

BỘ NỘI VỤ

**CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO,
QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 685 /QĐ-BNV ngày 03 tháng 7 năm 2014
của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

HÀ NỘI - 2014

CHƯƠNG TRÌNH

BỒI DƯỠNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 685 /QĐ-BNV ngày 03 tháng 7 năm 2014
của Bộ trưởng Bộ Nội vụ)*

I. ĐỐI TƯỢNG BỒI DƯỠNG

- Cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;
- Nguồn quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý của các chức danh trên.

II. MỤC TIÊU, YÊU CẦU BỒI DƯỠNG

1. Mục tiêu chung

Bồi dưỡng nhằm cập nhật, nâng cao kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý góp phần nâng cao năng lực thực tiễn đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ tham mưu, quản lý, điều hành, thực thi công vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

2. Mục tiêu cụ thể

a) Kiến thức:

Cập nhật, nâng cao kiến thức cần thiết về lãnh đạo, quản lý hiện đại theo hướng xử lý có hiệu quả những vấn đề thực tiễn cho lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương để hoàn thành tốt chức trách được giao, có khả năng định hướng và tìm kiếm các giải pháp hoàn thiện công việc của tổ chức.

b) Kỹ năng:

Rèn luyện những kỹ năng cần thiết để thực hiện vai trò tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực phụ trách, tổ chức thực thi các chính sách đó và quản lý nội bộ đơn vị.

c) Thái độ, hành vi:

Phát triển bản lĩnh chính trị, phẩm chất và thái độ, hành vi của người lãnh đạo để có thể huy động được sức mạnh của các cán bộ, công chức dưới quyền và mở rộng quan hệ hợp tác, phối hợp nhằm thực hiện tốt nhất các chức năng, nhiệm vụ được giao.

3. Yêu cầu

a) Đối với việc biên soạn chương trình, tài liệu:

- Các chuyên đề phải được biên soạn theo hướng mở để giảng viên cập nhật, cung cấp cho học viên những nội dung, kiến thức mới từ văn bản quy phạm pháp luật hoặc các quy định cụ thể của ngành, lĩnh vực quản lý phù hợp với thời điểm bồi dưỡng;

- Nội dung các chuyên đề được xác định, lựa chọn trên cơ sở đáp ứng nhu cầu công việc của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, thể hiện sự khác biệt về tính chất so với nội dung của các chương trình bồi dưỡng theo ngạch hiện hành;

- Cập nhật kiến thức về các thách thức đặt ra trong quản lý nhà nước ở các bộ, ngành giúp cho lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong việc tham mưu, đề xuất các chính sách ở tầm vĩ mô của ngành, lĩnh vực;

- Tập trung chủ yếu vào việc rèn tập và phát triển các kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần thiết của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;

- Bảo đảm tính hiện đại của nội dung chương trình trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hoá, phù hợp với xu thế phát triển khoa học về quản lý hành chính khu vực công và hợp tác quốc tế;

- Mỗi chuyên đề đều có câu hỏi thảo luận hoặc bài tập tình huống thực hiện trên lớp tùy theo nội dung từng chuyên đề và có danh mục tài liệu tham khảo.

b) Đối với giảng dạy:

- Giảng dạy được thực hiện theo phương pháp tích cực, lấy người học làm trung tâm. Giảng viên chỉ truyền đạt vừa đủ về kiến thức lý luận; chú trọng đặt các câu hỏi gợi mở cho học viên phát biểu, thảo luận; biết tổng hợp vấn đề, phát triển khả năng tư duy và phát huy kinh nghiệm thực tiễn của học viên để phát triển bài giảng;

- Trong các cuộc thảo luận nhóm trên lớp, giảng viên đóng vai trò hướng dẫn, gợi ý để phát huy kinh nghiệm thực tế và khả năng giải quyết vấn đề của tất cả các học viên; định hướng và kiểm soát để nội dung thảo luận bám sát mục tiêu học tập đã được xác định;

- Đối với việc giảng dạy các chuyên đề kỹ năng: cần tăng cường thảo luận và giải quyết tình huống để học viên cùng trao đổi, tham gia giải quyết trên lớp.

c) Đối với học viên:

- Hiểu rõ vị trí, chức trách, nhiệm vụ và những yêu cầu cần có đối với công chức giữ cương vị lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;

- Nhận thức được các thách thức đang đặt ra của nền hành chính nhà nước, yêu cầu phát triển của đất nước trên các lĩnh vực và có tư duy chiến lược, khả năng vận dụng, tổ chức triển khai hoạt động quản lý bảo đảm hiệu lực, hiệu quả đối với ngành, lĩnh vực; có khả năng chủ trì, đề xuất, xây dựng phương hướng phát triển và các chính sách thuộc ngành, lĩnh vực phụ trách;

- Tiếp cận được các kỹ năng quản lý khoa học, hình thành cơ sở để thực hiện kỹ năng này trong thực tế công việc hàng ngày;

- Có khả năng sử dụng đầy đủ, hiệu quả các công cụ quản lý và các nguồn lực của ngành, lĩnh vực, địa phương để phục vụ các mục tiêu đặt ra.

d) Đối với việc chuẩn bị và trình bày chuyên đề báo cáo:

- Chuyên đề báo cáo phải được chuẩn bị phù hợp với đối tượng là lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương; nội dung chuyên đề phải gắn với tình hình thực tế của ngành, lĩnh vực theo đối tượng học viên;

- Báo cáo chuyên đề phải được thiết kế và trình bày theo hình thức tọa đàm, có phần trình bày chung, phần trao đổi - thảo luận, phần tóm tắt, kết luận nội dung và rút ra những bài học kinh nghiệm.

4. Đánh giá học tập

- Đánh giá ý thức học tập của học viên theo quy chế học tập của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng thông qua thái độ tham gia vào quá trình học tập, thảo luận, trao đổi trên lớp của học viên.

- Đánh giá chung kết quả cho toàn Chương trình thông qua viết đề án cuối khóa của học viên, chấm theo mức độ đạt hoặc không đạt. Học viên nào không đạt thì viết lại đề án. Sau khi viết và chấm lại đề án, nếu không đạt thì học viên không được cấp chứng chỉ.

5. Phương pháp bồi dưỡng

Sử dụng các phương pháp giảng dạy tích cực, lấy người học làm trung tâm, phát huy tính chủ động tham gia của học viên. Các phương pháp được áp dụng:

- Bài tập tình huống;
- Đóng vai;
- Chuyên gia;
- Thảo luận nhóm tập trung;

Mỗi chuyên đề cần lựa chọn phương pháp cho phù hợp.

III. THỜI GIAN VÀ CẤU TRÚC CHƯƠNG TRÌNH

1. Thời gian

Tổng thời gian bồi dưỡng toàn bộ chương trình là 3 tuần (15 ngày làm việc), với tổng thời lượng là 120 tiết. Trong đó:

- Kiến thức chung : 20 tiết
- Kỹ năng tham mưu và quản lý điều hành : 72 tiết
- Nghiên cứu thực tế và viết đề án : 24 tiết
- Khai giảng, bế giảng và phát chứng chỉ : 04 tiết

Đối với công chức thuộc nguồn quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương phải học toàn bộ nội dung quy định của chương trình. Đối với công chức lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương có thể lựa chọn nội dung học cho phù hợp, nhưng phải đảm bảo ít nhất 2/3 thời lượng quy định của chương trình.

2. Cấu trúc

Chương trình được cấu trúc thành 3 phần, gồm:

Phần I: Kiến thức chung

Phần II: Kỹ năng tham mưu và quản lý điều hành

Phần III: Nghiên cứu thực tế, viết đề án cuối khóa

Bảng phân bổ nội dung và thời gian của chương trình

STT	Chuyên đề, hoạt động	Số tiết		
		Lý thuyết	Thảo luận, thực hành	Tổng số
	Phần I. Kiến thức chung	12	8	20
1	Lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong cải cách hành chính ở các bộ, ngành	04	04	08
2	Phẩm chất và phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương	04	04	08
3	Chuyên đề báo cáo: Kết quả phát triển kinh tế - xã hội Việt	04		04

	Nam trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế hiện nay; đặc điểm, yêu cầu phát triển lĩnh vực quản lý và trách nhiệm của các bộ, ngành.			
	Phần II. Kỹ năng tham mưu và quản lý điều hành	28	44	72
4	Kỹ năng tư duy chiến lược của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương	04	08	12
5	Kỹ năng tham mưu hoạch định chính sách của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương	04	08	12
6	Kỹ năng của lãnh đạo, quản lý cấp vụ trong xây dựng, thẩm định và dự thảo thông tư của bộ	04	08	12
7	Kỹ năng ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương	04	08	12
8	Kỹ năng quản lý theo kết quả	04	04	8
9	Kỹ năng quản lý nội bộ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương	04	04	8
10	Kỹ năng huy động cán bộ, công chức dưới quyền trong vụ và tổ chức tương đương	04	04	8
	Phần III. Nghiên cứu thực tế, viết đề án cuối khóa, khai giảng và bế giảng	28		28
11	Nghiên cứu thực tế	16		16
12	Viết đề án cuối khóa	8		8
13	Khai giảng, bế giảng và phát chứng chỉ	4		4
	Tổng số tiết	68	52	120

IV. NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH

PHẦN I

KIẾN THỨC CHUNG

Chuyên đề 1

LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG TRONG CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH Ở BỘ, NGÀNH

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

- Nhận thức đúng, đầy đủ về nhu cầu và nội dung cải cách hành chính hiện nay ở nước ta, đặc biệt là các nội dung và nhiệm vụ đặt ra trong cải cách hành chính ở bộ, ngành.

- Hiểu rõ nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong cải cách hành chính ở bộ, ngành.

b) Kỹ năng:

- Đánh giá được các thách thức mà cơ quan/đơn vị đang và sẽ gặp phải trong tương lai để tiến hành các giải pháp cải cách thích hợp.

- Xác định chính xác các vấn đề của cải cách hành chính hiện tại đối với lãnh đạo cấp vụ và tương đương với tư cách là công chức chủ chốt ở các bộ, ngành và vận dụng một cách thích hợp các bài học kinh nghiệm vào thực tiễn cải cách hành chính ở cơ quan/đơn vị mình phụ trách.

