

Chuyên đề 6

KỸ NĂNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ

1. Khái niệm kiểm tra, đánh giá

- Khái niệm kiểm tra

Kiểm tra của lãnh đạo, quản lý cấp huyện là hoạt động thường xuyên của lãnh đạo, quản lý cấp huyện nhằm xem xét, theo dõi hoạt động của cá nhân, tổ chức trực thuộc trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được phân công.

Kết quả kiểm tra là cơ sở để đưa ra những đánh giá về hiệu quả thực tế của các hoạt động của cá nhân, tổ chức trực thuộc sự quản lý.

- Khái niệm đánh giá

Đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện là một quá trình xem xét có hệ thống và chính thức việc thực hiện công việc của cá nhân, tổ chức trực thuộc dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được xác định trước, bằng các phương pháp đánh giá phù hợp, từ đó rút ra những kết luận, định hướng điều chỉnh hoạt động quản lý, điều hành trong tương lai.

2. Nguyên tắc cơ bản trong kiểm tra, đánh giá

a) Nguyên tắc khách quan

Trong quá trình kiểm tra, đánh giá, lãnh đạo quản lý cấp huyện phải tuân thủ nguyên tắc khách quan. Nguyên tắc này xuất phát từ chính bản chất hoạt động kiểm tra, đánh giá là một tất yếu khách quan, là hoạt động có ý thức của mọi tổ chức và con người trong xã hội.

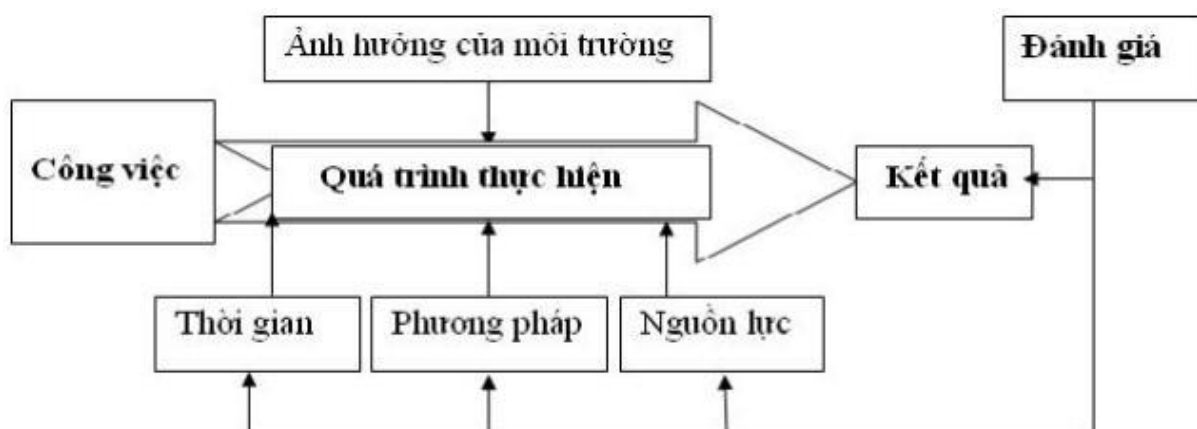
Nội dung cụ thể của nguyên tắc này được thể hiện ở chỗ: trong quá trình thực hiện hoạt động kiểm tra, đánh giá, nhà lãnh đạo, quản lý cấp huyện phải

nhận thức được thực trạng khách quan, tôn trọng các quy luật khách quan và dựa vào các điều kiện khách quan để xây dựng, tiến hành các phương án kiểm tra, đánh giá.

Bản chất hoạt động kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện là xem xét từ đó đưa ra nhận định một cách khách quan việc thực hiện chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, kế hoạch nhà nước của các cơ quan, tổ chức và cá nhân nhằm đưa ra kết luận đúng, sai, đánh giá ưu, khuyết điểm, phát huy nhân tố tích cực, phòng ngừa, xử lý vi phạm góp phần bảo vệ lợi ích của nhà nước, xã hội, các quyền và lợi ích hợp pháp của công dân. Vì thế, hoạt động kiểm tra, đánh giá phải mang tính khách quan. Sự vi phạm nguyên tắc khách quan, sẽ dẫn đến mục đích kiểm tra, đánh giá không đạt được, kìm hãm sự phát triển của cá nhân tổ chức, ảnh hưởng đến hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước.

b) Nguyên tắc toàn diện

Cơ sở của nguyên tắc toàn diện trong hoạt động kiểm tra, đánh giá xuất phát từ mối liên hệ phổ biến. Mối liên hệ tồn tại khách quan, phổ biến và đa dạng, chúng chi phối một cách tổng quát quá trình vận động, phát triển của mọi sự vật, hiện tượng xảy ra trong thế giới. Vì vậy, khi kiểm tra, đánh giá cá nhân, tổ chức không chỉ căn cứ vào kết quả thực hiện mà phải xem xét tổng thể ảnh hưởng của các yếu tố môi trường xung quanh, thời gian, nguồn lực được cung cấp, phương pháp tổ chức công việc trong thực tế.



Hình 7.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thực hiện và kết quả công việc của cán bộ, công chức và tổ chức

Đồng thời, để có những nhận định khách quan, chính xác khi kiểm tra, đánh giá kết quả hoạt động của cá nhân, tổ chức, không thể chỉ xét một lúc, một thời điểm, một thời gian ngắn, hoặc chỉ thấy hiện tại, mà cần có thời gian dài, có một quá trình. Các yếu tố cần phải xem xét khi thực hiện kiểm tra, đánh giá được trình bày tại Hình 7.1.

c) Nguyên tắc cụ thể

Để kiểm tra, đánh giá đúng kết quả và chất lượng việc thực hiện công vụ của cán bộ, công chức, tổ chức trước hết phải đặt trong các mối quan hệ cụ thể. Đó là những mối quan hệ với đường lối, chủ trương, tổ chức, cơ chế, chính sách, nhiệm vụ, hoàn cảnh, điều kiện sống và làm việc của cá nhân người cán bộ, công chức. Ngoài ra, để đảm bảo nguyên tắc cụ thể, việc kiểm tra, đánh giá cũng phải rất chi tiết, theo từng tiêu chí, từng nội dung, không hời hợt, bề ngoài. Nếu đáp ứng nguyên tắc này, việc kiểm tra, đánh giá hoạt động cá nhân, tổ chức trực thuộc sự quản lý của lãnh đạo cấp huyện sẽ sâu sắc và toàn diện.

d) Nguyên tắc pháp chế

Nguyên tắc pháp chế trong hoạt động kiểm tra, đánh giá đòi hỏi hoạt động kiểm tra, đánh giá phải trên cơ sở pháp luật và tuân thủ nghiêm minh các quy định pháp luật. Khi thực hiện hoạt động kiểm tra, đánh giá, các cơ quan nhà nước và người có thẩm quyền không thể vượt ra khỏi khuôn khổ của Hiến pháp và pháp luật, không được bước ra khỏi giới hạn thẩm quyền mà pháp luật đã quy định cho họ. Mặt khác, các văn bản quy phạm pháp luật quy định về kiểm tra, đánh giá phải thể hiện được tính nhân văn, công lý, công bằng, hợp tác, đảm bảo các quyền, tự do và nghĩa vụ của con người trong quá trình thực hiện hoạt động công vụ nhà nước. Mọi vi phạm pháp luật phát sinh trong quá trình kiểm tra, đánh giá đều phải được phát hiện kịp thời và xử lý nghiêm minh, mà trước hết là những vi phạm pháp luật của chính các chủ thể thực thi hoạt động kiểm tra, đánh giá.

