**TÀI LIỆU**

**BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC**

**NGẠCH KIỂM LÂM VIÊN CHÍNH**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 702/QĐ-BNN-TCCB ngày 13 tháng 03 năm 2017*

*của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn)*

# Phần II QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ LÂM NGHIỆP

# Chuyên đề 8 KẾT HỢP QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC THEO NGÀNH VÀ LÃNH THỔ TRONG LĨNH VỰC LÂM NGHIỆP

Thời lượng: 08 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận: 04 tiết

## I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ SỰ KẾT HỢP TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

### 1. Quản lý và kết hợp trong quản lý nhà nước

Quản lý Nhà nước đòi hỏi phải tiến hành trên cơ sở những nguyên tắc, phương pháp nhất định. Các nguyên tắc trong quản lý nhà nước được phân chia thành hai nhóm: Các nguyên tắc chính trị - xã hội và các nguyên tắc tổ chức - kỹ thuật.

- Các nguyên tắc chính trị - xã hội là các nguyên tắc chung, được áp dụng trong toàn bộ tổ chức và hoạt động của các cơ quan nhà nước, trong đó có hoạt động quản lý hành chính nhà nước.

- Nguyên tắc tổ chức - kỹ thuật là những nguyên tắc mang tính đặc thù cho hoạt động quản lý hành chính nhà nước, chi phối các yếu tố mang tính kỹ thuật của hoạt động hành chính nhà nước. Đó là các nguyên tắc: kết hợp quản lý giữa các ngành, các lĩnh vực; kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương và vùng lãnh thổ...

Kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo lãnh thổ được hiểu là sự kết nối, hợp lực giữa những cơ quan quản lý nhà nước khác nhau về chức năng, nhiệm vụ cơ bản. Nguyên tắc này thể hiện sự thống nhất quan điểm phát triển, sự cộng tác giữa các cơ quan quản lý để bù đắp, bổ sung cho nhau những hạn chế hay điểm mạnh của mỗi bên.

**2. Kết hợp quản lý trong mối quan hệ xác định nhằm thực hiện mục tiêu chung**

Phối, kết hợp trong quản lý của một tổ chức hay một Nhà nước có mối quan hệ trực tiếp với quá trình chuyên môn hóa, phân công lao động và xác định mục tiêu của tổ chức hay của Nhà nước, cho phép các cá nhân của tổ chức đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

Do tính phức tạp của đối tượng quản lý đòi hỏi việc thành lập ra các cơ quan quản lý rất chặt chẽ. Để quản lý các ngành, các lĩnh vực chuyên môn, Nhà nước thành lập ra các cơ quan quản lý ngành, đủ năng lực hoạch định, phát triển và kiểm soát đối với từng ngành, từng lĩnh vực. Ví dụ, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn được thành lập để quản lý chung về nông nghiệp và phát triển nông thôn. Các cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành về lâm nghiệp như Tổng cục Lâm nghiệp ở Trung ương, Chi cục Kiểm lâm, Hạt Kiểm lâm ở địa phương quản lý chuyên sâu trong lĩnh vực lâm nghiệp. Trong lực lượng kiểm lâm cũng có sự chuyên môn hóa để quản lý các lĩnh vực như bảo tồn thiên nhiên; về thanh tra, pháp chế và xử lý vi phạm; về phòng cháy, chữa cháy rừng…

Bên cạnh đó, Nhà nước cũng phân định địa giới hành chính, trao quyền quản lý cho các địa phương để điều hành, kiểm soát các vùng lãnh thổ.

Giữa các đối tượng quản lý luôn tồn tại những quan hệ đan xen nhau, đòi hỏi các chuyên môn khác nhau và triển khai trên những địa bàn, phạm vi khác nhau. Để Nhà nước quản lý đúng công việc (trúng vấn đề) và quản lý công việc một cách đúng đắn (tác động phù hợp) đòi hỏi phải có sự hợp tác, kết nối giữa những cơ quan quản lý nhà nước. Hình thức và mức độ kết hợp quản lý có thể là giữa một ngành với một địa phương hoặc nhiều ngành cùng phối hợp với một địa phương, hay nhiều địa phương để quản lý một hoặc một số hoạt động kinh tế - xã hội. Các cơ quan nhà nước dù thực hiện những công việc độc lập theo chức năng cơ bản được pháp luật quy định hay thực hiện phối, kết hợp quản lý đều là những công việc của Nhà nước và mục đích cuối cùng là phục vụ mục tiêu chung của Nhà nước.

**3. Cơ chế kết hợp trong quản lý nhà nước**

Về cơ bản, cơ chế phối, kết hợp quản lý nhà nước bao gồm: kết hợp quản lý theo chiều dọc (Hierarchy), kết hợp quản lý theo chiều ngang (Partnership) và kết hợp quản lý dạng mạng lưới (Network). Các yếu tố tác động đến cơ chế phối, kết hợp quản lý bao gồm: nội dung cần phối hợp, cơ quan chủ trì, cơ quan tham gia phối hợp, hình thức, mức độ phối hợp và các nguồn lực cho sự phối hợp quản lý.

***3.1. Cơ chế kết hợp theo chiều dọc***

Sản phẩm của phân cấp quản lý là tạo ra những chủ thể có chức năng, nhiệm vụ khác nhau có quan hệ quản lý hình thành theo hình thức thứ bậc, cấp trên, cấp dưới, là các quan hệ không bình đẳng về quyền lực. Ngược lại với phân cấp quản lý, phối, kết hợp thể hiện sự hợp tác, kết nối giữa các chủ thể trong giải quyết công việc và mang tính bình đẳng. Ví dụ: phân cấp quản lý giữa Cục kiểm lâm với các Chi cục kiểm lâm vùng; giữa các Chi cục kiểm lâm cấp tỉnh với các Hạt kiểm lâm trực thuộc là quan hệ không bình đẳng về quyền lực. Ngược lại, quan hệ phối hợp giữa các cơ quan này với nhau (chủ yếu là những hoạt động chuyên môn, kỹ thuật) mang tính bình đẳng. Tuy nhiên, khi yếu tố quản lý xuất hiện trong quan hệ phối hợp, sẽ khó đảm bảo sự bình đẳng tuyệt đối. Trên thực tế, nếu cấp trên là cơ quan chủ trì, cấp dưới là cơ quan phối hợp nhiều khi không tránh khỏi tính mệnh lệnh, chấp hành. Ngược lại, khi cấp dưới chủ trì, cấp trên phối hợp, cấp trên vẫn thường có “tâm lý” mình là cấp trên. Trong sự phối hợp theo chiều dọc giữa cấp trên với cấp dưới, bất luận cấp nào chủ trì thì cấp phối hợp cũng cần hợp tác toàn diện, hoàn thành tốt công việc được giao và mục tiêu đã đề ra.

Phối, kết hợp quản lý theo ngành dọc, có thứ bậc có thể là sự phối kết hợp giữa Bộ, sở, phòng, ban quản lý trong cùng ngành, cùng lĩnh vực hoặc khác ngành nhưng tuân thủ phân hệ từ Bộ - sở - phòng, ban (ví dụ: Cục Kiểm lâm - Chi cục Kiểm lâm - Hạt Kiểm lâm) hay Bộ với UBND Tỉnh, Thành phố trực thuộc Trung ương - UBND Quận, Huyện - UBND Phường, Xã (ví dụ: Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn - UBND cấp tỉnh - UBND cấp huyện - UBND cấp xã).

***3.2. Cơ chế kết hợp theo chiều ngang***

Phối hợp theo chiều ngang là cơ chế phối hợp giữa các thiết chế cùng cấp trong các tổ chức của bộ máy nhà nước. Ví dụ: phối hợp giữa các Bộ; phối hợp giữa các UBND cấp tỉnh; phối hợp giữa Chi cục Kiểm lâm với Cục Hải quan, Chi cục quản lý thị trường, Công an tỉnh; phối hợp giữa Hạt Kiểm lâm với Đội quản lý thị trường, Chi cục Cục Hải quan, Công an quận, huyện…

Với tư cách là cơ quan có thẩm quyền chung, hoạt động quản lý của các địa phương là hoạt động quản lý tổng hợp, vì thế, cơ quan ra các quyết định về ban hành quy chế phối, kết hợp trong quản lý tại địa phương thường là UBND cấp tỉnh, căn cứ vào đề xuất của cơ quan chuyên môn. Trong nhiều trường hợp, các cơ quan chuyên môn vẫn có thể chủ động giao kết quy chế phối hợp. Ví dụ, quy chế phối hợp giữa Chi cục Kiểm lâm vùng với Chi cục Kiểm lâm tỉnh, quy chế phối hợp giữa Chi cục kiểm lâm tỉnh với Công an tỉnh, Tỉnh đội…

Ở Trung ương, Chính phủ, các Bộ quản lý ngành cũng có thể ban hành các văn bản độc lập hoặc văn bản liên tịch quy định về việc phối hợp quản lý các công việc của Nhà nước về các vấn đề kinh tế - xã hội của địa phương, vùng lãnh thổ hay trên phạm vi cả nước.

***3.3. Phối hợp theo mạng lưới***

Cơ chế phối hợp quản lý theo mạng lưới là sự kết hợp của quản lý theo thứ bậc và phối hợp ngang, được thực hiện bởi nhiều thiết chế khác nhau, với nhiều cơ quan, tổ chức khác nhau. Trong thực tiễn quản lý, cơ chế phối hợp mạng lưới diễn ra khá phổ biến, nhằm giải quyết các mối quan hệ xã hội đan xen, đa dạng, trên cơ sở thẩm quyền của từng cơ quan, tổ chức nhà nước và hoạt động đàm phán, thương thảo. Cơ chế này thường được áp dụng đối với các nhóm việc như: Thực hiện các chính sách, dự án, chương trình... Các hoạt động này có thể có sự tham gia của các cơ quan thẩm quyền chung, cơ quan thẩm quyền riêng, các tổ chức, cá nhân.

**4. Các hình thức kết hợp quản lý**

***4.1. Phối, kết hợp quản lý bên trong***

Kết hợp bên trong là sự phối, kết hợp giữa các bộ phận nội tại của một tổ chức. Để các hoạt động của Bộ, ngành hay UBND một địa phương nào đó có thể vận hành, các cơ quan này cần căn cứ vào quy định pháp luật (Luật Tổ chức Chính phủ, Luật Tổ chức chính quyền địa phương…), ban hành quy chế hoạt động trong hệ thống hành chính, trong đó xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành (phòng, ban…).

***4.2. Phối, kết hợp quản lý bên ngoài***

Hình thức kết hợp bên ngoài là hoạt động kết nối, hợp tác với các cơ quan, đơn vị ngoài tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã định. Hoạt động phối hợp bên ngoài của các cơ quan công quyền không xuất phát từ mục tiêu cục bộ của một tổ chức mà xuất phát từ yêu cầu thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ được giao, vì mục tiêu của Nhà nước. Có hai phương thức để thực hiện phối hợp bên ngoài là:

- Tổ chức cuộc họp (giao ban, họp định kỳ hoặc họp đột xuất), ví dụ, họp bàn về biện pháp phòng, chống cháy rừng của Chi cục Kiểm lâm có sự tham gia của cảnh sát phòng cháy, chữa cháy.

- Thành lập tổ chức phối, kết hợp quản lý: việc ra đời các tổ chức điều phối (kết hợp các ngành, các cấp) này có thể mang tính lâm thời hay tồn tại lâu dài còn tùy thuộc vào tính chất của công việc. Trong hoạt động quản lý nhà nước, các tổ chức kết hợp quản lý được thành lập dưới dạng các Ban, Ủy ban, Đoàn kiểm tra liên ngành, Trạm, chốt kiểm tra liên ngành... Ví dụ: Ban Chỉ đạo (Chỉ huy) phòng cháy, chữa cháy rừng, Trạm, Chốt kiểm tra liên ngành…

**5. Những thuận lợi và khó khăn khi kết hợp quản lý**

***5.1. Thuận lợi***

- Các bộ phận trong tổ chức được phân công hay được mời phối hợp, cộng tác có thể nhận thấy họ được trọng dụng, chia sẻ trách nhiệm. Trong nhiều trường hợp, thông qua sự kết hợp, quản lý cơ quan phối hợp nhận thấy họ có cơ hội đề đạt nguyện vọng, đưa ra quan điểm của mình. Đối với đơn vị chủ trì được chia sẻ, giảm gánh nặng công việc và nhận sự hỗ trợ, tạo cho họ sự tin tưởng trong giải quyết công việc.

- Đối với các cơ quan quản lý nhà nước, hoạt động phối, kết hợp giữa các cơ quan, ban, ngành theo sự phân công được quy định bằng pháp luật và quy định tại các văn bản của cơ quan quản lý nhà nước, nhằm vào những nhóm việc hay từng công việc cụ thể. Sự hợp tác giữa các cơ quan, đơn vị không chỉ là sự tự giác mà còn là những bảo đảm bằng pháp luật, tạo điều kiện cho các công việc đòi hỏi phối hợp đều có cơ sở thực hiện, thúc đẩy sự tuân thủ, áp dụng theo pháp luật.

***5.2. Khó khăn***

- Phối, kết hợp trong quản lý với nhiều tổ chức tham gia cũng đồng nghĩa có thể có nhiều luồng quan điểm, ý kiến khác nhau, thậm chí trái ngược nhau, làm cho các ý kiến khó thống nhất, cản trở tiến độ và quá trình ra quyết định. Những khó khăn trong làm việc nhóm có thể xuất hiện trong khi triển khai các hình thức kết hợp quản lý như: uy tín, vai trò của trưởng nhóm không tốt, không thuyết phục trong lãnh đạo, không quy tụ được các thành viên hoặc năng lực của các thành viên chưa đủ đáp ứng công việc, chống lại sự hợp tác, mất đoàn kết…

- Các cơ quan chủ trì phối hợp thuộc về cấp trên thì dễ lạm quyền, trong khi nếu là cấp dưới chủ trì thì có thể khó đạt được sự tuân thủ của cơ quan cấp trên. Nếu cơ quan cấp trên chủ trì, hoạt động phối hợp của cấp dưới có thể không khách quan, ý kiến của cấp dưới thường nói theo tiếng nói của cấp trên. Ngược lại cấp dưới chủ trì, sự phối hợp có thể nể nang cấp trên, cũng làm cho chất lượng của các ý kiến đóng góp kém đi.

- Các hoạt động phối, kết hợp quản lý nếu không được tách bạch, xác định ranh giới công việc nào thuộc về ai, cơ quan tổ chức nào sẽ làm, kế hoạch triển khai cụ thể ra sao thì dễ phát sinh sự đùn đẩy trách nhiệm. Tạo ra những khó khăn trong quy trách nhiệm khi công việc không hoàn thành hoặc có những sự cố.

Ngoài ra, có những nguyên nhân khác đi kèm sẽ làm cho sự phối, kết hợp gặp khó khăn. Ví dụ như sự xa cách về vị trí địa lý; sự lệ thuộc vào công nghệ thông tin, liên lạc; lợi ích nhóm… có thể làm gián đoạn, chậm trễ, cản trở hoặc gây tổn hại đến lợi ích của cộng đồng, cản trở mục tiêu chung khi phối, kết hợp trong quản lý.

**6. Đặc điểm của sự kết hợp trong quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ thuộc lĩnh vực lâm nghiệp**

Phát triển lâm nghiệp ở Việt Nam vừa liên quan đến yếu tố kinh tế, môi trường, vừa liên quan đến yếu tố văn hóa, an ninh, quốc phòng, do vậy cần sự phối, kết hợp của nhiều ngành khác nhau.

Rừng là một hệ sinh thái bao gồm quần thể thực vật rừng, động vật rừng, vi sinh vật rừng, đất rừng và các yếu tố môi trường khác, không bị chia cắt bởi yếu tố địa giới hành chính, vì vậy sự phối, kết hợp trong quản lý lâm nghiệp không chỉ là phối, kết hợp giữa các ngành, mà cần cả sự phối, kết hợp giữa các địa phương.

Hiện nay, về mặt tổ chức, sự kết hợp trong quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ thuộc lĩnh vực lâm nghiệp là sự kết hợp của quản lý theo thứ bậc và phối hợp ngang. Ở địa phương, bên cạnh các cơ quan chuyên trách quản lý nhà nước về lâm nghiệp của địa phương còn có sự hiện diện của các cơ quan quản lý nhà nước về lâm nghiệp của Trung ương như các Chi cục Kiểm lâm vùng, các hạt kiểm lâm vườn quốc gia do Tổng cục lâm nghiệp quản lý.

Hoạt động phối, kết hợp trong quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ thuộc lĩnh vực lâm nghiệp thường diễn ra ở địa bàn miền núi, vùng sâu, vùng xa, điều kiện kinh tế - xã hội, cơ sở hạ tầng còn nhiều khó khăn.

## II. SỰ KẾT HỢP TRONG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC THEO NGÀNH VÀ LÃNH THỔ TRONG LĨNH VỰC LÂM NGHIỆP

**1. Quản lý Nhà nước theo ngành trong lĩnh vực lâm nghiệp**

***1.1. Khái niệm ngành, quản lý nhà nước theo ngành***

Ngành là một khái niệm rộng để chỉ những đối tượng có chung một tính chất nào đó. Ngành có thể là một phạm trù chỉ những đơn vị, tổ chức sản xuất kinh doanh có cùng một cơ cấu kinh tế - kỹ thuật, hay các tổ chức, đơn vị hoạt động với cùng một mục đích giống nhau (cùng sản xuất một loại sản phẩm, cùng thực hiện một loại dịch vụ hay cùng thực hiện một hoạt động sự nghiệp nào đó). Tùy thuộc vào các cách phân loại sản phẩm của các hoạt động hay mục đích của các hoạt động người ta có thể phân chia thành các ngành, phân ngành hay ngành chuyên sâu.

Ở một khía cạnh khác, ngành còn là khái niệm để chỉ một "hệ thống cơ quan nhà nước từ trung ương đến địa phương" (Xem: Đại từ điển Tiếng Việt, NXB. Văn hóa thông tin, H.1998, Tr.l 183.)

Quản lý theo ngành là hoạt động quản lý của các đơn vị, tổ chức kinh tế, văn hóa, xã hội có cùng cơ cấu kinh tế - kỹ thuật hay hoạt động với cùng một mục đích giống nhau, nhằm làm cho hoạt động của các tổ chức, đơn vị này phát triển đồng bộ, đáp ứng yêu cầu của Nhà nước. Quản lý theo ngành là quản lý mang tính chuyên môn, có tiêu chuẩn của ngành, được thực hiện trên phạm vi toàn quốc, từng địa phương.

Quản lý Nhà nước theo ngành được hiểu *là sự tác động của Nhà nước đến hoạt động của từng ngành, nhằm định hướng hoạt động của ngành đến mục tiêu đã định.*

Khi quản lý theo ngành, các cơ quan quản lý nhà nước phải thực hiện nhiều công việc chuyên môn hóa cao, đặt ra nhu cầu về việc thành lập các đơn vị quản lý theo chức năng như quản lý kế hoạch, tài chính, giá cả, khoa học công nghệ, lao động, nội vụ, quan hệ đối ngoại, hợp tác quốc tế, tổ chức và công vụ.

Ở mức độ chuyên môn sâu, hoạt động quản lý theo ngành của các Bộ cần thành lập các đơn vị chuyên môn bên cạnh các vụ, viện, phòng, ban. Các đơn vị chuyên môn này có thể là các Tổng cục, Cục thuộc các Bộ. Ví dụ như: Tổng cục Lâm nghiệp thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Cục kiểm lâm thuộc Tổng cục lâm nghiệp...

***1.2. Quản lý Nhà nước đối với ngành (lĩnh vực) lâm nghiệp***

Quản lý Nhà nước đối với ngành (lĩnh vực) lâm nghiệp là sự tác động của Nhà nước đến hoạt động của ngành (lĩnh vực) lâm nghiệp thông qua các cơ quan chuyên trách như Tổng cục Lâm nghiệp thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, các Chi cục Kiểm lâm tỉnh, các hạt kiểm lâm huyện…

Quản lý Nhà nước đối với ngành (lĩnh vực) lâm nghiệp được thực hiện trên cơ sở chính sách, pháp luật về lâm nghiệp như Luật Bảo vệ và phát triển rừng năm 2004, hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến việc quản lý, bảo vệ rừng.

**2. Quản lý Nhà nước theo lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

***2.1. Khái niệm lãnh thổ***

Quan niệm về lãnh thổ là khá đa dạng, nhưng đều thống nhất ở tính giới hạn của phần đất, phần không gian được xác định, tạo ra địa giới và việc xác lập quyền sở hữu đối với phần đất đó gắn vào một trong những chủ thể cụ thể (quốc gia, tổ chức hay các cá nhân).

Sự phân chia các đơn vị hành chính - lãnh thổ trên thế giới có thể dưới dạng các đơn vị "lãnh thổ nhân tạo" hoặc "lãnh thổ tự nhiên".

***2.2. Quản lý theo lãnh thổ***

Quản lý theo lãnh thổ ở Việt Nam hiện nay chủ yếu vẫn là quản lý theo địa phương (đơn vị hành chính – lãnh thổ) trên cơ sở địa giới hành chính. Các hoạt động quản lý chủ yếu là ra quyết định, điều hành, giám sát các hoạt động kinh tế, xã hội ở địa phương theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được phân công, phân cấp.

Thẩm quyền quản lý theo địa phương ở Việt Nam thuộc về cơ quan quyền lực và cơ quan hành chính tại địa phương. Cơ quan quyền lực tại địa phương là Hội đồng nhân dân (HĐND) và cơ quan hành chính nhà nước tại địa phương là Ủy ban nhân dân (UBND). Để giúp cho UBND các cấp thực hiện tốt hoạt động quản lý nhà nước của mình, các sở, phòng, ban chuyên môn được thành lập. Ví dụ, Chi cục Kiểm lâm, Hạt Kiểm lâm giúp UBND cấp tỉnh, cấp huyện thực hiện chức năng quản lý nhà nước chuyên ngành và tổ chức thực thi pháp luật về lâm nghiệp trên địa bàn tỉnh, huyện.