- Xác định được các định hướng để giải quyết các vấn đề đặt ra trong cải cách hành chính ở các bộ, ngành.

- Nâng cao năng lực nhận diện và đề xuất, tổ chức thực hiện cải cách hành chính ở cơ quan, đơn vị mình phụ trách.

c) Thái độ, hành vi:

- Có tư duy chiến lược về yêu cầu cải cách hành chính nói chung và cải cách hành chính ở bộ, ngành nói riêng;

- Có ý thức tích cực triển khai hoạt động cải cách hành chính trong lĩnh vực do cơ quan, đơn vị mình phụ trách.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu đối với học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan: Lý luận chung về nhà nước và pháp luật; lý luận chung về hành chính nhà nước; báo cáo về cải cách hành chính nhà nước.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Những thách thức đặt ra với nền hành chính nhà nước Việt Nam

- a) Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế
- b) Sự phát triển của khoa học - công nghệ
- c) Đòi hỏi của quá trình chuyển đổi mới
- d) Những nhược điểm của bộ máy hành chính nhà nước Việt Nam

2. Những thách thức đặt ra với cải cách hành chính các bộ, ngành ở nước ta

- a) Về hoạt động của Chính phủ:
 - Về cơ cấu tổ chức Chính phủ;
 - Về cơ chế hoạt động của Chính phủ.
- b) Về tổ chức bộ quản lý đa ngành, đa lĩnh vực:
 - Xu hướng tổ chức bộ đa ngành, đa lĩnh vực;
 - Các khó khăn trong tổ chức và hoạt động của bộ đa ngành, đa lĩnh vực.
- c) Về xu hướng phân cấp trong thực hiện nhiệm vụ của các bộ, ngành và địa phương:
 - Tính tất yếu phải phân cấp trong hành chính nhà nước;
 - Các khó khăn và vấn đề bất cập trong quá trình phân cấp quản lý hành chính nhà nước ở nước ta hiện nay và các giải pháp để giải quyết.
- d) Về yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức trong bộ máy hành chính nhà nước:
 - Đòi hỏi mới về năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức trong bối cảnh cải cách hành chính;
 - Những kết quả đạt được và bất cập còn tồn tại trong cải cách hành chính của đội ngũ nhân sự ở cấp vụ và tương đương.
- đ) Về yêu cầu hiện đại hóa nền hành chính nhà nước và xây dựng Chính phủ điện tử:

- Vai trò của hiện đại hóa hành chính trong cải cách hành chính;
- Những nội dung hiện đại hóa hành chính ở cấp vụ và tương đương;
- Yêu cầu phải triển khai Chính phủ điện tử ở cấp vụ và tương đương.

3. Những vấn đề đặt ra với lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong cải cách hành chính ở các bộ, ngành Việt Nam

a) Lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong cơ cấu hành chính nhà nước:

- Vị trí, vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;
- Chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

b) Nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong cải cách hành chính:

- Lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương với các vấn đề cải cách hành chính trong tổ chức của bộ, ngành;

- Lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương với những vấn đề quản lý nhân sự trong đơn vị;

- Lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương với việc tạo lập và sử dụng các nguồn lực tài chính cho hoạt động của đơn vị.

- Cơ chế phối hợp của đơn vị trong bộ, ngành và với các cơ quan ngoài bộ, ngành.

- Hiện đại hóa hoạt động của đơn vị. Các cơ quan hành chính nhà nước cần phải đổi mới phương thức hoạt động theo "công nghệ hành chính" tiên tiến. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO-9000 áp dụng cho cơ quan hành chính nhà nước nhằm cung cấp một "công nghệ hành chính" tiên tiến.

III. CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

a) Phân tích các thách thức đặt ra đối với nền hành chính ở Việt Nam hiện nay.

b) Lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương giữ vai trò gì trong cải cách hành chính ở bộ, ngành?

2. Câu hỏi thảo luận

a) Mô hình tổ chức bộ đa ngành, đa lĩnh vực ở nước ta hiện nay đang đặt ra những vấn đề gì cần giải quyết?

b) Cải cách hành chính ở các bộ, ngành của nước ta hiện nay đang gặp phải thách thức nào? Cần làm gì để khắc phục?

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 8 (Khóa VII) tháng 01/1995 và Hội nghị Trung ương 5 (Khóa X) năm 2007.

2. Chương trình tổng thể Cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2010 (Ban hành kèm theo Quyết định 136/2001/QĐ-TTg ngày 17 tháng 9 năm 2001 của Thủ tướng Chính phủ).

3. Chương trình tổng thể Cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 (Ban hành kèm theo Nghị quyết 30c/2011/NQ-CP ngày 08 tháng 01 năm 2011 của Chính phủ).

4. Viện Nghiên cứu và Đào tạo về quản lý. Hành chính công và Quản lý hiệu quả Chính phủ. NXB Lao động Xã hội, Hà Nội, 2005.

5. Đặng Khắc Ánh. Cải cách hành chính trong bối cảnh đổi mới hệ thống chính trị, Tạp chí Quản lý Nhà nước, số 207 (tháng 4/2013), tr.14-18.

6. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên). Những giải pháp thúc đẩy cải cách hành chính ở Việt Nam. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2003.

7. Nguyễn Hữu Trì/Nguyễn Hữu Đức (Chủ biên). Cải cách hành chính địa phương - Lý luận và thực tiễn. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1998.

8. UNDP. Cải cách hành chính ở Việt Nam. Thực trạng và một số khuyến nghị. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2009.

9. David Osborne và Ted Gaebler (1997). Đổi mới hoạt động của Chính phủ. NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997.

10. Chiavo-Campo S./Sundaram P.S.A. Phục vụ và duy trì. Cải thiện hành chính công trong một thế giới cạnh tranh. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2003.

Chuyên đề 2

PHẨM CHẤT VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

Nhận thức đầy đủ về phẩm chất và phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, các yếu tố cấu thành phẩm chất và phong cách lãnh đạo, quản lý.

b) Kỹ năng:

- Trắc nghiệm và lựa chọn phong cách lãnh đạo, quản lý phù hợp;
- Rèn luyện, xây dựng và bồi đắp phẩm chất, phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

c) Thái độ, hành vi:

- Tạo động lực thay đổi hành vi, thái độ theo hướng hình thành phẩm chất, phong cách lãnh đạo, quản lý thích ứng;
- Cải thiện thái độ, trách nhiệm của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương; xây dựng phẩm chất và phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương đáp ứng yêu cầu của hành chính công hiện đại.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan đến: Lý luận chung về quản lý hành chính nhà nước; tâm lý học hành vi; kỹ thuật tổ chức và điều hành công sở; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng ngạch chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Phẩm chất cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương

a) Đặc điểm, bản chất lao động của người lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương:

- Đặc điểm;

- Bản chất.

b) Phẩm chất lãnh đạo của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương:

- Khái niệm;

- Các yếu tố cấu thành phẩm chất lãnh đạo, quản lý;

- Các yếu tố ảnh hưởng đến phẩm chất lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;

- Phân loại phẩm chất lãnh đạo.

c) Hoàn thiện phẩm chất lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương:

- Rèn luyện tu dưỡng đạo đức;

- Nâng cao uy tín trong lãnh đạo, quản lý;

- Đào tạo, tự đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;

- Tích lũy kinh nghiệm trong hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;

- Thực hành dân chủ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

2. Phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương

a) Khái niệm:

- Phong cách;

- Tác phong;

- Phương pháp;

- Phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

b) Các loại phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương:

- Phong cách quyền uy;

- Phong cách dân chủ;

- Phong cách ủy quyền.

c) Những thành tố cơ bản tạo nên phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương:

- Những thành tố bên trong;

- Những thành tố bên ngoài;

- Lựa chọn kiểu phong cách lãnh đạo, quản lý thích hợp và xây dựng văn hóa lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

d) Rèn luyện và hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương:

- Phát triển năng lực tham mưu tổng hợp;
- Rèn luyện khả năng lãnh đạo, quản lý nhóm;
- Phát triển kỹ năng giao tiếp;
- Tăng cường khả năng giải quyết xung đột;
- Nhận thức và quản lý sự thay đổi.

III. CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

- a) Phẩm chất, phong cách lãnh đạo, quản lý là gì?
- b) Ông/Bà hãy cho biết các loại phong cách lãnh đạo, quản lý cơ bản hiện nay. Đặc điểm, nội dung của mỗi loại phong cách lãnh đạo, quản lý đó.
- c) Những thành tố chủ quan, khách quan nào tạo nên phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương?

2. Câu hỏi thảo luận

- a) Ông/Bà đánh giá như thế nào về phẩm chất, phong cách lãnh đạo, quản lý của lãnh đạo cấp vụ và tương đương hiện nay? Nó ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả công tác?
- b) Để lựa chọn và thể hiện phong cách lãnh đạo, quản lý hiệu quả; lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương cần rèn luyện như thế nào?
- c) Từ thực tiễn công tác, Ông/Bà hãy đề xuất những phương hướng, giải pháp để phát triển phong cách lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương hiệu quả?

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quyết định của Bộ trưởng Bộ Nội vụ số 83/2004/QĐ-BNV ngày 17/11/2004 ban hành Tiêu chuẩn vụ trưởng thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ.

2. Nghị quyết số 30c/NQ-CP về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020.
3. Văn kiện Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam qua các kỳ đại hội VI-XI.
4. Viện khoa học Tổ chức nhà nước, Ban Tổ chức cán bộ Chính phủ. Đạo đức, phong cách, lễ lối làm việc của cán bộ, công chức theo tư tưởng Hồ Chí Minh, NXB Chính trị Quốc gia, HN, 1998.
5. Hồ Chí Minh. Sửa đổi lối làm việc. Hồ Chí Minh toàn tập, tập 5, NXB CTQG, H.2002.
6. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn. Các học thuyết quản lý, NXB Chính trị Quốc gia, HN, 1996.
7. Auren Uris. Nhà quản lý giỏi - Nghệ thuật lãnh đạo, NXB TP. Hồ Chí Minh, 1994.
8. Dominique Chalvin. Các phong cách quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật, HN, 1993.
9. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich. Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và Kỹ thuật, HN, 1994.
10. Paul Hersey Ken Blanc Hard. Quản lý nguồn nhân lực. NXB Chính trị quốc gia, 1995.