đ) Nguyên tắc dân chủ

Trong hoạt động kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện, nguyên tắc dân chủ phải bao hàm cả hai góc độ: dân chủ trong các mối quan hệ

hướng ngoại (tức là mối quan hệ giữa cơ quan nhà nước với xã hội, công dân) và trong mối quan hệ hướng nội (tức là trong nội bộ cơ quan nhà nước).

Ở góc độ hướng ngoại, nhân dân có quyền tham gia vào các hoạt động kiểm tra, đánh giá như tham gia đóng góp ý kiến, cung cấp thông tin, giám sát hoạt động kiểm tra, đánh giá và trong những trường hợp nhất định phải được biết những thông tin về kết quả, kiểm tra đánh giá.

Ở góc độ hướng nội, nguyên tắc dân chủ được thể hiện trong mối quan hệ giữa chủ thể kiểm tra, đánh giá với đối tượng kiểm tra đánh giá, trong nội bộ tập thể cơ quan, tổ chức nhà nước khi tiến hành kiểm tra, đánh giá. Cụ thể đó là việc các thành viên trong tổ chức thảo luận, đưa ra ý kiến, đề xuất về nội dung, quyết định kiểm tra, đánh giá và giám sát hoạt động kiểm tra, đánh giá của Thủ trưởng cơ quan, đơn vị. Với đối tượng kiểm tra, đánh giá, họ có quyền đưa ra quan điểm của mình về những đánh giá, kết luận của lãnh đạo. Dựa trên những thông tin, tài liệu, chứng cứ, quy định của pháp luật, những ý kiến của đối tượng kiểm tra, đánh giá phải được thảo luận, xem xét một cách khách quan, dân chủ.

3. Mục đích của kiểm tra, đánh giá

Trong quản lý hành chính nhà nước, việc kiểm tra, đánh giá có thể có nhiều mục đích khác nhau. Có thể tóm lược một số mục đích chính của hoạt động kiểm tra, đánh giá trong lãnh đạo, quản lý nói chung cũng như lãnh đạo, quản lý cấp huyện như sau:

- **Nắm bắt được hiện trạng:** thông qua hoạt động kiểm tra, đánh giá, người lãnh đạo sẽ nắm được tình hình thực hiện chủ trương, chính sách, pháp luật, nhiệm vụ, quyền hạn ở một địa phương, một ngành hoặc ở những cá nhân, đơn vị, cơ quan trực thuộc với những nhận xét ưu, khuyết điểm; làm rõ những nguyên nhân ưu, nhược điểm.

- **Điều chỉnh các hoạt động trong tương lai:** trên cơ sở những kết luận và kiến nghị sửa chữa, khắc phục những khuyết điểm, thiếu sót được phát hiện thông qua hoạt động kiểm tra, đánh giá, trong đó, có những hạn chế về chủ

trương, chính sách, pháp luật, cơ chế quản lý... Điều này sẽ cung cấp những luận cứ thực tiễn để nghiên cứu, bổ sung, sửa đổi hoàn thiện chủ trương, chính sách, pháp luật, cơ chế quản lý... đã ban hành, hoặc ban hành chính sách, cơ chế quản lý mới phù hợp với sự phát triển của địa phương và tổ chức. Đồng thời rút kinh nghiệm, phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến việc hoàn thành công việc, tiết kiệm thời gian, công sức.

- Khen thưởng, thúc đẩy sự phát triển: trên cơ sở kiểm tra, đánh giá, nhà lãnh đạo quản lý sẽ phát hiện những nhân tố tích cực trong hoạt động công vụ, những tấm gương, điển hình tiên tiến để nhân rộng. Từ đó có những biện pháp khen thưởng, động viên, kịp thời cá nhân, tổ chức phát huy năng lực.

- Phòng ngừa, xử lý các vi phạm: tiến hành kiểm tra, đánh giá thường xuyên khi triển khai thực hiện công việc giúp phòng ngừa và kịp thời phát hiện, chấn chỉnh hay xử lý vi phạm để tránh gây thiệt hại về tài sản, tiền bạc, công sức của nhà nước, của nhân dân.

II. ĐỐI TƯỢNG, NỘI DUNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Đối tượng kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Trong phạm vi quản lý của mình, lãnh đạo, quản lý cấp huyện có thẩm quyền kiểm tra, đánh giá những đối tượng sau:

- Cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện

Cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện gồm có phòng và cơ quan tương đương phòng. Căn cứ theo Nghị định 37/2014/NĐ-CP quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh có thể xác định những cơ quan chuyên môn sau sẽ chịu sự kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo quản lý cấp huyện: Phòng Nội vụ, Phòng Tư pháp, Phòng Tài chính - Kế hoạch và các Phòng chuyên môn khác.

- Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân cấp xã

Căn cứ vào Khoản 4, Điều 24, Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015 quy định về nhiệm vụ, quyền hạn của chính quyền địa phương huyện:

“Kiểm tra, giám sát tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương cấp xã”; như vậy lãnh đạo, quản lý cấp huyện sẽ kiểm tra đánh giá Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân cấp xã.

- Cơ quan, tổ chức khác thuộc thẩm quyền quản lý của Ủy ban nhân dân cấp huyện

Đó có thể là các tổ chức sự nghiệp trực thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện, các cơ quan của Trung ương được tổ chức theo ngành dọc, cơ quan của sở và cơ quan tương đương sở thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương đặt tại huyện, các doanh nghiệp, tổ chức xã hội... đóng trên địa bàn huyện.

- Phó Chủ tịch, Ủy viên Ủy ban nhân dân cấp huyện

Theo Điều 27, Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015, cơ cấu tổ chức của Ủy ban nhân dân cấp huyện: “Ủy ban nhân dân cấp huyện gồm Chủ tịch, Phó Chủ tịch và các Ủy viên. Ủy ban nhân dân cấp huyện loại I có không quá ba Phó Chủ tịch; huyện loại II và loại III có không quá hai Phó Chủ tịch. Ủy viên Ủy ban nhân dân cấp huyện gồm các Ủy viên là người đứng đầu cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện, Ủy viên phụ trách quân sự, Ủy viên phụ trách công an”. Như vậy, tất cả người đứng đầu cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện đều là Ủy viên Ủy ban nhân dân.

Việc kiểm tra, đánh giá Thủ trưởng cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp huyện sẽ được tiến hành với hai tư cách: người đứng đầu - chịu trách nhiệm lãnh đạo, quản lý cơ quan chuyên môn cấp huyện. Và tư cách thứ hai là thành viên của Ủy ban nhân dân cấp huyện, do Hội đồng nhân dân cấp huyện bầu, miễn nhiệm và bãi nhiệm.

- Cán bộ, công chức thuộc thẩm quyền quản lý của Ủy ban nhân dân cấp huyện

Cán bộ, công chức thuộc thẩm quyền quản lý của Ủy ban nhân dân cấp huyện hiểu theo hai nghĩa. Nghĩa hẹp, theo Khoản 2, Điều 7, Luật Cán bộ, công chức 2008 quy định: “Cơ quan quản lý cán bộ, công chức là cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao thẩm quyền tuyển dụng, bổ nhiệm, nâng ngạch, nâng lương,

cho thôi việc, nghỉ hưu, giải quyết chế độ, chính sách và khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, công chức”. Nếu hiểu theo nghĩa rộng, tất cả những cán bộ, công chức thực thi nhiệm vụ, công vụ trên địa bàn của huyện đều phải chịu sự quản lý, kiểm tra, giám sát của lãnh đạo, quản lý huyện. Tuy nhiên căn cứ thực tiễn, cũng như đặc điểm của hoạt động kiểm tra, đối tượng cán bộ, công chức thuộc thẩm quyền quản lý ở đây nên tiếp cận với nghĩa hẹp.