Nhìn chung, hoạt động quản lý theo địa phương tập trung vào những nội dung sau đây:

- Quyết định các chủ trương, biện pháp quan trọng để phát huy tiềm năng của địa phương; xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội trên toàn lãnh thổ;

- Tổ chức điều hòa, phối hợp sự hợp tác liên kết, liên doanh các đơn vị kinh tế, văn hóa, xã hội trên lãnh thổ, đảm bảo pháp chế XHCN, trật tự kỷ cương xã hội trên phạm vi lãnh thổ và vùng cần quản lý;

- Tham gia phối hợp công tác với các Bộ, ngành trong việc phân vùng kinh tế, xây dựng các chương trình dự án,... tại địa phương;

- Lập dự toán ngân sách nhà nước trên địa bàn; chỉ đạo và kiểm tra các cơ quan thuế và các cơ quan được Nhà nước giao nhiệm vụ thu ngân sách tại địa phương;

- Chỉ đạo và kiểm tra vấn đề phát triển kinh tế, xã hội, môi trường, quốc phòng, an ninh, dân tộc tôn giáo, thi hành pháp luật, xây dựng chính quyền và quản lý địa giới hành chính.

**3. Kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

Thực hiện nguyên tắc kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp đòi hỏi ngay từ khi xây dựng chính sách phát triển lâm nghiệp phải gắn với thực tế của địa phương, thực tế các vùng, phải cân nhắc đến các điều kiện của địa phương tác động đến sự phát triển ngành và những ảnh hưởng của ngành đến sự phát triển của địa phương và vùng lãnh thổ. Ví dụ: quản lý lâm nghiệp ở miền Trung, Tây Nguyên phải lưu ý đến đặc điểm rừng ở khu vực này có giá trị kinh tế cao, đồng thời có cả giá trị về môi trường, văn hóa, an ninh, quốc phòng, so với rừng ở khu vực đồng bằng sông Cửu Long thì giá trị về môi trường cần được quan tâm hơn.

Đối với chính quyền các địa phương, trong chính sách phát triển của địa phương cũng cần bàn bạc dân chủ, thống nhất về các mục tiêu phát triển đối với ngành Lâm nghiệp với các ngành khác ở địa phương, những tác động tích cực, tiêu cực từ phát triển ngành Lâm nghiệp đến kinh tế, an ninh, xã hội tại địa phương. Bên cạnh đó, chính quyền các địa phương cần đánh giá đầy đủ những tiềm năng, lợi thế so sánh của địa phương để phát triển kinh tế địa phương, trong đó có ngành Lâm nghiệp để đảm bảo phát triển bền vững.

Kết hợp trong quản lý theo ngành với theo địa phương đối với lĩnh vực lâm nghiệp về bản chất đòi hỏi chính sách về phát triển lâm nghiệp phải lồng vào chính sách của địa phương, chính sách của vùng và ngược lại. Trong mỗi quyết định được ra đời từ cơ quan quản lý về lâm nghiệp dù ở trung ương hay địa phương đều phải quan tâm đến sự gắn kết giữa phát triển lâm nghiệp trong chiến lược phát triển của địa phương và của cả quốc gia. Sự kết hợp và thống nhất của quản lý theo ngành với theo quản lý địa phương và vùng lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp chủ yếu được thể hiện trong việc:

- Tổ chức điều hòa, phối hợp các hoạt động của tất cả các đơn vị thuộc các ngành, các cấp quản lý, các thành phần kinh tế, các tổ chức để phát triển kinh tế, xã hội theo một cơ cấu hợp lý nhất, có hiệu quả nhất về lâm nghiệp, các ngành khác cũng như về lãnh thổ;

- Kết hợp hài hòa lợi ích chung của Nhà nước với lợi ích riêng của từng địa phương, từng vùng;

- Cung cấp dịch vụ công, cơ sở hạ tầng, phục vụ các hoạt động của tất cả các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực lâm nghiệp nằm trên lãnh thổ, bất kể đó là doanh nghiệp hay cơ quan, của trung ương hay địa phương;

- Bảo vệ tài nguyên, môi trường, an ninh, trật tự công cộng, phục vụ đời sống dân cư.

**4. Sự cần thiết của kết hợp quản lý theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

- Xuất phát từ chức năng quản lý toàn diện của Nhà nước đối với các ngành, trong đó có lâm nghiệp và địa phương, để kiểm soát, quản lý được các hoạt động của mọi đối tượng xã hội, Nhà nước cần quản lý tất cả các ngành, bao gồm cả lâm nghiệp và quản lý các địa phương trên toàn lãnh thổ quốc gia.

- Các đơn vị thuộc lĩnh vực lâm nghiệp suy cho đến cùng đều nằm trên một địa bàn lãnh thổ nhất định. Các đơn vị này chịu sự quản lý của các Bộ (ở trung ương) và các cơ sở chuyên môn (ở địa phương). Không tồn tại các hoạt động về lâm nghiệp đứng độc lập với địa phương nào trên lãnh thổ quốc gia. Quản lý lâm nghiệp kết hợp quản lý theo lãnh thổ còn cần thiết cho việc khơi dậy tiềm năng và lợi thế của địa phương về lâm nghiệp để thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội cho địa phương.

- Kết hợp quản lý nhà nước về lâm nghiệp và theo lãnh thổ là sự kết nối, hợp tác, hỗ trợ của các cơ quan trong bộ máy nhà nước để đạt được sự đồng thuận, bổ khuyết những thiếu sót cho nhau, giữa một bên là cơ quan quản lý tổng hợp, không có chuyên môn sâu với cơ quan chuyên ngành, có khả năng phân tích, đánh giá, giám sát về tiêu chuẩn kỹ thuật lâm nghiệp.

- Nếu tách bạch từng cơ quan trong bộ máy nhà nước thì họ chỉ có những khả năng nhất định, đáp ứng phiến diện về vấn đề cần giải quyết của ngành, trong đó có lâm nghiệp, bên cạnh đó, UBND các địa phương cũng chỉ nắm quyền quản lý tổng hợp, không sâu, không sát với thực tế của từng ngành, trong đó có lâm nghiệp. Phối, kết hợp trong quản lý lâm nghiệp vì thế cần đặt ra khi mỗi chiều quản lý đều không có khả năng giải quyết thấu đáo, trọn vẹn một công việc.

**5. Lợi ích của kết hợp quản lý theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

- Đối với ngành, lĩnh vực lâm nghiệp: thông qua sự kết hợp quản lý với các địa phương, sẽ nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ từ địa phương về nguồn lực, xây dựng cơ sở hạ tầng; cung cấp dịch vụ công hoặc làm thông thoáng chính sách, vận động nhân dân địa phương ủng hộ phát triển lâm nghiệp…

- Đối với địa phương: các cơ quan quản lý lâm nghiệp có thể hỗ trợ địa phương thẩm định, đánh giá, cung cấp thông tin chuyên ngành chính xác, giúp chính quyền địa phương có căn cứ để ra quyết định phù hợp, xác đáng. Đồng thời, ngành Lâm nghiệp khi lựa chọn địa phương để xây dựng, phát triển cũng sẽ thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội cho địa phương.

- Đối với Nhà nước: quản lý về lâm nghiệp gắn với từng địa bàn, địa phương cụ thể sẽ đảm bảo cho các hoạt động quản lý nhà nước diễn ra nhịp nhàng, không gián đoạn. Sự kết hợp này cho phép cơ quan quản lý ra quyết định vừa đúng (có chuyên môn về lâm nghiệp) vừa đủ (bao quát hết các lĩnh vực trên mọi địa phương); tạo điều kiện để ngành Lâm nghiệp và các địa phương có cơ hội giúp nhau tìm kiếm, phát huy những lợi thế, tiềm năng của của mình, tạo sự phát triển chung của đất nước.

- Đối với các cơ quan trực tiếp tham gia phối, kết hợp:

+ Trao đổi kinh nghiệm quản lý, có cơ hội học hỏi, nâng cao năng lực quản lý, kỹ năng làm việc nhóm, phối hợp hiệu quả;

+ Phá bỏ cơ chế quản lý xơ cứng, chống lại tư duy cục bộ tại các cơ quan công quyền, chỉ quan tâm đến vai trò, chức năng, nhiệm vụ, quyền lợi của tổ chức mình mà không quan tâm đến vai trò, chức năng, nhiệm vụ của cơ quan khác; tạo sự linh hoạt, hướng tới hiệu quả. Sự thành công trong quản lý của một tổ chức có thể được nhân rộng trong nhiều tổ chức.

+ Đảm bảo khách quan trong việc ra quyết định: sự phản biện, trao đổi ý kiến của các bên sẽ làm tăng tính khách quan cho việc ra quyết định của các cơ quan quản lý đem lại hiệu quả áp dụng cao, tính khả thi cho quyết định.

## III. NGUYÊN TẮC KẾT HỢP QUẢN LÝ THEO NGÀNH VÀ LÃNH THỔ TRONG LĨNH VỰC LÂM NGHIỆP

**1. Thống nhất mục tiêu**

Kết hợp quản lý đặt ra khi có hai hay nhiều cơ quan, tổ chức khác nhau cùng hướng về một mục tiêu. Với tư cách là những cơ quan độc lập, khác nhau về tính chất, phương thức quản lý công việc, các chủ thể tham gia phối hợp có thể có quan điểm khác nhau về sự lựa chọn phương pháp, cách thức quản lý... Vì thế, ngay từ khi xây dựng các kế hoạch phối hợp, cơ quan chủ trì cần bàn bạc với các cơ quan phối hợp để thống nhất mục tiêu.

**2. Tuân thủ quy định pháp luật**

Các chủ thể tham gia phối, kết hợp quản lý chấp hành quy định pháp luật về phối, kết hợp quản lý giữa ngành và địa phương là những biểu hiện của sự hợp tác công việc, hướng tới mục tiêu chung. Mọi hoạt động quản lý, ra quyết định không đúng pháp luật đều bị coi là vượt quá thẩm quyền, các hành vi không thực hiện theo quy định được giao cũng là vi phạm pháp luật. Để các cơ quan tham gia quản lý thi hành đầy đủ các quy định pháp luật về phối, kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương, bên cạnh các quy định về yêu cầu phối kết hợp cần phải quy định các biện pháp chế tài, quy trách nhiệm đối với hành vi không thực thi pháp luật.

**3. Hợp tác toàn diện, chia sẻ thông tin**

Hợp tác, chia sẻ thông tin sẽ là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả của hoạt động quản lý. Nguyên tắc phối hợp toàn diện, chia sẻ thông tin đòi hỏi các bên tham gia hoạt động phối hợp có trách nhiệm cung cấp thông tin cho nhau một cách trung thực, chính xác và không vụ lợi; bảo đảm các luồng thông tin từ cấp trên xuống (ra quyết định quản lý), cấp dưới lên và thông tin ngang giữa các bộ phận, các nhóm, các cá nhân tham gia phải thông suốt.

Thông tin có thể được chuyển tải qua nhiều hình thức khác nhau.

**4. Phân định trách nhiệm.**

Công tác phối, kết hợp phải đảm bảo thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi cơ quan, bảo đảm chất lượng công việc và kỷ luật, kỷ cương trong việc thực hiện kết hợp quản lý. Bên cạnh đó, cần phải đề cao trách nhiệm cá nhân của thủ trưởng cơ quan chủ trì, cơ quan phối hợp và cán bộ, công chức tham gia phối hợp.

Các quy định phân công, phân cấp công việc quản lý càng rõ ràng, cụ thể, càng đạt được sự minh bạch, tính trách nhiệm đối với công việc. Điều đó cho phép xác định trách nhiệm của mỗi bên khi tham gia quản lý và là cơ sở để quy trách nhiệm khi công việc không được hoàn thành do sự kết hợp trong quản lý tạo ra, tránh đùn đẩy, đổ lỗi cho nhau.

**5. Bảo đảm hiệu quả công việc**

Các công việc thuộc về tập thể luôn gặp phải hạn chế là ỷ lại, dựa dẫm, thậm chí rủ rê, tiêu cực tập thể. Thường bên nọ trông chờ bên kia xem đã làm, nộp chưa, tiến độ đến đâu, họ làm dở mình cũng không cần cố gắng, hội chứng tập thể ảnh hưởng hiệu quả công việc. Do đó trong kết hợp quản lý theo ngành, kết hợp quản lý theo lãnh thổ phải quán triệt nguyên tắc bảo đảm hiệu quả công việc. Để triển khai nguyên tắc này, cần phải quy định về đảm bảo yêu cầu chuyên môn, chất lượng và thời hạn phối, kết hợp. Đồng thời, phải gắn trách nhiệm cá nhân với các quy định về khen thưởng, kỷ luật.

## IV. NỘI DUNG KẾT HỢP QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC THEO NGÀNH VÀ LÃNH THỔ TRONG LĨNH VỰC LÂM NGHIỆP

**1. Xây dựng thể chế về kết hợp quản lý theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

Ở Việt Nam, Hiến pháp, Luật Tổ chức Chính phủ, Luật Tổ chức chính quyền địa phương, pháp luật về tổ chức bộ máy nhà nước là những căn cứ để xây dựng các quy định về phối, kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương. Điều 25 Luật Tổ chức chính phủ 2015 quy định: *“Chính phủ thực hiện việc phân cấp, phân quyền cho chính quyền địa phương theo quy định tại các luật, nghị quyết của Quốc hội, pháp lệnh, nghị quyết của Ủy ban thường vụ Quốc hội”.*

Luật Tổ chức chính quyền địa phương cũng quy định về hoạt động quản lý của UBND đối với các ngành, các lĩnh vực tại địa phương và tham gia với các Bộ, ngành trung ương trong việc phân vùng kinh tế; xây dựng chương trình dự án của Bộ, ngành trung ương trên địa bàn tỉnh; tổ chức và kiểm tra các nhiệm vụ thuộc chương trình, dự án được giao. Các Nghị định của Chính phủ, quy định về chức năng, nhiệm vụ của các Bộ, ngành đều có quy định về sự phối, kết hợp quản lý với địa phương, thông qua hướng dẫn hoặc tham gia vào các công việc cụ thể.

Luật Bảo vệ và Phát triển rừng 2004 cũng có những quy định liên quan đến việc phối, kết hợp quản lý theo ngành và theo lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp. Cụ thể:

- Chính phủ thống nhất quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng.

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng trong phạm vi cả nước.

- Bộ Tài nguyên và Môi trường, Bộ Công an, Bộ Quốc phòng và các Bộ, cơ quan ngang Bộ trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình có trách nhiệm phối hợp với Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn thực hiện quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng.

Trên cơ sở của những đạo luật, tùy thuộc vào thực tế công việc cần có sự phối kết hợp quản lý mà Chính phủ và các Bộ, ngành, địa phương có thể ban hành các quy định về phối, kết hợp quản lý. Ví dụ, Nghị định 74/2010/NĐ-CP ngày 12 tháng 7 năm 2010 của Chính phủ quy định về phối hợp hoạt động giữa lực lượng dân quân tự vệ với lực lượng công an xã, phường, thị trấn, lực lượng kiểm lâm và các lực lượng khác trong công tác giữ gìn an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, trong công tác bảo vệ rừng; Quyết định số 262/QĐ-TCLN-KL ngày 13 tháng 9 năm 2010 của Tổng cục Lâm nghiệp ban hành Quy chế phối hợp giữa Cục Kiểm lâm và Vườn quốc gia trực thuộc Tổng cục Lâm nghiệp trong công tác quản lý, bảo vệ rừng và chỉ đạo hoạt động của Hạt Kiểm lâm Vườn quốc gia…

**2. Xác định phương thức kết hợp quản lý theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

Sau khi xác định phạm vi công việc cần có các cơ quan tham gia phối, kết hợp quản lý, cơ quan chủ trì là địa phương hoặc Bộ quản lý ngành sẽ lựa chọn phương thức phối hợp. Theo đó, nếu nội dung công việc cần phối hợp là vấn đề xây dựng chính sách, đề án thì phương thức phối hợp có thể lựa chọn là:

- Lấy ý kiến bằng văn bản;

- Tổ chức họp;

- Khảo sát điều tra;

- Lập tổ chức phối hợp liên cơ quan;

- Cung cấp thông tin theo yêu cầu của cơ quan chủ trì hoặc cơ quan phối hợp và thông tin cho cơ quan phối hợp về những vấn đề có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan đó.

Nếu công việc cần thực hiện phối hợp là kiểm tra chính sách, đề án thì phương thức phối hợp có thể là:

- Tổ chức đoàn kiểm tra;

- Lấy ý kiến về các vấn đề có liên quan đến nội dung kiểm tra;

- Làm việc trực tiếp với cơ quan kiểm tra;

- Cung cấp và thẩm tra thông tin cần thiết;

- Sơ kết, tổng kết việc thực hiện chính sách.

**3. Xác định thẩm quyền và phạm vi trách nhiệm của cơ quan quản lý theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

Khi một công việc đòi hỏi vừa có tính chất ngành, vừa có những tác động, ảnh hưởng tới địa phương như lâm nghiệp thì yêu cầu phải kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương được đặt ra. Tùy thuộc vào công việc cụ thể người ta sẽ xác định thẩm quyền cho các cơ quan chuyên môn và địa phương. Có những công việc do cơ quan quản lý ngành chủ trì, phối, kết hợp, có những công việc do địa phương chủ trì. Cơ quan chủ trì sẽ đồng thời là cơ quan ra quyết định ban hành quy chế tổ chức và phối hợp hoạt động quản lý.

Căn cứ vào quy định của pháp luật, cơ quan chủ trì xác định nội dung công việc cần quản lý và phân công cho từng cơ quan phối hợp thực hiện. Việc xác định quyền hạn, trách nhiệm của từng cơ quan được quy định tại quy chế tổ chức hoạt động phối hợp quản lý do cơ quan chủ trì ban hành. Thẩm quyền và trách nhiệm của các cơ quan trong phối, kết hợp quản lý thể hiện dưới dạng: hướng dẫn, thông báo hay ra quyết định.

***3.1. Thẩm quyền, trách nhiệm quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn***

Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện việc thống nhất quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng trong cả nước, cụ thể là:

- Trình Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ ban hành và ban hành theo thẩm quyền các văn bản quy phạm pháp luật, quy chế, quy trình, quy phạm, các tiêu chuẩn, định mức kinh tế - kỹ thuật về bảo vệ và phát triển rừng và tổ chức chỉ đạo việc thực hiện.

- Xây dựng chiến lược phát triển lâm nghiệp quốc gia, lập quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng trong phạm vi cả nước và các vùng, xác lập quy hoạch hệ thống các khu rừng phòng hộ, khu rừng đặc dụng có tầm quan trọng quốc gia hoặc liên tỉnh trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt; tổ chức thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

- Hướng dẫn công tác điều tra, xác định, phân định ranh giới các loại rừng trên bản đồ và trên thực địa để thực hiện thống nhất trong cả nước.

- Hướng dẫn và chỉ đạo việc thống kê, kiểm kê, theo dõi diễn biến tài nguyên rừng, đất để trồng rừng và lập hồ sơ quản lý rừng.

- Hướng dẫn và chỉ đạo thực hiện việc giao rừng, cho thuê rừng, thu hồi rừng, chuyển mục đích sử dụng rừng; lập và quản lý hồ sơ giao, cho thuê rừng và đất để trồng rừng.

- Cấp và hướng dẫn việc cấp, thu hồi các loại giấy phép về bảo vệ và phát triển rừng: xuất, nhập khẩu giống lâm nghiệp, giấy phép của cơ quan Việt Nam đại diện Công ước về buôn bán quốc tế các loài động, thực vật hoang dã nguy cấp (CITES).

- Tổ chức và chỉ đạo thực hiện việc nghiên cứu và chuyển giao khoa học công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực bảo vệ và phát triển rừng.

- Hướng dẫn và chỉ đạo thực hiện việc tuyên truyền, phổ biến các văn bản pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng.

- Chỉ đạo và thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra việc chấp hành các văn bản quy phạm pháp luật, quy chế, quy trình, quy phạm kỹ thuật về bảo vệ và phát triển rừng.

***3.2. Thẩm quyền, trách nhiệm quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng của UBND tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương***

- Ban hành theo thẩm quyền và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng trong phạm vi địa phương.

- Lập, phê duyệt, quyết định quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng của tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (sau đây gọi chung là UBND cấp tỉnh) theo quy định tại Điều 18 Luật Bảo vệ và phát triển rừng.

Chỉ đạo UBND huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là UBND cấp huyện) lập quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng và trình UBND cấp tỉnh phê duyệt quy hoạch.

- Tổ chức việc phân loại rừng, xác định ranh giới các loại rừng trong phạm vi địa phương; xác lập các khu rừng phòng hộ, khu rừng đặc dụng, khu rừng sản xuất của địa phương theo hướng dẫn của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

- Tổ chức thực hiện việc thống kê, kiểm kê, theo dõi diễn biến tài nguyên rừng trên địa bàn tỉnh, thành phố theo hướng dẫn của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

Chỉ đạo UBND cấp huyện thống kê, kiểm kê, theo dõi diễn biến tài nguyên rừng, tổng hợp báo cáo UBND cấp tỉnh.

- Hướng dẫn xây dựng phương án giao rừng cho cấp huyện và cấp xã; tổ chức thực hiện việc giao rừng, cho thuê rừng, thu hồi rừng, chuyển mục đích sử dụng rừng, công nhận quyền sử dụng rừng, quyền sở hữu rừng sản xuất là rừng trồng cho tổ chức, người Việt Nam định cư ở nước ngoài, tổ chức, cá nhân nước ngoài để thực hiện dự án đầu tư về lâm nghiệp tại Việt Nam; tổ chức việc lập và quản lý hồ sơ giao, cho thuê rừng và đất để trồng rừng.

Chỉ đạo UBND cấp huyện thực hiện giao rừng cho cộng đồng dân cư thôn và giao rừng, cho thuê rừng cho hộ gia đình, cá nhân.

- Cấp, thu hồi các loại giấy phép về bảo vệ và phát triển rừng theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức và chỉ đạo thực hiện việc chuyển giao khoa học công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực bảo vệ và phát triển rừng.

- Tổ chức và chỉ đạo thực hiện việc tuyên truyền, phổ biến các văn bản pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng.

- Chỉ đạo và thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra việc chấp hành các văn bản quy phạm pháp luật, tiêu chuẩn, định mức, quy chế, quy trình, quy phạm kỹ thuật về bảo vệ và phát triển rừng; xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực bảo vệ và phát triển rừng theo thẩm quyền.

- Chủ tịch UBND cấp tỉnh chịu trách nhiệm trước Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ về việc quản lý toàn bộ tài nguyên rừng và tài nguyên đất lâm nghiệp của quốc gia thuộc phạm vi địa bàn của tỉnh, thành phố.