Chuyên đề 3 (Chuyên đề báo cáo)

KẾT QUẢ PHÁT TRIỂN KINH TẾ - XÃ HỘI VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH CÔNG NGHIỆP HÓA, HIỆN ĐẠI HÓA VÀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ HIỆN NAY; ĐẶC ĐIỂM, YÊU CẦU PHÁT TRIỂN LĨNH VỰC QUẢN LÝ VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC BỘ, NGÀNH

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức: Cung cấp những kết quả và phương hướng phát triển kinh tế - xã hội trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế ở nước ta tại thời điểm bồi dưỡng, đồng thời xác định những khuynh hướng phát triển bền vững của những lĩnh vực thuộc sự quản lý của bộ, ngành cụ thể.

b) Kỹ năng: Rèn luyện kỹ năng tham mưu trong hoạt động quản lý, điều hành của lãnh đạo cấp vụ hướng tới phát triển bền vững.

c) Thái độ, hành vi: Giúp người học hình thành và củng cố ý thức về tham mưu trong hoạt động quản lý, phát triển kinh tế - xã hội thuộc thẩm quyền cấp vụ.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề: Là báo cáo chuyên đề bắt buộc.

b) Các chuyên đề tiên quyết: Lý luận chung về quản lý hành chính nhà nước; nhà nước và pháp luật; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Kết quả phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam

a) Những kết quả đạt được và thời cơ.

b) Những hạn chế, tồn tại và thách thức.

c) Nguyên nhân và một số bài học.

d) Mục tiêu, nhiệm vụ, phương hướng và giải pháp phát triển bền vững kinh tế - xã hội Việt Nam.

2. Một số vấn đề trong điều hành phát triển kinh tế - xã hội bền vững thuộc lĩnh vực quản lý của bộ, ngành

- a) Vai trò của bộ, ngành trong phát triển kinh tế - xã hội;
- b) Mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp thực hiện cụ thể của bộ, ngành để thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển bền vững.

III. CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Ông /Bà hãy cho biết phương hướng, mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của nước ta đến năm 2015? Liên hệ với nội dung QLNN của bộ, ngành nơi Ông /Bà công tác?
2. Ông/Bà hãy cho biết ý nghĩa của toàn cầu hoá và những định hướng hội nhập quốc tế của lĩnh vực QLNN của bộ, ngành trong phát triển kinh tế - xã hội vùng?

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa X tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng.
2. Các báo cáo của Chính phủ về tình hình kinh tế - xã hội các năm 2012, 2013,... kết quả 3 năm thực hiện kế hoạch 5 năm (2011 - 2015) và nhiệm vụ 2014 - 2015.
3. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 - 2020.
4. Học viện Hành chính quốc gia. Chính sách công. Dành cho nghiên cứu học tập và giảng dạy sau đại học. H, 2013.
5. Viện NCQLKTTW (2011). Kinh tế Việt Nam 2010. Dự thảo tháng 5/2011.
6. Nguyễn Hữu Sở (2009). Phát triển kinh tế bền vững ở Việt Nam. Luận án tiến sỹ kinh tế chính trị.
7. Thực hiện phát triển bền vững ở Việt Nam. Báo cáo quốc gia tại Hội nghị cấp cao của Liên Hợp Quốc và Phát triển bền vững (RIO+20).
8. Jason F. Mc Lenan (2004), Phylosophy of Sustainable Design. Future of Architecture, Ecotone, Kansas City, USA.
9. Jon Hawkes (2001), The Four Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning, The Humanities Publication.

10. Thaddeus C. Trzyna, chủ biên (2001), Thế giới bền vững - Định nghĩa và trách nhiệm phát triển bền vững: Denis Goulet, Sự phát triển đích thực có phải là phát triển bền vững không?; David A. Munro, Bền vững là một điều khoa trương hay là một thực tế?, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách khoa học và công nghệ, Hà Nội.

11. World Bank (1996), World Development Report 1996. From Plan to Market, Oxford University Press, Washington D.C.

12. UNESCO (02/01/2001), Universal Declaration on Cultural Diversity, Paris.

13. UNESCO (20/10/2005), Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expression, Paris.

14. UNESCO (14/9/2010), The Power of Culture for Development, Paris.

Phần II
KỸ NĂNG THAM MƯU VÀ QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH

Chuyên đề 4
KỸ NĂNG TƯ DUY CHIẾN LƯỢC CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ
CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

- Nhận thức rõ về tư duy chiến lược: Bản chất, đặc trưng và các yếu tố cấu thành;
- Phân định được các biểu hiện của tư duy chiến lược khác với tư duy không chiến lược;
- Nhận thức được sự cần thiết phát triển tư duy chiến lược của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;
- Xác định được mối quan hệ giữa tư duy chiến lược với lập kế hoạch chiến lược và quản lý chiến lược trong công vụ.

b) Kỹ năng:

- Có khả năng thực hành tư duy chiến lược theo các bước cần thiết;
- Biết vận dụng các kỹ thuật cụ thể để luyện tập và phát triển tư duy chiến lược;
- Xác định được các trở ngại cần khắc phục trong phát triển tư duy chiến lược của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

c) Thái độ, hành vi: Có động lực và ý chí rèn luyện, phát triển tư duy chiến lược.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề tiên quyết: Quản lý công; kỹ năng lãnh đạo và quản lý; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Nhận thức về tư duy chiến lược

- a) Khái niệm, bản chất tư duy chiến lược.
- b) Tầm quan trọng của tư duy chiến lược.
- c) Đặc trưng của tư duy chiến lược.

2. Các yếu tố cấu thành của tư duy chiến lược

- a) Mô hình 5 yếu tố của Liedtka.
- b) Mô hình 6 yếu tố của Paul J.H. Schoemaker.

3. Tư duy chiến lược của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương

- a) Tư duy chiến lược trong tham mưu hoạch định chính sách.
- b) Tư duy chiến lược trong quản lý công việc nội bộ của Vụ.

4. Mối quan hệ giữa tư duy chiến lược với lập kế hoạch chiến lược và quản lý chiến lược trong công vụ

- a) Phân biệt tư duy chiến lược với lập kế hoạch chiến lược.
- b) Phân biệt tư duy chiến lược với quản lý chiến lược.
- c) Mối quan hệ giữa tư duy chiến lược với lập kế hoạch chiến lược và quản lý chiến lược.

5. Thực hành tư duy chiến lược

- a) Rà soát môi trường xung quanh và định vị tổ chức.
- b) Xác định mục tiêu tương lai của tổ chức:
 - Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu then chốt;
 - Xác định các tiêu chí /thước đo đối với mục tiêu.
- c) Đánh giá tình trạng hiện tại của tổ chức (SWOT):
 - Phân tích môi trường bên ngoài (các mối đe dọa, cơ hội);
 - Phân tích môi trường bên trong (các điểm mạnh, điểm yếu).
- d) Xác định cách thức đạt tới mục tiêu:
 - Thiết kế các con đường hay phương án đi tới mục tiêu;
 - Lựa chọn phương án tối ưu.

đ) Điều chỉnh phương án.

6. Các trở ngại cần tránh và những kỹ thuật hỗ trợ phát triển tư duy chiến lược trong công vụ

a) Các trở ngại đối với tư duy chiến lược:

- Trở ngại trong cách thức tư duy của cá nhân;
- Không nhận thức đúng môi trường và các bên liên quan;
- Thiếu sự huy động khả năng sáng tạo từ bên ngoài.

b) Những kỹ thuật hỗ trợ phát triển tư duy chiến lược:

- Kỹ thuật phát triển tư duy của bản thân;
- Kỹ thuật huy động sự tham gia từ bên ngoài;
- Kỹ thuật xử lý thông tin và điều chỉnh tư duy.

III. CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

a) Hãy chỉ ra các biểu hiện để phân biệt tư duy chiến lược và tư duy ngắn hạn.

b) Theo Ông/Bà đâu là những phẩm chất cần thiết ở lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương để tạo điều kiện phát triển tư duy chiến lược?

c) Nêu lên sự khác biệt giữa tư duy chiến lược, lập kế hoạch chiến lược và quản lý chiến lược?

d) Hãy chỉ ra các yêu cầu để rèn luyện tư duy chiến lược?

đ) Hãy nêu lên các trở ngại mà Ông/Bà gặp phải trong việc phát triển tư duy chiến lược và cách khắc phục?

2. Bài tập thảo luận

Chia lớp học ra làm các nhóm, mỗi nhóm 5 người. Nên lựa chọn những lãnh đạo cấp vụ và tương đương có chức năng gần giống nhau.

Mỗi nhóm sẽ đưa ra một vấn đề quan trọng/cấp thiết đặt ra trong lĩnh vực hoạt động của mình. Hãy thảo luận và đề xuất phương án giải quyết vấn đề trên.

Việc thảo luận được tiến hành theo các bước của quy trình tư duy chiến lược và sử dụng các kỹ năng để phát triển tư duy chiến lược đã được trình bày trong chuyên đề.

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tiến Thành. Phương pháp tư duy logic. NXB Văn hóa Thông tin, 2008.
2. John C. Maxwell. Phát triển kỹ năng lãnh đạo, NXB Lao động - Xã hội, HN, 2011.
3. Avinash K. Dixit & Barry J. Nalebuff. Tư Duy Chiến Lược (Lý Thuyết Trò Chơi Thực Hành), NXB Tri thức, 2011.
4. John C. Maxwell. Nhà lãnh đạo 360°, NXB Lao động - Xã hội, HN, 2010.
5. Simon Wootton & Terry Horne. Strategic Thinking: A Step-by-step Approach to Strategy and Leadership, 3th edition, Kogan page Limited, 2010.
6. Steven J. Stowell. Ahead of the Curve. A Guide to Applied Strategic Thinking, Cmo Press, 2005.
7. Julia Sloan. Learning to Think Strategically, Butterworth-Heinemann, 2006.