2. Nội dung kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện

Nghiên cứu về nội dung kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện có nhiều cách tiếp cận. Nhưng cách tiếp cận phổ quát nhất, căn cứ vào chức năng của Ủy ban nhân dân cấp huyện là cơ quan hành chính nhà nước ở huyện, thực hiện quản lý nhà nước về kinh tế, văn hóa, xã hội an ninh, an toàn xã hội... ở địa phương. Vì vậy, có thể chia kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện theo những nội dung sau:

- Kiểm tra, đánh giá về quản lý kinh tế ở địa phương;
- Kiểm tra, đánh giá về quản lý văn hóa - xã hội ở địa phương;
- Kiểm tra đánh giá về quản lý an ninh, trật tự an toàn xã hội ở địa phương;
- Kiểm tra, đánh giá về quản lý bộ máy hành chính nhà nước ở địa phương.

Việc phân chia nội dung như trên sẽ đảm bảo tính toàn diện, bao quát trong hoạt động kiểm tra, đánh giá.

Nhìn chung việc xác định đối tượng cũng như nội dung kiểm tra, đánh giá cần linh hoạt theo yêu cầu của công tác quản lý, lãnh đạo. Giữa kiểm tra, đánh giá đối tượng và nội dung công việc có mối liên hệ biện chứng với nhau. Từ kết quả, nội dung hoạt động quản lý sẽ kiểm tra, đánh giá được năng lực phẩm chất, trình độ chuyên môn, mức độ hoàn thành công việc của đối tượng chịu sự kiểm tra, đánh giá. Và ngược lại thông qua kiểm tra, đánh giá các đối tượng chịu sự quản lý sẽ góp phần đánh giá được kết quả, chất lượng nội dung công việc quản lý.

III. CĂN CỨ KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ CỦA LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP HUYỆN

1. Căn cứ thực tế

a) Hoạt động của đối tượng bị kiểm tra, đánh giá

Việc kiểm tra, đánh giá trước hết phải xuất phát từ hoạt động của đối tượng bị kiểm tra, đánh giá. Những hoạt động đó thường liên quan đến những vấn đề:

- Vấn đề ảnh hưởng sâu sắc đến quản lý nhà nước;
- Vấn đề liên quan đến nhiều ngành, nhiều lĩnh vực quản lý;
- Vấn đề có tính chất cấp thiết, bức xúc.

b) Khiếu nại, tố cáo của công dân

Trong trường hợp này căn cứ để kiểm tra, đánh giá đã rõ. Vì vậy, lãnh đạo, quản lý cấp huyện phải tiếp nhận và xác định rõ vấn đề cần kiểm tra, đánh giá nhằm bảo đảm quyền khiếu nại, tố cáo của công dân, tổ chức cũng như xem xét, chấn chỉnh những yếu kém, sai phạm nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý. Căn cứ vào đơn khiếu nại, tố cáo lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần xác định:

- Đối tượng, nội dung cần kiểm tra, đánh giá;
- Nội dung cần kiểm tra, đánh giá liên quan ảnh hưởng như thế nào đến quản lý nhà nước (tầm quan trọng);
- Vấn đề liên quan đến kiểm tra, đánh giá còn thuộc thẩm quyền của những cơ quan, tổ chức nào khác.

Từ vấn đề đó, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện xác định chương trình, nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá.

c) Tình hình vi phạm pháp luật ở địa phương

Tình hình vi phạm pháp luật ở địa phương cũng là một căn cứ để lãnh đạo, quản lý huyện tiến hành kiểm tra, đánh giá hoạt động công vụ của cán bộ, công chức, tổ chức trực thuộc vì những vi phạm pháp luật đó có thể là do sự buông lỏng, yếu kém trong công tác quản lý, việc tiếp tay hoặc chính sự vi phạm

của cán bộ, công chức. Vì vậy, cần thiết phải tiến hành hoạt động kiểm tra, đánh giá để kịp thời phòng ngừa, phát hiện và xử lý vi phạm pháp luật.

d) Yêu cầu của cơ quan Đảng hoặc đề xuất của cơ quan tham mưu

Đảng lãnh đạo nhà nước bằng nhiều cách thức khác nhau. Thông qua hoạt động lãnh đạo, giám sát của mình, cơ quan Đảng có thể yêu cầu lãnh đạo cấp huyện tiến hành hoạt động kiểm tra, đánh giá. Ngoài ra, các cơ quan chuyên môn của huyện, cơ quan công luận (báo chí, truyền hình...), tổ chức đoàn thể xã hội thông qua quá trình giám sát của mình cũng phát hiện ra các vấn đề cần phải kiểm tra, đánh giá. Trong trường hợp này, vấn đề cần kiểm tra, đánh giá cũng đã rõ. Những yêu cầu, kiến nghị này thường là những vấn đề bất cập hoặc bức xúc trong quản lý, đòi hỏi cơ quan, người có thẩm quyền phải tiến hành kiểm tra để xác định rõ những bất cập, bức xúc, nguyên nhân, hậu quả, tác động của tình trạng này và phải có những giải pháp để chấn chỉnh, giải quyết.

2. Căn cứ pháp lý

Những căn cứ pháp lý chính là cơ sở để kiểm tra, đánh giá được tiến hành một cách hợp pháp. Có các căn cứ pháp lý để lãnh đạo, quản lý cấp huyện tiến hành kiểm tra, đánh giá sau:

- Quy định của pháp luật về kiểm tra, đánh giá. Quy định này được thể hiện qua văn bản quy phạm pháp luật của Trung ương như: Hiến pháp, Luật, Nghị định, Thông tư... xác định thẩm quyền kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

- Nghị quyết của Hội đồng nhân dân cùng cấp hoặc Hội đồng nhân dân cấp tỉnh nơi không tổ chức Hội đồng nhân dân quận, huyện.

- Quyết định của cơ quan nhà nước cấp trên. Căn cứ này được hiểu với nghĩa là quyết định quản lý hành chính nhà nước mà cụ thể là quyết định áp dụng pháp luật.

IV. QUY TRÌNH KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ

1. Giai đoạn 1: Xác định vấn đề cần kiểm tra, đánh giá

Hoạt động quản lý của một cơ quan, tổ chức, đơn vị bao gồm nhiều lĩnh vực hoạt động cụ thể. Cơ quan, người có thẩm quyền quản lý không thể cùng một thời điểm kiểm tra được tất cả các lĩnh vực hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị trực thuộc. Do vậy, lãnh đạo cấp huyện cần xác định rõ vấn đề cần kiểm tra, đánh giá. Vấn đề này tùy thuộc vào chủ thể kiểm tra, đánh giá nhưng cụ thể, phải làm rõ được ít nhất ba nội dung sau:

- Xác định nội dung vấn đề: là xác định những việc chủ thể có thẩm quyền kiểm tra, đánh giá cần làm, ví dụ như: kiểm tra, đánh giá về việc thực hiện nhiệm vụ hay thực hiện quyền hạn (gắn liền với nội dung quy định mục 2.2); kiểm tra, đánh giá về những sai phạm (nếu có); nguyên nhân của những sai phạm và dự kiến phương hướng giải quyết,...

