

Phần II

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH

Chuyên đề 3

KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

I. TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ VÀ KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

1. Khái niệm và phân loại vấn đề

a) Khái niệm vấn đề

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

Phát hiện ra vấn đề và xác định đúng vấn đề mà bản thân mỗi cá nhân và tổ chức cần giải quyết là yếu tố then chốt quyết định gần một nửa sự thành công trong hoạt động của con người.

b) Phân biệt vấn đề và mâu thuẫn

Vấn đề và mâu thuẫn thường gắn liền với một tổ chức nhất định. Hai thuật ngữ “mâu thuẫn” và “vấn đề” trong một số tài liệu thường sử dụng thay thế lẫn nhau. Trong một số trường hợp khác chúng được phân biệt với nhau.

Vấn đề nhằm chỉ một tình huống, một sự kiện nhất định nào đó mà từng người cảm thấy có sự sai lệch giữa mong đợi, mong muốn và thực tế đang xảy

ra. Vấn đề thường do một cá nhân hay nhiều cá nhân nhận thấy được sự sai lệch giữa mong đợi và thực tế.

Mâu thuẫn trong một tổ chức là sự không đồng nhất về một ý kiến, một cách nhìn nhận về một sự kiện, tình huống nào đó. Mâu thuẫn chỉ xảy ra và tồn tại khi có hai hay nhiều người trở lên có ý kiến không giống nhau, thậm chí đối lập nhau về cùng một hiện tượng.

Việc giải quyết mâu thuẫn và vấn đề có cách tiếp cận và phương pháp khác nhau. Vì vậy, lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần nhìn nhận đâu là vấn đề và đâu là mâu thuẫn để có thể lựa chọn cách thức giải quyết phù hợp.

c) Phân loại vấn đề

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

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

- Theo mức độ quan trọng của vấn đề, có những loại vấn đề sau: vấn đề quan trọng (có ảnh hưởng lớn, nghiêm trọng tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức) và vấn đề không quan trọng.

- Theo mức độ khẩn cấp của vấn đề, có thể phân chia thành vấn đề khẩn cấp (cần giải quyết ngay) và vấn đề chưa khẩn cấp (cũng có ảnh hưởng tới tổ chức nhưng chưa cần thiết phải giải quyết ngay).

- Theo tần suất xuất hiện của vấn đề trong tổ chức có thể phân chia thành vấn đề thường xuyên và vấn đề bất thường.

2. Các phương pháp nhận diện và giải quyết vấn đề

Mỗi vấn đề đều được biểu hiện bằng khoảng cách giữa mong muốn và hiện thực và việc giải quyết vấn đề, về bản chất, chính là việc chúng ta đưa ra và thực hiện các giải pháp để lấp đầy khoảng cách đó. Cách phản ứng sai lệch trước

những vấn đề phát sinh sẽ làm cho vấn đề thêm nghiêm trọng, vì vậy cần linh hoạt, sáng tạo trong việc tìm ra giải pháp thích hợp.

Trước khi đề ra các giải pháp để giải quyết vấn đề, cần nhận diện kỹ vấn đề để tìm cách giải quyết cho phù hợp. Nhiều vấn đề giống như tảng băng trôi, cái nhìn thấy chỉ là phần nổi, còn phần chìm lớn hơn nhiều có thể mang đến những tác động tiêu cực.

Có nhiều phương pháp khác nhau để nhận diện vấn đề và xác định mức độ ưu tiên cho các vấn đề cần giải quyết. Sau đây là một số phương pháp chủ yếu được sử dụng trong hoạt động quản lý:

a) Phương pháp động não

Phương pháp động não là cách thức vận dụng kinh nghiệm và sáng kiến của mỗi người để trong thời gian tối thiểu (tùy vấn đề đưa ra) có được tối đa những thông tin tốt nhất và đầy đủ nhất để nhận thức được vấn đề và có thể đưa ra nhiều giải pháp giải quyết vấn đề nhất.

Để thực hiện phương pháp này, một nhóm người cùng làm việc sẽ tập hợp với nhau và một người sẽ nêu vấn đề cần giải quyết. Các ý niệm/hình ảnh về vấn đề trước hết được các thành viên trong nhóm nêu ra một cách ngẫu nhiên và tự do theo dòng suy nghĩ càng nhiều càng tốt. Các ý kiến có thể rất rộng và sâu cũng như không giới hạn bởi các khía cạnh nhỏ nhất nhất của vấn đề mà những người tham gia nghĩ tới, chưa đặt ra yêu cầu phải đánh giá. Không nên đưa bất kỳ một bình luận hay phê phán gì về các ý kiến hay ý niệm trong lúc thu thập. Những ý tưởng thoáng qua trong đầu nếu bị các thành viên hay phê bình sẽ dễ bị gạt bỏ và như thế sẽ làm mất sự tổng quan của buổi động não. Mỗi thành viên đều được khuyến khích đóng góp và phát triển các ý kiến tùy theo trình độ, khía cạnh nhìn thấy riêng và không giới hạn cách nhìn.

b) Phương pháp 6 chiếc mũ tư duy

“Sáu chiếc mũ tư duy” (6 Hats Thinking) là phương pháp lý tưởng để đánh giá tác động của một quyết định từ nhiều quan điểm khác nhau. Sáu chiếc

mũ với các màu khác nhau tượng trưng cho những quan điểm tư duy khác nhau về vấn đề. Sự giao thoa, cọ xát giữa các quan điểm này cho phép nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện, tránh việc bỏ sót các khía cạnh của vấn đề mà theo quan điểm chủ quan của một người khó nhìn thấy.

Để đánh giá và giải quyết một vấn đề, nhà quản lý phải lần lượt “đội” 6 chiếc mũ để tư duy. Mỗi lần đội sang một mũ mới tức là đã chuyển sang một cách tư duy mới, tức là nhìn nhận vấn đề ở một góc độ khác (xem Hình 4.1).



Hình 4.1. Mô hình 6 chiếc mũ tư duy trong giải quyết vấn đề và ra quyết định

c) Phương pháp SWOT

SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội) và Threats (thách thức). Đây là một mô hình nổi tiếng được áp dụng trước hết trong việc phân tích hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhưng hiện nay được sử dụng phổ biến cho mọi loại hình tổ chức ở các cấp độ khác nhau. Phương pháp này còn thường được gọi là phương pháp phân tích môi trường bên trong và bên ngoài.

Nói một cách hình ảnh, SWOT là khung lý thuyết mà dựa vào đó, có thể xét duyệt lại các chiến lược, xác định vị thế cũng như hướng đi của một tổ chức.