Chuyên đề 5

KỸ NĂNG THAM MUỘ HOẠCH ĐỊNH CHÍNH SÁCH CÔNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

Cung cấp, cập nhật và hệ thống hóa kiến thức cơ bản về vai trò, tác dụng, nội dung, phương pháp và qui trình hoạch định chính sách công từ bước tìm kiếm vấn đề chính sách đến quyết nghị chính sách công.

b) Kỹ năng:

- Biết xây dựng kịch bản chính sách;
- Biết dự thảo văn bản chính sách trình cấp có thẩm quyền;
- Biết tổ chức và điều hành các hoạt động tác nghiệp trong hoạch định chính sách công để có được một chính sách công tốt.

c) Thái độ, hành vi:

Phát triển bản lĩnh chính trị và phẩm chất, thái độ của người lãnh đạo để có thể huy động được sức mạnh của cán bộ, công chức dưới quyền và mở rộng quan hệ phối hợp, hợp tác nhằm thực hiện tốt nhất chức trách của lãnh đạo cấp vụ và tương đương trên cơ sở nhận thức đúng về vai trò của công cụ chính sách trong quản lý vĩ mô của Nhà nước.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan: Chính sách công; quản lý công; quản trị học; hành vi tổ chức; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Sử dụng chính sách công trong quản lý nhà nước

a) Phân biệt chính sách công với các công cụ quản lý nhà nước khác:

- Phân biệt chính sách với pháp luật;
- Phân biệt với các công cụ định hướng khác.

b) Tác dụng của chính sách công:

- Chính sách công là công cụ quản lý nhà nước:
 - + Hệ thống công cụ quản lý nhà nước;
 - + Đặc điểm của công cụ chính sách;
 - + Quan hệ giữa công cụ chính sách với các công cụ quản lý nhà nước khác.

- Sử dụng chính sách trong các trường hợp sau:

- + Định hướng cho các hoạt động kinh tế - xã hội;
- + Khuyến khích và hỗ trợ các chủ thể tham gia phát triển kinh tế - xã hội theo định hướng;
- + Phát huy những mặt tốt của thị trường, đồng thời khắc phục những hạn chế do chính thị trường gây ra;
- + Kiểm soát và phân bổ các nguồn lực trong xã hội;
- + Tạo môi trường thuận lợi cho các hoạt động kinh tế - xã hội;
- + Tăng cường sự phối hợp hoạt động giữa các cấp chính quyền vì mục tiêu phát triển.

2. Tham mưu hoạch định chính sách công

a) Kỹ năng tìm kiếm vấn đề chính sách:

- Cách thức nhận biết vấn đề chính sách qua các đặc điểm:

- + Khái niệm vấn đề chính sách;
- + Đặc điểm vấn đề chính sách.

- Cách chọn vấn đề chính sách từ thực tế.

b) Tham mưu xây dựng kịch bản chính sách:

- Đề xuất hướng giải quyết vấn đề chính sách:

- + Giải quyết theo nguyên lý, lý thuyết;
- + Giải quyết theo thực tế;
- + Kết hợp lý thuyết và thực tiễn.

- Đề xuất mục tiêu giải quyết vấn đề:

- + Mục tiêu định tính;
- + Mục tiêu định lượng.
- Đề xuất các phương án giải quyết vấn đề chính sách:
 - + Phương án 1;
 - + Phương án 2...
- Đề xuất lựa chọn phương án tối ưu trên cơ sở:
 - + Sự phù hợp về chính trị;
 - + Sự phù hợp về năng lực thực hiện;
 - + Phù hợp với điều kiện thực tiễn;
 - + Phù hợp với qui luật vận động.
- c) Đề xuất phương pháp hoạch định chính sách:
 - Phương pháp hoạch định chính sách độc lập:
 - + Độc lập về mục tiêu chính sách;
 - + Độc lập về cơ chế tác động;
 - + Độc lập với các chính sách đang có.
 - Phương pháp hoạch định chính sách tiến hóa:
 - + Tiến hóa về mục tiêu chính sách;
 - + Tiến hóa về cơ chế tác động;
 - + Quan hệ chặt chẽ với các chính sách đang có.
 - Phương pháp hoạch định chính sách hỗn hợp giữa độc lập với tiến hóa:
 - + Phát huy ưu điểm của các phương pháp;
 - + Hạn chế nhược điểm của các phương pháp;
 - + Tạo sự hỗ trợ giữa các phương pháp cho nhau.
- d) Xây dựng dự thảo văn bản chính sách:
 - Xác định lý do hoạch định chính sách mang tính thuyết phục:
 - + Lý do thuộc về Nhà nước;
 - + Lý do thuộc về nhu cầu xã hội;
 - + Lý do từ bên ngoài;
 - + Lý do khác.
 - Đề xuất căn cứ hoạch định chính sách:

- + Căn cứ định hướng chính trị;
- + Căn cứ tình trạng pháp lý;
- + Căn cứ thực trạng kinh tế - xã hội;
- + Căn cứ xu thế vận động phát triển.
- Đề xuất mục tiêu của chính sách:
 - + Đề xuất mục tiêu trước mắt;
 - + Đề xuất mục tiêu trung hạn;
 - + Đề xuất mục tiêu dài hạn.
- Đề xuất biện pháp chính sách:
 - + Đề xuất cơ chế tác động chung;
 - + Đề xuất biện pháp tuyên truyền, vận động;
 - + Đề các biện pháp kinh tế;
 - + Đề xuất các biện pháp hành chính.
- Đề xuất thời điểm hoạch định chính sách:
 - + Có vấn đề chính sách;
 - + Nhu cầu giải quyết vấn đề bằng chính sách;
 - + Có sự ủng hộ của người dân;
 - + Có khả năng giải quyết vấn đề chính sách.
- Đề xuất thời hạn duy trì chính sách:
 - + Đề xuất các chương trình mục tiêu quốc gia;
 - + Đề xuất các chương trình mục tiêu cho ngành, lĩnh vực;
 - + Đề xuất chương trình mục tiêu cho vùng hay địa phương.
- Đề xuất huy động nguồn lực cho chính sách:
 - + Nguồn lực của Trung ương;
 - + Nguồn lực nhà nước và nhân dân;
 - + Nguồn lực địa phương;
 - + Nguồn lực nước ngoài.
- đ) Cảnh báo những rủi ro đối với chính sách:
 - Rủi ro đối với mục tiêu chính sách:
 - + Chệch hướng mục tiêu;

- + Mục tiêu chính sách không thiết thực;
- + Mục tiêu chính sách thiếu hệ thống...
- Rủi ro đối với biện pháp chính sách:
 - + Không phù hợp giữa mục tiêu và biện pháp;
 - + Các biện pháp thiếu đồng bộ;
 - + Biện pháp không cụ thể, thiết thực...
- Rủi ro đối với hiệu lực, hiệu quả chính sách:
 - + Thiếu quyết tâm của cơ quan hoạch định;
 - + Thiếu sự ủng hộ của người dân;
 - + Thiếu thẩm định;....
- Phòng chống rủi ro trong hoạch định chính sách công:
 - + Cơ quan nhà nước;
 - + Các chủ thể tham gia hoạch định;
 - + Các đối tượng tác động.
- e) Đánh giá dự thảo chính sách:
 - Phân tích chi phí và lợi ích;
 - Đánh giá tác động trực tiếp và gián tiếp thông qua các phương pháp định tính và định lượng.

IV. CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

- a) Phân tích vai trò của công cụ chính sách trong quản lý vĩ mô.
- b) Phân tích mối quan hệ giữa chính sách với các công cụ quản lý nhà nước khác.
- c) Nêu các nội dung tham mưu chính sách của lãnh đạo cấp vụ và tương đương.
- d) Thực hành kỹ năng lựa chọn vấn đề chính sách công.
- e) Thực hành xây dựng phương án chính sách công.

2. Câu hỏi thảo luận

Hãy nêu những thuận lợi và khó khăn trong hoạch định chính sách công và đề xuất những biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạch định chính sách công trong bối cảnh nước ta hiện nay.

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Hành chính Quốc gia. Hoạch định và phân tích chính sách công. NXB Thống kê - 2002.
2. PGS.TS Nguyễn Hữu Hải (chủ biên). Đại cương về chính sách công. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật năm 2013.
3. PGS.TS Nguyễn Hữu Hải (chủ biên). Đại cương về phân tích chính sách công. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật năm 2013.
4. Lê Chi Mai (2000). Chính sách và quá trình chính sách, NXB Chính trị Quốc gia.
5. Lê Vinh Danh. Chính sách công Hoa Kỳ. NXB Thống kê năm 2001
6. Arnold J Heidenheimer Comparative, Public Policy St. Martin's press New York 1990.
7. Michael Howlett/M. Ramesh, Studying public policy, Oxford University Press 1995.
8. John.W.Kingdom, Agedas, New York. Alternatives and public policies Harper Collins College Publishers 1995.