***3.3. Thẩm quyền, trách nhiệm quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng của UBND cấp huyện***

- Ban hành theo thẩm quyền và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng trong phạm vi địa phương.

- Lập quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng của cấp huyện trình cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt theo quy định tại Điều 18 Luật Bảo vệ và phát triển rừng và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng đã được phê duyệt.

Chỉ đạo UBND xã, phường, thị trấn (sau đây gọi chung là UBND cấp xã) lập quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng và trình UBND cấp huyện phê duyệt quy hoạch.

- Thực hiện việc phân loại rừng, xác định ranh giới các loại rừng trong phạm vi địa phương theo chỉ đạo của UBND cấp tỉnh.

- Tổ chức thống kê, kiểm kê, theo dõi diễn biến tài nguyên rừng trong phạm vi của địa phương, định kỳ báo cáo UBND cấp tỉnh.

- Tổ chức việc giao rừng, cho thuê rừng, thu hồi rừng đối với hộ gia đình, cá nhân, cộng đồng dân cư thôn.

Chỉ đạo UBND cấp xã xây dựng phương án giao rừng, cho thuê rừng, theo dõi, kiểm tra việc thực hiện các quy định, hợp đồng về giao rừng, cho thuê rừng, khoán rừng cho tổ chức, cộng đồng dân cư thôn, hộ gia đình, cá nhân trên địa bàn.

- Tổ chức, chỉ đạo việc lập và quản lý hồ sơ giao rừng, cho thuê rừng, công nhận quyền sử dụng rừng, quyền sở hữu rừng sản xuất là rừng trồng cho hộ gia đình, cá nhân, cộng đồng dân cư thôn.

- Cấp và thu hồi các loại giấy phép về bảo vệ và phát triển rừng theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức và chỉ đạo thực hiện việc ứng dụng khoa học công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực bảo vệ và phát triển rừng.

- Tổ chức và chỉ đạo thực hiện việc tuyên truyền, phổ biến các văn bản pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng.

- Thanh tra, kiểm tra việc chấp hành các văn bản quy phạm pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng trên địa bàn; xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực bảo vệ và phát triển rừng theo thẩm quyền.

- Chủ tịch UBND cấp huyện chịu trách nhiệm trước Chủ tịch UBND cấp tỉnh về việc để xảy ra phá rừng trái phép, cháy rừng, mất rừng, sử dụng đất lâm nghiệp sai mục đích ở địa phương.

***3.4. Thẩm quyền, trách nhiệm quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng của UBND cấp xã***

- Chỉ đạo, hướng dẫn và tổ chức thực hiện các văn bản pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng trong phạm vi cấp xã.

- Lập quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng của địa phương, trình cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt và tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch đó.

- Thực hiện việc phân định ranh giới các loại rừng trên bản đồ và trên thực địa theo sự chỉ đạo của UBND cấp huyện.

- Thực hiện việc thống kê, kiểm kê, theo dõi diễn biến tài nguyên rừng trong phạm vi địa phương và báo cáo UBND cấp huyện.

- Thực hiện việc bàn giao rừng tại thực địa cho các chủ rừng và xác nhận ranh giới rừng của các chủ rừng trên thực địa.

Xây dựng phương án giao rừng, cho thuê rừng trình cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt và có kế hoạch trình UBND cấp huyện đưa vào sử dụng đối với những diện tích rừng Nhà nước chưa giao, chưa cho thuê.

- Lập và quản lý hồ sơ giao rừng, cho thuê rừng và đất để trồng rừng; các hợp đồng cho thuê rừng, khoán rừng giữa tổ chức, cộng đồng dân cư thôn, hộ gia đình, cá nhân trong xã.

- Hướng dẫn nhân dân thực hiện quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng, sản xuất lâm nghiệp, nông nghiệp, ngư nghiệp kết hợp; làm nương rẫy, định canh, thâm canh, luân canh, chăn thả gia súc theo quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng đã được phê duyệt.

- Chỉ đạo các thôn, bản và đơn vị tương đương xây dựng và thực hiện quy ước quản lý, bảo vệ, phát triển rừng; tổ chức và huy động lực lượng quần chúng trên địa bàn phối hợp với kiểm lâm, lực lượng công an, quân đội trên địa bàn phát hiện và ngăn chặn kịp thời những hành vi xâm hại rừng.

- Kiểm tra và xử phạt vi phạm hành chính các hành vi vi phạm pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng theo thẩm quyền.

- Tổ chức thực hiện việc tuyên truyền, phổ biến các văn bản pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng.

- Chủ tịch UBND cấp xã chịu trách nhiệm trước Chủ tịch UBND cấp huyện về việc để xảy ra phá rừng trái phép, cháy rừng, mất rừng, sử dụng đất lâm nghiệp sai mục đích ở địa phương.

#### 3.5. Thẩm quyền, trách nhiệm của các Bộ, cơ quan ngang Bộ về bảo vệ và phát triển rừng

- Bộ Tài nguyên và Môi trường có trách nhiệm:

Tổ chức thực hiện việc quản lý đất đai thống nhất với quy hoạch, kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng. Chủ trì, phối hợp với Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn và các cơ quan có liên quan trong việc giao đất gắn với giao rừng, cho thuê rừng, thu hồi rừng, chuyển mục đích sử dụng rừng; công nhận quyền sử dụng rừng, quyền sở hữu rừng sản xuất là rừng trồng; chuyển đổi, chuyển nhượng, tặng cho, để thừa kế quyền sử dụng rừng, quyền sở hữu rừng sản xuất là rừng trồng.

- Bộ Công an có trách nhiệm:

+ Chỉ đạo lực lượng công an phối hợp với lực lượng kiểm lâm và lực lượng liên ngành ở địa phương truy quét, xoá bỏ các tụ điểm khai thác, buôn bán, vận chuyển trái phép lâm sản; săn bắt, buôn bán, vận chuyển trái phép động vật hoang dã.

+ Thực hiện quản lý nhà nước về phòng cháy, chữa cháy rừng; xác định nguyên nhân cháy rừng và xử lý vi phạm theo thẩm quyền và theo quy định của pháp luật.

+ Trực tiếp điều tra hoặc tiếp nhận việc điều tra và xử lý theo thẩm quyền các tội phạm trong lĩnh vực quản lý, bảo vệ và phát triển rừng.

+ Bồi dưỡng kiến thức pháp luật và nghiệp vụ về điều tra hình sự, phòng cháy, chữa cháy rừng cho lực lượng kiểm lâm.

- Bộ Quốc phòng có trách nhiệm:

+ Quản lý và chỉ đạo các đơn vị thuộc lực lượng quân đội quản lý, bảo vệ và phát triển các khu rừng được Thủ tướng Chính phủ giao.

+ Huy động lực lượng tham gia chữa cháy rừng, cứu hộ, cứu nạn, truy quét tổ chức, cá nhân phá rừng; tham gia đấu tranh phòng, chống các hành vi vi phạm pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng.

+ Tổ chức tuyên truyền, vận động nhân dân tích cực tham gia bảo vệ và phát triển rừng tại các tỉnh biên giới, hải đảo và vùng xung yếu về quốc phòng, an ninh.

- Bộ Văn hoá - Thông tin có trách nhiệm:

+ Lập quy hoạch các công trình văn hoá, lịch sử có liên quan đến các khu rừng trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

+ Chỉ đạo và tổ chức thực hiện việc bảo tồn giá trị văn hoá, lịch sử của các công trình trong các khu rừng đặc dụng là khu bảo vệ cảnh quan.

- Các Bộ, cơ quan ngang Bộ trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình có trách nhiệm phối hợp với Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn thực hiện quản lý nhà nước về bảo vệ và phát triển rừng.

#### 3.6. Thẩm quyền, trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành về lâm nghiệp

Tổng cục Lâm nghiệp là tổ chức thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, thực hiện tham mưu, giúp Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn quản lý nhà nước và tổ chức thực thi pháp luật về lâm nghiệp và bảo tồn hệ sinh thái rừng trong phạm vi cả nước; tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ công về lâm nghiệp và bảo tồn hệ sinh thái rừng theo quy định của pháp luật.

- Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Chi cục Kiểm lâm giúp UBND cấp tỉnh thực hiện quản lý nhà nước chuyên ngành về lâm nghiệp.

- Phòng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Hạt kiểm lâm giúp UBND cấp huyện thực hiện quản lý nhà nước chuyên ngành về lâm nghiệp.

- Kiểm lâm địa bàn giúp Chủ tịch UBND cấp xã thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn về bảo vệ và phát triển rừng.

**4. Xác định nguồn lực để bảo đảm thực hiện các hoạt động kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

Sau khi xác định được công việc cần có sự kết hợp quản lý của ngành với địa phương, cơ quan chủ trì phải dự liệu và chuẩn bị các điều kiện về nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, phương tiện kỹ thuật, truyền thông... để triển khai công việc. Ví dụ, Điều 12 Quy chế phối hợp giữa lực lượng kiểm lâm và lực lượng dân quân tự vệ trong công tác bảo vệ rừng (ban hành theo Quyết định số 39/2009/QĐ-TTg ngày 09 tháng 3 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ) quy định, hàng năm, cơ quan kiểm lâm cấp tỉnh lập dự toán chi cho các hoạt động phối hợp giữa lực lượng kiểm lâm và lực lượng dân quân tự vệ trong công tác bảo vệ rừng để trình Hội đồng nhân dân tỉnh phê duyệt.

**5. Đôn đốc thực hiện, kiểm tra và xử lý vi phạm trong hoạt động kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp**

Đôn đốc, kiểm tra là hoạt động thường xuyên của các cơ quan chủ trì và các cơ quan phối hợp. Hoạt động này nhằm đánh giá khả năng và ý thức thực thi pháp luật về phối, kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương, phát hiện và tháo gỡ kịp thời những vướng mắc, thúc đẩy, động viên tinh thần làm việc cho các cán bộ, công chức hoàn thành tốt việc phối hợp quản lý. Bên cạnh việc đôn đốc, thúc đẩy tinh thần làm việc là các biện pháp xử lý vi phạm của các cơ quan chủ trì và cơ quan tham gia phối hợp để đảm bảo trật tự, kỷ cương trong quản lý nhà nước.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Phân tích những nội dung kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp. Anh (chị) hãy nêu các trường hợp cần phải có sự kết hợp giữa ngành và lãnh thổ trong quá trình thực hiện hoạt động quản lý nhà nước về lâm nghiệp.

2. Bằng những kinh nghiệm thực tiễn trong công tác quản lý rừng, bảo vệ và phát triển rừng, quản lý lâm sản, anh (chị) hãy chỉ ra những nguyên nhân cản trở quá trình kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp ở nước ta hiện nay, từ đó, đề xuất những giải pháp khắc phục.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Những lập luận nào khẳng định nhận định sau đây là đúng: "Kết hợp quản lý theo ngành và lãnh thổ là một trong những nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản lý nhà nước". Liên hệ thực tiễn với hoạt động quản lý nhà nước về lâm nghiệp.

2. Trình bày các hình thức kết hợp trong quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp. Cho ví dụ minh họa.

3. Hãy phân tích làm rõ các nguyên tắc kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lâm nghiệp.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Chiavo - Campo/Sundaram, Phục vụ và duy trì, Cải thiện hành chính công trong một thế giới cạnh tranh, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 2003.

2. Võ Kim Sơn, Phân cấp quản lý nhà nước - Lý luận và thực tiễn, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 2004.

3. Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Giáo trình Quản trị học, Nhà xuất bản Tài chính, 2009.

4. Luật Bảo vệ và Phát triển rừng 2004.

5. Luật Tổ chức Chính phủ 2015.

6. Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015.

7. Nghị định số 74/2010/NĐ-CP ngày 12 tháng 7 năm 2010 của Chính phủ quy định về phối hợp hoạt động giữa lực lượng dân quân tự vệ với lực lượng công an xã, phường, thị trấn, lực lượng kiểm lâm và các lực lượng khác trong công tác giữ gìn an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, trong công tác bảo vệ rừng.

8. Quyết định số 39/2009/QĐ-TTg ngày 09 tháng 3 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ ban hành quy chế phối hợp giữa lực lượng kiểm lâm và lực lượng dân quân tự vệ trong công tác bảo vệ rừng.

# Chuyên đề 9 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN LÂM NGHIỆP VÀ TÁI CƠ CẤU NGÀNH LÂM NGHIỆP ĐẾN NĂM 2020

Thời lượng: 12 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận: 08 tiết

**I. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN LÂM NGHIỆP ĐẾN NĂM 2020**

**1. Quan điểm, mục tiêu và định hướng chiến lược phát triển**

Quan niệm mới về ngành Lâm nghiệp là một ngành kinh tế, bao gồm tất cả các hoạt động kinh tế gắn liền với sản xuất hàng hoá và dịch vụ từ rừng; các hoạt động gây trồng, sản xuất nguyên liệu lâm sản, các dịch vụ môi trường có liên quan đến rừng và khai thác vận chuyển, chế biến lâm sản. Lâm nghiệp là một ngành kinh tế gắn bó mật thiết đến bảo vệ môi trường và đa dạng sinh học.

***1.1. Quan điểm***

- Phát triển lâm nghiệp đồng bộ từ quản lý, bảo vệ, phát triển, sử dụng hợp lý tài nguyên, từ trồng rừng, cải tạo rừng đến khai thác chế biến lâm sản, dịch vụ môi trường, du lịch sinh thái…

- Phát triển lâm nghiệp phải đóng góp ngày càng tăng vào tăng trưởng kinh tế, xoá đói, giảm nghèo và bảo vệ môi trường.

+ Chuyển lâm nghiệp thành một ngành sản xuất hàng hoá.

+ Phát triển lâm nghiệp góp phần đa dạng hoá kinh tế nông thôn, tạo việc làm và thu nhập.

- Quản lý, sử dụng và phát triển rừng bền vững là nền tảng cho phát triển lâm nghiệp.

- Phát triển lâm nghiệp phải trên cơ sở đẩy nhanh và làm sâu sắc hơn chủ trương xã hội hóa nghề rừng, thu hút các nguồn lực đầu tư cho bảo vệ và phát triển rừng.

+ Đa dạng hoá các nguồn lực cho phát triển lâm nghiệp, tăng cường thu hút vốn của khu vực tư nhân, vốn ODA, FDI và các nguồn thu từ dịch vụ môi trường... cho bảo vệ và phát triển rừng.

+ Đầu tư của Nhà nước cho lâm nghiệp là phần chi trả của xã hội cho các giá trị môi trường từ rừng đem lại.

***1.2. Mục tiêu***

Thiết lập, quản lý, bảo vệ, phát triển và sử dụng bền vững 16,24 triệu ha đất được quy hoạch cho lâm nghiệp; nâng tỷ lệ đất có rừng lên 42 - 43% vào năm 2010 và 47% vào năm 2020; đảm bảo có sự tham gia rộng rãi hơn của các thành phần kinh tế và tổ chức xã hội vào các hoạt động lâm nghiệp nhằm đóng góp ngày càng tăng vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội, bảo vệ môi trường sinh thái, bảo tồn đa dạng sinh học, cung cấp các dịch vụ môi trường, xóa đói giảm nghèo, nâng cao mức sống cho người dân nông thôn miền núi và góp phần giữ vững an ninh quốc phòng.

***1.3. Định hướng chiến lược***

*a) Định hướng chung*

- Định hướng quy hoạch 3 loại rừng và đất lâm nghiệp

Căn cứ vào tiêu chí về rừng đặc dụng, rừng phòng hộ và nhu cầu phát triển rừng sản xuất đáp ứng các mục tiêu kinh tế - xã hội; định hướng quy hoạch diện tích rừng và đất lâm nghiệp đến năm 2020 như sau:

+ Đối với rừng phòng hộ: Rà soát và bố trí lại hệ thống rừng phòng hộ quốc gia khoảng 5,68 triệu ha chủ yếu là cấp rất xung yếu, gồm 5,28 triệu ha rừng phòng hộ đầu nguồn; 0,18 triệu ha rừng phòng hộ chắn sóng, lấn biển; 0,15 triệu ha rừng chắn gió, chắn cát bay và 70.000 ha rừng phòng hộ bảo vệ môi trường cho các thành phố lớn, khu công nghiệp và xây dựng các khu rừng phòng hộ biên giới, hải đảo;

+ Đối với rừng đặc dụng: Rà soát và củng cố hệ thống rừng đặc dụng Quốc gia hiện có với tổng diện tích không quá 2,16 triệu ha theo hướng nâng cao chất lượng rừng và giá trị đa dạng sinh học, đảm bảo đạt các tiêu chí của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn; không phát triển tràn lan các vườn Quốc gia và khu dự trữ thiên nhiên. Đối với các hệ sinh thái chưa có hoặc còn ít, có thể đầu tư xây dựng thêm một vài khu mới ở vùng núi phía Bắc, Bắc Trung Bộ, Tây Nguyên và các vùng đất ngập nước ở đồng bằng Bắc Bộ và Nam Bộ. Cần xây dựng các hành lang đa dạng sinh học nhằm hình thành các vùng sinh thái lớn hơn;

+ Đối với rừng sản xuất: Tổng diện tích rừng sản xuất được quy hoạch là 8,4 triệu ha, trong đó có 3,63 triệu ha rừng tự nhiên và 4,15 triệu ha rừng trồng; chú trọng xây dựng các vùng rừng nguyên liệu công nghiệp tập trung; quản lý sử dụng bền vững theo hướng đa mục đích. Diện tích đất quy hoạch cho phát triển rừng sản xuất còn lại 0,62 triệu ha rừng tự nhiên nghèo kiệt được sử dụng để phục hồi rừng và sản xuất nông lâm kết hợp.

- Định hướng quản lý, bảo vệ, phát triển và sử dụng rừng.

+ Quản lý rừng: Tổ chức nhà nước quản lý phần lớn diện tích rừng đặc dụng (khoảng 85%), rừng phòng hộ có tầm quan trọng quốc gia, có quy mô lớn (khoảng 70%), một số khu rừng sản xuất là rừng trồng và rừng tự nhiên tập trung (khoảng 25%). Toàn bộ diện tích còn lại của rừng sản xuất (75%), rừng đặc dụng (15%), rừng phòng hộ (30%) sẽ chủ yếu do doanh nghiệp nhà nước và tư nhân, cộng đồng, hợp tác xã, hộ gia đình, cá nhân quản lý theo quy định của pháp luật.

+ Bảo vệ rừng, bảo tồn thiên nhiên và bảo tồn đa dạng sinh học: Chuyển đổi nhận thức từ bảo vệ đơn thuần cây rừng sang bảo vệ rừng như bảo vệ một hệ sinh thái luôn phát triển vừa bảo đảm khả năng tái tạo và sử dụng rừng một cách tối ưu.

+ Phát triển rừng: quy hoạch**,** phân loại và có kế hoạch phát triển 3 loại rừng (rừng đặc dụng, rừng phòng hộ, và rừng sản xuất), kết hợp bảo tồn, phòng hộ với phát triển du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng và các dịch vụ môi trường khác.

+ Phát triển công nghiệp chế biến lâm sản: Công nghiệp chế biến và thương mại lâm sản phải trở thành mũi nhọn kinh tế của ngành Lâm nghiệp, khuyến khích đầu tư trong phát triển công nghiệp chế biến lâm sản.

+ Định hướng xuất nhập khẩu lâm sản: Các mặt hàng xuất khẩu mũi nhọn là đồ gỗ nội thất, đồ gỗ ngoài trời, đồ mộc mỹ nghệ và sản phẩm tinh chế từ lâm sản ngoài gỗ. Chú ý các thị trường lớn là Mỹ, Liên minh châu Âu và Nhật Bản.

*b) Định hướng phát triển lâm nghiệp theo vùng lãnh thổ*

- Vùng trung du miền núi phía Bắc

+ Tiểu vùng Tây Bắc (Điện Biên, Lai Châu, Sơn La, Hòa Bình):

Xây dựng, củng cố các khu rừng phòng hộ đầu nguồn theo các bậc thang thuỷ điện trên sông Đà, nhằm giảm thiểu hạn hán, lũ lụt, xói mòn và tăng khả năng cung cấp nước cho các nhà máy thủy điện và các công trình thuỷ lợi;

Tiếp tục bảo tồn các hệ sinh thái rừng nhiệt đới núi cao và nguồn gen động thực vật rừng quý hiếm, phát triển du lịch sinh thái;

Đa dạng hoá các nguồn thu nhập trên cơ sở phát triển lâm nghiệp xã hội, giảm dần và thay thế canh tác nương rẫy bằng sản xuất nông lâm kết hợp nhằm bảo vệ phát triển rừng và nâng cao mức sống cho cộng đồng;

Xây dựng vùng nguyên liệu cho công nghiệp chế biến gỗ (giấy, ván nhân tạo) và lâm sản ngoài gỗ. Ưu tiên phát triển chế biến gỗ và lâm sản ngoài gỗ đặc thù quy mô nhỏ, phù hợp với đặc điểm của vùng.

+ Tiểu vùng Đông Bắc (Hà Giang, Cao Bằng, Bắc Cạn, Lào Cai, Tuyên Quang, Yên Bái, Lạng Sơn, Thái Nguyên, Quảng Ninh, Vĩnh Phúc, Phú Thọ, Bắc Giang, Bắc Ninh):

Xây dựng các vùng nguyên liệu gắn với công nghiệp chế biến, đáp ứng cơ bản nhu cầu giấy, dăm, trụ mỏ và đồ mộc trên cơ sở thâm canh 1,5 triệu ha rừng sản xuất (bao gồm cả rừng tự nhiên và rừng trồng) và sử dụng các lập địa có năng suất cao trong gần 1 triệu ha đất trống đồi trọc để trồng rừng nguyên liệu công nghiệp tập trung;

Xây dựng cụm công nghiệp chế biến - thương mại lâm sản cho miền Bắc trong khu tam giác phát triển Hà Nội - Hải phòng - Quảng Ninh và các vùng phụ cận. Phát triển các làng nghề chế biến lâm sản. Xây dựng thêm một nhà máy ván MDF công suất 100.000 m3 sản phẩm/năm và hiện đại hóa các nhà máy đã có như ván nhân tạo Việt Trì, Thái Nguyên v.v… Đẩy mạnh xuất khẩu, chú ý thị trường Trung Quốc;

Xây dựng và củng cố hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn, cửa các sông, phòng hộ ven biển;

Tiếp tục xây dựng, củng cố các Vườn quốc gia, khu bảo tồn thiên nhiên, khu rừng lịch sử cảnh quan; phát triển du lịch sinh thái.