- Xác định phạm vi vấn đề: cuộc kiểm tra, đánh giá chỉ tiến hành trong phạm vi đã xác định. Tùy vào mục đích, yêu cầu, có thể tiến hành kiểm tra, đánh giá diện rộng hay diện hẹp, toàn diện hay theo chuyên đề, một cá nhân hay cả tổ chức.

- Xác định đối tượng kiểm tra, đánh giá: việc xác định rõ đối tượng kiểm tra, đánh giá liên quan đến một số nội dung như: thành viên đoàn kiểm tra (thành viên đoàn kiểm tra, đánh giá không có mối quan hệ ruột thịt, thân thiết với đối tượng bị kiểm tra, đánh giá), phương pháp tiến hành kiểm tra... Chính vì thế, một số câu hỏi mà chủ thể thực hiện hoạt động kiểm tra phải trả lời khi xác định về đối tượng kiểm tra, đánh giá như:

- + Đối tượng kiểm tra là cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân nào?
- + Có vị trí, vai trò, nhiệm vụ, quyền hạn như thế nào trong bộ máy quản lý nhà nước?
- + Đối tượng kiểm tra đã và đang thực hiện nhiệm vụ như thế nào?
- + Hoạt động trong môi trường nào?
- + Hoàn cảnh xuất thân, mối quan hệ xã hội ra sao? Bằng cấp, trình độ, phẩm chất đạo đức, lập trường chính trị?

- + Có những thành tích gì trong quá trình công tác?
- + Có yếu kém, sai phạm không? Yếu kém ở lĩnh vực nào? Sai phạm gì? Nguyên nhân, tính chất, mức độ của yếu kém sai phạm.

2. Giai đoạn 2: Lập kế hoạch kiểm tra, đánh giá

Giai đoạn này trả lời câu hỏi: Khi nào thực hiện kiểm tra, đánh giá? Ai sẽ tiến hành đánh giá? Việc lập kế hoạch chi tiết, rõ ràng góp phần quan trọng vào việc đảm bảo thực hiện có hiệu quả. Đồng thời, kế hoạch kiểm tra, đánh giá cũng là cơ sở để chủ thể kiểm tra, đánh giá theo dõi, kiểm tra tiến độ thực hiện công việc.

Kế hoạch kiểm tra, đánh giá cần phải làm rõ các vấn đề sau:

- Xác định mục đích kiểm tra, đánh giá: mục đích của kiểm tra, đánh giá có thể là để bổ nhiệm, để khen thưởng, đánh giá hàng năm; để chứng minh có vi phạm pháp luật hay không hoặc đơn giản là khi thực hiện xong một công việc được giao nào đó, khi kết thúc một chương trình, một dự án hoặc kiểm tra để đánh giá tổng thể nội dung, lĩnh vực của công tác quản lý. Mục đích kiểm tra, đánh giá là cơ sở để xác định chủ thể tham gia kiểm tra, đánh giá và phương thức tiến hành.

- Phân công nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn: thành phần trong một đoàn kiểm tra, đánh giá thông thường có Trưởng đoàn (có thể có phó đoàn hoặc không) và các thành viên. Để việc kiểm tra, đánh giá có hiệu quả cần phân công rõ nhiệm vụ, quyền hạn của các thành viên trong đoàn.

- Xác định thời gian, địa điểm: các thời gian cần xác định bao gồm:

- + Thời gian bắt đầu tiến hành kiểm tra, đánh giá;
- + Thời hạn thực hiện;
- + Thời gian kết thúc kiểm tra, đánh giá (nếu có thể).

Ngoài ra, cuộc kiểm tra, đánh giá cũng cần làm rõ sẽ tiến hành tại địa điểm nào để chuẩn bị phương tiện đi lại, công cụ làm việc... Tùy theo nội dung,

phương pháp kiểm tra, đánh giá có thể tiến hành kiểm tra, đánh giá ngay tại trụ sở đoàn kiểm tra làm việc hoặc xuống nơi làm việc của đối tượng bị kiểm tra, đánh giá.

- Điều kiện vật chất: những điều kiện vật chất cần chuẩn bị như: phương tiện đi lại; kinh phí ăn, ở, và các công cụ phương tiện khác (văn phòng phẩm, máy ghi âm, máy chụp ảnh...).

3. Giai đoạn 3: Chuẩn bị tiến hành kiểm tra, đánh giá

- Xây dựng tiêu chí kiểm tra, đánh giá

Để bảo đảm việc kiểm tra, đánh giá được toàn diện, khách quan, chính xác, công bằng và dân chủ thì cần phải đánh giá theo các tiêu chí đã được xác định. Tiêu chí kiểm tra, đánh giá được xây dựng dựa trên: mục tiêu, yêu cầu cho từng cuộc kiểm tra, đánh giá và gắn với từng đối tượng kiểm tra, đánh giá. Các tiêu chí kiểm tra, đánh giá được cụ thể hóa theo các nội dung sau:

+ Kiểm tra đánh giá nội dung quản lý trên các lĩnh vực

Một số tiêu chí chung cho đánh giá nội dung quản lý đối với tất cả các lĩnh vực bao gồm: tính pháp quyền; đáp ứng mục tiêu, nhiệm vụ trong các văn bản do cơ quan hành chính nhà nước cấp trên và cơ quan quyền lực nhà nước cùng cấp ban hành; hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước ở từng lĩnh vực; sự thay đổi theo chiều hướng tích cực/tiêu cực trong các quan hệ xã hội được điều chỉnh; mức độ đáp ứng kỳ vọng của nhân dân địa phương (mức độ hài lòng của xã hội đối với từng lĩnh vực).

Trên cơ sở các tiêu chí chung, có thể xem xét các tiêu chí cụ thể khi kiểm tra, đánh giá một số lĩnh vực thuộc phạm vi quản lý của địa phương (xem ví dụ tại Hộp 7.1).

Hộp 7.1. Ví dụ về một số tiêu chí kiểm tra, đánh giá hoạt động quản lý trong một số lĩnh vực

Trong lĩnh vực văn hóa

- Bảo đảm xây dựng được nền văn hóa tiên tiến, đậm đà bản sắc dân

tộc.

- Bảo đảm kết hợp giữa phát triển kinh tế và phát triển văn hóa; giải quyết tốt mối quan hệ giữa văn hóa với phát triển, giữa phát triển với bảo tồn, giữa yếu tố hiện đại và yếu tố truyền thống, giữa tính quốc tế và tính dân tộc trong các chính sách, biện pháp về văn hóa.

- Bảo đảm mở rộng dân chủ, tự do cho mọi sự sáng tạo văn hóa của xã hội, tạo điều kiện cho các tài năng phát triển, nâng cao trách nhiệm của văn nghệ sĩ trước công chúng, xã hội; bảo đảm nhân dân phải vừa là chủ thể sáng tạo ra các giá trị văn hóa vừa là chủ thể hưởng thụ các giá trị văn hóa (gồm cả các giá trị văn hóa vật thể và giá trị văn hóa phi vật thể).

- Bảo đảm các yếu tố giữa kế thừa, phát huy các giá trị văn hóa dân tộc với việc mở rộng giao lưu, tiếp thu tinh hoa văn hóa của nhân loại; giữa các giá trị văn hóa vật thể và văn hóa phi vật thể.