Chuyên đề 6

KỸ NĂNG CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ TRONG XÂY DỰNG, THẨM ĐỊNH VÀ DỰ THẢO THÔNG TƯ CỦA BỘ

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

- Nắm vững quy trình xây dựng thông tư theo quy định của Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật (2008);
- Biết rõ những hoạt động chủ yếu của lãnh đạo, quản lý trong xây dựng, thẩm định dự thảo thông tư của bộ.

b) Kỹ năng:

- Tìm, chuẩn bị đầy đủ được các thông tin phù hợp, cần thiết để xây dựng dự thảo thông tư của bộ cũng như biết xây dựng bản phân tích phản biện/bình luận dự thảo thông tư của bộ;
- Xây dựng được khung dự thảo thông tư của bộ ở mức độ tốt nhất;
- Biết nhận diện, cách tránh những sai sót thường gặp trong quá trình lãnh đạo, quản lý cấp vụ thực hiện/tham gia xây dựng, thẩm định dự thảo thông tư của bộ.

c) Thái độ, hành vi:

- Có mong muốn và vận dụng được những kiến thức đã học vào thực tế công việc của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;
- Có tinh thần, thái độ trách nhiệm cao, nghiêm túc trong khi thực hiện việc xây dựng, thẩm định dự thảo thông tư của bộ.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc:

b) Các chuyên đề liên quan: Kỹ thuật xây dựng và ban hành văn bản quy phạm pháp luật; kỹ thuật ban hành quyết định hành chính; thủ tục lập pháp lập quy; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Chuẩn bị các thông tin phục vụ cho việc xây dựng, thẩm định dự thảo thông tư bộ

a) Nghiên cứu các văn bản, tài liệu, thông tin có liên quan:

- Rà soát, hệ thống hóa, đánh giá văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến dự thảo;

- Nghiên cứu đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước;

- Tìm hiểu kết quả các nghiên cứu khoa học, điều tra xã hội học, dự luận xã hội.

b) Đánh giá thực tế, cập nhật tình hình chung của quốc gia, bối cảnh quốc tế liên quan đến ngành/lĩnh vực bộ mình phụ trách:

- Đánh giá thực tế, cập nhật tình hình chung của quốc gia liên quan đến ngành/lĩnh vực bộ mình phụ trách;

- Đánh giá thực tế, cập nhật tình hình chung bối cảnh quốc tế liên quan đến ngành/lĩnh vực bộ mình phụ trách.

c) Tìm hiểu xu thế phát triển của ngành/lĩnh vực:

- Tìm hiểu các yếu tố tác động đến xu thế phát triển của ngành, lĩnh vực;

- Dự báo xu thế phát triển của ngành/lĩnh vực.

d) Nghiên cứu kinh nghiệm của nước ngoài (nếu thấy cần thiết)

2. Tổ chức/tham gia soạn thảo dự thảo thông tư của bộ

a) Đề xuất thành lập tổ soạn thảo dự thảo thông tư của bộ:

- Lựa chọn thành viên của tổ soạn thảo dự thảo;

- Xác định các điều kiện bảo đảm cho hoạt động của tổ soạn thảo dự thảo.

b) Xây dựng đề cương dự thảo thông tư của bộ:

- Xác định những vấn đề trọng yếu của dự thảo;

- Hình thành khung đề cương dự thảo.

c) Tiến hành soạn thảo dự thảo thông tư của bộ:

- Lựa chọn loại quy phạm pháp luật;

- Chỉ đạo/trực tiếp biên soạn dự thảo văn bản quy phạm pháp luật của bộ.

d) Tham khảo ý kiến của các bên liên quan và trả lời ý kiến góp ý vào dự thảo:

- Lấy ý kiến các bên liên quan;
- Nghiên cứu, đánh giá ý kiến góp ý của các bên liên quan;
- Phản hồi ý kiến góp ý vào dự thảo.

đ) Nghiên cứu tác động của dự thảo thông tư:

- Các phương pháp nghiên cứu tác động của dự thảo thông tư;
- Báo cáo kết quả nghiên cứu tác động của dự thảo thông tư.

e) Tổ chức hoàn thiện dự thảo thông tư trình Bộ trưởng:

- Chính lý, hoàn thiện dự thảo và hồ sơ trình;
- Giải trình trước Bộ trưởng về dự thảo và hồ sơ trình (nếu có).

3. Tổ chức/ tham gia thẩm định dự thảo thông tư của bộ

a) Xác định tiêu chí thẩm định dự thảo thông tư của bộ:

- Tiêu chí thẩm định nội dung dự thảo;
- Tiêu chí thẩm định hình thức dự thảo.

b) Xây dựng và báo cáo kết quả thẩm định:

- Xác định đề cương báo cáo thẩm định dự thảo;
- Chỉ đạo/ trực tiếp soạn thảo báo cáo thẩm định dự thảo;
- Báo cáo kết quả thẩm định dự thảo.

III. CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

- Yêu cầu đối với mỗi bước của quy trình xây dựng thông tư của bộ.
- Sự cần thiết phải đánh giá tác động của dự thảo thông tư của bộ?
- Các căn cứ để xác định đối tượng, phạm vi, phương pháp điều chỉnh đối với thông tư của bộ.
- Những lỗi kỹ thuật pháp lý thường gặp trong quá trình xây dựng thông tư của bộ.

2. Câu hỏi thảo luận tình huống

Tình huống 1: Thông tư số 02/2003/TT-BCA(C11) ngày 13/01/2003 của Bộ Công an về việc sửa đổi, bổ sung một số quy định của Thông tư số

01/2002/TT-BCA(C11) ngày 04/01/2002 của Bộ Công an về Hướng dẫn tổ chức cấp đăng ký, biển số phương tiện giao thông cơ giới đường bộ.

Tình huống 2: Thông tư số 24/2013/TT-BGDĐT ngày 04/7/2013 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc sửa đổi, bổ sung đối tượng ưu tiên quy định tại Điểm a Khoản 1 và Điểm a Khoản 2 Điều 7 của Quy chế tuyển sinh đại học, cao đẳng hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 09/2012/TT-BGDĐT ngày 05 tháng 3 năm 2012 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo đã được sửa đổi, bổ sung tại Thông tư số 24/2012/TT-BGDĐT ngày 29 tháng 6 năm 2012, Thông tư số 03/2013/TT-BGDĐT ngày 20 tháng 3 năm 2013 và Thông tư số 21/2013/TT-BGDĐT ngày 18 tháng 6 năm 2013 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo.

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Luật Ban hành Văn bản quy phạm pháp luật năm 2008.
2. Nghị định số 24/2009/NĐ-CP ngày 05/3/2009 Quy định chi tiết và biện pháp thi hành Luật ban hành văn bản quy phạm pháp luật.
3. Nghị định số 16/2013/NĐ-CP ngày 06/2/2013 về rà soát, hệ thống hóa văn bản quy phạm pháp luật.
4. Học viện Hành chính. Giáo trình Lý luận chung nhà nước và pháp luật. NXB KHKT, H, 2010.
5. Học viện Hành chính. Giáo trình Luật Hành chính và tài phán hành chính. NXB KHKT, H, 2008.
6. Học viện Hành chính. Giáo trình Kỹ thuật xây dựng và ban hành văn bản. NXB Giáo dục, H, 2012.
7. Khoa Luật, Đại học Quốc gia Hà Nội. Giáo trình Kỹ thuật soạn thảo văn bản. NXB ĐHQG, H, 2006.
8. TS. Lưu Kiếm Thanh. Xây dựng và ban hành văn bản quy phạm pháp luật. NXB Lao động, H, 2006.

Chuyên đề 7

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

- Nắm vững được các loại quyết định thuộc nhiệm vụ, thẩm quyền của lãnh đạo cấp vụ và tương đương; hiểu yêu cầu đối với các quyết định và yêu cầu đảm bảo thông tin cho việc ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương;

- Luận giải được vai trò, trách nhiệm, các yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, những khó khăn cũng như các lỗi thường gặp và giải pháp khắc phục;

- Nắm vững nội dung các bước trong quy trình ra quyết định; vai trò lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, của cấp dưới và cấp trên trong quá trình ra quyết định đó;

- Xác định rõ một số phương pháp chủ yếu được sử dụng khi ra quyết định.

b) Kỹ năng:

Thông qua các tình huống quản lý cụ thể của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, học viên vận dụng được các kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn của mình để:

- Thực hiện phân tích, đánh giá thông tin từ các nguồn khác nhau;

- Sử dụng được phương pháp phù hợp để lựa chọn phương án quyết định tối ưu;

- Chỉ đạo cấp dưới giúp lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương thu thập, cung cấp thông tin phục vụ cho việc ra quyết định.

c) Thái độ, hành vi:

- Nhận thức được vai trò của việc ra quyết định trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương,

- Có thái độ trách nhiệm, khách quan, tuân thủ các nguyên tắc khoa học kết hợp với tư duy sáng tạo để đảm bảo quyết định đạt chất lượng, hiệu lực và hiệu quả cao.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan: Kỹ thuật ban hành quyết định hành chính; quy trình và thủ tục hành chính; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập, và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

III. NỘI DUNG

1. Tổng quan về quyết định quản lý

a) Khái niệm quyết định quản lý.

b) Vai trò của quyết định quản lý trong thực thi công vụ.

c) Phân loại quyết định quản lý.

2. Ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương

a) Vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong việc ra quyết định.

b) Yếu tố khách quan và chủ quan trong việc ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

3. Các yêu cầu đối với quyết định

a) Yêu cầu về tính hợp pháp.

b) Yêu cầu về tính hợp lý.

4. Các yêu cầu về đảm bảo thông tin cho việc ra quyết định

a) Các loại thông tin được sử dụng khi ra quyết định.

b) Các yêu cầu đối với thông tin.

5. Quy trình ra quyết định

a) Chuẩn bị ra quyết định:

- Xác định và phân tích tình huống có vấn đề;

- Xác định sự cần thiết phải ra quyết định và mục tiêu của quyết định;
- Thu thập thông tin;
- Phân tích thông tin.

b) Xây dựng và lựa chọn phương án:

- Xây dựng các phương án quyết định;
- Đánh giá các phương án và lựa chọn phương án tối ưu nhất;
- Thông qua quyết định.

c) Thực hiện quyết định:

- Tổ chức thực hiện quyết định và đảm bảo các điều kiện thực hiện;
- Kiểm tra việc thực hiện quyết định;
- Thu thập thông tin phản hồi và điều chỉnh.

6. Một số phương pháp ra quyết định

- a) Phương pháp thống kê - toán học.
- b) Phương pháp thu hút sự tham gia.
- c) Phương pháp “Cây quyết định”.
- d) Các phương pháp khác.

III. CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

a) Chức trách, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương có liên quan như thế nào với việc ra quyết định?

b) Những yếu tố nào tác động đến việc ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương và các yêu cầu cần đạt được của quyết định?

c) Những khó khăn và lỗi thường gặp và hậu quả có thể xảy ra khi ra quyết định không tốt? Nêu một tình huống cụ thể trong thực tiễn.

d) Vai trò tham gia của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, của cấp trên và cấp dưới trong quy trình ra quyết định?

đ) Muốn ra quyết định đạt hiệu lực và hiệu quả cao cần có những điều kiện gì?