- Vùng đồng bằng Bắc Bộ (Hà Nội, Hải Phòng, Hà Tây, Hải Dương, Hưng Yên, Hà Nam, Nam Định, Thái Bình, Ninh Bình):

Xây dựng và củng cố các khu rừng phòng hộ môi trường đô thị, khu công nghiệp và phòng hộ ven biển; đẩy mạnh trồng cây phân tán, cải tạo cảnh quan môi trường và đáp ứng một phần nhu cầu gỗ gia dụng;

Củng cố và bảo vệ các Vườn quốc gia hiện có như Cúc Phương, Ba Vì, Cát Bà, Xuân Thủy, các khu bảo tồn thiên nhiên, khu di tích lịch sử, văn hoá và cảnh quan; tăng cường khai thác các hoạt động du lịch sinh thái và nghỉ dưỡng;

Đổi mới công nghệ và tăng cường năng lực cho các doanh nghiệp và các làng nghề truyền thống chế biến đồ mộc và lâm sản ngoài gỗ.

- Vùng Bắc Trung Bộ (Thanh Hoá, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế):

Tập trung xây dựng và củng cố các khu rừng phòng hộ đầu nguồn, phòng hộ ven biển chống cát bay, chống sóng và xói lở bờ biển;

Bảo vệ và củng cố các Vườn quốc gia Pù Mát, Vụ Quang, Bến En, Bạch Mã, Phong Nha - Kẻ Bàng và các khu bảo tồn thiên nhiên khác. Xây dựng các khu rừng đặc dụng Bắc và Trung Trường Sơn để bảo vệ nguồn đa dạng sinh học cao của vùng, kết hợp với phòng hộ đầu nguồn;

Xây dựng và phát triển các vùng nguyên liệu gỗ và lâm sản ngoài gỗ gắn với công nghiệp chế biến để hình thành các vùng công nghiệp chế biến lâm sản của các địa phương trên cơ sở tiềm năng và thị trường. Đẩy mạnh chế biến đồ mộc (trước mắt là dăm giấy) và phát triển các làng nghề nông thôn, chú ý chế biến lâm sản ngoài gỗ (nhựa thông, tre luồng và song mây...);

Đẩy mạnh hình thức quản lý rừng cộng đồng đặc biệt đối với những khu rừng phòng hộ đầu nguồn phân tán, phòng hộ chống cát bay và các hoạt động cải thiện đất nghèo kiệt.

- Vùng duyên hải - Nam Trung Bộ (Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Phú Yên, Khánh Hoà, Ninh Thuận, Bình Thuận):

Củng cố hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn, đặc biệt những vùng núi có độ dốc cao đã mất rừng. Đẩy mạnh trồng rừng phòng hộ chắn gió, chắn cát bay và chống xói lở bờ biển;

Tăng cường bảo vệ rừng hiện có và trồng rừng mới ở vùng khô hạn Ninh Thuận, Bình Thuận để cải tạo nguồn nước và đất canh tác;

Bảo vệ và củng cố các Vườn quốc gia hiện có như Núi Ông, Khu bảo tồn thiên nhiên Tà Cú. Tiếp tục xây dựng các khu rừng đặc dụng Nam Trường Sơn và các vùng lịch sử, văn hoá truyền thống và đẩy mạnh, phát triển du lịch sinh thái;

Xây dựng vùng trọng điểm trồng rừng nguyên liệu công nghiệp và lâm sản ngoài gỗ gắn với khu chế biến xuất khẩu tập trung trọng điểm từ Quy Nhơn đến Đà Nẵng. Nâng cấp công nghệ và thiết bị trong chế biến đồ mộc xuất khẩu, ván nhân tạo và bột giấy;

Xây dựng thêm nhà máy ván dăm công suất trên 100.000 m3 sản phẩm/năm.

- Vùng Tây Nguyên (Gia Lai, Kon Tum, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng):

Tiến hành ngay việc xác định lâm phận ổn định cho Tây nguyên để hình thành các khu rừng sản xuất cung cấp gỗ lớn; đồng thời củng cố và bảo vệ hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn cho Vùng duyên hải Nam Trung Bộ và Đông Nam Bộ;

Tăng cường bảo vệ các Vườn quốc gia và Khu bảo tồn thiên nhiên giầu tính đa dạng sinh học như Ngọc Linh, Yok Đôn, Chư Yang Shin, Bidoup - Núi Bà, Chư Mom Rây v.v… Bảo tồn các loài đặc hữu trong rừng hỗn loại cây họ Dầu (rừng Khộp), rừng thông ba lá và phát triển du lịch sinh thái;

Quản lý tốt rừng tự nhiên, xúc tiến tái sinh, nuôi dưỡng và làm giàu rừng. Phát huy tiềm năng lập địa để trồng rừng đa mục đích (gỗ lớn, gỗ nhỏ, lâm sản ngoài gỗ, sinh thái môi trường), nhằm cung cấp cơ bản nhu cầu nguyên liệu lâm sản cho các trung tâm chế biến của Tây nguyên và các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ;

Tăng cường năng lực, nâng cấp thiết bị và công nghệ cho các cụm công nghiệp chế biến lâm sản Buôn Ma Thuột, Buôn Hồ, Pleiku, An Khê, Kon Tum…

Khẩn trương thực hiện chính sách đất đai, giao đất, giao rừng, phát triển lâm nghiệp cộng đồng góp phần tạo việc làm, cải thiện đời sống, nâng cao dân trí cho đồng bào các dân tộc Tây Nguyên, đặc biệt ở vùng sâu, vùng xa.

- Vùng Đông Nam Bộ (thành phố Hồ Chí Minh, Bình Phước, Tây Ninh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa - Vũng Tàu):

Khẩn trương thiết lập lâm phận ổn định; củng cố và bảo vệ hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn, phòng hộ các hồ đập và thuỷ điện như Trị An, Dầu Tiếng, Thác Mơ.... Đẩy mạnh xây dựng rừng phòng hộ môi trường cho các khu công nghiệp, các thành phố lớn và phòng hộ ven biển;

Đẩy mạnh chế biến lâm sản trong vùng và trồng rừng thâm canh cung cấp một phần nguyên liệu cho cụm công nghiệp chế biến xuất khẩu thành phố Hồ Chí Minh - Biên Hoà - Bình Dương - Vũng Tàu và nhà máy giấy Tân Mai - Đồng Nai;

Tăng cường bảo vệ và bảo tồn đa dạng sinh học trong các khu rừng đặc dụng như Vườn quốc gia Bù Gia Mập, Côn Đảo, Cát Tiên, Lò Gò - Sa Mát, Cần Giờ và các khu bảo tồn thiên nhiên khác. Chú trọng phát triển du lịch sinh thái và nghỉ dưỡng.

- Vùng đồng bằng sông Cửu Long (Long An, Đồng Tháp, An Giang, Tiền Giang, Hậu Giang, Vĩnh Long, Bến Tre, Kiên Giang, Cần Thơ, Trà Vinh, Sóc Trăng, Bạc Liêu, Cà Mau):

Khẩn trương thiết lập lâm phận ổn định cho ba loại rừng. Đẩy mạnh trồng cây phân tán trên đất nuôi trồng thủy sản và đất nông nghiệp. Giải quyết tốt quan hệ giữa bảo vệ rừng ngập mặn và nuôi trồng thuỷ sản;

Xây dựng và củng cố các khu rừng phòng hộ chắn sóng bảo vệ bờ biển và các công trình khác;

Củng cố, bảo vệ các khu rừng đặc dụng; khẩn trương phục hồi hệ sinh thái rừng ngập mặn và hệ sinh thái rừng Tràm. Nghiên cứu và sử dụng các giải pháp hữu hiệu phòng chống cháy rừng Tràm. Khuyến khích bảo tồn và phát triển các loài động vật đặc hữu truyền thống như trăn, cá sấu, rùa, rắn, ong ...;

Xây dựng các cơ sở chế biến lâm sản có quy mô thích hợp, ưu tiên nghiên cứu sử dụng nguyên liệu đước, tràm, bạch đàn... để sản xuất bột giấy, ván nhân tạo và đồ mộc cho tiêu dùng nội địa và xuất khẩu;

Tổ chức sản xuất kinh doanh tổng hợp nông - lâm - thuỷ sản để bảo đảm đời sống của người dân, đồng thời bảo vệ môi trường.

**2. Giải pháp thực hiện**

***2.1. Giải pháp về chính sách và pháp luật***

*a) Chính sách về quản lý rừng và đất lâm nghiệp*

Sửa đổi và hoàn thiện chính sách giao, cho thuê rừng và đất lâm nghiệp nhằm tạo động lực để khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia bảo vệ, phát triển, kinh doanh lâm sản và đảm bảo lợi ích thoả đáng cho các chủ rừng;

Ưu tiên giao đất, giao và khoán rừng phòng hộ cho các cộng đồng, hợp tác xã, hộ gia đình;

Tạo điều kiện cho chủ rừng thực hiện quyền sử dụng đất.

*b) Chính sách tài chính và tín dụng*

Xây dựng cơ chế bảo đảm cho tất cả các thành phần kinh tế tham gia sản xuất lâm nghiệp được tiếp cận và vay vốn dài hạn phù hợp với chu kỳ kinh doanh cây lâm nghiệp từ các nguồn vốn đầu tư và tín dụng một cách bình đẳng.

***2.2. Đổi mới tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh và******khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia phát triển lâm nghiệp***

Đẩy mạnh cổ phần hóa các doanh nghiệp lâm nghiệp nhà nước (Nhà nước không giữ cổ phần chi phối); phát triển các hình thức liên doanh liên kết giữa các công ty nhà nước với các doanh nghiệp tư nhân và cộng đồng trong trồng, bảo vệ rừng và chế biến lâm sản; phát triển kinh tế hợp tác trong lâm nghiệp.

Đổi mới lâm trường quốc doanh, sắp xếp lại các đơn vị đang hoạt động có hiệu quả thành các công ty lâm nghiệp nhà nước quy mô vừa và lớn, sản xuất kinh doanh đa dạng, gắn với công nghiệp chế biến và thương mại lâm sản - Chú trọng phát triển hình thức sản xuất lâm nghiệp hộ gia đình, trang trại, cộng đồng dân cư thôn và hợp tác xã.

Có chính sách khuyến khích mọi thành phần kinh tế, đặc biệt là tư nhân trong ngoài nước đầu tư vào kinh doanh rừng và chế biến lâm sản.

***2.3. Giải pháp về quy hoạch, kế hoạch và giám sát***

Rà soát quy hoạch 3 loại rừng, điều chỉnh diện tích rừng phòng hộ và rừng đặc dụng không đạt tiêu chí sang rừng sản xuất, xác định lâm phận quốc gia ổn định và cắm mốc ranh giới trên thực địa.

Quy hoạch và phát triển các khu công nghiệp chế biến và thương mại lâm sản gắn với rà soát và xây dựng các vùng nguyên liệu công nghiệp tập trung.

Các dự án lâm nghiệp phải lồng ghép với chương trình, dự án xoá đói, giảm nghèo, phát triển nông nghiệp và nông thôn trên địa bàn.

Củng cố hệ thống thông tin và giám sát ngành Lâm nghiệp phục vụ cho giám sát và đánh giá việc thực thi Chiến lược phát triển lâm nghiệp, đáp ứng yêu cầu quản lý ngành Lâm nghiệp và hội nhập quốc tế.

***2.4. Giải pháp về tổ chức quản lý ngành***

Đổi mới tổ chức ngành theo hướng tiến tới có được hệ thống tổ chức quản lý nhà nước về lâm nghiệp thống nhất, đủ mạnh từ trung ương đến cơ sở trên phạm vi cả nước.

***2.5. Giải pháp về khoa học công nghệ***

Tập trung vào những nghiên cứu có tính đột phá trong ngành như công nghệ sinh học, công nghệ tinh chế lâm sản ngoài gỗ, trồng rừng cao sản, cải tạo rừng tự nhiên nghèo kiệt.

Xây dựng và thực hiện Chiến lược giống cây lâm nghiệp.

Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn quốc gia về quản lý rừng bền vững, chuỗi hành trình sản phẩm.

Tăng cường áp dụng công nghệ và thiết bị hiện đại trong chế biến lâm sản.

Khuyến khích thành lập các trung tâm chuyển giao công nghệ, trung tâm tư vấn khoa học công nghệ lâm nghiệp và các trung tâm dịch vụ đào tạo. Thành lập tổ chức khuyến lâm từ trung ương đến các tỉnh, huyện có nhiều rừng trực thuộc hệ thống khuyến lâm các cấp.

***2.6. Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực***

Xây dựng và thực hiện chiến lược đào tạo và nâng cao năng lực cho cán bộ lâm nghiệp các cấp, đặc biệt là ở cấp xã và vùng sâu, vùng xa để đáp ứng yêu cầu về đổi mới ngành và hội nhập quốc tế.

Nâng cao năng lực cho các cán bộ quản lý, các doanh nghiệp, cộng đồng và hộ gia đình làm nghề rừng thông qua đào tạo tại chỗ, ngắn hạn và khuyến lâm. Xây dựng các chương trình đào tạo ngắn hạn trên cơ sở đào tạo theo chuyên đề, ưu tiên đào tạo nông dân làm nghề rừng, công nhân lâm nghiệp và thợ thủ công trong các làng nghề.

***2.7. Giải pháp hợp tác quốc tế***

Cải thiện các phương thức quản lý ODA trong ngành, đẩy mạnh giải ngân các dự án ODA, quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn vốn của Quỹ Ủy thác lâm nghiệp (TFF) và Quỹ Bảo tồn Việt Nam (VCF). Thử nghiệm và nhân rộng cách tiếp cận mới (tiếp cận theo ngành, theo chương trình) nhằm mục đích sử dụng các nguồn vốn quốc tế có hiệu quả hơn.

Từng bước tạo hành lang pháp lý thuận lợi và cải thiện môi trường đầu tư để thu hút nguồn vốn đầu tư trực tiếp FDI từ các nhà đầu tư nước ngoài. Củng cố và đẩy mạnh các hoạt động của Chương trình hỗ trợ ngành Lâm nghiệp (FSSP).

Tiếp tục thực hiện các thoả thuận đa phương về môi trường, các cam kết quốc tế liên quan đến lâm nghiệp mà Việt Nam tham gia như Công ước về buôn bán quốc tế động vật hoang dã (CITES), Công ước về đa dạng sinh học (UNCBD), Công ước về chống sa mạc hoá (UNCCD), Công ước khung Liên hợp quốc về biến đổi khí hậu (UNFCCC)...

**3. Các chương trình**

Những mục tiêu và định hướng của Chiến lược phát triển lâm nghiệp sẽ được thực hiện thông qua các chương trình sau đây:

***3.1. Ba chương trình phát triển***

*a) Chương trình quản lý và phát triển rừng bền vững*

Mục tiêu: Quản lý, phát triển và sử dụng rừng bền vững, có hiệu quả nhằm đáp ứng về cơ bản nhu cầu lâm sản cho tiêu dùng trong nước và xuất khẩu, đóng góp vào tăng trưởng kinh tế quốc dân, ổn định xã hội, đặc biệt tại khu vực các dân tộc ít người và miền núi, đồng thời bảo đảm vai trò phòng hộ, bảo tồn đa dạng sinh học và cung cấp các dịch vụ môi trường, góp phần phát triển bền vững quốc gia.

b) *Chương trình bảo vệ rừng, bảo tồn đa dạng sinh học và phát triển dịch vụ môi trường*

Mục tiêu: Bảo vệ rừng và bảo tồn đa dạng sinh học (ĐDSH) một cách có hiệu quả, có sự tham gia tích cực của cộng đồng dân cư địa phương và tăng cường đóng góp của các dịch vụ môi trường từ rừng.

*c) Chương trình chế biến và thương mại lâm sản*

Mục tiêu: Sản xuất các sản phẩm có khả năng cạnh tranh quốc tế chủ yếu dựa vào nguồn gỗ và lâm sản ngoài gỗ nội địa bền vững; áp dụng công nghệ tiên tiến và thân thiện với môi trường nhằm đáp ứng về cơ bản các nhu cầu tiêu dùng trong nước và xuất khẩu; xây dựng công nghiệp chế biến lâm sản trở thành mũi nhọn kinh tế của ngành Lâm nghiệp.

***3.2. Hai chương trình hỗ trợ***

*a) Chương trình nghiên cứu, giáo dục, đào tạo và khuyến lâm*

Mục tiêu: Nâng cao chất lượng và hiệu quả của các hoạt động nghiên cứu, giáo dục, đào tạo và khuyến lâm nhằm phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao cho ngành Lâm nghiệp. Lấy khoa học công nghệ làm động lực cho phát triển ngành, gắn nghiên cứu, đào tạo với sản xuất và thị trường nhằm nâng cao các đóng góp vào tăng trưởng kinh tế lâm nghiệp, bảo vệ môi trường và cải thiện mức sống cho những người dân làm nghề rừng.

*b) Chương trình đổi mới thể chế, chính sách, lập kế hoạch và giám sát ngành Lâm nghiệp*

Mục tiêu: Tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho các hoạt động lâm nghiệp theo định hướng thị trường và hội nhập quốc tế, có sự tham gia rộng rãi của khu vực hộ gia đình, cộng đồng và tư nhân; kiện toàn hệ thống tổ chức đồng thời đổi mới công tác lập kế hoạch và giám sát ngành Lâm nghiệp.

**II. TÁI CƠ CẤU NGÀNH LÂM NGHIỆP**

**1. Căn cứ**

Căn cứ Quyết định số 18/2007/QĐ-TTg ngày 05 tháng 02 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển Lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020;

Căn cứ Quyết định số 57/QĐ-TTg ngày 09 tháng 01 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng giai đoạn 2011 - 2020;

Căn cứ Quyết định số 124/QĐ-TTg ngày 02 tháng 02 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển sản xuất ngành nông nghiệp đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030;

Căn cứ Quyết định số 339/QĐ-TTg ngày 19 tháng 02 năm 2013 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án tổng thể tái cơ cấu kinh tế gắn với chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng nâng cao chất lượng, hiệu quả và năng lực cạnh tranh giai đoạn 2013 - 2020;

Căn cứ Quỵết định số 899/QĐ-TTg ngày 10 tháng 06 năm 2013 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án tái cơ cấu ngành nông nghiệp theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững.

**2. Mục tiêu**

***2.1. Mục tiêu chung***

Phát triển lâm nghiệp bền vững cả về kinh tế, xã hội và môi trường; từng bước chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng nâng cao chất lượng, hiệu quả, năng lực cạnh tranh.

***2.2. Mục tiêu cụ thể***

* Nâng cao giá trị gia tăng sản phẩm và dịch vụ môi trường rừng; tăng giá trị sản xuât bình quân hàng năm 4 - 4,5%;
* Từng bước đáp ứng nhu cầu gỗ, lâm sản cho tiêu dùng trong nước và xuất khẩu;
* Góp phân tạo việc làm, xóa đói, giảm nghèo, cải thiện sinh kế, bảo vệ môi trường sinh thái để phát triển bền vững.

### 3. Định hướng

***3.1. Cơ cấu các loại rừng***

Diện tích đất lâm nghiệp đến năm 2020 khoảng 16,2 - 16,5 triệu ha, trong đó: rừng sản xuất 8,132 triệu ha, rừng phòng hộ 5,842 triệu ha và rừng đặc dụng 2,271 triệu ha.

* Rừng sản xuất: bố trí khoảng 8,132 triệu ha, diện tích rừng sản xuất là rừng trồng trong giai đoạn tới khoảng 3,84 triệu ha, gồm 2,4 triệu ha rừng trồng hiện có, 1,0 triệu ha trồng mới và 0,35 triệu ha cải tạo rừng tự nhiên nghèo kiệt, trong đó quy hoạch và xây dựng các vùng trồng rừng gỗ lớn tập trung với diện tích khoảng 1,2 triệu ha để cung cấp nguyên liệu cho công nghiệp chế biến.
* Rừng phòng hộ: bố trí 5,842 triệu ha chủ yếu là cấp xung yếu, gồm 5,6 triệu ha rừng phòng hộ đầu nguồn, 0,18 triệu ha rừng phòng hộ chắn sóng, lấn biển, 0,15 triệu ha rừng chắn gió, cát bay, 70 ngàn ha rừng phòng hộ bảo vệ môi trường cho các thành phố lớn, khu công nghiệp và các khu rừng phòng hộ biên giới, hải đảo.
* Rừng đặc dụng: củng cố hệ thống rừng hiện có 2,14 triệu ha theo hướng nâng cao chất lượng, giá trị đa dạng sinh học, đảm bảo đạt tiêu chí chất lượng của rừng. Đối với hệ sinh thái chưa có hoặc còn ít, phát triển thêm một vài khu mới ở vùng núi phía Bắc, Bắc Trung Bộ, Tây Nguyên và các vùng đất ngập nước ở đồng bằng Bắc Bộ và Nam Bộ, với diện tích khoảng 60 ngàn ha.

***3.2. Nâng cao giá trị gia tăng của ngành***

* Thay đổi cách tiếp cận tổng hợp theo chuỗi hành trình của sản phẩm từ khâu tạo nguyên liệu cho tới khai thác, chế biến và tiêu thụ sản phẩm, trong đó thị trường lâm sản (nội địa và xuất khẩu) và cơ chế, chính sách giữ vai trò quan trọng trong định hướng cơ cấu cây trồng chủ lực để trồng rừng phục vụ sản xuất hàng hóa lâm sản.
* Phát triển, nâng cao chất lượng rừng

+ Rừng tự nhiên:

Nâng cao trữ lượng rừng tự nhiên là rừng sản xuất lên 25% so với hiện nay, đạt tăng trưởng bình quân từ 4-5 m 3/ha; nâng cao chất lượng rừng tự nhiên để đạt tỷ lệ gỗ thương phẩm bằng 75% trữ lượng gỗ cây đứng. Nuôi dưỡng 0,7 triệu ha rừng phục hồi; khoanh nuôi xúc tiến tái sinh 0,75 triệu ha; làm giàu 1,1 triệu ha rừng; cải tạo 0,35 triệu ha rừng nghèo kiệt.

Đến năm 2015, diện tích đủ điều kiện đưa vào khai thác chọn khoảng 50 ngàn ha, khoảng 117 ngàn ha vào năm 2020 và khoảng 215 ngàn ha vào năm 2030, với lượng khai thác bình quân 30 m3/ha.