Nó cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của tổ chức đó. Để thực hiện một phân tích SWOT, trước hết cần xác định 4 khía cạnh cơ bản liên quan tới môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức: điểm mạnh và điểm yếu là những yếu tố bên trong, phản ánh môi trường nội tại của tổ chức, còn thời cơ và thách thức là những yếu tố phản ánh môi trường bên ngoài có ảnh hưởng tới hoạt động của tổ chức.

Sau khi phân tích được 4 yếu tố đó, một khung phân tích được xây dựng để chỉ ra các chiến lược cần lựa chọn cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai.

d) Phương pháp bản đồ tư duy

Bản đồ tư duy (Mindmap) là phương pháp sử dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não. Đây là cách để ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp, hay để phân tích một vấn đề ra thành một dạng của lược đồ phân nhánh. Bằng cách dùng giản đồ ý, tổng thể của vấn đề được chỉ ra dưới dạng một hình trong đó các đối tượng liên hệ với nhau bằng các đường nối. Với cách thức đó, các dữ liệu được ghi nhớ và nhìn nhận dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Thay vì dùng chữ viết để miêu tả một chiều, bản đồ tư duy biểu thị toàn bộ cấu trúc chi tiết của một đối tượng bằng hình ảnh hai chiều. Nó chỉ ra dạng thức của đối tượng, sự quan hệ hỗ tương giữa các khái niệm (các ý) có liên quan và cách liên hệ giữa chúng ở bên trong của một vấn đề lớn.

đ) Phương pháp 5W

Phương pháp 5W là phương pháp được thực hiện bằng cách trả lời 5 câu hỏi bắt đầu bằng những từ: Who - Ai? What - Cái gì? Where - Ở đâu? When - Khi nào? Why - Tại sao? Phương pháp này làm cho việc phân tích sự việc một cách rõ ràng, có thể dẫn tới một giải pháp đầy đủ nhất.

Trong giải quyết vấn đề, 5 câu hỏi tương ứng của phương pháp 5W là:

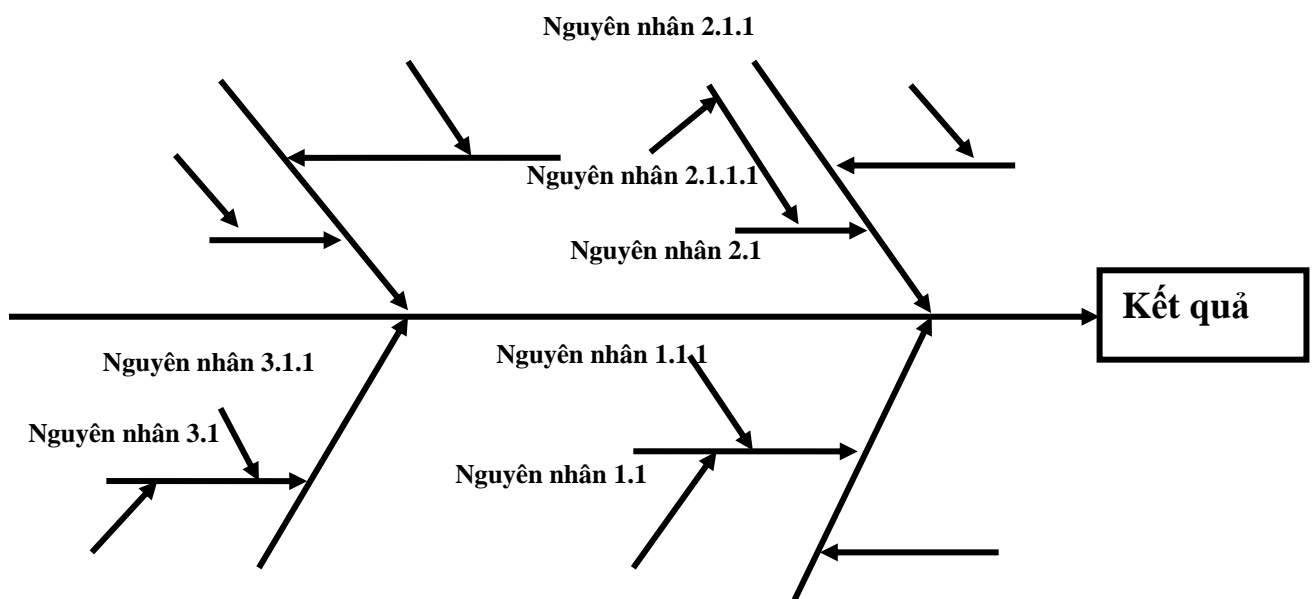
- Vấn đề cần xác định là gì? Quá trình thực hiện sai ở điểm nào? (What)
- Vấn đề xảy ra ở đâu? (Where)

- Khi nào vấn đề xảy ra? (When)
- Ai chịu trách nhiệm quá trình liên quan? (Who)
- Tại sao để vấn đề xảy ra? (Why)

Các câu hỏi có thể không dừng ở 5 mà có thể là 6 hay 7... thậm chí nhiều hơn cho đến khi tìm ra nguyên nhân cuối, gốc rễ nhất để giải quyết vấn đề.

e) Phương pháp biểu đồ xương cá

Phương pháp biểu đồ xương cá (*Fishbone diagram*) là phương pháp được sử dụng để giúp sàng lọc ra các yếu tố, nguyên nhân của vấn đề một cách có hệ thống. Đây là công cụ đặc biệt quan trọng khi phân tích cải tiến chất lượng, thực hiện hành động khắc phục phòng ngừa.



Hình 4.2. Mô hình xương cá trong giải quyết vấn đề và ra quyết định

Mục đích của việc tạo biểu đồ xương cá:

- Lần tìm, chỉnh lý các nhân tố của vấn đề từ gốc đến ngọn một cách có thứ tự và không bỏ sót.
- Giúp tìm kiếm dễ dàng các nguyên nhân quan trọng để tiến hành cải thiện vấn đề.

Biểu đồ này được xây dựng bằng cách đi ngược từ kết quả (hoặc hiện tượng xảy ra) lần ra các nguyên nhân (hay các giải pháp tác động cần thiết). Các vấn đề giải quyết gọi là kết quả, các yếu tố ảnh hưởng được xem là nguyên nhân.

Khi tạo biểu đồ, việc quan trọng là tập hợp được càng nhiều ý kiến của thành viên tham gia càng tốt. Các ý kiến phải được đưa ra một cách tự do, ý kiến do nhiều người ở nhiều vị trí khác nhau càng tốt. Để việc đưa ý kiến đóng góp một cách khoa học, nên sử dụng phương pháp động não.