2. Bài tập tình huống

a) 1 bài tập gắn với quyết định mà lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương phải tham mưu cho bộ trưởng hoặc cấp trên.

b) 1 bài tập gắn với quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương để điều hành quản lý trong nội bộ tổ chức.

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Học viện Hành chính. Quản lý học đại cương. NXB Đại học Quốc gia, 2010.

2. Bộ Nội vụ. Tài liệu chương trình bồi dưỡng ngạch chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp.

3. Học viện Hành chính. Hành chính công (Dùng cho nghiên cứu, học tập và giảng dạy sau đại học). NXB Khoa học và Kỹ thuật. Hà Nội, 2006.

4. Giáo trình Quản trị học. NXB Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, 2005.

5. Mind tools E-book (version 1 and new version), Mind tools, 2007.

6. David A. Whetten, Kim S. Cameron, Developing management skills, 8th edition, Prentice Hall, New York, 2005.

Chuyên đề 8

KỸ NĂNG QUẢN LÝ THEO KẾT QUẢ

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

- Nắm vững được các khái niệm kết quả và quản lý theo kết quả; các đặc trưng của quản lý theo kết quả và phân biệt được quản lý theo kết quả với các mô hình quản lý khác, như: quản lý theo mục tiêu, quản lý theo quá trình;

- Nhận thức được tầm quan trọng của quản lý theo kết quả đối với Chính phủ, tổ chức nói chung và các nhà quản lý, trong đó có lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương nói riêng;

- Nắm được quy trình các bước quản lý theo kết quả.

b) Kỹ năng: Có khả năng sử dụng các kỹ thuật quản lý theo kết quả (kỹ thuật xác định kết quả, xây dựng và lựa chọn chỉ số, phương tiện xác minh, lựa chọn phương pháp theo dõi và đánh giá...) vào trong quá trình lãnh đạo, quản lý của mình.

c) Thái độ, hành vi: Nhận thức được các điều kiện và các khó khăn thách thức khi áp dụng quản lý theo kết quả, từ đó phân tích điều kiện của cơ quan, đơn vị để chủ động tạo ra môi trường và điều kiện cần thiết để áp dụng quản lý theo kết quả thành công.

2. Yêu cầu

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan: Quản lý công; kỹ thuật điều hành công sở; thủ tục hành chính; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Cải cách hành chính nhà nước và sự ra đời của quản lý theo kết quả

a) Xu thế cải cách hành chính nói riêng và khu vực công nói chung của các nước diễn ra trong những năm 80-90 của thế kỷ XX mang tính toàn cầu dưới áp lực kinh tế, chính trị và xã hội.

b) Trọng tâm cải cách hướng đến:

- Hiệu lực, hiệu quả, chất lượng dịch vụ;
- Phân quyền quản lý và tăng cường trách nhiệm;
- Định hướng vào nhu cầu của khách hàng;
- Tăng cường sự tham gia của các bên;
- Cải cách quy trình ngân sách và hệ thống quản lý tài chính;
- Hiện đại hóa trong quản lý.

c) Yêu cầu về tìm kiếm một phương thức/mô hình quản lý mới giúp kiểm soát được kết quả mong muốn trong bối cảnh nguồn lực hạn chế.

d) Cách thức quản lý tập trung vào các quy định, thủ tục và kiểm soát đối với các yếu tố đầu vào trong mô hình hành chính công truyền thống không còn phù hợp với xu hướng và những giá trị mới của mô hình hành chính hiện đại.

đ) Quản lý kết quả ra đời và được áp dụng vào nhiều nước như một yếu tố của mô hình quản lý công mới - mô hình quản lý nhấn mạnh vào trọng tâm là công dân hoặc khách hàng cũng như là trách nhiệm để đạt được kết quả. Đó là chiến lược nhằm tạo ra những thay đổi quan trọng trong cách thức hoạt động nhằm cải thiện kết quả hoạt động (đạt được kết quả tốt hơn).

2. Những vấn đề chung về quản lý theo kết quả

a) Khái niệm:

- Kết quả, cấp độ kết quả/ chuỗi kết quả, phân biệt kết quả với hoạt động;
- Quản lý theo kết quả;
- Phân biệt quản lý theo kết quả và đánh giá kết quả;
- Các cấp độ quản lý theo kết quả và mối quan hệ giữa các cấp độ đó.

b) Phân biệt quản lý theo kết quả với các cách thức quản lý khác:

- Phân biệt với quản lý theo quá trình;

- Phân biệt với quản lý theo mục tiêu.
- c) Đặc trưng của quản lý theo kết quả.
- d) Tầm quan trọng của quản lý theo kết quả.

3. Hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, sự cần thiết phải hiểu và áp dụng quản lý theo kết quả

a) Bối cảnh hoạt động của lãnh đạo, quản lý cấp vụ:

- Cải cách hành chính ở Việt Nam và những yêu cầu đặt ra;
- Xu hướng cải cách.

b) Vị trí, chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ:

- Là người đứng đầu các vụ, giúp Bộ trưởng trực tiếp quản lý một mảng công việc hành chính nhà nước thuộc phạm vi hoạt động của bộ;

- Lãnh đạo, quản lý cấp vụ là mắt xích trọng yếu trong chỉ đạo và trực tiếp vận hành các công việc của bộ máy hành chính nhà nước ở trung ương;

- Tham mưu và điều hành chính sách;
- Quản lý công việc nội bộ của vụ.

c) Vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp vụ:

- Tham mưu cho lãnh đạo bộ trong việc thay đổi các phương thức quản lý, điều hành;

- Đóng góp vào kết quả hoạt động chung của bộ;

- Chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của vụ.

4. Quy trình quản lý theo kết quả

a) Xác định kết quả cần đạt được và làm rõ trách nhiệm trong thực hiện kết quả.

b) Xây dựng các chỉ số để đo lường và đánh giá kết quả.

c) Xác định các giả định và rủi ro có thể ảnh hưởng đến kết quả.

d) Xác định các hoạt động cần tiến hành để đạt được kết quả.

đ) Thực hiện các hoạt động và theo dõi, giám sát việc thực hiện để đạt được kết quả.

e) Xem xét, đánh giá thực hiện kết quả.

g) Hòa nhập thông tin đánh giá vào hệ thống thông tin chung và sử dụng thông tin về kết quả đã thực hiện cho hoạt động quản lý.

5. Các công cụ và kỹ thuật hỗ trợ quản lý theo kết quả

a) Công cụ:

- Các thoả thuận cam kết hoặc hợp đồng thực hiện công việc;
- Các kế hoạch hoạt động dựa vào kết quả;
- Các báo cáo kết quả;
- Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

b) Kỹ thuật:

- Kỹ thuật xây dựng khung logic kết quả;
- Kỹ thuật xác định mục tiêu/kết quả;
- Kỹ thuật xây dựng và lựa chọn chỉ số;
- Kỹ thuật đánh giá kết quả;
- Kỹ thuật báo cáo kết quả.

6. Áp dụng quản lý theo kết quả

a) Điều kiện để có thể áp dụng:

- Cam kết của lãnh đạo;
- Quy định rõ ràng, xác định rõ trách nhiệm trong áp dụng;
- Có cơ chế khen thưởng trong áp dụng;
- Cơ chế xử lý với các kết quả hoạt động không đạt được;
- Cơ chế hỗ trợ để cải thiện các kết quả không đạt được (nâng cao năng lực, hỗ trợ phát triển cá nhân ...);
- Hệ thống hỗ trợ quản lý thông tin (làm căn cứ theo dõi, đánh giá và hoà nhập kết quả vào hệ thống thông tin quản lý chung);
- Môi trường, văn hoá phù hợp;
- Trao quyền thực sự cho các nhà quản lý.

b) Khó khăn thách thức cần khắc phục trong áp dụng:

- Khó khăn mang tính kỹ thuật (xác định kết quả, xây dựng chỉ số, đo lường kết quả....);

- Sự phản kháng với thay đổi và tâm lý tiêu cực trong số những người phải thực hiện cách thức quản lý này;

- Năng lực của công chức trong tổ chức/đơn vị;

- Khó khăn khác.

IV. CÂU HỎI, BÀI TẬP

1. Câu hỏi ôn tập

a) Phân biệt quản lý theo kết quả và quản lý theo quá trình và theo mục tiêu. Chỉ ra những ưu nhược điểm của các mô hình quản lý này.

b) Hãy trình bày các bước của quy trình quản lý theo kết quả và đối với mỗi bước lấy một ví dụ minh họa.

c) Từ những điều kiện và khó khăn thách thức trong áp dụng quản lý theo kết quả hoạt động, hãy liên hệ thực tế với cơ quan/tổ chức và đơn vị nơi Ông/Bà công tác để chỉ ra những điều kiện và những khó khăn thách thức cụ thể.

d) Những điều kiện cần thiết để lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương có thể quản lý tổ chức của mình theo mô hình quản lý theo kết quả.

2. Bài tập thực hành

a) Bài tập cá nhân

- Từ chức năng nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương, hãy xác định 1 vấn đề/hoạt động ưu tiên rồi phân tích và xác định các kết quả cần đạt được ở các cấp độ:

+ Các đầu ra (output);

+ Các kết quả đầu ra (outcome);

+ Các tác động (impact).

- Từ kết quả của bài tập trên hãy xác định các chỉ số đo lường, theo dõi và đánh giá các kết quả.

b) Bài tập nhóm

Có thể chọn 1 trong các bài tập sau đây:

- Bài tập trên có thể sử dụng làm bài tập nhóm. Có thể áp dụng bài tập tương tự cho làm việc nhóm nhưng xác định kết quả hoạt động ở cấp bộ và việc chia nhóm được thực hiện đối với những người cùng một bộ;

- Mỗi thành viên của nhóm đề xuất một vấn đề ưu tiên của tổ chức hoặc đơn vị mình sau đó thảo luận để lựa chọn trong các vấn đề được đề xuất 1 vấn đề mà cả nhóm cùng quan tâm rồi áp dụng các kỹ thuật đã được học để thực hiện từng bước trong quy trình quản lý theo kết quả đã được học như sau:

+ Xác định kết quả cần đạt được và làm rõ trách nhiệm các bên trong việc đạt được kết quả;

+ Xây dựng các chỉ số để đo lường, theo dõi và đánh giá kết quả;

+ Xác định các hoạt động cần tiến hành để đạt được kết quả;

+ Thực hiện các hoạt động và theo dõi, giám sát việc thực hiện và đạt được kết quả;

+ Xem xét, đánh giá thực hiện kết quả;

+ Hòa nhập thông tin đánh giá vào hệ thống thông tin chung và sử dụng thông tin về kết quả cho hoạt động quản lý.