- Bảo đảm đưa ra được các biện pháp bảo tồn và phát huy được truyền thống văn hóa tốt đẹp của các dân tộc, bảo đảm sự thống nhất và đa dạng của văn hóa các dân tộc trong cộng đồng các dân tộc Việt Nam; tôn trọng truyền thống văn hóa, ngôn ngữ, tôn giáo, tín ngưỡng của các dân tộc, khuyến khích khôi phục và phát triển các loại hình văn hóa nghệ thuật truyền thống, các trò chơi dân gian của các dân tộc Việt Nam trên địa bàn địa phương.

Trong lĩnh vực an ninh – quốc phòng

- Sự quán triệt về tư tưởng, quan điểm, đường lối, sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước về xây dựng nền quốc phòng toàn dân.

- Tính chiến lược của các biện pháp xây dựng thế trận quốc phòng (tức là tổ chức bố trí lực lượng toàn dân, toàn diện và tiềm lực của mọi mặt đất nước theo chiến lược bảo vệ tổ quốc), sự kết hợp chặt chẽ của việc xây dựng thế trận quốc phòng với thế trận an ninh nhân dân tại địa phương.

- Tính khả thi của các biện pháp xây dựng tiềm lực quốc phòng phù hợp

với thực tiễn địa phương (tiềm lực quốc phòng được hiểu là khả năng vật chất và tinh thần mà chúng ta có thể huy động được nhằm mục tiêu bảo vệ đất nước).

- Sự tham gia rộng rãi của nhân dân, của các cơ quan, tổ chức vào việc xây dựng thế trận quốc phòng toàn dân.

- Tính bảo mật.

+ Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, công chức

Một số tiêu chí nền tảng cho việc kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, công chức được trình bày tại Bảng 7.1 (tùy vào mục đích kiểm tra, đánh giá để lọc tiêu chí phù hợp).

Để kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, công chức cần phải xây dựng được các tiêu chí và làm rõ được các biểu hiện của các tiêu chí đó trong thực tế. Những dấu hiệu này càng cụ thể, rõ ràng càng giúp cho việc đo lường chính xác và phản ánh trung thực kết quả kiểm tra, đánh giá. Ví dụ về một số tiêu chí và biểu hiện của tiêu chí được sử dụng để kiểm tra, đánh giá cán bộ, công chức cấp huyện được trình bày tại Bảng 7.1.

Bảng 7.1 Ví dụ về một số tiêu chí và biểu hiện của các tiêu chí kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ, công vụ của cán bộ, công chức cấp huyện

STT	Tiêu chí	Biểu hiện
1	Kỹ năng tư duy	Là tổng hợp các phẩm chất trí tuệ của người cán bộ, công chức, thể hiện ở sự nhận thức nhanh nhạy, đúng đắn các vấn đề thực tiễn ở cơ sở, có những đề xuất sắc bén nhằm nâng cao hiệu quả công tác.
2	Kỹ năng tổ chức công việc	- Có khả năng thu nhận, chọn lọc và xử lý thông tin liên quan đến mặt công tác ở cơ sở một cách nhanh chóng và có hiệu quả cụ thể, thiết thực.

		<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng đề ra những quyết định có tính chất tình huống cụ thể, chính xác và có tính khả thi cao. - Có khả năng tổ chức thực hiện quyết định nhanh nhạy, chính xác những nhiệm vụ cơ bản, trọng tâm trước mắt và lâu dài, biết cách thay đổi nhiệm vụ, giải pháp phù hợp với sự biến đổi tình hình. - Biết tổ chức công tác kiểm tra thực hiện các quyết định để duy trì, điều chỉnh tiến độ thực hiện quyết định, phát hiện những vấn đề mới nảy sinh để giải quyết, tìm ra những lệch lạc, sai sót để sửa chữa, đảm bảo quyết định được thực hiện chính xác, có hiệu quả.
3	Kỹ năng giao tiếp	Biểu hiện trong hoạt động tiếp xúc với cấp trên, với đồng nghiệp, với nhân dân.
4	Kỹ năng tham mưu	Biểu hiện thông qua số lượng, chất lượng các ý kiến đề xuất cải tiến hoạt động của cơ quan, đơn vị.
5	Mức độ hoàn thành công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Số lượng công việc được hoàn thành - Chất lượng công việc được hoàn thành - Chi phí cho công việc được hoàn thành - Thời gian hoàn thành công việc - Sự chấp hành các quy định pháp luật khác.

- Xác định phương pháp kiểm tra, đánh giá

Những phương pháp được áp dụng tùy thuộc vào nội dung, tính chất của vụ việc; đặc điểm của đối tượng kiểm tra, đánh giá; các điều kiện của chủ thể kiểm tra, đánh giá.

Có những phương pháp kiểm tra, đánh giá thường được áp dụng sau đây:

+ Theo cách thức tiến hành kiểm tra, đánh giá có thể chia thành:

Phương pháp trực tiếp: chủ thể kiểm tra, đánh giá đến tận nơi để phỏng vấn, đối thoại trực tiếp với các đối tượng có liên quan đến nội dung cần kiểm tra, đánh giá; quan sát trực tiếp các hiện tượng, sự việc, sự vật để tìm bản chất của vấn đề cần kiểm tra; trực tiếp thu thập, đối chiếu, xác minh các chứng cứ, tài liệu, sổ sách, chứng từ...

Phương pháp gián tiếp: phổ biến là dựa vào đơn thư, kiến nghị, tin tức trên các phương tiện thông tin đại chúng, số liệu thống kê, báo cáo của các cấp để phân tích, đánh giá và kết luận.

+ Theo nghiệp vụ có thể chia thành các phương pháp sau:

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa: chủ thể kiểm tra, đánh giá sẽ cho ý kiến về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao.

Phương pháp theo danh mục kiểm tra, đánh giá: danh mục các câu mô tả về các hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của đối tượng bị kiểm tra, đánh giá sẽ được thiết kế trước. Người kiểm tra, đánh giá đánh dấu vào những câu mô tả họ thấy đúng với đối tượng đánh giá, điểm số được xác định bằng tổng điểm của các câu có thể có trọng số hoặc không có trọng số.

Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng: người kiểm tra, đánh giá ghi lại những hành vi có hiệu quả và những hành vi không hiệu quả trong thực hiện công việc của đối tượng bị kiểm tra, đánh giá theo từng yếu tố công việc.

Phương pháp kiểm tra, đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi: phương pháp này là sự kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Các thang đánh giá dựa trên hành vi cũng tương tự như các thang đánh giá đồ họa, chỉ khác là các thang đánh giá này được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể.

- Theo dõi, thu thập thông tin (trước khi tiến hành kiểm tra, đánh giá)

Việc theo dõi, thu thập thông tin trước khi tiến hành kiểm tra, đánh giá giúp cho chủ thể kiểm tra, đánh giá có những nhận định, phán đoán sơ bộ về đối

tượng kiểm tra, từ đó xác định phương pháp kiểm tra, đánh giá phù hợp, khoanh vùng nội dung trọng tâm cần tập trung kiểm tra, đánh giá.