Cách thức xây dựng biểu đồ xương cá (xem Hình 4.2).

g) Phương pháp cây vấn đề

Cây vấn đề là một công cụ phân tích (dưới dạng sơ đồ hình cây) cho phép người tham gia phân tích hệ thống các nguyên nhân nổi trội trong việc phân tích một vấn đề với mục tiêu là tìm ra những nguyên nhân trung gian và nguyên nhân cụ thể (căn nguyên) của vấn đề, từ đó xây dựng các giải pháp trong cây mục tiêu. Mục đích của việc phân tích cây vấn đề là nhằm đảm bảo lập kế hoạch có căn cứ xác thực trên cơ sở phát hiện và xử lý được các nguyên nhân sâu xa gây trở ngại cho quá trình xử lý vấn đề, chứ không chỉ nhằm giải quyết các hiện tượng bề ngoài.

Cây vấn đề minh họa cấu trúc của vấn đề cốt lõi và các “nguyên nhân”,



Hình 4.3. Mô hình cây vấn đề trong giải quyết vấn đề và ra quyết định

“hậu quả” của nó. Phần rễ cây minh họa các nguyên nhân và phần cành cây minh họa các hậu quả. Một vấn đề được thể hiện trong cây vấn đề là một trong các nguyên nhân của vấn đề đặt ở tầng trên cũng như là hậu quả của vấn đề được đặt ở tầng dưới. Các nguyên nhân và hậu quả được xác định qua việc trả lời cặp câu hỏi - trả lời: “Tại sao - vì” cho mỗi vấn đề trong cây vấn đề. Như vậy, một cây vấn đề sẽ có các vấn đề được sắp xếp theo trật tự trên dưới và gắn bó với nhau theo trình tự logic hết sức chặt chẽ nhằm mục đích xác lập một cái nhìn tổng thể về vấn đề thông qua liên kết các vấn đề với nhau (xem Hình 4.3).

Có thể thấy, việc phân tích cây vấn đề được sử dụng để thuật lại và liên kết những vấn đề liên quan một cách có thứ bậc theo cách thức chúng ảnh hưởng thế nào đến những vấn đề khác.

Tiến hành phân tích cây vấn đề đòi hỏi các phương pháp làm việc có sự tham gia như động não, thảo luận nhóm. Phương tiện làm việc rất linh hoạt, phổ biến nhất là sử dụng bảng, giấy A0 và thẻ lấy ý kiến. Đối tượng tham gia: khoảng 7-15 người. Nên chọn những người có hiểu biết, kinh nghiệm về vấn đề sắp thảo luận và phân tích thuộc các ngành/đơn vị khác nhau nhằm bảo đảm sự đa dạng về quan điểm phát biểu.

3. Quy trình giải quyết vấn đề

a) Các loại quy trình giải quyết vấn đề

Quy trình giải quyết vấn đề thực chất là xác định trật tự các hoạt động, các bước kế tiếp nhau từ khi phát hiện ra vấn đề đến khi giải quyết được vấn đề đó.

Do cách tiếp cận khác nhau trong giải quyết vấn đề mà có nhiều loại quy trình giải quyết vấn đề được đưa ra bởi nhiều tác giả khác nhau. Sau đây là một số loại quy trình phổ biến:

- Giải quyết vấn đề theo 4 bước. Theo đó, có thể giải quyết vấn đề theo 4 bước sau³²:

+ Xác định vấn đề, tức hiểu rõ đúng bản chất của vấn đề;

³² G. Dennis Beecroft, Grace L. Duffy, and John W. Moran. The Executive Guide to Improvement and Change. ASQ Quality Press, 2003, pages 17-19.

- + Nghiên cứu tất cả các giải pháp có thể giải quyết vấn đề;
- + Phân tích để lựa chọn giải pháp thích hợp nhất với bối cảnh của tổ chức;
- + Thực hiện một cách nghiêm túc giải pháp đã lựa chọn.
- Giải quyết vấn đề theo 6 bước. Quy trình này bao gồm³³:
 - + Xác định vấn đề;
 - + Xác định nguyên nhân vấn đề;
 - + Xây dựng các phương án giải quyết vấn đề;
 - + Lựa chọn giải pháp tối ưu;
 - + Thực hiện giải pháp;
 - + Đánh giá kết quả.

b) Những nội dung cơ bản của quy trình giải quyết vấn đề

Mặc dù có nhiều loại quy trình giải quyết vấn đề như đã trình bày ở trên, nhưng các quy trình giải quyết vấn đề đó đều bao gồm những nội dung cơ bản từ nhận diện đúng vấn đề đến nhận biết nguyên nhân, tìm cách giải quyết, lựa chọn cách giải quyết và thực hiện nó. Vì vậy có thể khái quát hóa các nội dung cơ bản của quy trình giải quyết vấn đề thông qua hoạt động cơ bản sau:

- Xác định vấn đề cần giải quyết

Đây là bước rất quan trọng, quyết định tới tất cả các bước còn lại. Một tổ chức bị coi là có vấn đề trong quản lý khi người ta nhận thấy có những lệch lạc nhất định giữa thực trạng của công việc với những mong muốn của nhà quản lý. Việc ban hành quyết định là nhằm mục đích làm mất đi sự lệch lạc này.

Phân loại vấn đề nhằm xác định thứ tự ưu tiên của vấn đề đó trong các vấn đề mà tổ chức đang gặp phải. Việc xác định mức độ ưu tiên của vấn đề cần giải quyết đối với nhà quản lý được thực hiện theo thứ tự:

- + Vấn đề có liên quan tới sự tồn tại của tổ chức,

³³ Six – Steps Problem Solving Model. Problem Solving Overview. Restructuring Associates Inc. 2008

- + Vấn đề đòi hỏi sự khẩn cấp về thời gian,
- + Vấn đề có thể tạo nên sự bất ổn trong tổ chức,
- + Vấn đề mà kết quả của việc giải quyết sẽ làm tiền đề cho việc giải quyết các vấn đề khác.

- Tìm kiếm thông tin về vấn đề

Sau khi đã lựa chọn được vấn đề cần ưu tiên giải quyết, việc giải quyết vấn đề bắt đầu bằng việc nhận diện vấn đề và xác định nguyên nhân dẫn tới vấn đề đó.