Ghi chú: Nên chia lớp học ra thành các nhóm (5-7 người) theo các vụ có chức năng giống nhau hoặc gần giống nhau hoặc trong cùng một Bộ

V. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nhà nước trong thế giới đang thay đổi, Sách dịch. NXB Chính trị quốc gia, 2005.

2. UNDP. Cải cách nền hành chính Việt Nam. Thực trạng và giải pháp. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2009.

3. TS. Nguyễn Thị Hồng Hải (chủ biên). Quản lý thực thi công vụ theo định hướng kết quả, NXB Lao động, 2013.

4. David Osborne và Ted Gaebler. Đổi mới hoạt động của Chính phủ (Reinventing Government), NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1997.

5. UNDP. Cải cách nền hành chính Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2009.

6. NAPA-UNICEF. Training Manual on Child - sensitive Results based Management, 2013.

7. Jody Zall Kusek và Ray C. Rist. Mười bước tiến tới hệ thống giám sát và đánh giá dựa trên kết quả. Ngân hàng thế giới (bản dịch, Nxb Văn hoá – thông tin), 2005.

8. United Nations Development Group. Results based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level, 2011.

9. Adaptation Fund Board, Results Based Management Framework, AFB/B.8/8, Eight Meeting November 16 - 18, 2009.

10. Anderson, B., Henrikson, B. and Aarseth, W. Holistic Performance Management: an integrated framework, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 (1), pp. 61-78, 2006.

11. Adaptation Fund, Performance Management, People CMM Level 2 Process Area, Adaptation Fund Board Eighth Meeting Bonn, November 16-18, 2009.

12. Berman, Evan M. Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organisation, Publisher: Sage Publications, 2009.

13. Carolyn J. Heinrich. Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness, tạp chí Public Administration Review (số 62, tháng 11-12 năm 2002 tại Mỹ).

Chuyên đề 9

KỸ NĂNG QUẢN LÝ NỘI BỘ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP VỤ VÀ TƯƠNG ĐƯƠNG

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích

a) Kiến thức:

- Hệ thống hóa những kiến thức cơ bản về quản lý nội bộ đơn vị cấp vụ và tương đương;
- Hiểu được cơ sở lý luận về phân công, phối hợp, ủy quyền trong công vụ;
- Nắm vững các hình thức, nguyên tắc, phương pháp, quy trình phân công, phối hợp và ủy quyền trong hoạt động công vụ;
- Nắm đầy đủ các nguyên tắc tổ chức triển khai công việc trong vụ và tổ chức tương đương.

b) Kỹ năng:

- Biết cách vận dụng phương thức trao quyền trong công vụ;
- Biết tổ chức triển khai công việc; lựa chọn phương án phân công công việc phù hợp với tổ chức;
- Lựa chọn được công việc và cá nhân phù hợp để trao quyền, động viên, kiểm soát và theo dõi thực thi một cách hiệu quả; tạo dựng văn hóa đơn vị phù hợp với tính chất công việc của vụ và tổ chức tương đương;
- Tạo dựng được quy trình phối hợp phù hợp trong nội bộ vụ và tổ chức tương đương với bên ngoài.

c) Thái độ, hành vi:

Nhận thức được vai trò, ý nghĩa của việc quản lý nội bộ trong tổ chức với tư cách là người đứng đầu, làm việc theo chế độ thủ trưởng.

2. Yêu cầu

- a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan: Quản lý công; kỹ thuật điều hành công sở; thủ tục hành chính; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Tổng quan về quản lý, điều hành nội bộ

- a) Vai trò của quản lý, điều hành nội bộ.
- b) Nội dung cơ bản của quản lý, điều hành nội bộ.

2. Các điều kiện để phân công, phối hợp trong công việc của vụ và tổ chức tương đương

- a) Xác định các kết quả mong muốn.
- b) Đưa ra các hướng dẫn cụ thể.
- c) Xác định các nguồn lực sẵn có.
- d) Xác định trách nhiệm giải trình.
- đ) Xác định các hệ quả.

3. Các nguyên tắc, điều kiện tổ chức công việc trong vụ và tổ chức tương đương

- a) Đảm bảo đúng chức năng và nhiệm vụ.
- b) Không chồng chéo, bỏ trống nhiệm vụ.
- c) Đảm bảo đúng năng lực, sở trường, chuyên môn.
- d) Gắn kết nhiệm vụ với trách nhiệm, quyền hạn, phương tiện thực thi công vụ.
- đ) Đảm bảo chế độ đãi ngộ, khả năng thay thế và vận hành liên tục của bộ máy, khả năng truyền thụ kinh nghiệm công tác.

4. Các cơ chế phối hợp trong công việc

- a) Phối hợp theo chiều dọc.
- b) Phối hợp theo chiều ngang.
- c) Phối hợp nội bộ.
- d) Phối hợp giữa các ngành, các cấp khác nhau.

5. Các kỹ năng hỗ trợ trong tổ chức công việc nội bộ

- a) Kỹ năng làm việc nhóm.
- b) Kỹ năng xử lý xung đột và tạo động lực trong công việc.
- c) Kỹ năng truyền đạt và thuyết phục cấp dưới.
- d) Xây dựng và duy trì văn hóa đơn vị:
 - Hệ thống các giá trị cốt lõi;
 - Quy tắc xử lý công việc;
 - Quy tắc ứng xử nội bộ;
 - Xây dựng hình ảnh, uy tín lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

6. Xây dựng và thực hiện cơ chế kiểm soát, theo dõi thực thi

- a) Kiểm soát dựa trên các cam kết, nhận thức.
- b) Kiểm soát dựa trên quy tắc chung.
- c) Kiểm soát dựa trên chuẩn mực, giá trị ứng xử của tập thể.

IV. CÂU HỎI

1. Câu hỏi thảo luận

- a) Các nguyên tắc và nội dung cơ bản quản lý nội bộ đơn vị làm việc theo chế độ thủ trưởng với chức năng là tham mưu trong quản lý nhà nước.
- b) Những thuận lợi, khó khăn khi trao quyền cho cấp dưới.
- c) Những yếu tố cấu thành cơ chế kiểm soát trong nội bộ.
- d) Văn hóa tác động như thế nào tới hiệu quả vận hành của cơ chế quản lý trong nội bộ đơn vị.
- đ) Những thách thức lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương gặp phải khi tiến hành những cải tổ về cơ chế quản lý trong nội bộ vụ.

2. Bài tập

Học viên lựa chọn một vấn đề trong chức năng nhiệm vụ của mình, chỉ ra những khó khăn mà mình gặp và vận dụng kiến thức cùng sự trải nghiệm để:

- + Mô tả vấn đề;
- + Phân tích vấn đề;
- + Xác định nguyên nhân của vấn đề;
- + Đề xuất giải pháp tháo gỡ vấn đề;

+ Xây dựng kế hoạch để triển khai trên thực tế.

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lưu Kiếm Thanh. Nghiệp vụ hành chính văn phòng/Chương 2. Lãnh đạo văn phòng. NXB Thống kê, Hà Nội, 2009.
2. Nguyễn Văn Tâm, 2004. Tiếp cận và giải quyết công việc cho dân trong tiến trình đổi mới, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Mai Hữu Khuê (Chủ biên) (1997). Kỹ năng giao tiếp trong hành chính, NXB Lao động, Hà Nội.
4. Nguyễn Xuân Thơm, Nguyễn Văn Hồng. Kỹ thuật đàm phán quốc tế- NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2001.
5. Raymond de Saint Lauren (2004). Nghệ thuật nói trước công chúng, (bản dịch tiếng Việt), NXB. Văn hóa - Thể thao, Hà Nội.
6. Andrew Carnegie. Nghệ thuật ứng xử, NXB. Văn hoá dân tộc, Hà Nội, 2004
7. E.N. Zareska. Lý thuyết và thực tiễn kỹ năng nói. NXB. DELO, 2002.
8. Johnson, D.W. Interpersonal skills and self-actualization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hal, chapters 4-7, 1993
9. Tjosvold, D., Deemer, D.K. Effects of control or collaborative orientation on participation in decision-making. Canadian Journal of Behavioural Science, 13, 1980.
10. Dean Tjosvold; Mary M. Tjosvold. Tâm lý học dành cho lãnh đạo. Chương 9, chương 11 (Cảm xúc và thể hiện cảm xúc, Quản lý xung đột). NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, 2010.
11. Dean Tjosvold; Mary M. Tjosvold. Tâm lý học dành cho lãnh đạo. Chương 9 (Lãnh đạo và cấp dưới). NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, 2010.

Chuyên đề 10

KỸ NĂNG HUY ĐỘNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC DƯỚI QUYỀN TRONG VỤ VÀ TỔ CHỨC TƯƠNG ĐƯƠNG

I. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU

1. Mục đích:

a) Kiến thức:

- Nhận thức được tầm quan trọng và vai trò của huy động cán bộ, công chức dưới quyền đối với lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong bối cảnh đổi mới và cải cách hành chính hiện nay;

- Nắm vững lý thuyết cơ bản về huy động cán bộ, công chức dưới quyền: khái niệm huy động cán bộ, công chức dưới quyền, phân biệt tạo động lực và huy động cán bộ, công chức dưới quyền, các yếu tố cần tác động để huy động cán bộ, công chức dưới quyền;

b) Kỹ năng:

- Hình thành kỹ năng huy động cán bộ, công chức dưới quyền trong vụ và tổ chức tương đương:

+ Kỹ năng tác động tới động lực làm việc của cán bộ, công chức dưới quyền;

+ Kỹ năng tác động tới năng lực của cán bộ, công chức dưới quyền;

+ Kỹ năng tác động tới điều kiện thực thi công việc của cán bộ, công chức dưới quyền;

- Phân tích được đặc thù của cán bộ, công chức dưới quyền và thực trạng huy động cán bộ, công chức dưới quyền trong vụ và tổ chức tương đương, làm cơ sở xác định và lựa chọn các biện pháp cải thiện huy động cán bộ, công chức dưới quyền của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

c) Thái độ, hành vi: Có ý thức chủ động, trách nhiệm trong huy động cán bộ, công chức dưới quyền để thực thi công vụ có hiệu quả.

