Quốc gia.
- Lê Văn Thái & Phạm Hồng Quý (2018). *Giáo trình tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. Hà Nội: Nxb Chính trị quốc gia - Sự thật.
- Bùi Loan Thùy (2013). *Giáo trình thông tin phục vụ lãnh đạo và quản lý*. TP HCM: Nxb Đại học Đại học Quốc gia TP HCM.
- Trần Thị Thanh Thủy (2008). *Cẩm nang quản lý: Kỹ năng quản lý hành chính Nhà nước*. Hà Nội: Nxb Lý luận chính trị
- Thornton, P. B. (2008). *The Big 3 Management Styles*.
- Tổng cục thống kê (2015). *Tổng cục Thống kê, Điều tra thực trạng kinh tế-xã hội của 53 dân tộc thiểu số năm 2015 và Điều tra Lao động - việc làm miền núi năm 2015*.
- Tổng cục thống kê (2019). *Điều tra thu thập thông tin về thực trạng kinh tế-xã hội của 53 dân tộc thiểu số năm 2019*.
- Trường cán bộ Phụ nữ Trung ương (2009). *Phương pháp nghiên cứu khoa học*. Hà Nội: Nxb Phụ nữ
- Văn phòng Quốc hội (2021). *Số liệu đầu nhiệm kỳ 2021-2026*.
- UN Women (n.d.). *Women's Empowerment Principles*. Retrieved from <https://www.weps.org/>
- UN Women (2016). *Hướng dẫn Thực hành các Nguyên tắc Trao quyền cho Phụ nữ trong Chính sách Doanh nghiệp*.
- UN Women (2021). *Số liệu về phụ nữ và nam giới các dân tộc ở Việt Nam giai đoạn 2015-2019 qua kết quả điều tra thu thập thông tin về thực trạng kinh tế-xã hội của 53 dân tộc thiểu số ở Việt Nam năm 2019*.
- UN Women (2021). *Tổng quan về Bình đẳng giới ở Việt Nam (CGEP)*.