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

Xác định đúng vấn đề là yếu tố căn bản để có giải pháp giải quyết hợp lý, hữu hiệu. Muốn vậy cần tránh nhìn nhận vấn đề một chiều chỉ dựa theo ý muốn chủ quan mà cần xem xét, hình dung vấn đề theo nhiều cách, từ những góc nhìn khác nhau, phân tích những vấn đề phức tạp thành nhiều hợp phần, tìm mối quan hệ giữa những sự việc khác nhau cũng như những điểm giống nhau từ những sự việc khác nhau. Chỉ khi xác định rõ vấn đề bằng con mắt phê phán khách quan, toàn diện mới có thể sáng suốt nhận ra những giả định dựa trên thành kiến, từ đó mới có thể tìm ra cách giải quyết sáng tạo, hữu hiệu.

Để có thể đánh giá đúng các vấn đề và chỉ đúng những nguyên nhân làm phát sinh vấn đề cần phải có một hệ thống thông tin về vấn đề. Vai trò của thông tin trong quản lý nói chung và quản lý hành chính nhà nước nói riêng, do đó, trở nên rất quan trọng. Những yêu cầu cơ bản đối với nguồn thông tin mà nhà quản

lý cần để phục vụ cho quá trình ra quyết định là: thông tin phải chính xác, đầy đủ, kịp thời và phù hợp. Trong quá trình xác định vấn đề cần lưu ý các điểm sau đây:

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

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

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

- Xác định các phương án có thể áp dụng để giải quyết vấn đề

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

Quá trình xây dựng các phương án để giải quyết vấn đề phải được bắt đầu bằng việc thu thập các thông tin. Cần phải đầu tư nhiều, cố gắng để có thể hình thành nhiều phương án khác nhau trong khuôn khổ những nguồn lực hạn chế để có thể phân tích và lựa chọn.

- Lựa chọn phương án tối ưu để giải quyết vấn đề

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

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

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

- Đưa ra quyết định giải quyết vấn đề

Phương án tối ưu được lựa chọn chính là giải pháp để giải quyết vấn đề. Sau khi xác định được cách thức giải quyết vấn đề như vậy, cần nhanh chóng triển khai xây dựng kế hoạch để thực thi quyết định.

II. TÌM KIẾM VẤN ĐỀ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Những vấn đề thuộc thẩm quyền giải quyết của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Cấp huyện là cấp trung gian trong hệ thống chính quyền địa phương 3 cấp ở nước ta. Tổ chức chính quyền cấp huyện theo quy định hiện hành (Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015) gồm Hội đồng nhân dân cấp huyện và Ủy ban nhân dân cấp huyện. Phạm vi của các vấn đề mà các nhà lãnh đạo, quản lý nhà nước cấp huyện cần quan tâm giải quyết rất đa dạng. Mặc dù chức năng, nhiệm vụ của lãnh đạo, quản lý cấp huyện được pháp luật quy định như nhau nhưng ở mỗi địa phương khi thực hiện chức năng, nhiệm vụ, người lãnh đạo, quản lý lại phải biết ra các quyết định phù hợp với những đặc điểm của địa phương, lĩnh vực mà mình phụ trách. Những vấn đề mà các nhà lãnh đạo, quản lý cấp huyện phải giải quyết có thể được phân chia thành các nhóm chủ yếu sau:

a) Những vấn đề thuộc thẩm quyền giải quyết của Ủy ban nhân dân cấp huyện

Những vấn đề thuộc thẩm quyền giải quyết của Ủy ban nhân dân cấp huyện theo quy định của Điều 28, Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015, bao gồm:

1. Xây dựng, trình Hội đồng nhân dân cấp huyện quyết định các nội dung thuộc thẩm quyền trong các lĩnh vực tổ chức và bảo đảm việc thi hành Hiến pháp, pháp luật và trong lĩnh vực quốc phòng, an ninh, xây dựng chính quyền; trong lĩnh vực kinh tế, tài nguyên, môi trường; trong việc quyết định biện pháp phát triển hệ thống giáo dục mầm non, tiểu học và trung học cơ sở; biện pháp phát triển sự nghiệp văn hóa, thông tin, thể dục, thể thao; biện pháp bảo vệ, chăm sóc sức khỏe nhân dân, phòng, chống dịch bệnh, thực hiện chính sách dân số, kế hoạch hóa gia đình; biện pháp phát triển việc làm, thực hiện chính sách ưu đãi đối với người có công với cách mạng, chính sách bảo trợ xã hội, xóa đói, giảm nghèo; biện pháp bảo đảm việc thực hiện chính sách dân tộc, tôn giáo trên địa bàn huyện theo quy định của pháp luật; trong việc giám sát việc tuân theo Hiến pháp và pháp luật ở địa phương, việc thực hiện nghị quyết của Hội đồng nhân dân cấp huyện; giám sát hoạt động của Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân, Tòa án nhân dân, Viện kiểm sát nhân dân cùng cấp, Ban của Hội đồng nhân dân cấp mình; giám sát văn bản quy phạm pháp luật của Ủy ban nhân dân cùng cấp và văn bản của Hội đồng nhân dân cấp xã và tổ chức thực hiện các nghị quyết của Hội đồng nhân dân cấp huyện.

2. Quy định tổ chức bộ máy và nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể của cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện.

3. Tổ chức thực hiện ngân sách huyện; thực hiện các nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội, phát triển công nghiệp, xây dựng, thương mại, dịch vụ, du lịch, nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản, mạng lưới giao thông, thủy lợi, xây dựng điểm dân cư nông thôn; quản lý và sử dụng đất đai, rừng núi, sông hồ, tài nguyên nước, tài nguyên khoáng sản, nguồn lợi ở vùng biển, tài nguyên thiên nhiên khác; bảo vệ môi trường trên địa bàn huyện theo quy định của pháp luật.

4. Thực hiện các nhiệm vụ về tổ chức và bảo đảm việc thi hành Hiến pháp và pháp luật, xây dựng chính quyền và địa giới hành chính, giáo dục, đào tạo, khoa học, công nghệ, văn hóa, thông tin, thể dục, thể thao, y tế, lao động, chính

sách xã hội, dân tộc, tôn giáo, quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội, hành chính tư pháp, bổ trợ tư pháp và các nhiệm vụ, quyền hạn khác theo quy định của pháp luật.

5. Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền.

6. Phân cấp, ủy quyền cho Ủy ban nhân dân cấp xã, cơ quan, tổ chức khác thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của Ủy ban nhân dân cấp huyện.