2. Yêu cầu:

a) Yêu cầu học chuyên đề là bắt buộc.

b) Các chuyên đề liên quan: Quản lý công; kỹ thuật điều hành công sở; ban hành quyết định hành chính; thủ tục hành chính; kỹ năng giao tiếp; các chuyên đề thuộc chương trình bồi dưỡng chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp.

c) Các yêu cầu khác đối với chuyên đề: Học viên phải có tài liệu học tập và chuẩn bị bài tập, câu hỏi trước khi lên lớp.

II. NỘI DUNG

1. Lãnh đạo cấp vụ và tương đương với công việc huy động cán bộ, công chức dưới quyền trong bối cảnh đổi mới và cải cách hành chính hiện nay

a) Tác động của quá trình đổi mới và cải cách hành chính tới huy động cán bộ, công chức dưới quyền:

- Cải cách hành chính và những yêu cầu đặt ra đối với huy động cán bộ, công chức dưới quyền;
- Sự vận động của hệ thống giá trị trong xã hội và tác động tới huy động cán bộ, công chức dưới quyền;
- Xu hướng vận động của quản lý và tác động tới huy động cán bộ, công chức dưới quyền;
- Chảy máu chất xám và yêu cầu huy động cán bộ, công chức dưới quyền để giữ chân cán bộ, công chức có năng lực trong tổ chức nhà nước.

b) Đặc điểm của công chức làm việc tại các vụ, tổ chức tương đương và tác động tới huy động cán bộ, công chức dưới quyền :

- Tính chất công việc, chế độ làm việc của công chức tại các vụ và tổ chức tương đương;
- Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc;
- Nhu cầu phát triển năng lực và phát triển chức nghiệp;
- Các đặc điểm tâm, sinh lý khác (mối quan tâm, kỳ vọng).

c) Vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong huy động cán bộ, công chức dưới quyền:

- Quy định về nghĩa vụ của cán bộ, công chức là người đứng đầu các cơ quan, tổ chức, đơn vị (Điều 10, Luật Cán bộ, Công chức 2008);

- Đặc điểm của một tổ chức có khả năng huy động, yêu cầu về năng lực của lãnh đạo cấp vụ và tương đương;

- Tính đặc thù, thách thức trong quản lý và huy động cán bộ, công chức dưới quyền của lãnh đạo cấp vụ và tương đương.

2. Lý thuyết chung về huy động cán bộ, công chức dưới quyền

a) Khái niệm huy động cán bộ, công chức dưới quyền:

- Khái niệm;

- Các nội dung trong huy động cán bộ, công chức dưới quyền.

b) Các lý thuyết về huy động cán bộ, công chức dưới quyền:

- Lý thuyết cơ bản về tạo động lực cho cán bộ, công chức dưới quyền;

- Lý thuyết về năng lực và phát triển năng lực cho cán bộ, công chức dưới quyền.

c) Quan hệ giữa huy động và tạo động lực:

- Phân biệt giữa tạo động lực và huy động cán bộ, công chức dưới quyền;

- Tạo động lực là cơ sở để huy động cán bộ, công chức dưới quyền;

- Tạo động lực là điều kiện cần nhưng chưa đủ để huy động cán bộ, công chức dưới quyền.

d) Các yếu tố cần tác động để huy động cán bộ, công chức dưới quyền:

- Động lực làm việc;

- Năng lực làm việc của các cá nhân;

- Điều kiện cần thiết để thực thi công việc.

2. Kỹ năng huy động công chức trong vụ và tổ chức tương đương

a) Các kỹ năng tác động vào động lực làm việc của công chức trong vụ và tổ chức tương đương.

b) Các kỹ năng tác động vào năng lực làm việc của công chức trong vụ và tổ chức tương đương.

c) Các kỹ năng tác động vào điều kiện thực thi công việc:

- Xác lập và truyền đạt tầm nhìn, giá trị của tổ chức, mục tiêu và kết quả cần đạt;

- Quản lý vụ và tổ chức tương đương theo định hướng giá trị;

- Xây dựng cơ chế, quy chế làm việc và nguyên tắc quản lý;
- Cải thiện các hoạt động trao đổi thông tin, giao tiếp trong vụ và tổ chức tương đương;
- Cải thiện không khí làm việc, quan hệ công tác, sự gắn bó giữa các thành viên trong vụ và tổ chức tương đương (quan hệ lãnh đạo - cán bộ, công chức dưới quyền, quan hệ giữa cán bộ, công chức dưới quyền với nhau);
- Vai trò lãnh đạo, làm gương của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

III. CÂU HỎI

1. Câu hỏi thảo luận

a) Thực trạng của việc huy động cán bộ, công chức dưới quyền ở khu vực nhà nước ở Việt Nam hiện nay?

b) Những khó khăn, thách thức cơ bản đối với lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương trong huy động cán bộ, công chức dưới quyền ở Việt Nam hiện nay, nguyên nhân của những khó khăn, thách thức (đề nghị phân tích theo ba khía cạnh: động lực làm việc, năng lực làm việc và điều kiện làm việc).

c) Trên cơ sở các nội dung lý thuyết đã nghiên cứu, Ông/ Bà hãy đưa ra giải pháp cải thiện tình hình (đề nghị lựa chọn các giải pháp thiết thực, có khả năng tác động vào nguyên nhân dẫn đến vấn đề)?

2. Bài tập

Ông/Bà hãy áp dụng các lý thuyết về tạo động lực và huy động cán bộ, công chức dưới quyền đã nghiên cứu để:

- Phân tích thực trạng của cán bộ, công chức trong vụ nơi mình làm việc (đề nghị phân tích theo ba khía cạnh: động lực làm việc, năng lực làm việc và điều kiện làm việc);

- Chuẩn đoán nhu cầu của cán bộ, công chức trong vụ và tổ chức tương đương nơi mình làm việc;

- Chuẩn đoán thực trạng huy động của các thành viên trong vụ và tổ chức tương đương;

- Đưa ra các biện pháp phù hợp để cải thiện công tác huy động cán bộ, công chức làm việc trong vụ và tổ chức tương đương

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. James H. Donnelly, JR; James L. Gibson và John M. Ivancevich. Quản trị học căn bản, NXB Thống kê, HN 2000.
2. Nguyễn Hữu Lam. Hành vi tổ chức, NXB Thống kê, 2007.
3. Luật Cán bộ Công chức 2008.
4. Clément Ménard. Tập bài giảng môn Quản lý nguồn nhân lực, chương trình Thạc sĩ Hành chính công, Trường Hành chính Quốc gia Québec, Canada, 2010.
5. Côté, Nicole, Khía cạnh con người trong tổ chức, NXB. Gaetan Morin, 1994.
6. Daniel Boisvert, Francois Cosette. Điều hành nhóm làm việc, NXB Les Presses Inter Universitaire, 1995.
7. Pepin, Richard. Tạo động lực và huy động cán bộ, công chức dưới quyền, NXB. Transcontinentales inc, 1994.
8. Stephane Keirel. Huy động một cách bền vững nhóm cán bộ chuyên môn như thế nào? 2013.
9. Savard, André. Năm vững kỹ năng ghi nhận cán bộ, công chức dưới quyền, CFC, Canada, 2005.
10. Thierry Wils, Christiane Labelle, Michel Tremblay. Quan điểm về huy động cán bộ, công chức dưới quyền từ góc nhìn của các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực, 2003.

Phần III

NGHIÊN CỨU THỰC TẾ

1. Mục đích

- a) Giúp học viên quan sát và trao đổi kinh nghiệm công tác qua thực tiễn tại cơ quan cấp vụ và tương đương cụ thể.
- b) Giúp học viên gắn giữa lý thuyết với thực tế.

2. Yêu cầu

- a) Giảng viên xây dựng hệ thống câu hỏi trắc nghiệm.
- b) Cơ sở đào tạo, bồi dưỡng tổ chức đi thực tế cho học viên. Có thể lựa chọn nghiên cứu thực tế thực hiện việc quản lý, điều hành 1 vụ thuộc khối Nội chính, khối Kinh tế hoặc khối Văn hóa - xã hội.
- c) Cơ quan, đơn vị nơi học viên đến thực tế chuẩn bị báo cáo kinh nghiệm và tạo điều kiện cho học viên trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn.

3. Tổ chức

- a) Thời gian đi thực tế: 02 ngày (16 tiết)
- b) Địa điểm đi thực tế: Lựa chọn địa điểm tại một bộ có tính chất phù hợp tùy theo đối tượng học viên của từng khoá bồi dưỡng.

VIẾT ĐỀ ÁN CUỐI KHÓA

1. Mục đích

- a) Thu hoạch kiến thức và kỹ năng tiếp thu được từ chương trình bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.
- b) Đánh giá mức độ kết quả học tập của học viên đạt được qua chương trình bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

c) Đánh giá khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng thu nhận được vào thực tiễn tại vị trí công tác của lãnh đạo, quản lý cấp vụ và tương đương.

2. Yêu cầu

a) Cuối khóa học mỗi học viên viết một đề án gắn với công việc quản lý của mình.

b) Đảm bảo các yêu cầu của một đề án về nội dung và hình thức.

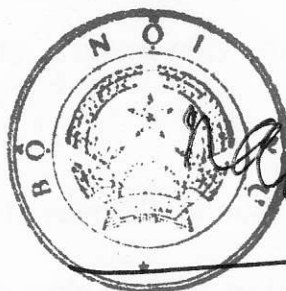
3. Đánh giá

Đạt/ Không đạt.

Học viên nào không đạt thì viết lại đề án. Sau khi viết và chấm lại đề án, nếu không đạt thì học viên không được cấp chứng chỉ./.

KT. BỘ TRƯỞNG

THỨ TRƯỞNG



Nguyễn Tiến Dĩnh