+ Rừng trồng:

Nâng cao năng suất rừng đạt bình quân 15 m3/ha/năm, đến năm 2020, diện tích rừng trồng sản xuất đạt khoảng 3,84 triệu ha, mỗi năm khai thác và trồng lại 0,25 triệu ha, với trữ lượng bình quân khoảng 150 m3/ha đối với rừng gỗ lớn, chu kỳ bình quân 12 năm; 70 m3/ha đối với rừng gỗ nhỏ, chu kỳ bình quân 7 năm.

Nâng cao chất lượng rừng để đạt sản lượng gỗ thương phẩm bằng 80% trữ lượng, trong đó 40% gỗ lớn và 60% gỗ nhỏ.

Đưa tỉ lệ giống cây trồng lâm nghiệp mới được công nhận vào sản xuất lên 60 - 70% vào năm 2020, đảm bảo cung cấp đủ giống có chất lượng, góp phần đưa năng suất rừng trồng tăng 10% vào năm 2015 và tăng 20% vào năm 2020 so với năm 2011.

*Phát triển công nghiệp chế biến gỗ*

- Xây dựng công nghiệp chế biến gỗ thành ngành sản xuất có công nghệ tiên tiến, hiện đại, đồng bộ (từ sản xuất, cung ứng nguyên liệu đến chế biến và tiêu thụ sản phẩm), có khả năng cạnh tranh cao; tăng kim ngạch xuất khẩu và đáp ứng nhu cầu tiêu thụ nội địa; có sự tham gia đầy đủ của các thành phần kinh tế.

- Điều chỉnh cơ cấu sản phẩm gỗ và lâm sản ngoài gỗ, nhất là các sản phẩm xuất khẩu theo hướng tăng tỷ trọng giá trị lâm sản sử dụng nguồn nguyên liệu được gây trồng trong nước, phát triển hài hòa cả sản xuất đồ gỗ ngoại thất, nội thất, hạn chế tối đa xuất khẩu sản phẩm thô (bao gồm cả dăm gỗ).

- Quy hoạch sản phẩm theo vùng, tiểu vùng gắn với quy hoạch trồng rừng nguyên liệu để đảm bảo hiệu quả đầu tư chung.

- Cơ cấu sản phẩm gỗ thị trường trong nước: đồ gỗ 45%, gỗ nhân tạo 55% (ván sợi MDF 26%, ván ghép thanh 26%).

- Sản xuất ván nhân tạo: 2,3 triệu m3 sản phẩm vào năm 2015, 3 triệu m3 sản phẩm vào năm 2020, và 3,9 triệu m3 sản phẩm vào năm 2030.

- Sản xuất đồ gỗ: đồ gỗ nội địa đạt 2,8 triệu m3 sản phẩm vào năm 2020 và 4,0 triệu m3 sản phẩm/năm vào năm 2030; đồ gỗ xuất khẩu đạt 5,0 triệu m3 sản phẩm vào năm 2020 và 7,0 triệu m3 sản phẩm vào năm 2030.

- Nâng cao tỷ lệ sử dụng gỗ nguyên liệu trong nước, giảm tỷ lệ gỗ nguyên liệu nhập khẩu dùng cho công nghiệp chế biến gỗ. Đến năm 2015, sản lượng gỗ nguyên liệu trong nước có khả năng cung cấp cho công nghiệp chế biến là 10,5 triệu m3, đáp ứng được khoảng 50% nhu cầu; năm 2020, đạt 14,5 triệu m3, đáp ứng được khoảng 62% nhu cầu; đến năm 2030, đạt 24,5 triệu m3, đáp ứng được khoảng 75% nhu cầu.

- Quy mô doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ:

+ Rà soát, củng cố và nâng cấp hệ thống cơ sở chế biến gỗ quy mô vừa và nhỏ, đồng thời phát triển cơ sở chế biến gỗ quy mô lớn.

+ Quy hoạch, bố trí hợp lý các nhà máy theo các vùng, trong đó ưu tiên xây dựng các nhà máy ở miền núi có đủ nguyên liệu đê tạo việc làm, thu nhập cho người dân, góp phần thúc đẩy công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông thôn miền núi; quy mô nhà máy chế biến là 60.000 - 100.000 m3 sản phẩm/năm đối với MDF, 20.000 m3 sản phẩm/năm đối với ván dăm, 10.000 m3 sản phẩm/năm trở lên đối với chế biến đồ gỗ.

- Phát triển làng nghề mộc: nâng cấp một số làng nghề, phố nghề chế biến đồ mộc dân dụng ở vùng Đông Bắc Bộ và miền Trung thành các doanh nghiệp, hợp tác xã, xây dựng cụm công nghiệp trong khu vực nông thôn, chủ yếu sản xuất đồ mộc dân dụng phục vụ thị trường trong nước, liên kết với doanh nghiệp công nghiệp gỗ lớn trong vùng.

- Hỗ trợ phát triển doanh nghiệp chế biến lâm sản ngoài gỗ chiết xuất hoạt chất tự nhiên từ nguồn dược liệu; doanh nghiệp, cơ sở thủ công mỹ nghệ gỗ và mây tre.

***3.3. Các thành phần kinh tế trong lâm nghiệp***

*a) Các tổ chức quản lý rừng*

- Điều chỉnh cơ cấu các loại hình tổ chức quản lý rừng theo hướng các tổ chức của Nhà nước trực tiếp quản lý khoảng 50% tổng diện tích rừng toàn quốc, bao gồm toàn bộ diện tích rừng đặc dụng, 65% diện tích rừng phòng hộ và 30% diện tích rừng sản xuất.

- Rà soát, sắp xếp, thành lập mới các Ban quản lý rừng trên cơ sở rà soát quy hoạch rừng.

- Thúc đẩy các loại hình tổ chức quản lý bảo vệ rừng phát triển theo hướng bền vững, hội nhập kinh tế quốc tế, đảm bảo tính phù hợp giữa quan hệ sản xuất và lực lượng sản xuất trong lâm nghiệp.

*b) Công ty lâm nghiệp nhà nước được hình thành từ lâm trường quốc doanh*

Trên cơ sở rà soát quy hoạch rừng chuyển đổi công ty lâm nghiệp theo các hình thức:

- Cồ phần hoá và Nhà nước giữ cổ phần chi phối

- Chuyển đổi sang Ban quản lý rừng

- Giải thể hoặc chuyển đổi hình thức khác.

*c) Phát triển kinh tế tư nhân, kinh tế hợp tác*

- Xây dựng mô hình hợp tác trong lâm nghiệp, đưa số hợp tác xã trong lâm nghiệp ít nhất tăng 200% vào năm 2020 so với năm 2011.

- Thúc đẩy, tạo điều kiện thuận lợi về thể chế để tập trung tích tụ đất cho tổ chức sản xuất lâm nghiệp quy mô lớn.

- Phát huy vai trò của trang trại, gia trại lâm nghiệp; khai thác và tận dụng tốt lợi thế của nền lâm nghiệp nhiệt đới, xây dựng và phát triển các vùng chuyên canh quy mô lớn theo hình thức trang trại và gia trại; xây dựng tiêu chí gia trại, đưa số trang trại, gia trại lâm nghiệp lên 150% vào năm 2015 và 200% vào năm 2020 so vớinăm 2011.

***3.4. Về huy động và sử dụng các nguồn lực tài chính.***

*a) Đầu tư từ ngân sách nhà nước.*

Trong giai đoạn 2011 - 2020, nguồn vốn đầu tư từ ngân sách nhà nước vẫn tiếp tục tăng do thực hiện các cơ chế chính sách mới đối với rừng đặc dụng.

Giai đoạn 2013 - 2020, nguồn vốn ODA cho lâm nghiệp ước tính từ 18% đến 20% tổng nhu cầu vốn, bình quân một năm khoảng 700 - 800 tỷ đồng (đầu tư trực tiếp cho các hoạt động bảo vệ và phát triển rừng là 250 tỷ đến 400 tỷ).

*b) Đầu tư ngoài ngân sách nhà nước.*

Đầu tư ngoài ngân sách là nguồn lực tài chính chủ yếu được huy động và sử dụng đầu tư phát triển lâm nghiệp trong thời kỳ tới. Để trồng gần 3 triệu ha rừng cần khoảng 40 nghìn tỷ đồng, chiếm 71% tổng nhu cầu vốn. Đặc biệt tăng nhanh trong thời kỳ tới là nguồn vốn từ chi trả dịch vụ môi trường rừng, dự kiến đạt trên 1.000 tỷ đồng/năm. Ngoài ra, cần tranh thủ nguồn thu tiềm năng từ các nguồn hỗ trợ tài chính khác.

***3.5. Phát triển theo vùng kinh tế - sinh thái lâm nghiệp*.**

* Vùng Tây Bắc: Xây dựng, củng cố hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn, rừng đặc dụng và rừng sản xuất là rừng tự nhiên nằm trong lưu vực của các thủy điện bậc thang để tăng hiệu quả phòng hộ, tạo điều kiện cho các địa phương hưởng lợi nhiều hơn từ chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.
* Vùng Đông Bắc: Xây dựng vùng nguyên liệu gỗ lớn nhất cả nước, cung cấp nguyên liệu gỗ nhỏ cho công nghiệp giấy và ván nhân tạo ở các khu vực gần nhà máy, xây dựng vùng nguyên liệu gỗ lớn ở các khu vực xa hơn; xây dựng, củng cố hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn, phòng hộ ven biển.
* Vùng Đồng bằng sông Hồng: Đẩy mạnh trồng cây phân tán, tạo nguồn gỗ gia dụng cho các tỉnh đồng bằng.
* Vùng Bắc Trung Bộ: Xây dựng vùng nguyên liệu gỗ lớn thứ hai của cả nước cung cấp nguyên liệu gỗ cho công nghiệp giấy và ván nhân tạo ở các khu vực gần nhà máy, xây dựng vùng nguyên liệu gỗ lớn ở các khu vực xa hơn cho các nhà máy chế biến đồ mộc trong và ngoài vùng; xây dựng, củng cố hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn của dãy Trường Sơn, phòng hộ ven biển chống cát bay, chắn sóng và chống sạt lở bờ biển.
* Vùng Duyên hải Nam Trung Bộ: Xây dựng vùng nguyên liệu gỗ lớn thứ ba của cả nước chủ yếu cung cấp nguyên liệu gỗ lớn cho công nghiệp chế biến gỗ tại địa phương và vùng Đông Nam Bộ; xây dựng, củng cố hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn, phòng hộ ven biển chống cát bay, chắn sóng và chống sạt lở bờ biển.
* Vùng Tây Nguyên: Củng cố, bảo vệ hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn là rừng tự nhiên nhằm duy trì độ che phủ rừng tự nhiên thông qua các hình thức đồng quản lý và lâm nghiệp cộng đồng.
* Vùng Đông Nam Bộ: Củng cố, bảo vệ hệ thống rừng phòng hộ đầu nguồn cho các công trình thủy điện, thủy lợi và phòng hộ môi trường cho các khu công nghiệp trong vùng.
* Vùng Đồng bằng sông Cửu Long: Xây dựng và củng cố các khu rừng phòng hộ chắn sóng ven biển; phục hồi, phát triển hệ sinh thái rừng ngập mặn, rừng Tràm phục vụ cho bảo vệ môi trường và phát triển kinh tế; tổ chức sản xuất kinh doanh tổng hợp nông lâm thủy sản để phát triển bền vững.

### 4. Giải pháp

***4.1. Rà soát, quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng***

- Nâng cao chất lượng quy hoạch, gắn chiến lược với quy hoạch, kế hoạch, nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước đối với quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng.

- Rà soát đánh giá lại quy hoạch rừng, xác định để duy trì hợp lý diện tích rừng đầu nguồn, rừng đặc dụng, chuyển số diện tích rừng còn lại sang phát triển vùng rừng nguyên liệu tập trung.

- Thực hiện quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng toàn quốc, vùng và từng địa phương theo cơ cấu mới trên cơ sở thực hiện các Dự án quy hoạch lâm nghiệp.

- Tổ chức rà soát, xác định thực trạng sử dụng rừng và đất lâm nghiệp thuộc các chủ quản lý, điều chỉnh và thu hồi đất của các tổ chức, cá nhân đã được giao nhưng sử dụng không hiệu quả, sử dụng không đúng mục đích.

- Quy hoạch và quản lý diện tích nương rẫy, bảo đảm duy trì diện tích canh tác ổn định cho đồng bào.

***4.2. Nâng cao giá trị gia tăng ngành***

- Tổ chức triển khai các Đề án:

+ Đề án nâng cao chất lượng giống cây trồng lâm nghiệp giai đoạn 2011 - 2020, chọn tạo được ít nhất 10-15 giống mới (keo, bạch đàn và một số giống trồng rừng chính).

+ Đề án nâng cao năng suất rừng và chất lượng rừng ở Việt Nam; phát triển rừng trồng sản xuất có năng suất cao, nâng cao tỷ lệ gỗ nguyên liệu cung ứng cho công nghiệp chế biến và sản xuất đồ gỗ (gỗ lớn); xác định tập đoàn loài cây phù hợp cho trồng rừng sản xuất và trồng cây phân tán; xây dựng quy trình kỹ thuật thâm canh rừng trồng bền vững.

- Triển khai đầy đủ các hoạt động dịch vụ môi trường rừng, bao gồm cả thị trường các bon; nghiên cứu xây dựng giải pháp công nghệ phục vụ theo dõi, giám sát tài nguyên và môi trường rừng, tiềm năng dịch vụ môi trường rừng.

- Tập trung phát triển các sản phẩm có ưu thế cạnh tranh cao.

- Đẩy mạnh chế biến ván nhân tạo, giảm dần chế biến dăm giấy xuất khẩu; khuyến khích sử dụng các sản phẩm từ ván nhân tạo và gỗ từ rừng trồng.

- Đa dạng hoá và không ngừng nâng cao chất lượng, mẫu mã sản phẩm chế biến phù hợp với thị hiếu thị trường. Đẩy mạnh xây dựng thương hiệu và cấp chứng chỉ cho các mặt hàng xuất khẩu, đồng thời triển khai xây dựng hệ thống phân phối sản phẩm có hiệu quả.

- Xây dựng các vùng cung cấp nguyên liệu tập trung gắn với các trung tâm chế biến gỗ và đồ gỗ.

- Đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng lâm nghiệp bằng ngân sách nhà nước và của các doanh nghiệp để giảm chi phí sản xuất.

***4.3. Các tổ chức quản lý và sản xuất kinh doanh rừng***

* Tổ chức rà soát sắp xếp lại các tổ chức quản lý rừng trên cơ sở kết quả rà soát đánh giá lại quy hoạch rừng, phân định rõ lâm phận ổn định quốc gia và diện tích phát triển vùng nguyên liệu.
* Đổi mới cơ chế và tổ chức quản lý rừng theo hướng nâng cao quyền tự chủ cho các hộ gia đình, ban quản lý rừng và doanh nghiệp thông qua Đề án tái cấu trúc các tổ chức quản lý rừng.
* Công ty lâm nghiệp nhà nước

+ Về đất đai: Tổ chức rà soát đất đai, cắm mốc và cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, hoàn thành vào năm 2015, kinh phí do ngân sách nhà nước cấp; tiếp tục thực hiện chính sách giao khoán, thí điểm đồng quản lý rừng; mở rộng các hình thức liên doanh, liên kết, hợp đồng hợp tác kinh doanh giữa công ty lâm nghiệp với các thành phần kinh tế khác, với tổ chức, cá nhân trong nước và nước ngoài về sản xuất, chế biến, tiêu thụ sản phẩm; tạo mối liên kết gắn bó, ổn định giữa vùng nguyên liệu, người sản xuất cung cấp nguyên liệu với cơ sở chế biến nông, lâm sản; giải quyết các tồn tại, vướng mắc về đất đai.

+ Về tài chính, đầu tư, tín dụng: tập trung xử lý công nợ, tài sản trên đất, xây dựng cơ chế tài chính đặc thù.

+ Sắp xếp lại lao động.

* Kinh tế tư nhân, kinh tế hợp tác

+ Kinh tế tư nhân: Rà soát, cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất cho hộ gia đình, cá nhân; Rà soát lại quy hoạch phát triển sản xuất nông lâm nghiệp, xác định các vùng phát triển trang trại, gia trại lâm nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tích tụ đất rừng sản xuất để phát triển quy mô trang trại lâm nghiệp hộ gia đình và doanh nghiệp tư nhân; Nhà nước hỗ trợ hộ gia đình, cá nhân, trang trại hình thành hiệp hội, hội các chủ rừng.

+ Kinh tế hợp tác: Liên kết, liên doanh giữa các thành phần kinh tế, trong nội bộ các thành phần kinh tế, đặc biệt là liên kết, liên doanh giữa các công ty lâm nghiệp với hộ gia đình để trồng rừng nguyên liệu, chế biến và tiêu thụ sản phấm; khuyến khích liên kết các doanh nghiệp và các tác nhân trong các khâu trồng rừng, khai thác, chế biến, dịch vụ, ... để hình thành chuỗi giá trị của sản phẩm lâm nghiệp, tăng sức cạnh tranh trên thị trường trong nước và thế giới; tổ chức các hộ nông dân liên kết hợp tác trồng rừng theo kế hoạch hài hoà giữa kế hoạch sản xuất của hộ gia đình và kế hoạch chung của tổ hợp tác.

***4.4. Phát triển nguồn nhân lực***

- Xây dựng chính sách đãi ngộ, thu hút lao động nghề rừng trong các công ty lâm nghiệp, Ban quản lý rừng nhà nước.

- Khuyến khích, tạo thuận lợi để doanh nghiệp và các tổ chức đào tạo thực hiện hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau trong đào tạo, nâng cao kỹ năng cho lao động của doanh nghiệp.

- Đào tạo nghề cho người lao động: mở rộng các hình thức đào tạo nghề gắn với chuyển giao công nghệ mới, chuyển giao kỹ thuật và quy trình sản xuất mới cho các hộ nông dân; đào tạo các làng nghề, các vùng sản xuất chuyên canh.

- Tăng cường các hình thức đào tạo trong và ngoài nước cho cán bộ quản lý, cán bộ nghiên cứu, và cán bộ về marketing để tăng cường và bổ sung đội ngũ các nhà doanh nghiệp kinh doanh gỗ giỏi trên thương trường quốc tế.

***4.5. Phát triển hình thức tổ chức sản xuất liên kết, tập trung hóa, tổng hợp hóa trong công nghiệp chế biến gỗ.***

- Tổ chức lại sản xuất theo chuỗi sản phẩm (liên kết dọc), từ khâu trồng rừng, thu mua nguyên liệu, đến khâu chế biến và tiêu thụ sản phẩm.

- Hình thành các doanh nghiệp quy mô vừa và lớn ở từng vùng kinh tế, lấy các doanh nghiệp mạnh, doanh nghiệp đầu tầu hiện có làm trung tâm liên kết chuỗi sản xuất đối với mỗi sản phẩm chủ lực, nhất là sản phẩm xuất khẩu

***4.6. Mở rộng thị trường***

*a) Thị trường quốc tế*

- Dự báo, đàm phán ký kết song phương, đa phương các cam kết quốc tế theo lộ trình gia nhập Tổ chức thương mại thế giới và hạn chế rủi ro trong thương mại quốc tế cho các doanh nghiệp.

- Đẩy mạnh xúc tiến thương mại: xây dựng các trung tâm triển lãm thường xuyên về đồ gỗ tại 3 miền, xây dựng trung tâm thông tin về chế biến và thương mại gỗ để nắm bắt nhu cầu và biến đổi của thị trường, có chính sách khuyến khích và hỗ trợ doanh nghiệp gỗ Việt Nam tham gia hội chợ triển lãm đồ gỗ ở nước ngoài.

- Các tham tán thương mại tại nước ngoài: hỗ trợ, cung cấp thông tin thị trường đồ gỗ và luật pháp của nước sở tại cho các Hiệp hội chế biến gỗ trong nước; tổ chức các chương trình xúc tiến thương mại, quảng bá sản phẩm (đặc biệt tại các thị trường mới như Nga, Đông Âu, Mỹ La tinh,...).

*b) Thị trường trong nước*

- Đẩy mạnh tổ chức các kênh phân phối, tiêu thụ sản phẩm gỗ, tổ chức hệ thống buôn bán sản phẩm gỗ tại các địa phương có nhu cầu lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, theo hướng văn minh, hiện đại.

- Tăng cường xây dựng thương hiệu riêng cho các sản phẩm gỗ.

- Thực hiện thanh tra giám sát trên thị trường đối với sản phẩm gỗ đã đăng ký chất lượng, ghi nhãn hàng hóa.

***4.7. Nguồn đầu tư và sử dụng đầu tư***

Huy động và gắn kết các nguồn lực, lồng ghép các kế hoạch, chương trình, dự án; quản lý vận hành cấu trúc tài chính mới. Lồng ghép kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng với kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, các chương trình, dự án khác trên cùng địa bàn để nâng cao hiệu quả tổng hợp về kinh tế - xã hội, bảo vệ môi trường, bảo đảm an ninh, quốc phòng.

- Vốn đầu tư phát triển từ ngân sách Trung ương tập trung cho các dự án trồng rừng phòng hộ quy mô lớn, các vườn quốc gia, các dự án ở địa bàn các huyện theo Nghị quyết số 30a/2008/NQ-CP của Chính phủ.

- Vốn sự nghiệp kinh tế của Nhà nước bảo đảm cho việc khoán bảo vệ rừng đối với rừng đặc dụng, rừng phòng hộ xung yếu có nguy cơ bị xâm hại cao, khoanh nuôi tái sinh, theo dõi diễn biến rừng và đất lâm nghiệp, các chi phí sự nghiệp khác.

- Triển khai thực hiện “Định hướng thu hút, quản lý và sử dụng vốn ODA, vay ưu đãi và hỗ trợ quốc tế cho ngành Lâm nghiệp giai đoạn 2013-2020”.

- Ngân sách nghiên cứu khoa học tập trung để nghiên cứu ứng dụng các giống đã qua thử nghiệm, điều tra lập địa để xác định diện tích trồng rừng phù hợp với giống cây trồng và chuyển giao công nghệ trồng rừng thâm canh gỗ lớn và gỗ nhỏ cho các vùng sinh thái khác nhau;

- Chuyển giao công nghệ trồng rừng gỗ lớn và giống có năng suất cao từ các nước có điều kiện tương tự Việt Nam bằng vốn ngân sách nhà nước, các dự án ODA, FDI, và các doanh nghiệp lớn;

- Vốn từ ngoài ngân sách nhà nước tập trung cho đầu tư phát triển rừng sản xuất, lâm sản ngoài gỗ, chế biến và tiêu thụ lâm sản, khai thác các nguồn lợi, dịch vụ từ rừng; xúc tiến thương mại và phát triển thị trường; đầu tư vào các lĩnh vực vẫn thường sử dụng ngân sách nhà nước như phát triển giống cây lâm nghiệp, đào tạo nghề lâm nghiệp, cung cấp các dịch vụ kỹ thuật, khuyến lâm….