Đối với những vấn đề thuộc về các lĩnh vực nêu trên, quyết định do tập thể Ủy ban nhân dân cấp huyện ban hành dưới sự điều hành của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện. Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện sẽ ký thay mặt cho tập thể Ủy ban nhân dân và chịu trách nhiệm cùng các thành viên Ủy ban nhân dân với tư cách là thành viên của tập thể ra quyết định.

b) Những vấn đề thuộc thẩm quyền giải quyết của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện

Những vấn đề thuộc thẩm quyền giải quyết của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện theo quy định của pháp luật. Những vấn đề này được thể hiện trong các nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện theo Điều 29, Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015 bao gồm:

1. Lãnh đạo và điều hành công việc của Ủy ban nhân dân, các thành viên Ủy ban nhân dân cấp huyện; lãnh đạo, chỉ đạo các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện;

2. Phê chuẩn kết quả bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã; điều động, đình chỉ công tác, cách chức Chủ tịch Ủy ban nhân dân, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã; giao quyền Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã trong trường hợp khuyết Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã giữa hai kỳ họp Hội đồng nhân dân cấp xã; bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, cách chức, khen thưởng, kỷ Luật Cán bộ, công chức, viên chức thuộc phạm vi quản lý theo quy định của pháp luật;

3. Lãnh đạo, chỉ đạo việc thực hiện các nhiệm vụ thi hành Hiến pháp, pháp luật, các văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên, của Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp huyện; bảo đảm quốc phòng, an ninh và trật tự, an toàn xã hội; bảo vệ tài sản của cơ quan, tổ chức, bảo hộ tính mạng, tự do, danh dự, nhân phẩm, tài sản, các quyền và lợi ích hợp pháp khác của công dân; thực hiện các biện pháp quản lý dân cư trên địa bàn huyện;

4. Lãnh đạo và chịu trách nhiệm về hoạt động của hệ thống hành chính nhà nước từ huyện đến cơ sở, bảo đảm tính thống nhất, thông suốt của nền hành chính; chỉ đạo công tác cải cách hành chính và cải cách công vụ, công chức trong hệ thống hành chính nhà nước ở địa phương;

5. Đình chỉ việc thi hành hoặc bãi bỏ văn bản trái pháp luật của cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện và văn bản trái pháp luật của Ủy ban nhân dân, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã. Đình chỉ việc thi hành văn bản trái pháp luật của Hội đồng nhân dân cấp xã, báo cáo Ủy ban nhân dân cấp huyện đề nghị Hội đồng nhân dân cấp huyện bãi bỏ;

6. Chỉ đạo Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã; ủy quyền cho Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện hoặc người đứng đầu cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn trong phạm vi thẩm quyền của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện;

7. Quản lý và tổ chức sử dụng có hiệu quả công sở, tài sản, phương tiện làm việc và ngân sách nhà nước được giao trên địa bàn huyện theo quy định của pháp luật;

8. Tổ chức việc thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo, xử lý vi phạm pháp luật, tiếp công dân theo quy định của pháp luật;

9. Chỉ đạo thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường, phòng, chống cháy, nổ; chỉ đạo và áp dụng các biện pháp để giải quyết các công việc đột xuất, khẩn cấp trong phòng, chống thiên tai, dịch bệnh, an ninh, trật tự, an toàn xã hội trên địa bàn huyện theo quy định của pháp luật;

10. Thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn do cơ quan nhà nước cấp trên phân cấp, ủy quyền.

Đối với những vấn đề thuộc thẩm quyền của mình nêu trên, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện ban hành các quyết định của cá nhân và chịu trách nhiệm cá nhân về quyết định đó.

c) Những vấn đề quan trọng, cấp bách nảy sinh từ thực tiễn quản lý ở địa phương

Trong hoạt động ban hành quyết định, Ủy ban nhân dân hoặc cá nhân Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện còn phải bằng các quyết định của mình trực tiếp giải quyết những vấn đề quan trọng, cấp bách nảy sinh từ thực tiễn quản lý ở địa phương. Chẳng hạn Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện được ra quyết định giải quyết xử lý vi phạm hành chính theo Luật Xử lý vi phạm hành chính ở mức phạt cảnh cáo hoặc phạt tiền đến 50% mức tiền phạt tối đa đối với lĩnh vực tương ứng quy định tại Điều 24 của Luật này nhưng không quá 50.000.000 đồng (Điều 38, Luật Xử lý vi phạm hành chính).

Ngoài ra, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện còn ra các quyết định giải quyết các vấn đề có tính chất liên ngành liên quan đến nhiều lĩnh vực, cơ quan trên địa bàn cấp huyện.

2. Vận dụng các kỹ năng, phương pháp nhận diện và giải quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Như đã trình bày ở trên, các vấn đề mà các nhà lãnh đạo, quản lý cấp huyện phải giải quyết rất đa dạng, phức tạp đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý không chỉ nắm được các quy định pháp luật và phạm vi thẩm quyền được giải quyết các công việc của mình mà còn cần phải nắm được và biết lựa chọn quy trình phù hợp để giải quyết vấn đề gắn với từng loại vấn đề thuộc thẩm quyền của lãnh đạo, quản lý cấp huyện. Nhiều vấn đề, tùy theo tính chất mà pháp luật quy định phải giải quyết theo những quy trình, thủ tục nhất định.

Trong quá trình giải quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của mình, các nhà lãnh đạo, quản lý phải lựa chọn được các phương pháp phù hợp (đã được

mô tả trên đây) để nhận diện và giải quyết vấn đề đối với từng loại vấn đề thuộc thẩm quyền của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

III. RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Tổng quan về quyết định và các phương pháp ra quyết định

a) Khái niệm và ý nghĩa của quyết định

Quyết định quản lý hành chính nhà nước là những quyết định của các cơ quan hành chính nhà nước hay các công chức hành chính được trao thẩm quyền ban hành để giải quyết những vấn đề phát sinh trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước nhằm thực hiện các chức năng chấp hành và điều hành trong quản lý nhà nước.

Quyết định quản lý hành chính nhà nước có ý nghĩa quan trọng trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước vì đó là các mệnh lệnh điều hành của chủ thể quản lý hành chính nhà nước. Thông qua các quyết định, các chủ thể quản lý hành chính nhà nước tác động đến đối tượng quản lý, điều chỉnh hành vi của các đối tượng này theo định hướng của nhà nước. Về bản chất, các quyết định hành chính nhà nước được sử dụng để giải thích, hướng dẫn và cụ thể hóa các quy phạm luật và áp dụng pháp luật nên các hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước và cán bộ, công chức có thẩm quyền chỉ có thể tiến hành được dựa trên các quyết định hành chính nhà nước.

Trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước, các chủ thể quản lý cũng phải thường xuyên ra các quyết định. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của những đặc tính riêng có của môi trường quản lý nhà nước (đối tượng quản lý rộng, sử dụng quyền lực nhà nước trong quá trình quản lý, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của cơ quan quản lý nhà nước được quy định cụ thể trong pháp luật,...) nên việc ra các quyết định quản lý hành chính cũng có những điểm khác biệt so với việc ra các loại quyết định khác.

b) Các loại quyết định quản lý

Có nhiều cách phân loại các quyết định quản lý hành chính nhà nước khác nhau tùy theo các tiêu chí được lựa chọn để phân loại.

- Căn cứ vào mức độ thường xuyên của vấn đề mà quyết định phải giải quyết, người ta chia thành hai loại:

+ Quyết định theo chương trình: là những quyết định để giải quyết những vấn đề thường xuyên xảy ra, lặp đi lặp lại trong quá trình quản lý một tổ chức. Ví dụ như quyết định trả lương cho nhân viên của tổ chức diễn ra hàng tháng. Thông thường với loại vấn đề này, nhà quản lý thường thiết lập sẵn những thủ tục cố định để giải quyết. Loại quyết định này thường không gặp nhiều khó khăn khi ban hành do đó nhà quản lý cấp cao thường có thể ủy quyền cho cấp thấp hơn quyết định. Trong đa số các trường hợp, các quyết định theo chương trình không có nhiều chỗ cho sự sáng tạo và quyết đoán của người ra quyết định.

+ Quyết định không theo chương trình: đây là những quyết định để giải quyết những vấn đề không thường xuyên diễn ra trong tổ chức, đòi hỏi nhà quản lý phải có những nỗ lực lớn khi giải quyết. Loại quyết định này được đưa ra nhằm giải quyết những vấn đề mới, có thể chỉ diễn ra một lần duy nhất với tổ chức và việc giải quyết nó đòi hỏi tính sáng tạo cao.

- Theo thời hạn có hiệu lực của quyết định có thể phân chia quyết định quản lý hành chính thành:

+ Quyết định có thời hạn hiệu lực lâu dài: loại quyết định này chỉ mất đi hiệu lực khi có một quyết định khác ngang cấp hoặc cao hơn cấp với nó thay đổi hay bãi bỏ nó.

+ Quyết định có hiệu lực trong một khoảng thời gian nhất định nào đó: thời hạn hiệu lực của loại quyết định này thường được quy định ngay trong quyết định và sau thời điểm đó quyết định sẽ đương nhiên mất hiệu lực mà không cần một quyết định nào khác hủy bỏ hay thay đổi nó.

+ Quyết định có hiệu lực một lần: là loại quyết định chỉ áp dụng một lần, cho một trường hợp cụ thể nhất định trong quản lý hành chính nhà nước.

- Theo mức độ ảnh hưởng có thể phân chia các quyết định quản lý hành chính thành 3 loại:

+ Quyết định chung: là loại quyết định mang tính chất chung, để giải quyết những vấn đề lớn, có phạm vi ảnh hưởng lớn.

+ Quyết định quy phạm: là loại quyết định chứa đựng các quy phạm pháp luật hành chính (quy phạm chung, có khả năng áp dụng nhiều lần).

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

- Theo phương pháp ra quyết định có thể phân chia quyết định quản lý hành chính nhà nước thành hai loại là: quyết định cá nhân, quyết định tập thể.

c) Các phương pháp ra quyết định

Có hai phương pháp chủ yếu ra quyết định quản lý là phương pháp ra quyết định tập thể và ra quyết định cá nhân.

- Ra quyết định cá nhân

Ra quyết định cá nhân là hình thức ra quyết định dựa phần lớn vào ý chí cá nhân, không có sự đóng góp ý kiến của tập thể. Một quyết định được ban hành theo phương pháp ra quyết định cá nhân thường mang nặng ý chí chủ quan của người ra quyết định. Phương pháp ra quyết định này thường thấy ở những nhà quản lý có phong cách lãnh đạo độc đoán. Tuy nhiên, ngay cả những nhà quản lý có phong cách lãnh đạo dân chủ hay tự do, trong những trường hợp nhất định cần thiết, cũng phải ra quyết định theo phương pháp này.

Phương pháp ra quyết định cá nhân tuy mang nặng tính chủ quan và do đó đôi khi quyết định không chuẩn xác do thiếu sự suy xét thấu đáo và thông tin cần thiết nhưng lại đặc biệt có giá trị khi cần giải quyết các trường hợp khẩn cấp. Phương pháp này thể hiện sự quyết đoán của người ra quyết định.

- Ra quyết định tập thể

Ra quyết định có sự tham gia của tập thể đang ngày càng trở thành một hiện tượng phổ biến. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng những quyết định được

ban hành với sự nhất trí của tập thể thường có chất lượng cao hơn các quyết định do một cá nhân đưa ra. Điều đó cũng dễ hiểu vì khi có sự tham gia của tập thể vào việc thảo luận, bàn bạc về vấn đề và giải pháp của quyết định, các nhà quản lý sẽ có nhiều thông tin hơn, thông tin đa chiều hơn cũng như có nhiều phương án hơn để ra quyết định. Mặt khác, trong các tổ chức, những nhóm cá thể với những lợi ích khác nhau được hình thành như là một tất yếu. Quyết định tập thể có thể dung hoà lợi ích giữa các nhóm, tạo nên sự đồng thuận trong tập thể làm tăng tính khả thi khi thực hiện quyết định. Tập thể càng có nhiều nhóm lợi ích, quyết định tập thể càng trở nên quan trọng.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, để đi tới các quyết định tập thể đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian và công sức hơn so với cách thức ra quyết định cá nhân. Nhóm thiểu số trong tập thể thường không được quan tâm đúng mức và tạo nên sự bất mãn không cần thiết trong tổ chức. Trách nhiệm cá nhân không rõ ràng, nhất là khi quyết định đó không chính xác. Ngoài ra, việc ra quyết định tập thể chỉ thật sự có ý nghĩa khi người ra quyết định biết chấp nhận và biết khơi dậy sự sáng tạo của tập thể, biết cách khuyến khích các cá nhân đưa ra quan điểm, ý kiến của mình tức là phải thực sự dân chủ trong công việc.

Các phương pháp ra quyết định trên cũng được áp dụng trong các cơ quan hành chính nhà nước tương ứng với hai loại cơ quan hành chính nhà nước cơ bản là cơ quan thẩm quyền chung và cơ quan thẩm quyền riêng.