- Tập huấn cho các thành viên (nếu cần thiết)

Nếu cần thiết, đoàn kiểm tra, đánh giá có thể tiến hành họp để tập huấn cho các thành viên. Với những cuộc kiểm tra diện rộng, nội dung phức tạp, việc tập huấn này giúp cho các thành viên có sự chuẩn bị tốt nhất trước khi thực hiện kiểm tra. Tập huấn có thể về nhiều nội dung nhưng đặc biệt chú trọng đến kỹ năng, nghiệp vụ kiểm tra. Trong quá trình tập huấn, đoàn cũng cần thống nhất mục đích, yêu cầu, nội dung kiểm tra, thời gian, phương pháp kiểm tra, dự kiến những điều phức tạp có thể nảy sinh.

- Dự thảo đề cương yêu cầu báo cáo kiểm tra, đánh giá

Nếu kiểm tra, đánh giá theo chương trình, kế hoạch đã định trước, đoàn kiểm tra, đánh giá phải xây dựng được đề cương để yêu cầu đối tượng kiểm tra, đánh giá báo cáo và làm căn cứ định hướng cho quá trình nghiên cứu tài liệu, thu thập thông tin; tránh tình trạng lan man, không tập trung vào những nội dung chính; đồng thời cũng là căn cứ đánh giá mức độ hợp tác, thái độ trung thực của đối tượng. Đề cương bao gồm những nội dung sau:

+ Xác định những vấn đề mà đối tượng kiểm tra phải báo cáo về việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ như: những kết quả đã đạt được; những hạn chế, bất cập); nguyên nhân của những hạn chế, bất cập,...

+ Xác định những vấn đề mà đối tượng kiểm tra phải giải trình.

+ Xác định thời hạn đối tượng kiểm tra phải báo cáo giải trình.

- Thông báo cho đối tượng bị kiểm tra, đánh giá

Chủ thể kiểm tra, đánh giá cần thông báo cho đối tượng kiểm tra về ngày tiến hành kiểm tra, đánh giá; nội dung, kế hoạch công việc. Sự thông báo với đối tượng kiểm tra, đánh giá về việc kiểm tra là cần thiết để đối tượng kiểm tra, đánh giá có sự chuẩn bị, chủ động bố trí thời gian, địa điểm làm việc và đặc biệt là chuẩn bị về nội dung để trả lời những vấn đề mà đoàn kiểm tra đặt ra.

- Chuẩn bị các điều kiện khác

Đoàn kiểm tra có thể chuẩn bị các điều kiện khác như: tài liệu liên quan đến cuộc kiểm tra; đơn, thư khiếu nại, tố cáo của công dân, tổ chức, công văn đề nghị của các cơ quan, tổ chức (nếu có); tài liệu về việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của đối tượng kiểm tra; các văn bản pháp lý cần thiết.

4. Giai đoạn 4: Tổ chức thực hiện kiểm tra, đánh giá

- Công bố quyết định kiểm tra

Đây là nội dung đầu tiên trong việc tổ chức kiểm tra, đánh giá, là cơ sở pháp lý để đoàn kiểm tra chính thức làm việc với đối tượng bị kiểm tra, đánh giá. Việc công bố quyết định kiểm tra thông thường diễn ra tại trụ sở nơi diễn ra hoạt động kiểm tra, đánh giá.

- Theo dõi, thu thập thông tin (trong khi tiến hành kiểm tra, đánh giá)

Việc theo dõi, thu thập thông tin là cơ sở để cung cấp các luận cứ cho việc ra kết luận về đối tượng kiểm tra, đánh giá. Trong quá trình kiểm tra, đánh giá, thông tin được cung cấp từ rất nhiều nguồn khác nhau như:

+ Từ kho dữ liệu của cơ quan; từ các báo cáo, phản ánh của các cơ quan truyền thông (báo, đài,...) và đơn thư khiếu nại, tố cáo của các cơ quan, tổ chức và cá nhân.

+ Từ các cơ quan quản lý nhà nước trong ngành, cơ quan quản lý cấp trên và các cơ quan khác có liên quan như kiểm toán, cơ quan điều tra, viện kiểm sát.

+ Từ việc khảo sát trực tiếp tại tổ chức, cơ quan là đối tượng kiểm tra, đánh giá....

+ Do đối tượng kiểm tra, đánh giá cung cấp bằng văn bản, giải trình về những vấn đề liên quan đến nội dung kiểm tra.

Các công việc thực hiện trong quá trình thu thập thông tin, tài liệu bao gồm:

+ Tập hợp những văn bản, giấy tờ, phương tiện có liên quan đến nội dung vụ việc cần giải quyết;

+ Phân loại, sàng lọc thông tin, tài liệu có giá trị chứng minh và xác định thời hạn bảo quản đối với từng loại sau khi kết thúc cuộc kiểm tra.

- Thực hiện các nghiệp vụ kiểm tra, đánh giá

Hoạt động kiểm tra cũng đòi hỏi phải có chuyên môn, nghiệp vụ. Mặt khác kiểm tra, đánh giá là công việc tổng hợp nên nghiệp vụ kiểm tra, đánh giá cũng mang tính tổng hợp. Quá trình kiểm tra, đánh giá phải biết vận dụng nghiệp vụ của nhiều ngành khác có liên quan một cách thích hợp. Tùy phạm vi, mục đích của hoạt động kiểm tra, đánh giá mà có những yêu cầu nhất định về nghiệp vụ. Trong quá trình tiến hành, các chủ thể sẽ phải vận dụng một cách linh hoạt, sáng tạo. Một số nghiệp vụ phổ biến cần cho lãnh đạo, quản lý cấp huyện trong thực hiện kiểm tra, đánh giá bao gồm:

+ Nghiệp vụ thu thập thông tin, tài liệu: là kỹ năng chuyên môn của các chủ thể có thẩm quyền nhằm tìm kiếm nhanh chóng, hiệu quả những văn bản và các hình thức chứa đựng thông tin về những sự kiện có thật từ những nguồn khác nhau có liên quan đến nội dung, vụ việc cần kiểm tra, đánh giá theo trình tự, thủ tục do pháp luật quy định.

+ Nghiệp vụ thẩm tra, xác minh thông tin tài liệu: là kỹ năng chuyên môn các chủ thể có thẩm quyền tiến hành nhằm kiểm tra, đánh giá lại tính xác thực của thông tin, tài liệu đã thu được.

+ Nghiệp vụ đối thoại: trong quá trình kiểm tra, đánh giá để tìm hiểu thông tin, để chứng minh luận điểm chủ thể kiểm tra, đánh giá và đối tượng kiểm tra, đánh giá và những người khác có liên quan có thể gặp gỡ, trao đổi thông tin bằng nhiều hình thức khác nhau để các bên hiểu và thống nhất nội dung vụ việc. Để có thể đi đến sự thống nhất quan điểm giữa các chủ thể khác nhau về một vấn đề, đòi hỏi chủ thể kiểm tra, đánh giá phải có kỹ năng chuyên môn cao trong tổ chức đối thoại.

+ Nghiệp vụ soạn thảo văn bản: trong quá trình kiểm tra, đánh giá có thể liên quan đến soạn thảo một số văn bản như: kế hoạch kiểm tra, đánh giá; đề cương yêu cầu đối tượng kiểm tra, đánh giá; quyết định kiểm tra, đánh giá; kết

luận kiểm tra, đánh giá... đòi hỏi chủ thể kiểm tra, đánh giá phải có kỹ năng soạn thảo văn bản nhất định.

- Xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình kiểm tra, đánh giá

Trong quá trình kiểm tra, đánh giá có thể có rất nhiều tình huống phát sinh đòi hỏi lãnh đạo, quản lý cấp huyện phải có bản lĩnh chính trị vững vàng, giàu kinh nghiệm, khéo léo trong xử lý tình huống.