- Các nguồn vốn hợp pháp khác như chi trả dịch vụ môi trường rừng theo Nghị định 99/2010/NĐ-CP, tín chỉ các bon, được cân đối với nguồn ngân sách nhà nước, ODA, ngoài ngân sách để sử dụng hiệu quả nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng hàng năm được Chính phủ giao. Rà soát, bổ sung, xây dựng lại kế hoạch đầu tư, kế hoạch tài chính ngành Lâm nghiệp giai đoạn 2012 - 2020, thể hiện được toàn bộ các nguồn lực phù hợp cơ cấu mới.

***4.8. Cơ chế, chính sách***

- Rà soát, bổ sung, sửa đổi, xây dựng mới các cơ chế, chính sách; khung thể chế tài chính được thiết lập (các nghị quyết của Đảng, luật, pháp lệnh, nghị định, quyết định, quy định về quản lý, sử dụng ngân sách, đầu tư, tín dụng, huy động, sử dụng các nguồn lực...), vận hành một cách đồng bộ và hiệu quả, nhằm huy động, điều phối, xã hội hóa và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính cho phát triển ngành Lâm nghiệp.

- Triển khai thực hiện “Định hướng thu hút, quản lý và sử dụng nguồn Hỗ trợ phát triển chính thức, vay ưu đãi và hỗ trợ quốc tế khác cho ngành Lâm nghiệp giai đoạn 2013 - 2020”.

- Xây dựng chính sách hỗ trợ đầu tư ban đầu, cho vay tín dụng ưu đãi đê trồng rừng phù họp với từng loại cây trồng, thời gian hoàn trả vôn vay khi có sản phẩm khai thác chính.

- Nghiên cứu đề xuất cơ chế chính sách nhằm quản lý bền vững rừng tự nhiên theo chức năng của rừng (phòng hộ, đặc dụng, sản xuất), chính sách phát triển bền vững lâm sản ngoài gỗ.

- Nghiên cứu đề xuất chính sách khuyến khích huy động và sử dụng các nguồn tài chính ngoài ngân sách nhà nước cho mục tiêu bảo vệ và phát triển rừng đến năm 2020.

- Điều chỉnh lại chính sách hưởng lợi từ rừng.

- Thử nghiệm mô hình đồng quản lý rừng giữa tổ chức quản lý rừng với người dân và cộng đồng địa phương để làm cơ sở nhân rộng. Thử nghiệm mô hình hợp tác công tư trong bảo vệ, phát triển rừng.

- Khuyến khích, hỗ trợ phát triển kinh tế hợp tác thông qua cơ chế, chính sách ưu đãi đối với tổ chức hợp tác, như hỗ trợ vốn đầu tư ban đầu, áp dụng tiến bộ kỹ thuật, tiếp cận thị trường ...

- Xây dựng cơ chế, chính sách liên kết giữa người sản xuất gỗ, các công ty lâm nghiệp với các cơ sở, công ty chế biến gỗ; khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào lâm nghiệp theo mô hình khép kín từ sản xuất, chế biến, tiêu thụ, người nông dân góp vốn với doanh nghiệp bằng quyền sử dụng đất.

- Chính sách khuyến khích đầu tư xây dựng vùng nguyên liệu tập trung phục vụ công nghiệp chế biến gỗ.

- Có chính sách minh bạch trong thu hút vốn FDI.

- Xây dựng chính sách ưu đãi về đầu tư

- Xây dựng chính sách khuyến khích cho vay tín dụng đối với các làng nghề và các cơ sở chế biến nhỏ ở nông thôn để sơ chế các sản phẩm sơ chế cung cấp ổn định cho các doanh nghiệp chế biến gỗ tinh hoàn chỉnh;

- Chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh tham gia phát triển rừng trồng; khuyến khích cấp chứng chỉ cho rừng trồng.

**5. Tổ chức thực hiện**

***5.1. Tổng cục Lâm nghiệp***

* Xây dựng kế hoạch hành động thực hiện các giải pháp triển khai Đề án theo giai đoạn đến 2015 và từ 2016 đến 2020, định kỳ báo cáo Bộ về tiến độ và kết quả thực hiện.
* Chủ trì và phối họp với các Cục, Vụ liên quan xây dựng và tổ chức triên khai thực hiện các chương trình, đề án và nhiệm vụ:

+ Đề án Quản lý nâng cao chất lượng giống cây trồng lâm nghiệp giai đoạn 2012 - 2020;

+ Đề án Tăng cường công tác quản lý khai thác gỗ rừng tự nhiên giai đoạn 2013 -2020;

+ Đề án Nâng cao chất lượng rừng sản xuất giai đoạn 2012 - 2020;

+ Đề án Đổi mới cơ chế và tổ chức quản lý rừng giai đoạn 2013 - 2020;

+ Đề án Tổ chức quản lý bảo vệ và phát triển rừng vùng Tây Nguyên;

+ Định hướng thu hút, quản lý và sử dụng nguồn Hỗ trợ phát triển chính thức, vay ưu đãi và hỗ trợ quốc tế khác cho ngành Lâm nghiệp giai đoạn 2013 - 2020;

+ Tăng cường năng lực cho Quỹ bảo vệ và phát triển rừng Việt Nam;

+ Các chương trình, đề án khác có liên quan.

***5.2. Các đơn vị thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn***

Theo chức năng, nhiệm vụ, tổ chức triển khai thực hiện đề án như sau:

* Cục Chế biến, thương mại nông lâm thủy sản và nghề muối: triển khai thực hiện Quy hoạch công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030.
* Vụ Khoa học Công nghệ và Môi trường: chủ trì, phối hợp với các đơn vị rà soát, sửa đổi, bổ sung, xây dựng mới tiêu chuẩn, quy chuẩn quốc gia trong lĩnh vực lâm nghiệp hài hòa với tiêu chuẩn quốc tế và khu vực; nghiên cứu, chuyển giao công nghệ mới vào sản xuất nhằm nâng cao năng suất, chất lượng rừng, chất lượng sản phẩm gỗ.

***5.3. Các địa phương***

Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tham mưu cho Uỷ ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương:

* Triển khai đồng bộ các giải pháp về quy hoạch đất đai, quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng, cơ cấu sản xuất, thị trường, vốn, nhân lực theo hướng phát huy lợi thế của địa phương và khả năng cạnh tranh của sản phẩm; hoàn thành phê duyệt phương án sắp xếp, đổi mới, cổ phần hóa lại các doanh nghiệp lâm nghiệp nhà nước thuộc thẩm quyền.
* Chỉ đạo, tổ chức thực hiện Quy hoạch công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030 phù hợp với tình hình thực tế của địa phương.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Phân tích những khó khăn vướng mắc khi thực hiện tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp trong giai đoạn hiện nay. Anh (chị) cho biết một số mô hình hay kinh nghiệm khi thực hiện đề án tái cơ cấu ngành.

2. Anh (chị) hãy phân tích mối quan hệ giữa chiến lược phát triển lâm nghiệp và đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Trình bày quan điểm, mục tiêu, định hướng phát triển lâm nghiệp của nước ta đến 2020. Để thực hiện được mục tiêu của chiến lược chúng ta cần có các giải pháp nào.

2. Trình bày mục tiêu, định hướng và giải pháp thực hiện đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp.

3. Thực hiện đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp có ý nghĩa gì.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Chiến lược phát triển lâm nghiệp Việt Nam 2006- 2020.

2. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp, Hà Nội 2014.

3. Luật Bảo vệ và Phát triển rừng ngày 03 tháng 12 năm 2004.

4. Nghị định số 23/2006/NĐ-CP ngày 03 tháng 3 năm 2006 của Chính phủ về thi hành Luật Bảo vệ và phát triển rừng.

5. Nghị định số 99/2010/NĐ-CP ngày 20 tháng 9 năm 2010 của Chính phủ về chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.

6. Nghị định số [117/2010/NĐ-CP](http://thuvienphapluat.vn/phap-luat/tim-van-ban.aspx?keyword=117/2010/N%C4%90-CP&area=2&type=0&match=False&vc=True&lan=1) ngày 24 tháng 12 năm 2010 của Chính phủ về tổ chức và quản lý hệ thống rừng đặc dụng.

7. Quyết định số 57/QĐ-TTg ngày 09 tháng 01 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng giai đoạn 2011 – 2020.

8. Quyết định số [218/QĐ-TTg](http://thuvienphapluat.vn/phap-luat/tim-van-ban.aspx?keyword=218/Q%C4%90-TTg&area=2&type=0&match=False&vc=True&lan=1) ngày 07 tháng 02 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược quản lý hệ thống rừng đặc dụng, khu bảo tồn biển, khu bảo tồn vùng nước nội địa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn năm 2030.

9. Quyết định số 124/QĐ-TTg ngàỵ 02 tháng 02 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duỵệt Quy hoạch tổng thể phát triển sản xuất ngành nông nghiệp đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030.

10. Báo cáo kết quả rà soát cơ chế chính sách liên quan đến triển khai kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng giai đoạn 2011-2020.

# Chuyên đề 10 NGHIỆP VỤ ĐIỀU TRA HÌNH SỰ

Thời lượng: 20 tiết

Lý thuyết: 12 tiết

Thảo luận: 08 tiết

## I. CÁC DẤU HIỆU PHÁP LÝ BẮT BUỘC CỦA CÁC TỘI PHẠM THUỘC THẨM QUYỀN KHỞI TỐ, ĐIỀU TRA CỦA KIỂM LÂM

### 1. Khái quát về tội phạm

#### 1.1. Khái niệm

- Tội phạm là hành vi nguy hiểm cho xã hội được quy định trong Bộ luật Hình sự, do chủ thể có năng lực trách nhiệm hình sự thực hiện một cách cố ý hoặc vô ý, xâm phạm độc lập, chủ quyền, thống nhất, toàn vẹn lãnh thổ Tổ quốc, xâm phạm chế độ chính trị, chế độ kinh tế, nền văn hóa, quốc phòng, an ninh, trật tự, an toàn xã hội, quyền, lợi ích hợp pháp của tổ chức, xâm phạm quyền con người, quyền, lợi ích hợp pháp của công dân, xâm phạm những lĩnh vực khác của trật tự pháp luật xã hội chủ nghĩa mà theo quy định của Bộ luật Hình sự phải bị xử lý hình sự.

- Đặc điểm tội phạm:

+ Tính nguy hiểm cho xã hội;

+ Tính có lỗi;

+ Tính trái pháp luật hình sự;

+ Tính phải chịu hình phạt.

- Lưu ý: những hành vi tuy có dấu hiệu của tội phạm nhưng tính chất nguy hiểm cho xã hội không đáng kể thì không phải là tội phạm và được xử lý bằng các biện pháp khác.

***1.2. Phân loại:***

Căn cứ vào tính chất và mức độ nguy hiểm cho xã hội của hành vi phạm tội, tội phạm được phân thành bốn loại sau đây:

+ Tội phạm ít nghiêm trọng;

+ Tội phạm nghiêm trọng;

+Tội phạm rất nghiêm trọng;

+ Tội phạm đặc biệt nghiêm trọng.

#### 1.3. Cấu thành tội phạm

*a) Khái niệm*

Các trường hợp phạm tội cụ thể của một loại tội có thể khác nhau về mức độ nguy hiểm cho xã hội nhưng tất cả các trường hợp đó đều có những biểu hiện giống nhau ở 4 yếu tố cấu thành tội phạm, những biểu hiện giống nhau này được coi là những dấu hiệu chung có tính đặc trưng cho một loại tội phạm. Tổng hợp những dấu hiệu chung này tạo thành cấu thành tội phạm. Như vậy, có thể hiểu: *cấu thành tội phạm là tổng hợp những dấu hiệu chung có tính đặc trưng cho một loại tội cụ thể được quy định trong Bộ luật Hình sự.*

*b) Phân loại cấu thành tội phạm*

- Căn cứ vào mức độ nguy hiểm của hành vi phạm tội, chia cấu thành tội phạm thành 3 loại:

+ Cấu thành tội phạm cơ bản là cấu thành tội phạm chỉ có dấu hiệu định tội, tức là những dấu hiệu mô tả tội phạm, cho phép phân biệt loại tội này với loại tội khác;

+ Cấu thành tội phạm tăng nặng là cấu thành tội phạm mà ngoài dấu hiệu định tội còn có thêm từ một đến nhiều tình tiết làm cho mức độ nguy hiểm của tội phạm tăng lên một cách đáng kể so với trường hợp bình thường;

+ Cấu thành tội phạm giảm nhẹ là cấu thành tội phạm mà ngoài dấu hiệu định tội còn có thêm từ một đến nhiều tình tiết làm cho mức độ nguy hiểm của tội phạm giảm đi một cách đáng kể so với trường hợp bình thường.

- Căn cứ vào cấu trúc của cấu thành tội phạm, chia cấu thành tội phạm thành 2 loại:

+ Cấu thành tội phạm vật chất là cấu thành tội phạm có các dấu hiệu của mặt khách quan là hành vi nguy hiểm cho xã hội, hậu quả nguy hiểm cho xã hội và mối quan hệ nhân quả giữa các hành vi và hậu quả;

+ Cấu thành tội phạm hình thức là cấu thành tội phạm mà luật quy định chỉ cần có dấu hiệu hành vi nguy hiểm cho xã hội thì tội phạm đã hoàn thành.

*c) Ý nghĩa của cấu thành tội phạm*

- Cấu thành tội phạm là cơ sở pháp lý của trách nhiệm hình sự;

- Cấu thành tội phạm là căn cứ pháp lý để định tội.

*d) Các yếu tố của cấu thành tội phạm*

- Khách thể của tội phạm: là những quan hệ xã hội được Luật Hình sự bảo vệ nhưng bị hành vi phạm tội xâm hại. Đối tượng bị hành vi phạm tội tác động, xâm hại như tính mạng, sức khỏe con người, môi trường, tài sản… là bộ phận của khách thể của tội phạm.

- Mặt khách quan của tội phạm: là những biểu hiện ra bên ngoài của tội phạm, bao gồm:

+ Hành vi nguy hiểm cho xã hội;

+ Hậu quả nguy hiểm cho xã hội;

+ Mối quan hệ nhân quả giữa hành vi nguy hiểm cho xã hội và hậu quả nguy hiểm cho xã hội;

+ Những dấu hiệu khác: công cụ, phương tiện phạm tội; thời gian, địa điểm, hoàn cảnh phạm tội; phương pháp, thủ đoạn phạm tội…

- Chủ thể của tội phạm: là cá nhân đã thực hiện hành vi nguy hiểm cho xã hội (được quy định trong Bộ luật Hình sự). Cá nhân được coi là chủ thể của tội phạm phải là người cụ thể, đang sống; có đủ năng lực trách nhiệm hình sự; đạt độ tuổi theo quy định của Bộ luật Hình sự.

- Mặt chủ quan của tội phạm: là những diễn biến bên trong, phản ánh trạng thái tâm lý của chủ thể đối với hành vi nguy hiểm cho xã hội và đối với hậu quả gây ra. Mặt chủ quan của tội phạm bao gồm: lỗi, động cơ, mục đích; trong đó lỗi là dấu hiệu bắt buộc phải có.

*đ) Các dấu hiệu phải có trong mọi cấu thành tội phạm*

- Khách thể của tội phạm;

- Hành vi nguy hiểm cho xã hội;

- Độ tuổi và năng lực trách nhiệm hình sự của chủ thể tội phạm;

- Lỗi trong hành vi nguy hiểm cho xã hội.

**2. Các yếu tố cấu thành của các tội phạm thuộc thẩm quyền khởi tố, điều tra của kiểm lâm**

Bộ luật Hình sự năm 1999 đã quy định một số tội phạm liên quan đến lĩnh vực quản lý và bảo vệ rừng, thuộc thẩm quyền điều tra của cơ quan Kiểm lâm được quy định tại các Điều 175, 189, 190, 191, 240, 272 ( lưu ý: Điều 190 đã được Bộ luật Hình sự 2009 sửa đổi).

#### 2.1. Tội vi phạm các quy định về khai thác và bảo vệ rừng (Điều 175 BLHS 1999)

- Khách thể của tội phạm: là quan hệ xã hội về việc khai thác và bảo vệ rừng bảo vệ rừng mà bị tội phạm xâm phạm đến.

**-** Mặt khách quan của tội phạm:

+ Hành vi: tội phạm được thực hiện bằng hành vi khai thác trái phép cây rừng hoặc có hành vi khác không thuộc trường hợp hủy hoại rừng; hành vi vận chuyển, buôn bán gỗ;

+ Hậu quả: hành vi trên phải gây hậu quả nghiêm trọng hoặc không gây ra hậu quả nghiêm trọng nhưng phải đã bị xử phạt hành chính hoặc đã bị kết án về các tội này chưa được xoá án tích mà còn vi phạm.

- Chủ thể của tội phạm: là người đủ năng lực hành vi và đạt độ tuổi theo quy định. Chú ý, chủ thể của tội phạm theo quy định tại Khoản 1 Điều 175 phải có độ tuổi từ đủ 16 tuổi đến dưới 18 tuổi.

- Mặt chủ quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện do lỗi cố ý, người phạm tội nhận thức được hành vi gây nguy hiểm cho xã hội nhưng vẫn thực hiện. Động cơ của người phạm tội không phải là dấu hiệu bắt buộc của cấu thành tội phạm. Tuy nhiên mục đích lấy lâm sản ở trong rừng đối với hành vi khai thác trái phép cây rừng, mục đích bán gỗ để sinh lợi trong hành vi buôn bán là dấu hiệu bắt buộc phải chứng minh.

- Các loại hình phạt:

+ Hình phạt chính: phạt tiền, cải tạo không giam giữ, tù có thời hạn;

+ Hình phạt bổ sung: phạt tiền (khi không áp dụng là hình phạt chính).

#### 2.2. Tội huỷ hoại rừng (Điều 189 BLHS 1999)

- Khách thể của tội phạm: là quan hệ xã hội về bảo vệ rừng mà bị tội phạm xâm hại đến.

- Mặt khách quan của tội phạm:

+ Hành vi: đốt, phá rừng trái phép hoặc có hành vi khác huỷ hoại rừng;

+ Hậu quả: tội phạm thực hiện hành vi trên phải gây hậu quả nghiêm trọng hoặc không gây hậu quả nghiêm trọng nhưng đã bị xử phạt hành chính về hành vi này mà còn vi phạm.

- Chủ thể của tội phạm: là người đủ năng lực hành vi và đạt độ tuổi theo quy định. Chú ý, chủ thể của tội phạm theo quy định tại Khoản 1 Điều 189 phải có độ tuổi từ đủ 16 tuổi đến dưới 18 tuổi.

- Mặt chủ quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện do lỗi cố ý, người phạm tội nhận thức được hành vi gây nguy hiểm cho xã hội nhưng vẫn thực hiện. Động cơ của người phạm tội không phải là dấu hiệu bắt buộc của cấu thành tội phạm. Tuy nhiên mục đích không lấy lâm sản ở trong rừng đối với hành vi đốt, phá rừng trái phép hoặc các hành vi khác là dấu hiệu bắt buộc phải chứng minh.

- Các loại hình phạt:

+ Hình phạt chính: phạt tiền, cải tạo không giam giữ, tù có thời hạn;

+ Hình phạt bổ sung: phạt tiền (khi không áp dụng là hình phạt chính) và cấm đảm nhiệm chức vụ, cấm hành nghề hoặc làm công việc nhất định.

#### 2.3. Tội vi phạm các quy định về bảo vệ động vật thuộc danh mục loài nguy cấp, quý, hiếm được ưu tiên bảo vệ (Điều 190 BLHS 1999 được sửa đổi 2009)

- Khách thể của tội phạm: là quan hệ xã hội về bảo vệ động vật thuộc danh mục loại nguy cấp, quý, hiếm được ưu tiên bảo vệ mà bị tội phạm xâm hại đến.

- Mặt khách quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện bởi hành vi săn bắt, giết, vận chuyển, nuôi, nhốt, buôn bán trái phép động vật hoang dã quý hiếm thuộc danh mục loài nguy cấp, quý, hiếm được ưu tiên bảo vệ hoặc vận chuyển, buôn bán trái phép bộ phận cơ thể hoặc sản phẩm của loài động vật đó.

- Chủ thể của tội phạm: là người đủ năng lực hành vi và đạt độ tuổi theo quy định. Chú ý, chủ thể của tội phạm phải có độ tuổi từ đủ 16 tuổi đến dưới 18 tuổi.

- Mặt chủ quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện do lỗi cố ý, người phạm tội nhận thức được hành vi gây nguy hiểm cho xã hội nhưng vẫn thực hiện. Động cơ của người phạm tội không phải là dấu hiệu bắt buộc của cấu thành tội phạm. Tuy nhiên mục đích sinh lợi trong hành vi buôn bán động vật rừng hoặc sản phẩm của chúng là dấu hiệu bắt buộc phải chứng minh.

- Các loại hình phạt:

+ Hình phạt chính: phạt tiền, cải tạo không giam giữ, tù có thời hạn;

+ Hình phạt bổ sung: phạt tiền (khi không áp dụng là hình phạt chính) và cấm đảm nhiệm chức vụ, cấm hành nghề hoặc làm công việc nhất định.

#### 2.4. Tội vi phạm các quy định về quản lý khu bảo tồn thiên nhiên (Điều 191 BLHS 1999).

- Khách thể của tội phạm: là những quan hệ xã hội về quản lý khu bảo tồn thiên nhiên mà bị tội phạm xâm hại đến.

- Mặt khách quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện bởi hành vi huỷ hoại, làm hư hỏng, sử dụng không đúng quy định của Nhà nước đối với các di tích lịch sử, văn hoá, danh lam thắng cảnh.

- Chủ thể của tội phạm: là người đủ năng lực hành vi và đạt độ tuổi theo quy định. Chú ý, chủ thể của tội phạm theo quy định tại Khoản 1, Khoản 2 Điều 191 phải có độ tuổi từ đủ 16 tuổi đến dưới 18 tuổi.