Với cơ quan lãnh đạo tập thể, các quyết định được ban hành theo phương pháp quyết định của tập thể bằng hình thức biểu quyết theo đa số. Khi tiến hành thông qua quyết định của cơ quan lãnh đạo tập thể, cần phải tổ chức cuộc họp thông qua quyết định.

- Ở cơ quan thẩm quyền riêng, hoạt động theo cơ chế Thủ trưởng, người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước hay người được ủy quyền theo quy định của pháp luật tự mình quyết định và chịu trách nhiệm cá nhân về quyết định của mình. Muốn có một quyết định tốt, người lãnh đạo đơn vị phải tự mình tìm hiểu, nghiên cứu về vấn đề, biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới nhưng phải có chính kiến của mình.

Trong nhiều trường hợp, với những quyết định có tính chuyên môn sâu hoặc quyết định những vấn đề lớn, quan trọng, người lãnh đạo, quản lý cũng có thể tiến hành họp để thảo luận, hoặc nghe tư vấn từ các chuyên gia nhưng quyết định cuối cùng vẫn thuộc về người lãnh đạo, quản lý.

2. Các loại quyết định quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện và vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp huyện trong việc ban hành các loại quyết định ở cấp huyện

a) Các loại quyết định quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Khi xem xét phân loại quyết định của lãnh đạo quản lý cấp huyện, có thể chia thành hai nhóm:

- Quyết định của Ủy ban nhân dân cấp huyện

Đây là loại quyết mang tính tập thể của lãnh đạo quản lý Ủy ban nhân dân cấp huyện. Quyết định của Ủy ban nhân dân cấp huyện có hai loại: quyết định mang tính quy phạm pháp luật và quyết định không mang tính quy phạm pháp luật.

+ Quyết định quy phạm pháp luật của Ủy ban nhân dân cấp huyện phải thỏa mãn những yêu cầu sau:

Được ban hành theo thủ tục, trình tự quy định tại Luật;

Có chứa quy tắc xử sự chung, được áp dụng nhiều lần đối với mọi đối tượng hoặc một nhóm đối tượng và có hiệu lực trong phạm vi địa phương;

Được nhà nước bảo đảm thực hiện bằng các biện pháp theo quy định của pháp luật³⁴.

+ Quyết định không mang tính quy phạm pháp luật của Ủy ban nhân dân cấp huyện không chứa đựng các yêu cầu trên. Đó là các quyết định như:

Quyết định thành lập các ban, ban chỉ đạo, hội đồng, ủy ban lâm thời để thực hiện nhiệm vụ trong một thời gian xác định;

³⁴ Điều 2, Luật ban hành văn bản quy phạm pháp luật của Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân 2004.

Quyết định về chương trình xây dựng quyết định, chỉ thị của Ủy ban nhân dân;

Quyết định phê duyệt kế hoạch, quy hoạch phát triển đối với một ngành, một đơn vị hành chính địa phương;

Quyết định giao chỉ tiêu cho từng cơ quan, đơn vị;

Quyết định phê duyệt quy hoạch phát triển kinh tế xã hội của đơn vị hành chính địa phương, quy hoạch ngành;

Quyết định về chỉ tiêu biên chế cơ quan, đơn vị; quyết định về khoán biên chế, kinh phí quản lý hành chính cho từng cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân.

- Quyết định của cá nhân lãnh đạo, quản lý Ủy ban nhân dân cấp huyện.

Về nguyên tắc, chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện là người đứng đầu Ủy ban nhân dân cấp huyện. Các Phó Chủ tịch sẽ giúp việc cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện chỉ đạo điều hành quản lý trên từng lĩnh vực cụ thể. Các Phó Chủ tịch ban hành các quyết định quản lý đều theo nghĩa nhân danh Chủ tịch (ký thay).

Có rất nhiều loại quyết định nhằm chỉ đạo, điều hành công việc quản lý nhà nước trên đại bàn huyện. Trong đó, có hai loại quyết định do cá nhân lãnh đạo, quản lý Ủy ban nhân dân cấp huyện ban hành:

+ Quyết định để triển khai thực hiện nghị quyết của Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp huyện.

Không có những quy định cụ thể để phân biệt loại quyết định này. Tuy nhiên, căn cứ vào nghị quyết của Hội đồng nhân dân cấp huyện và quyết định mang tính quy phạm pháp luật của Ủy ban nhân dân cấp huyện, lãnh đạo, quản lý cấp huyện sẽ cụ thể hóa thành các quyết định chi tiết theo từng giai đoạn.

+ Quyết định mang tính chỉ đạo chuyên môn, nghiệp vụ.

Đây là loại quyết định mang tính chất thường xuyên, phổ biến nhất của lãnh đạo, quản lý cấp huyện. Có thể căn cứ vào Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015 quy định nhiệm vụ của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện để phân loại quyết định do lãnh đạo, quản lý cấp huyện ban hành. Các loại quyết định do Chủ tịch Ủy ban nhân dân ban hành tương ứng với các nhóm nhiệm vụ được quy định bởi Luật nhằm thực hiện các nhiệm vụ đó. Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện có thể căn cứ vào quyền hạn của mình, phân công cho các Phó chủ tịch thay Chủ tịch ban hành các quyết định thuộc nhiệm vụ của mình theo quy định của pháp luật.

b) Vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp huyện trong việc ban hành các loại quyết định

Việc ban hành quyết định quản lý là nhiệm vụ của mọi cấp quản lý trong đó có các nhà quản lý cấp huyện. Việc ra quyết định, như đã đề cập ở trên, có thể được thực hiện bởi cá nhân người có thẩm quyền hoặc do một tập thể cùng quyết định. Trong bối cảnh quản lý nhà nước phức tạp hiện nay, sự tham gia của tập thể ngày càng có vai trò quan trọng. Người lãnh đạo cần biết tranh thủ ý kiến và thông tin, kinh nghiệm của những người trong cùng tập thể để có thể quyết định đúng đắn, kể cả khi quyết định đó thuộc thẩm quyền cá nhân của mình. Trong một số trường hợp nhất định, thẩm quyền ra quyết định thuộc về tập thể thì người lãnh đạo, quản lý cấp huyện giữ vai trò dẫn dắt, định hướng và cùng quyết định với tập thể.

3. Vận dụng các phương pháp ra quyết định vào việc ra quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Kỹ năng lựa chọn phương pháp thích hợp với từng loại vấn đề cần quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

Căn cứ vào nhiệm vụ và quyền hạn, lãnh đạo, quản lý cấp huyện có thể lựa chọn vấn đề thuộc nhiệm vụ và quyền hạn của mình để đưa ra những quyết định thích hợp.