Nếu đối tượng kiểm tra, đánh giá không hợp tác, bất đồng quan điểm với đoàn kiểm tra, đánh giá, nếu cần thiết, đoàn kiểm tra, đánh giá cần tổ chức gặp gỡ trao đổi với đối tượng. Thông qua quá trình trao đổi sẽ có thể thu thập thông tin phản hồi từ đối tượng kiểm tra, đánh giá. Thực hiện việc này một mặt tránh những hiện tượng thiếu hiểu biết kết quả kiểm tra, đánh giá của đối tượng kiểm tra, đánh giá, mặt khác cho phép đối tượng kiểm tra, đánh giá có cơ hội giải trình về nội dung công việc, trình bày ý kiến của mình về những kết luận liên quan đến thực thi công vụ của bản thân, cho phép chủ thể kiểm tra, đánh giá có cơ hội kiểm chứng lại để đảm bảo tính chính xác của các quyết định kiểm tra, đánh giá. Khi trao đổi ý kiến, người bị kiểm tra, đánh giá có thể có những phản ứng tiêu cực, chính vì vậy chủ thể kiểm tra, đánh giá phải dự đoán trước tình huống và chuẩn bị thông tin chu đáo để xử lý tốt các tình huống có thể xảy ra.

5. Giai đoạn 5: Kết thúc kiểm tra, đánh giá, xử lý kết quả kiểm tra, đánh giá

- Hoàn chỉnh báo cáo kiểm tra, đánh giá

Sau khi kết thúc hoạt động kiểm tra, đánh giá, Trưởng đoàn kiểm tra có trách nhiệm lấy ý kiến các thành viên đoàn để xây dựng báo cáo kiểm tra, đánh giá. Trường hợp cần phải làm rõ thêm một số nội dung phục vụ cho việc xây dựng báo cáo kiểm tra, đánh giá, Trưởng đoàn có quyền yêu cầu đối tượng kiểm tra giải trình, làm rõ. Tùy vào nội dung cuộc kiểm tra, đánh giá mà báo cáo kết quả kiểm tra, đánh giá thông thường sẽ có các nội dung sau đây:

+ Nêu những nội dung được kiểm tra, đánh giá;

+ Đưa ra những nhận xét, đánh giá về từng nội dung đã tiến hành kiểm tra: ưu, nhược điểm và nguyên nhân;

+ Xác định rõ tính chất, mức độ vi phạm, nguyên nhân, trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân có hành vi vi phạm (nếu có);

+ Các biện pháp xử lý theo thẩm quyền đã được áp dụng; kiến nghị các biện pháp xử lý (nếu có);

+ Đưa ra những nội dung công việc cần điều chỉnh;

+ Ghi nhận những kiến nghị của đối tượng kiểm tra để trình cấp có thẩm quyền quyết định;

+ Ý kiến khác nhau giữa thành viên Đoàn kiểm tra, đánh giá với Trưởng Đoàn về nội dung báo cáo (nếu có).

- Xử lý kết quả kiểm tra, đánh giá

Việc xử lý này bao gồm những nội dung chính sau:

+ Trên cơ sở báo cáo kết quả kiểm tra, đánh giá của đoàn kiểm tra, đánh giá, lãnh đạo, quản lý cấp huyện xem xét và ban hành kết luận kiểm tra, đánh giá. Nếu cần thiết phải làm rõ thêm một số nội dung hoặc không đồng ý kết quả báo cáo, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện có thể yêu cầu kiểm tra bổ sung.

+ Tổ chức triển khai và kiểm tra việc đối tượng kiểm tra, đánh giá thực hiện kết luận kiểm tra, đánh giá.

+ Xem xét giải quyết khiếu nại, tố cáo của đối tượng kiểm tra, đánh giá đối với kết luận kiểm tra, đánh giá (nếu có).

+ Tổ chức thực hiện các biện pháp tuyên truyền, giáo dục để phát huy tối đa hiệu quả của cuộc kiểm tra, đánh giá.

- Theo dõi, thu thập thông tin (sau khi tiến hành kiểm tra, đánh giá)

Sau khi tiến hành kiểm tra, đánh giá, người lãnh đạo, quản lý cấp huyện cần tiếp tục theo dõi, thu thập thông tin phản hồi của dư luận xã hội, của chính

đối tượng về kết quả kiểm tra, đánh giá. Đây là kênh thông tin phản hồi góp phần làm rõ tính chính xác, khách quan của kết quả kiểm tra, đánh giá. Đồng thời kiểm tra, đánh giá hoạt động của một cá nhân, một tổ chức là một quá trình liên tục chứ không dừng ở một giai đoạn nhất thời. Chính vì vậy, nhà quản lý cần tiếp tục theo dõi thu thập thông tin về đối tượng kiểm tra, đánh giá để có cơ sở cho những nhận định, đánh giá tiếp theo.

V. MỘT SỐ LỖI THƯỜNG GẶP TRONG QUÁ TRÌNH KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ

1. Thiếu khách quan, thiên vị

- Nguyên nhân

+ Giữa người kiểm tra, đánh giá và đối tượng kiểm tra đánh giá có mối quan hệ thân thuộc (gia đình, bạn bè...).

+ Do bị mua chuộc, hối lộ về mặt tình cảm hoặc vật chất.

+ Thiếu thông tin hoặc thông tin bị nhiễu.

- Biểu hiện

Kết quả kiểm tra, đánh giá không phản ánh đúng kết quả công việc. Có sự phân biệt đối xử giữa các đối tượng kiểm tra, đánh giá.

- Cách khắc phục

+ Công khai quy trình, nội dung, tiêu chí, kết quả kiểm tra, đánh giá để đối tượng kiểm tra, đánh giá cũng như tất cả các thành viên trong cơ quan tổ chức đều biết.

+ Không bố trí thành viên đoàn kiểm tra, đánh giá là người có quan hệ thân thuộc với đối tượng kiểm tra, đánh giá. Nghiêm cấm việc tiếp xúc riêng tư giữa thành viên đoàn kiểm tra, đánh giá với đối tượng kiểm tra, đánh giá.

+ Tăng cường hoạt động giám sát của nhà nước, của xã hội đối với hoạt động kiểm tra, đánh giá.

+ Tiếp thu, xem xét các ý kiến phản biện (nếu có).

2. Bình quân chủ nghĩa

- Nguyên nhân

+ Tư tưởng bình quân chủ nghĩa, dù dưới dạng thức nào, trong kiểm tra, đánh giá đều xuất phát từ chủ nghĩa cá nhân thực dụng, kết hợp với sự khủng hoảng niềm tin hay ấu trĩ tư tưởng trong điều kiện tương đối bình yên.

+ Tư tưởng bình quân chủ nghĩa là hệ quả của cơ chế tập trung, quan liêu, bao cấp. Tư tưởng này cho đến nay vẫn tồn tại khá phổ biến. Đây không chỉ do sức ỳ của nó, mà còn do sự tồn tại của cơ chế xin - cho và nếp sống trọng tình nghĩa... vẫn đang dung dưỡng cho tư tưởng đó.

- Biểu hiện

Biểu hiện của bình quân chủ nghĩa trong kiểm tra, đánh giá là “tình trạng người giỏi, người kém, việc khó, việc dễ, cũng được tính điểm như nhau”. Người quản lý khi kiểm tra, đánh giá cá nhân, tổ chức trực thuộc, thành tích và khuyết điểm đều “cào bằng”, không có chính kiến riêng, không dám mạnh dạn phê bình khuyết điểm của cá nhân, tổ chức trực thuộc quản lý hoặc không dám tuyên dương, nêu gương tốt.