- Mặt chủ quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện do lỗi cố ý, người phạm tội nhận thức được hành vi gây nguy hiểm cho xã hội nhưng vẫn thực hiện. Động cơ, mục đích của người phạm tội không phải là dấu hiệu bắt buộc của cấu thành tội phạm.

- Các loại hình phạt:

+ Hình phạt chính: phạt tiền, cải tạo không giam giữ, tù có thời hạn;

+ Hình phạt bổ sung: phạt tiền (khi không áp dụng là hình phạt chính), và cấm đảm nhiệm chức vụ, cấm hành nghề hoặc làm công việc nhất định.

#### 2.5. Điều 240. Tội vi phạm quy định về phòng cháy, chữa cháy (BLHS 1999)

- Khách thể của tội phạm: xâm phạm vào các quy định của Nhà nước về phòng cháy, chữa cháy.

- Mặt khách quan của tội phạm: tội phạm có hành vi phạm các quy định của Nhà nước về an toàn phòng cháy, chữa cháy gây thiệt hại nghiêm trọng, hành vi ở đây có thể được thực hiện bằng hành động hoặc không hành động.

- Chủ thể của tội phạm: là người đủ năng lực hành vi và đạt độ tuổi theo quy định. Chú ý, chủ thể của tội phạm theo quy định tại Khoản 1 Điều 240 phải có độ tuổi từ đủ 16 tuổi đến dưới 18 tuổi.

- Mặt chủ quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện do lỗi vô ý, người phạm tội nhận thức được hành vi gây nguy hiểm cho xã hội nhưng vẫn thực hiện. Động cơ, mục đích của người phạm tội không phải là dấu hiệu bắt buộc của cấu thành tội phạm.

- Các loại hình phạt:

+ Hình phạt chính: phạt tiền, cải tạo không giam giữ, tù có thời hạn;

+ Hình phạt bổ sung: phạt tiền (khi không áp dụng là hình phạt chính), và cấm đảm nhiệm chức vụ, cấm hành nghề hoặc làm công việc nhất định.

#### 2.6. Tội vi phạm các quy định về bảo vệ và sử dụng di tích lịch sử, văn hoá, danh lam, thắng cảnh gây hậu quả nghiêm trọng (Điều 272 BLHS 1999)

- Khách thể của tội phạm: là những quan hệ xã hội về bảo vệ và sử dụng di tích lịch sử văn hoá, danh lam, thắng cảnh mà bị tội phạm xâm hại đến.

- Mặt khách quan của tội phạm:

+ Tội phạm được thực hiện bởi hành vi huỷ hoại, làm hư hỏng, sử dụng không đúng quy định của Nhà nước đối với các di tích lịch sử, văn hoá, danh lam thắng cảnh;

+ Hậu quả: tội phạm thực hiện hành vi trên phải gây hậu quả nghiêm trọng.

- Chủ thể của tội phạm: là người đủ năng lực hành vi và đạt độ tuổi theo quy định. Chú ý, chủ thể của tội phạm phải có độ tuổi từ đủ 16 tuổi đến dưới 18 tuổi.

- Mặt chủ quan của tội phạm: tội phạm được thực hiện do lỗi vô ý, người phạm tội nhận thức được hành vi gây nguy hiểm cho xã hội nhưng vẫn thực hiện. Động cơ, mục đích của người phạm tội không phải là dấu hiệu bắt buộc của cấu thành tội phạm.

- Các loại hình phạt:

+ Hình phạt chính: cảnh cáo, phạt tiền, cải tạo không giam giữ, tù có thời hạn;

+ Hình phạt bổ sung: không có

**II. CHỨNG CỨ, CHỨNG MINH** **CÁC VỤ ÁN HÌNH SỰ THUỘC THẨM QUYỀN KHỞI TỐ, ĐIỀU TRA CỦA KIỂM LÂM**

**1. Chứng cứ**

Chứng cứ là những gì có thật, được thu thập theo trình tự, thủ tục do Bộ luật Tố tụng hình sự quy định, được dùng làm căn cứ để xác định có hay không có hành vi phạm tội, người thực hiện hành vi phạm tội và những tình tiết khác có ý nghĩa trong việc giải quyết vụ án.

**Chứng cứ được xác định bằng:**

- Vật chứng;

- Lời khai của người làm chứng;

- Lời khai của người bị hại;

- Lời khai của nguyên đơn dân sự, bị đơn dân sự;

- Lời khai của người có quyền lợi nghĩa vụ liên quan đến vụ án;

- Lời khai của người bị bắt;

- Lời khai của người bị tạm giữ;

- Lời khai của bị can;

- Lời khai của bị cáo;

- Kết luận giám định;

- Biên bản về hoạt động điều tra, xét xử;

- Các tài liệu, đồ vật khác.

**Thu thập chứng cứ**

- Để thu thập chứng cứ, cơ quan có thẩm quyền tiến hành tố tụng có quyền tiến hành hoạt động thu thập chứng cứ theo quy định của Bộ luật Tố tụng hình sự; yêu cầu cơ quan, tổ chức, cá nhân cung cấp chứng cứ, tài liệu, đồ vật, dữ liệu điện tử, trình bày những tình tiết làm sáng tỏ vụ án.

- Để thu thập chứng cứ, người bào chữa có quyền gặp người mà mình bào chữa, bị hại, người làm chứng và những người khác biết về vụ án để hỏi, nghe họ trình bày về những vấn đề liên quan đến vụ án; đề nghị cơ quan, tổ chức, cá nhân cung cấp tài liệu, đồ vật, dữ liệu điện tử liên quan đến việc bào chữa.

- Những người tham gia tố tụng khác, cơ quan, tổ chức hoặc bất cứ cá nhân nào đều có thể đưa ra chứng cứ, tài liệu, đồ vật, dữ liệu điện tử và trình bày những vấn đề có liên quan đến vụ án.

**Đánh giá chứng cứ**

- Mỗi chứng cứ phải được đánh giá để xác định tính hợp pháp, xác thực và liên quan đến vụ án. Việc xác định các chứng cứ thu thập được phải bảo đảm đủ để giải quyết vụ án hình sự.

- Điều tra viên, Kiểm sát viên, Thẩm phán và Hội thẩm xác định và đánh giá mọi chứng cứ với đầy đủ tinh thần trách nhiệm, sau khi nghiên cứu một cách tổng hợp, khách quan, toàn diện và đầy đủ tất cả tình tiết của vụ án.

**Ví dụ:** Đối với hiện trường vụ án khai thác rừng trái phép thì cơ quan kiểm lâm cần thu thập những chứng cứ sau: Vật chứng là công cụ khai thác (cưa tay, cưa máy, dao, rựa…); vật chứng là đối tượng mà tội phạm hướng đến (cây gỗ, lóng gỗ, phách gỗ…); lời khai của đối tượng nghi vấn; lời khai của người làm chứng… Tuy nhiên, cơ quan kiểm lâm cần lưu ý chứng cứ là những gì có thật cho nên nếu lời khai của đối tượng nghi vấn là sai so với bản chất vụ việc thì lời khai này không được xem là chứng cứ hoặc vật chứng là cưa máy phải là cưa máy đã cưa những cây gỗ tại hiện trường còn cưa máy mà đối tượng mang theo nhưng chưa dùng để cưa cây rừng thì không phải là vật chứng của vụ án vì chứng cứ là những gì có thật và được cơ quan tiến hành tố tụng thu thập theo đúng trình tự do Bộ luật Tố tụng hình sự quy định.

**2. Chứng minh các vụ phạm tội thuộc thẩm quyền khởi tố, điều tra của kiểm lâm**

- Theo quy định của Bộ luật Tố tụng hình sự 2003 thì khi điều tra, truy tố và xét xử vụ án hình sự, cơ quan có thẩm quyền tiến hành tố tụngphải chứng minh:

+ Có hành vi phạm tội xảy ra hay không, thời gian, địa điểm và những tình tiết khác của hành vi phạm tội;

+ Ai là người thực hiện hành vi phạm tội; có lỗi hay không có lỗi, do cố ý hay vô ý; có năng lực trách nhiệm hình sự hay không; mục đích, động cơ phạm tội;

+ Những tình tiết giảm nhẹ, tăng nặng trách nhiệm hình sự của bị can, bị cáo và đặc điểm về nhân thân của bị can, bị cáo;

+ Tính chất và mức độ thiệt hại do hành vi phạm tội gây ra;

+ Nguyên nhân và điều kiện phạm tội;

+ Những tình tiết khác liên quan đến việc loại trừ trách nhiệm hình sự, miễn trách nhiệm hình sự, miễn hình phạt.

- Nhiệm vụ, quyền hạn của cơ quan được giao nhiệm vụ tiến hành một số hoạt động điều tra: Tiến hành một số hoạt động điều tra khi thực hiện nhiệm vụ trong lĩnh vực quản lý của mình mà tiếp nhận tố giác, tin báo về tội phạm hoặc phát hiện hành vi phạm tội đến mức phải truy cứu trách nhiệm hình sự thì tiến hành các hoạt động kiểm tra, xác minh và điều tra theo quy định của Bộ luật Tố tụng hình sự 2003 và Pháp lệnh tổ chức điều tra hình sự 2004.

- Như vậy, theo tinh thần quy định của Điều 21 Pháp lệnh tổ chức điều tra hình sự và Điều 111 Bộ luật Tố tụng hình sự 2003 thì nội dung chứng minh các tội phạm thuộc thẩm quyền điều tra của cơ quan kiểm lâm được hiểu là: Làm rõ các yếu tố cấu thành tội phạm, tức là làm rõ các yếu tố về khách thể bị xâm hại, mặt khách quan của hành vi phạm tội, chủ thể thực hiện hành vi phạm tội và mặt chủ quan của chủ thể thực hiện hành vi phạm tội theo nguyên tắc chung như sau:

+ Bước 1: Nhận định đâu là hiện trường của vụ việc (lưu ý có rất nhiều loại hiện trường, nhưng tóm lại hiện trường được hiểu là nơi có dấu vết của hành vi phạm tội để lại). Xem xét các dấu vết từ hiện trường xem có dấu hiệu khách thể của Luật Hình sự bị xâm hại không. Nếu nhận định có khách thể của luật hình sự bị xâm hại, ta chuyển sang bước tiếp theo;

+ Bước 2: Xác định hành vi nào xâm hại đến khách thể của Luật Hình sự;

+ Bước 3: Xác định người nào đã thực hiện hành vi giống như mô tả trong cấu thành tội phạm được quy định trong điều luật của Bộ luật Hình sự;

+ Bước 4: Xác định lỗi của người đã thực hiện hành vi phạm tội.

**3. Một số biện pháp nghiệp vụ thu thập chứng cứ và chứng minh các vụ phạm tội thuộc thẩm quyền khởi tố, điều tra của kiểm lâm**

***3.1. Lấy lời khai người làm chứng***

* Việc lấy lời khai người làm chứng được tiến hành tại nơi tiến hành điều tra, nơi cư trú, nơi làm việc hoặc nơi học tập của người đó;
* Nếu vụ án có nhiều người làm chứng thì phải lấy lời khai riêng từng người và không để cho họ tiếp xúc, trao đổi với nhau trong thời gian lấy lời khai;
* Trước khi lấy lời khai, Điều tra viên phải giải thích cho người làm chứng biết quyền và nghĩa vụ của họ theo quy định của BLTTHS 2003. Việc này phải ghi vào biên bản;
* Trước khi hỏi về nội dung vụ án, Điều tra viên phải hỏi về mối quan hệ giữa người làm chứng với bị can, bị hại và những tình tiết khác về nhân thân của người làm chứng. Điều tra viên yêu cầu người làm chứng trình bày hoặc tự viết một cách trung thực và tự nguyện những gì họ biết về vụ án, sau đó mới đặt câu hỏi;
* Trường hợp xét thấy việc lấy lời khai của Điều tra viên không khách quan hoặc có vi phạm pháp luật hoặc xét cần làm rõ chứng cứ, tài liệu để quyết định việc phê chuẩn hoặc không phê chuẩn quyết định tố tụng của Cơ quan điều tra hoặc để quyết định việc truy tố thì Kiểm sát viên có thể lấy lời khai người làm chứng.

***3.2. Lấy lời khai người vi phạm***

Lấy lời khai người vi phạm thực hiện theo quy định, trong đó cần lưu ý những điểm sau:

- Đặc điểm nhân thân của bị can như: họ tên, tuổi, nghề nghiệp, địa chỉ, dân tộc, quốc tịch, tôn giáo, trình độ văn hoá, hoàn cảnh gia đình, tiền án, tiền sự, đã bị xử phạt về hành vi vi phạm quy định về bảo vệ rừng, quản lý lâm sản chưa;

- Động cơ, mục đích phạm tội, vai trò của bị can trong vụ án phạm tội có tổ chức, mức độ hành vi phạm tội của bị can;

- Diễn biến của quá trình thực hiện hành vi phạm tội;

- Loại công cụ, phương tiện mà bị can đã sử dụng, nơi cất giấu;

- Số lượng, đặc điểm những đồ vật, tài sản, tiền bạc mà đối tuợng có được do thực hiện hành vi phạm tội mà có, nơi cất giữ chúng;

- Mối quan hệ của từng đối tượng với các đối tượng khác ở địa bàn phạm tội, ổ nhóm của chúng.

***3.3. Khám phương tiện, khám người, khám chỗ ở, khám nghiệm hiện trường***

*a) Khám phương tiện, khám người, chỗ ở, nơi làm việc*

* Việc khám xét phương tiện, khám người, chỗ ở, nơi làm việc được tiến hành khi có căn cứ để nhận định phương tiện phạm tội, trong người, chỗ ở, nơi làm việc, địa điểm có công cụ, tài liệu, đồ vật, tài sản do phạm tội mà có hoặc đồ vật, dữ liệu điện tử, tài liệu khác có liên quan đến vụ án. Việc khám xét chỗ ở, nơi làm việc, địa điểm, phương tiện cũng được tiến hành khi cần phát hiện người đang bị truy nã, truy tìm và giải cứu nạn nhân.

*b) Khám nghiệm hiện trường*

* Điều tra viên chủ trì tiến hành khám nghiệm nơi xảy ra, nơi phát hiện tội phạm để phát hiện dấu vết của tội phạm, thu giữ vật chứng, tài liệu, đồ vật, dữ liệu điện tử khác liên quan và làm sáng tỏ những tình tiết có ý nghĩa đối với việc giải quyết vụ án;
* Trước khi tiến hành khám nghiệm hiện trường, Điều tra viên phải thông báo cho Viện kiểm sát cùng cấp biết về thời gian, địa điểm tiến hành khám nghiệm để cử Kiểm sát viên kiểm sát khám nghiệm hiện trường. Kiểm sát viên phải có mặt để kiểm sát việc khám nghiệm hiện trường. Khi khám nghiệm hiện trường phải có người chứng kiến; có thể cho bị can, người bào chữa, bị hại, người làm chứng tham gia và mời người có chuyên môn tham dự việc khám nghiệm;
* Khi khám nghiệm hiện trường phải tiến hành chụp ảnh, vẽ sơ đồ, mô tả hiện trường, đo đạc, dựng mô hình; xem xét tại chỗ và thu lượm dấu vết của tội phạm, tài liệu, đồ vật có liên quan đến vụ án; ghi rõ kết quả khám nghiệm vào biên bản. Biên bản khám nghiệm hiện trường được lập theo quy định tại Điều 178 của Bộ luật này. Trường hợp không thể xem xét ngay được thì tài liệu, đồ vật thu giữ phải được bảo quản, giữ nguyên trạng hoặc niêm phong đưa về nơi tiến hành điều tra.

***3.4. Thu thập, bảo quản và xử lý vật chứng***

Vật chứng:Là vật được dùng làm công cụ, phương tiện phạm tội, vật mang dấu vết tội phạm, vật là đối tượng của tội phạm, tiền hoặc vật khác có giá trị chứng minh tội phạm và người phạm tội hoặc có ý nghĩa trong việc giải quyết vụ án.

*a) Thu thập vật chứng*

Vật chứng phải được thu thập kịp thời, đầy đủ, mô tả đúng thực trạng vào biên bản và đưa vào hồ sơ vụ án. Trường hợp vật chứng không thể đưa vào hồ sơ vụ án thì phải chụp ảnh, có thể ghi hình để đưa vào hồ sơ vụ án. Vật chứng phải được niêm phong, bảo quản theo quy định của pháp luật.

*b) Bảo quản vật chứng*

- Vật chứng cần được niêm phong thì phải niêm phong ngay sau khi thu thập. Việc niêm phong, mở niêm phong được lập biên bản và đưa vào hồ sơ vụ án. Việc niêm phong, mở niêm phong vật chứng được thực hiện theo quy định của Chính phủ;

- Vật chứng là tiền, vàng, bạc, kim khí quý, đá quý, đồ cổ, chất nổ, chất cháy, chất độc, chất phóng xạ, vũ khí quân dụng phải được giám định ngay sau khi thu thập và phải chuyển ngay để bảo quản tại Kho bạc Nhà nước hoặc cơ quan chuyên trách khác. Nếu vật chứng là tiền, vàng, bạc, kim khí quý, đá quý, đồ cổ lưu dấu vết của tội phạm thì tiến hành niêm phong theo quy định; vật chứng là vi khuẩn nguy hại, bộ phận cơ thể người, mẫu mô, mẫu máu và các mẫu vật khác của cơ thể người được bảo quản tại cơ quan chuyên trách theo quy định của pháp luật;

- Vật chứng không thể đưa về cơ quan có thẩm quyền tiến hành tố tụng để bảo quản thì cơ quan có thẩm quyền tiến hành tố tụng giao vật chứng đó cho chủ sở hữu, người quản lý hợp pháp đồ vật, tài sản hoặc người thân thích của họ hoặc chính quyền địa phương, cơ quan, tổ chức nơi có vật chứng bảo quản;

- Vật chứng thuộc loại mau hỏng hoặc khó bảo quản thì cơ quan có thẩm quyền trong phạm vi quyền hạn của mình quyết định bán theo quy định của pháp luật và chuyển tiền đến tài khoản tạm giữ của cơ quan có thẩm quyền tại Kho bạc Nhà nước để quản lý;

- Vật chứng đưa về cơ quan có thẩm quyền tiến hành tố tụng bảo quản thì cơ quan Công an nhân dân, Quân đội nhân dân, cơ quan được giao nhiệm vụ tiến hành một số hoạt động điều tra có trách nhiệm bảo quản vật chứng trong giai đoạn điều tra, truy tố; cơ quan thi hành án dân sự có trách nhiệm bảo quản vật chứng trong giai đoạn xét xử và thi hành án.

*c) Xử lý vật chứng*

Việc xử lý vật chứng do Cơ quan điều tra, cơ quan được giao nhiệm vụ tiến hành một số hoạt động điều tra quyết định nếu vụ án được đình chỉ ở giai đoạn điều tra; do Viện kiểm sát quyết định nếu vụ án được đình chỉ ở giai đoạn truy tố; do Chánh án Tòa án quyết định nếu vụ án được đình chỉ ở giai đoạn chuẩn bị xét xử; do Hội đồng xét xử quyết định nếu vụ án đã đưa ra xét xử. Việc thi hành quyết định về xử lý vật chứng phải được ghi vào biên bản. Vật chứng được xử lý như sau:

- Vật chứng là công cụ, phương tiện phạm tội, vật cấm tàng trữ, lưu hành thì bị tịch thu, nộp ngân sách nhà nước hoặc tiêu hủy;

- Vật chứng là tiền bạc hoặc tài sản do phạm tội mà cóthì bị tịch thu, nộp ngân sách nhà nước;

- Vật chứng không có giá trị hoặc không sử dụng được thì bị tịch thu và tiêu hủy.

Lưu ý**:** Trong quá trình điều tra, truy tố, xét xử, cơ quan, người có thẩm quyền quy định pháp luật có quyền:

- Trả lại ngay tài sản đã thu giữ, tạm giữ nhưng không phải là vật chứng cho chủ sở hữu hoặc người quản lý hợp pháp tài sản đó;

- Trả lại ngay vật chứng cho chủ sở hữu hoặc người quản lý hợp pháp nếu xét thấy không ảnh hưởng đến việc xử lý vụ án và thi hành án;

- Vật chứng thuộc loại mau hỏng hoặc khó bảo quản thì có thể được bán theo quy định của pháp luật; trường hợp không bán được thì tiêu hủy;

- Vật chứng là động vật hoang dã và thực vật ngoại lai thì ngay sau khi có kết luận giám định phải giao cho cơ quan quản lý chuyên ngành có thẩm quyền xử lý theo quy định của pháp luật;

- Trường hợp có tranh chấp về quyền sở hữu đối với vật chứng thì giải quyết theo quy định của pháp luật về tố tụng dân sự.

***3.5. Trưng cầu giám định***

- Khi thuộc một trong các trường hợp quy định của BLTTHS 2003 hoặc khi xét thấy cần thiết thì cơ quan có thẩm quyền tiến hành tố tụng ra quyết định trưng cầu giám định;

- Quyết định trưng cầu giám định có các nội dung:

+ Tên cơ quan trưng cầu giám định; họ tên người có thẩm quyền trưng cầu giám định;

+ Tên tổ chức; họ tên người được trưng cầu giám định;

+ Tên và đặc điểm của đối tượng cần giám định;

+ Tên tài liệu có liên quan hoặc mẫu so sánh gửi kèm theo (nếu có);

+ Nội dung yêu cầu giám định;

+ Ngày, tháng, năm trưng cầu giám định và thời hạn trả kết luận giám định.

- Trong thời hạn 24 giờ kể từ khi ra quyết định trưng cầu giám định, cơ quan trưng cầu giám định phải giao hoặc gửi quyết định trưng cầu giám định, hồ sơ, đối tượng trưng cầu giám định cho tổ chức, cá nhân thực hiện giám định; gửi quyết định trưng cầu giám định cho Viện kiểm sát có thẩm quyền thực hành quyền công tố và kiểm sát điều tra.