Các quyết định theo nhiệm vụ, quyền hạn của lãnh đạo, quản lý cấp huyện bao gồm:

- Quyết định chương trình, dự án và những quyết định không mang tính chương trình (dài hạn, nhiều lĩnh vực);
- Quyết định mang tính thường xuyên và quyết định mang tính chiến lược;
- Quyết định chính sách và quyết định tác nghiệp;
- Quyết định vấn đề về tổ chức hay nhân sự;
- Quyết định chính và quyết định phân cấp ủy quyền.

Cũng có thể hiểu quyết định của Ủy ban nhân dân cấp huyện với tư cách là chủ thể quản lý nhà nước mang tính toàn diện ngành kết hợp với lãnh thổ nên có thể bao gồm những quyết định trên tất cả các lĩnh vực ngành trên địa bàn lãnh thổ cấp huyện thuộc thẩm quyền của Ủy ban nhân dân cấp huyện. Vì vậy, các quyết định có thể bao gồm:

- Quyết định về các vấn đề kinh tế;
- Quyết định về các vấn đề xã hội, văn hóa, giáo dục;
- Quyết định về trật tự an toàn xã hội.

Các quyết định cũng có thể được phân loại theo thẩm quyền: thẩm quyền chung của Ủy ban nhân dân cấp huyện và quyết định mang tính thẩm quyền của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện (hoặc ủy quyền cho các Phó Chủ tịch):

- Quyết định của Ủy ban nhân dân cấp huyện,
- Quyết định của Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện.

Hai loại quyết định trên được ban hành theo cách thức ra quyết định khác nhau. Loại quyết định của Ủy ban nhân dân quyết định ban hành trên nguyên tắc đa số; quyết định của Chủ tịch Ủy ban nhân dân mang tính cá nhân trên cơ sở ý kiến tham mưu của các phòng ban chuyên môn.

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Các yếu tố tác động đến quá trình ra quyết định thường bao gồm:

- Mức độ nhận biết điều kiện cụ thể của địa phương gắn với lĩnh vực phải ra quyết định;
- Thẩm quyền được ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp huyện;
- Năng lực cá nhân của lãnh đạo, quản lý cấp huyện;
- Năng lực của tập thể Ủy ban nhân dân cấp huyện;
- Năng lực của các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện về lĩnh vực quyết định;
- Mức độ ủng hộ của các thành viên trong Ủy ban nhân dân cấp huyện;
- Định kiến với những quyết định trước đó.

Có thể nhóm các yếu tố này thành hai nhóm cơ bản: các yếu tố khách quan và các yếu tố chủ quan.

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

Các yếu tố chủ quan: là những yếu tố gắn liền với bản thân người ra quyết định. Trước hết đó là mong muốn giải quyết các vấn đề phát sinh trong tổ chức. Khi một vấn đề xuất hiện trong tổ chức và mặc dù đã được nhận thức rõ ràng nhưng nhà quản lý vì những lý do nhất định nào đó không có mong muốn giải quyết vấn đề đó thì cũng sẽ không ban hành quyết định. Một yếu tố khác liên quan tới người ban hành quyết định là năng lực của nhà quản lý trong quá trình nhận thức vấn đề và lựa chọn phương án để giải quyết vấn đề.

5. Những điều cần chú ý khi ra quyết định thuộc thẩm quyền quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Mặc dù việc ra quyết định của các nhà quản lý đều giống nhau về nguyên tắc nhưng do đặc thù tính chất quản lý và đối tượng quản lý mà các nhà quản lý hành chính nhà nước khi ra quyết định có những điểm khác biệt. Để đảm bảo các quyết định được ban hành tuân thủ theo pháp luật, đi đúng định hướng và mang lại hiệu lực, hiệu quả quản lý, người ra quyết định cần lưu ý:

- Xác định rõ mục tiêu mong muốn của lãnh đạo, quản lý phù hợp với mục tiêu chung của địa phương, của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của huyện;

- Tuân thủ các yêu cầu hợp pháp và hợp lý khi ra quyết định;

- Phân tích mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí khi quyết định;

- Tham khảo ý kiến (khi có điều kiện) của chuyên gia, của cấp dưới;

- Lắng nghe ý kiến, thông tin đa chiều;

- Nhận biết đúng nhu cầu phải ban hành quyết định quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện;

- Nhận biết đúng hoàn cảnh thực tế của huyện về vấn đề cần ban hành quyết định quản lý;

- Phát huy tính sáng tạo nhưng phải đảm bảo phù hợp với quy luật và điều kiện thực tiễn của địa phương.

CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

a) Trình bày về các loại quy trình giải quyết vấn đề và những nội dung cơ bản của quy trình giải quyết vấn đề.

b) Phân tích vai trò của lãnh đạo, quản lý cấp huyện đối với các vấn đề thuộc thẩm quyền quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

c) Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

2. Bài tập thực hành

a) Bài tập cá nhân

- Dựa vào phương pháp bản đồ tư duy, hãy vẽ bản đồ để xác định những lĩnh vực có những vấn đề cần quan tâm của địa phương nơi công tác.

- Hãy lựa chọn một vấn đề thuộc nhóm ưu tiên của địa phương nơi công tác và xây dựng cây nguyên nhân của vấn đề đó.

b) Bài tập nhóm

Mỗi thành viên của nhóm đề xuất một vấn đề của địa phương mình sau đó thảo luận để lựa chọn trong các vấn đề được đề xuất một vấn đề mà cả nhóm cùng quan tâm rồi áp dụng các phương pháp đã được học để thực hiện từng bước trong quy trình ra quyết định nhằm giải quyết vấn đề đó.

Có thể áp dụng bài tập trên cho làm việc nhóm nhưng việc chia nhóm được thực hiện đối với những học viên làm việc cùng một địa phương.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Nội vụ. Tài liệu bồi dưỡng ngạch chuyên viên chính, 2013.
2. Cẩm nang kinh doanh - Kỹ năng ra quyết định. NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 2006.
3. Cẩm nang quản lý hiệu quả - Kỹ năng ra quyết định. NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 2005.
4. Cẩm nang quản lý hiệu quả - Lãnh đạo hiệu quả. NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 2005.
5. Cẩm nang quản lý hiệu quả - Nhà quản lý xuất sắc. NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh, 2005.
6. Trần Thị Thanh Thủy (Chủ biên). Cẩm nang quản lý: Kỹ năng quản lý hành chính nhà nước. NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội, 2008.