- Cách khắc phục

+ Chú ý giáo dục và bồi dưỡng tư duy chấp nhận mâu thuẫn là cách thức chủ động khắc phục lối tư duy một chiều, trung bình chủ nghĩa trong tư tưởng, đạo đức, lối sống. Phải giáo dục cho đội ngũ cán bộ, công chức nhận thức được ý nghĩa của kiểm tra, đánh giá thực thi công việc đối với chính bản thân họ và ảnh hưởng rất lớn đến phát triển tổ chức.

+ Cần tạo cho cán bộ, công chức tin tưởng ở sự công bằng, vô tư, khách quan, khoa học trong kiểm tra, đánh giá kết quả hoạt động của họ.

+ Xây dựng những tiêu chí kiểm tra, đánh giá rõ ràng và có xếp hạng khi kết thúc kiểm tra, đánh giá để tránh tình trạng “cào bằng” trong công việc. Tăng cường động viên, biểu dương những tấm gương điển hình, người tốt, việc tốt.

+ Đào tạo, bồi dưỡng cho những người tham gia kiểm tra, đánh giá những kỹ năng cơ bản về kiểm tra, đánh giá cá nhân, tổ chức.

3. Thiếu dân chủ, áp đặt

- Nguyên nhân

+ Ảnh hưởng cơ chế tập trung, quan liêu, bao cấp, mọi quan hệ đều điều chỉnh bằng mệnh lệnh hành chính.

+ Sự độc đoán của người Thủ trưởng.

+ Môi trường công tác thiếu đoàn kết, thiếu tinh thần xây dựng.

+ Thông tin thiếu, thông tin không có độ tin cậy.

- Biểu hiện

Không tôn trọng hoặc không tiếp thu ý kiến của tập thể khi kiểm tra, đánh giá một cá nhân, một tổ chức trực thuộc sự quản lý.

- Cách khắc phục

+ Mở rộng hình thức dân chủ trong kiểm tra, đánh giá. Mở rộng sự tham gia của các thành viên trong tổ chức khi tiến hành kiểm tra, đánh giá hoạt động. Tránh sự độc quyền của một số người trong kiểm tra, đánh giá hoạt động của cán bộ, công chức.

+ Lấy kết quả thực hiện công vụ làm căn cứ chính để kiểm tra, đánh giá. Cách thức này sẽ loại bỏ các yếu tố chủ quan, cảm tính, hạn chế tình trạng “cào bằng” như phương pháp đánh giá công chức theo phương pháp truyền thống.

+ Xây dựng môi trường làm việc tốt, tin tưởng lẫn nhau để mọi người trong tổ chức có thể dễ dàng chia sẻ thông tin trong thực thi công vụ nói chung và kiểm tra, đánh giá thực thi công vụ nói riêng.

+ Thu nhận thông tin phản hồi.

CÂU HỎI

1. Câu hỏi ôn tập

a) Hãy làm rõ vai trò, ý nghĩa của kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

b) Hãy nêu những khó khăn, vướng mắc trong thực tế kiểm tra, đánh giá của lãnh đạo, quản lý cấp huyện và những giải pháp khắc phục.

c) Hãy xây dựng tiêu chí kiểm tra, đánh giá những lĩnh vực quản lý nhà nước ở địa phương.

d) Hãy xây dựng tiêu chí kiểm tra, đánh giá cán bộ, công chức thuộc quyền quản lý của lãnh đạo, quản lý cấp huyện.

2. Bài tập tình huống

a) Bài tập 1

Cử tri một số xã ở huyện Y phản ánh tình trạng lấn chiếm, xây dựng trái phép trên đất nông nghiệp trên địa bàn huyện Y trong thời gian gần đây đang diễn ra ồ ạt, quy mô lớn nhưng hầu hết các vi phạm không bị xử lý theo quy định. Cụ thể, tại khu dân cư cầu T.L (xã X), từ khi được bầu làm Trưởng khu dân cư, ông N.T đã tạo điều kiện cho 5 hộ gia đình lấn chiếm, san lấp hàng chục nghìn mét vuông đất nông nghiệp để xây dựng nhà trọ và mở ki ốt kinh doanh. Tại khu vực chân đê sông Hồng, nằm trên địa bàn xã C.H, Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã và Trưởng thôn N.Q đã tạo điều kiện cho người thân quen lấn chiếm hơn 5.000 m² đất nông nghiệp. Sau đó, các hộ này đã xây sân bóng đá, sân tennis và phòng trọ cho thuê. Một số cán bộ của Ủy ban nhân dân xã H.L, K.L, trong thời gian đang tại chức cũng đã tiếp tay, tạo điều kiện cho người nhà lấn chiếm, sử dụng đất nông nghiệp sai mục đích. Khi người dân phát hiện, có ý định phản ánh sự việc đến chính quyền cấp trên thì họ liên tục bị các đối tượng vi phạm dọa nạt, thách đố.

Những ý kiến của cử tri về các trường hợp vi phạm được phản ánh trong nhiều cuộc họp tiếp xúc cử tri cũng như đơn thư phản ánh, tố cáo đã được gửi đến các cơ quan chức năng trong suốt hơn một năm qua nhưng không được giải quyết, gây bức xúc trong nhân dân.

Đặt mình vào vị trí Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện, anh (chị) hãy xây dựng phương án lãnh đạo, chỉ đạo công tác kiểm tra, đánh giá và phương án giải quyết tình huống trên.

b) Bài tập 2

Với tư cách lãnh đạo cấp huyện, Anh (chị) hãy xây dựng phương án giải quyết những tình huống trong kiểm tra, đánh giá sau:

- Đối tượng bị kiểm tra, đánh giá làm đơn thư tố cáo hoạt động của đoàn kiểm tra, đánh giá là vi phạm pháp luật.

- Kết quả kiểm tra, đánh giá của đoàn kiểm tra không thống nhất với nhận định và các kênh thông tin khác mà lãnh đạo huyện thu thập được.

- Ở cơ quan anh (chị) có công chức có biểu hiện sách nhiễu, phiền hà khi thi hành nhiệm vụ bằng cách hướng dẫn không chi tiết, không đầy đủ, kéo dài thời gian khiến công dân phải đi lại nhiều lần để giải quyết công việc. Khi gặp sự việc trên anh (chị) đề xuất cách xử lý như thế nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam 2013.
3. Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015.
4. Luật ban hành văn bản quy phạm pháp luật của Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân 2004.
5. Luật ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015.
6. Bộ Nội vụ. Chuyên đề 16 "Kỹ năng đánh giá thực thi công vụ", Tài liệu Đào tạo, bồi dưỡng ngạch chuyên viên chính, 2013.
7. Luật thanh tra 2010.
8. Học viện Hành chính Quốc gia. Kiểm soát hành chính nhà nước. NXB Chính trị Quốc gia, 2009.
9. Học viện Hành chính Quốc gia. Giáo trình Lý luận chung nhà nước và pháp luật. NXB khoa học kỹ thuật, 2011.

10. Tài liệu bồi dưỡng Khóa học Kỹ năng giám sát, kiểm tra, thanh tra trong hành chính. Dự án hỗ trợ Học viện Hành chính (DANIDA - NAPA Project), Hà Nội, 2006.