**III. PHƯƠNG PHÁP LẬP HỒ SƠ BAN ĐẦU CÁC VỤ ÁN HÌNH SỰ THUỘC THẨM QUYỀN KHỞI TỐ, ĐIỀU TRA CỦA KIỂM LÂM**

Cơ quan Kiểm lâm khi thực hiện nhiệm vụ trong lĩnh vực quản lý của mình mà phát hiện tội phạm quy định tại các Điều 175, 189, 190, 191, 240, 272 của Bộ luật Hình sự 1999 và Bộ luật Hình sự 1999 sửa đổi 2009 thì Cục trưởng Cục Kiểm lâm, Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm vùng, Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm, Hạt trưởng Hạt Kiểm lâm có nhiệm vụ, quyền hạn sau đây:

**1. Đối với tội phạm ít nghiêm trọng**

Trong trường hợp phạm tội quả tang, chứng cứ và lai lịch người phạm tội rõ ràng thì quyết định khởi tố vụ án, khám nghiệm hiện trường, khám xét, lấy lời khai, thu giữ, tạm giữ và bảo quản vật chứng, tài liệu liên quan trực tiếp đến vụ án, trưng cầu giám định khi cần thiết, khởi tố bị can, tiến hành các biện pháp điều tra khác theo quy định của Bộ luật Tố tụng hình sự, kết thúc điều tra và chuyển hồ sơ vụ án cho Viện kiểm sát có thẩm quyền trong thời hạn 20 ngày, kể từ ngày ra quyết định khởi tố vụ án.

**2. Đối với tội phạm ít nghiêm trọng nhưng phức tạp**

Đối với các loại tội phạm này thì quyết định khởi tố vụ án, khám nghiệm hiện trường, khám xét, lấy lời khai, thu giữ, tạm giữ và bảo quản vật chứng, tài liệu liên quan trực tiếp đến vụ án, chuyển hồ sơ vụ án cho Cơ quan điều tra có thẩm quyền trong thời hạn 07 ngày, kể từ ngày ra quyết định khởi tố vụ án.

**3. Đối với tội phạm nghiêm trọng, rất nghiêm trọng, đặc biệt nghiêm trọng**

Đối với các loại tội phạm này thì thực hiện tương tự như trường hợp đối với tội phạm ít nghiêm trọng nhưng phức tạp ở trên. Lưu ý:

**-** Cục trưởng Cục Kiểm lâm, Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm, Hạt trưởng Hạt Kiểm lâm, Hạt trưởng Hạt phúc kiểm lâm sản trực tiếp tổ chức và chỉ đạo các hoạt động điều tra, quyết định phân công hoặc thay đổi cấp phó trong việc điều tra vụ án hình sự, kiểm tra các hoạt động điều tra, quyết định thay đổi hoặc huỷ bỏ các quyết định không có căn cứ và trái pháp luật của cấp phó, giải quyết tố cáo theo quy định của Bộ luật Tố tụng hình sự.

**-** Khi Cục trưởng Cục Kiểm lâm, Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm, Hạt trưởng Hạt Kiểm lâm, Hạt trưởng Hạt phúc kiểm lâm sản vắng mặt thì một cấp phó được uỷ nhiệm thực hiện các quyền hạn của cấp trưởng theo quy định và phải chịu trách nhiệm trước cấp trưởng về nhiệm vụ được giao.

**-** Khi được phân công điều tra vụ án hình sự, Phó Cục trưởng Cục Kiểm lâm, Phó Chi Cục trưởng Chi cục Kiểm lâm, Phó Hạt trưởng Hạt phúc kiểm lâm sản có quyền áp dụng các biện pháp điều tra quy định.

Cục trưởng, Phó Cục trưởng Cục Kiểm lâm, Chi cục trưởng, Phó Chi Cục trưởng Chi cục Kiểm lâm, Hạt trưởng, Phó Hạt trưởng Hạt Kiểm lâm, Hạt trưởng, Phó Hạt trưởng Hạt phúc kiểm lâm sản phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về những hành vi và quyết định của mình.

**Tóm lại khi phát hiện một vụ việc có dấu hiệu vi phạm pháp luật trong lĩnh vực quản lý bảo vệ rừng thì trình tự chung trong việc lập hồ sơ được thực hiện như sau:**

*- Thứ nhất*, cơ quan thụ lý hoặc phát hiện vụ việc trong thẩm quyền của mình phải xác lập hồ sơ ban đầu để xác lập vụ việc. Hồ sơ xác lập vụ việc ban đầu thường sử dụng các biểu mẫu như: biên bản kiểm tra lâm sản theo thông tư 01/2012/TT-BNNPTNT; biên bản vụ việc; biên bản làm việc, bản tường trình; biên bản xác minh; kết luận giám định... hoặc các tài liệu, đồ vật do các tổ chức, cá nhân, cơ quan cung cấp....

*- Thứ hai*, tiến hành các thủ tục cần thiết theo quy định pháp luật để xác định vụ việc có dấu hiệu tội phạm hay không. Nếu có dấu hiệu tội phạm thì tiến hành lập hồ sơ theo quy định tại công văn số 224/KL-TTPC ngày 10 tháng 03 năm 2008 của Cục Kiểm lâm về việc hướng dẫn một số hoạt động nghiệp vụ về tổ chức điều tra hình sự của cơ quan kiểm lâm. Nếu có vi phạm hành chính thì lập hồ sơ xử phạt theo quy định của Luật Xử lý vi phạm hành chính 2012;

*- Thứ ba*, các biểu mẫu thường được sử dụng đối với việc lập hồ sơ khởi tố vụ án hình sự:

+ Quyết định khởi tố vụ án hình sự (theo mẫu số 01-ĐTHS-KL): trong thời hạn 24 giờ, người ra quyết định khởi tố vụ án hình sự phải có văn bản báo cáo, chuyển quyết định khởi tố vụ án và tài liệu có liên quan đến VKSND cùng cấp để kiểm sát việc khởi tố;

+ Quyết định khởi tố bị can (theo mẫu số 02-ĐTHS-KL): người ra quyết định khởi tố vụ án hình sự, đồng thời là người ra quyết định khởi tố bị can, trong thời hạn 24 giờ phải có văn bản báo cáo, chuyển quyết định khởi tố bị can và tài liệu có liên quan đến VKSND cùng cấp để phê chuẩn quyết định khởi tố bị can theo quy định tại Khoản 4 Điều 126 Bộ luật tố tụng hình sự năm 2003;

+ Quyết định phân công công chức kiểm lâm điều tra vụ án hình sự đã được khởi tố (theo mẫu số 03-ĐTHS-KL): người ra quyết định khởi tố vụ án hình sự, đồng thời ra quyết định phân công công chức kiểm lâm thuộc quyền quản lý tiến hành các hoạt động điều tra vụ án hình sự;

+ Khám nghiệm hiện trường (biên bản khám nghiệm hiện trường theo mẫu số 04-ĐTHS-KL): đối với tội phạm ít nghiêm trọng, phạm tội quả tang, chứng cứ lai lịch người phạm tội rõ ràng không nhất thiết phải khám nghiệm hiện trường. Tuy nhiên trong từng vụ án cụ thể, xét thấy cần thiết để củng cố thêm chứng cứ, người được phân công tham gia một số hoạt động điều tra có thể tổ chức tiến hành khám nghiệm hiện trường theo quy định của Bộ luật tố tụng hình sự năm 2003.  Kết quả công tác khám nghiệm hiện trường phải được phản ánh trong hồ sơ khám nghiệm hiện trường thể hiện trong các tài liệu: biên bản khám nghiệm hiện trường, báo cáo kết quả khám nghiệm hiện trường, sơ đồ hiện trường, bản ảnh hiện trường;

+ Thu giữ, tạm giữ và bảo quản vật chứng, tài liệu liên quan trực tiếp đến vụ án (biên bản tạm giữ vật chứng theo mẫu số 05-ĐTHS-KL): vật chứng, tài liệu liên quan trực tiếp đến vụ án phải được cất giữ cẩn thận, bảo đảm an toàn, nếu cần thì phải niêm phong theo quy định. Trường hợp, vật chứng là động vật còn sống khoẻ mạnh phải có nơi nuôi, nhốt, chăm sóc bảo đảm an toàn; nếu ốm yếu, bị thương phải tổ chức cứu hộ; nếu đã chết hoặc bộ phận của chúng phải nhanh chóng xử lý theo quy định hiện hành;

+ Lấy lời khai bị can (biên bản ghi lời khai theo mẫu số 06-ĐTHS-KL): lấy lời khai bị can thực hiện theo quy định tại Điều 131, 132 Bộ luật tố tụng hình sự năm 2003, trong đó cần lưu ý những điểm sau: (i) đặc điểm nhân thân của bị can như: họ tên, tuổi, nghề nghiệp, địa chỉ, dân tộc, quốc tịch, tôn giáo, trình độ văn hoá, hoàn cảnh gia đình, tiền án, tiền sự, đã bị xử phạt về hành vi vi phạm quy định về bảo vệ rừng, quản lý lâm sản chưa; (ii) động cơ, mục đích phạm tội, vai trò của bị can trong vụ án phạm tội có tổ chức, mức độ hành vi phạm tội của bị can; (iii) diễn biến của quá trình thực hiện hành vi phạm tội; (iv) loại công cụ, phương tiện mà bị can đã sử dụng, nơi cất giấu; (v) số lượng, đặc điểm những đồ vật, tài sản, tiền bạc mà đối tuợng có được do thực hiện hành vi phạm tội mà có, nơi cất giữ chúng; mối quan hệ của từng đối tượng với các đối tượng khác ở địa bàn phạm tội, ổ nhóm của chúng;

+ Lấy lời khai người làm chứng (biên bản ghi lời khai theo mẫu số 07-ĐTHS-KL): lấy lời khai những người làm chứng trực tiếp có mặt tại nơi thực hiện hành vi phạm tội, trong trường hợp cần thiết có thể lấy lời khai của những người làm chứng khác mặc dù người đó không trực tiếp có mặt tại nơi thực hiện hành vi phạm tội nhưng họ biết được những tình tiết có giá trị làm rõ sự thực khách quan của vụ án; việc lấy lời khai người làm chứng thực hiện theo quy định tại Điều 133, 134, 135, 136 Bộ luật tố tụng hình sự năm 2003;

+ Trưng cầu giám định (theo mẫu số 08-ĐTHS-KL). Trong điều tra tội phạm vi phạm các quy định về quản lý rừng, bảo vệ rừng, quản lý lâm sản khi xét thấy cần thiết làm rõ những vấn đề có liên quan đến vụ án bằng việc giám định, cơ quan kiểm lâm trực tiếp thụ lý điều tra vụ án ra quyết định trưng cầu giám định;

+ Kết thúc điều tra: (i) công chức kiểm lâm được phân công điều tra vụ án tiến hành viết kết luận điều tra vụ án, ghi rõ ngày, tháng, năm, họ tên, chức vụ và chữ ký của người ra quyết định phân công công chức kiểm lâm điều tra vụ án (theo mẫu số 09-ĐTHS-KL); (ii) cơ quan kiểm lâm thực hiện điều tra vụ án lập văn bản chuyển hồ sơ vụ án cïng kết luận điều tra đề nghị truy tố gửi Viện kiểm sát nhân dân cùng cấp trong thời hạn hai ngày kể từ ngày kết luận điều tra hoặc bản kết luận điều tra kèm theo quyết định đình chỉ điều tra đồng thời gửi bản kết luận điều tra đề nghị truy tố hoặc quyết định đình chỉ điều tra cho bị can, người bào chữa; (iii) việc giao nhận hồ sơ trên đây giữa cơ quan kiểm lâm và Viện kiểm sát cùng cấp phải lập thành biên bản giao nhận hồ sơ vụ án (theo mẫu số 09A-ĐTHS-KL) và biên bản giao nhận tang vật vụ án (theo mẫu số 09B-ĐTHS-KL).

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

Chia lớp thành các nhóm để thảo luận, giải quyết tình huống sau: Lựa chọn một tình huống vi phạm pháp luật hình sự về quản lý rừng, bảo vệ và phát triển rừng và quản lý lâm sản ở địa phương anh (chị) đang công tác. Sau đó, phân tích các dấu hiệu, yếu tố cấu thành tội phạm của hành vi đó; trình bày các bước để thu thập các chứng cứ phục vụ cho công tác điều tra.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Nêu các yếu tố cần thiết để chứng minh một người đã thực hiện tội phạm.

2. Trình bày và phân tích các bước để xử lý một hành vi vi phạm pháp luật hình sự trong lĩnh vực quản lý rừng, bảo vệ và phát triển rừng, quản lý lâm sản.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bộ luật Hình sự 1999, sửa đổi năm 2009.

3. Bộ luật Tố tụng hình sự 2003.

4. Pháp lệnh Tổ chức điều tra hình sự 2004.

5. Công văn 224/KL-TTPC ngày 10 tháng 3 năm 2008 của Cục Kiểm lâm.

# Chuyên đề 11 QUẢN LÝ RỪNG BỀN VỮNG, CHỨNG CHỈ RỪNG VÀ CHÍNH SÁCH CHI TRẢ DỊCH VỤ MÔI TRƯỜNG RỪNG

Thời lượng: 08 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận, thực hành: 04 tiết

## I. QUẢN LÝ RỪNG BỀN VỮNG VÀ CHỨNG CHỈ RỪNG

**1. Một số thuật ngữ và khái niệm**

***1.1. Hội đồng quản trị rừng* (*Forest Stewardship Council - FSC)***

FSC là một tổ chức phi chính phủ có trụ sở tại thành phố Bonn, Đức. FSC được thành lập nhằm đặt ra các tiêu chuẩn cho các chương trình chứng chỉ rừng trên thế giới và chỉ định các cơ quan cấp chứng chỉ tuân thủ các tiêu chuẩn đặt ra này.

Các cơ quan cấp chứng chỉ, các cơ sở kinh doanh lâm sản, các tổ chức xã hội và các nhóm hoạt động môi trường thiết lập nên FSC để giám sát việc cấp chứng chỉ và hạn chế sự gia tăng một cách hỗn loại các tiêu chuẩn.

Bên cạnh đó, một số chương trình FSC vùng và quốc gia đã xây dựng các tiêu chuẩn và quy định, dựa trên Bộ tiêu chuẩn (Nguyên tắc và Tiêu chí) của FSC, nhằm làm cho các Nguyên tắc và tiêu chí FSC này phù hợp hơn với từng vùng.

***1.2. Chứng chỉ rừng***

Theo ISO (1991) chứng chỉ là sự cấp giấy xác nhận một sản phẩm, một quá trình hay một dịch vụ đã đáp ứng các yêu cầu nhất định. Chứng chỉ rừng có đối tượng chứng chỉ là chất lượng quản lý rừng. Hiện có nhiều định nghĩa khác nhau, nhưng đều bao hàm hai nội dung cơ bản là: Đánh giá độc lập chất lượng quản lý rừng theo một Bộ tiêu chuẩn quy định, và cấp giấy chứng chỉ có thời hạn.

*Chứng chỉ rừng là sự xác nhận bằng giấy chứng chỉ rằng đơn vị quản lý rừng được chứng chỉ đã đạt những tiêu chuẩn về quản lý rừng bền vững do tổ chức chứng chỉ hoặc được uỷ quyền chứng chỉ quy định.*

Nói cách khác, chứng chỉ rừng là quá trình đánh giá quản lý rừng để xác nhận rằng chủ rừng đã đạt các yêu cầu về quản lý rừng bền vững

***1.3. Ba thành phần có vai trò trong chứng chỉ rừng***

Người chứng chỉ: là một tổ chức thứ ba, trung gian, hoàn toàn độc lập.

Người có lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp từ rừng như Chính phủ, chính quyền địa phương, cộng đồng dân cư, các tổ chức môi trường, xã hội,… gọi chung là các cổ đông.

Người được chứng chỉ, gồm các lâm trường, công ty hay doanh nghiệp lâm nghiệp, chủ rừng cộng đồng hoặc cá thể. Một trong những động lực quan trọng của chứng chỉ rừng là thâm nhập thị trường tiêu thụ sản phẩm rừng đòi hỏi có chứng chỉ, vì vậy chứng chỉ rừng thường gắn với chứng chỉ chuỗi hành trình (CoC) - xác nhận sản phẩm có nguồn gốc từ rừng được chứng chỉ.

***1.4. Chứng chỉ Quản lý rừng FSC***

Là quá trình *điều tra rừng và đất rừng* nhằm xác minh rằng chúng đang được quản lý theo các Nguyên tắc và Tiêu chí FSC.

Được thiết kế nhằm đảm bảo rằng việc khai thác gỗ được thực hiện *phù hợp về phương diện sinh thái và đem lại lợi ích về kinh tế và xã hội* cho các cộng đồng địa phương.

Là một chương trình *tự nguyện* tạo ra động lực thị trường thông qua việc đem đến cho người tiêu dùng quyền "bầu chọn” cho *công tác quản trị rừng tốt:* Khi mua sản phẩm gỗ được chứng chỉ họ sẽ góp phần vào việc bảo tồn rừng và đa dạng sinh học trên toàn thế giới.

Để đánh giá một khu rừng đạt tiêu chuẩn về quản lý rừng bền vững, thì có nhiều tổ chức đứng ra xây dựng phương pháp đánh giá, trong đó có hội đồng quản trị rừng (FSC), hội đồng này được thành lập vào năm 1993 bởi một nhóm gồm 130 thành viên khác nhau từ 25 quốc gia, bao gồm đại diện của các cơ quan môi trường, các thương gia, các cộng đồng dân cư bản xứ, ngành công nghiệp và các cơ quan cấp chứng chỉ. Nhiệm vụ của FSC là thúc đẩy việc quản lý rừng trên thế giới một cách hợp lý về môi trường, có lợi ích về mặt xã hội và có thể thực hiện được về mặt kinh tế. Hội đồng quản trị rừng (FSC) đã xây dựng  một Bộ tiêu chuẩn để làm cơ sở đánh giá rừng và cấp chứng chỉ cho những khu rừng đạt yêu cầu về mục tiêu quản lý rừng bền vững.

***1.5. Chứng chỉ chuỗi hành trình sản phẩm (COC)*** (Chain of Custody Certificate)

Là sự đảm bảo cho các sản phẩm được cấp chứng chỉ FSC. Chuỗi hành trình sản phẩm là lộ trình liên tục của nguyên liệu gỗ *từ rừng tới người tiêu dùng,* bao gồm tất cả các công đoạn chế biến và phân phối sản phẩm.

***1.6. Bộ tiêu chuẩn***

*a) Định nghĩa chung*

Các thoả thuận được tài liệu hoá bao gồm các tiêu chí kỹ thuật hoặc các tiêu chí chuẩn xác được sử dụng như các điều luật, hướng dẫn hoặc định nghĩa về tính chất, để đảm bảo rằng vật liệu, sản phẩm, quy trình và dịch vụ đã đạt được mục tiêu của chung. Trong lĩnh vực lâm nghiệp là hạn mức và thủ tục.

Ví dụ: Cơ quan cấp chứng chi sử dụng Bộ tiêu chuẩn để đánh giá việc thực thi tiêu chuẩn quản trị rừng hoặc quy trình giám sát chuỗi hành trình sản phẩm.

*b) Tiêu chí*

Một tập hợp các điều kiện hoặc các quy trình dùng để đánh giá việc quản lý rừng có trách nhiệm: Tính chất của một tiêu chí là một bộ chỉ số đánh giá liên quan, dùng để giám sát và đánh giá các chuyển biến theo kỳ hạn (quy trình Montreal); một số biện pháp để đánh giá các nguyên tắc (ở đây là quản lý rừng) có được tuân theo hay không (Phiên bản nguyên tắc 10: Thiết lập rừng trồng đã được ban FSC phê duyệt).

*c) Chỉ số*

Chỉ số là một biến đo lường trực tiếp hoặc gián tiếp dùng để đo hiện trạng hoặc xu hướng vận động của một tiêu chí; là không liên quan đến mục tiêu (được điều chỉnh từ Cơ quan Lâm nghiệp Canadian, hồ sơ C&I ); là một phương pháp đo lường một mặt nào đó của một tiêu chí: Một biến định lượng hoặc định tính, sử dụng để đo lường mô tả và theo dõi định kỳ để biểu thị xu hướng vận động của tiêu chí (Quy trình Montreal).

**2. Hiện trạng quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng trên thế giới và ở Việt Nam**

***2.1. Khái niệm quản lý rừng bền vững (QLRBV)***

Trong thời gian gần đây, quản lý rừng bền vững (QLRBV) đã trở thành một nguyên tắc đối với quản lý kinh doanh rừng đồng thời cũng là một tiêu chuẩn mà quản lý kinh doanh rừng phải đạt tới. Hiện tại có hai định nghĩa đang được sử dụng ở Việt Nam.

* Theo ITTO (tổ chức gỗ nhiệt đới quốc tế), QLRBV là quá trình quản lý những lâm phận ổn định nhằm đạt được một hoặc nhiều hơn những mục tiêu quản lý rừng đã đề ra một cách rõ ràng, như đảm bảo sản xuất liên tục những sản phẩm và dịch vụ mong muốn mà không làm giảm đáng kể những giá trị di truyền và năng suất tương lai của rừng và không gây ra những tác động không mong muốn đối với môi trường tự nhiên và xã hội.
* Theo Tiến trình Hensinki của EU, QLRBV là sự quản lý rừng và đất rừng theo cách thức và mức độ phù hợp để duy trì tính đa dạng sinh học, năng suất, khả năng tái sinh, sức sống của rừng và duy trì tiềm năng của rừng trong quá trình thực hiện và trong tương lai, các chức năng sinh thái, kinh tế và xã hội của rừng ở cấp địa phương, cấp quốc gia và toàn cầu và không gây ra những tác hại đối với hệ sinh thái khác.

Các định nghĩa trên, nhìn chung tương đối dài dòng nhưng tựu trung lại có mấy vấn đề chính sau:

* QLRBV được hiểu là chủ rừng hoặc người quản lý rừng tổ chức các hoạt động của một khu rừng xác định luôn thu được lợi ích về gỗ, lâm sản và giá trị dịch vụ tối đa mà không làm thay đổi diện tích, trữ lượng và năng suất lâm sản trong đó và không làm ảnh hưởng tới lợi ích lâu dài của khu rừng. Bảo đảm sự bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường, cụ thể:

+ Bền vững về kinh tế là bảo đảm kinh doanh rừng lâu dài liên tục với năng suất, hiệu quả ngày càng cao (không khai thác lạm vào vốn rừng; duy trì và phát triển diện tích, trữ lượng rừng; áp dụng các biện pháp kỹ thuật làm tăng năng suất rừng).

+ Bền vững về mặt xã hội là bảo đảm kinh doanh rừng phải tuân thủ các luật pháp, thực hiện tốt các nghĩa vụ đóng góp với xã hội, bảo đảm quyền hạn và quyền lợi cũng như mối quan hệ tốt với nhân dân, với cộng đồng địa phương.

+ Bền vững về môi trường là bảo đảm kinh doanh rừng duy trì được khả năng phòng hộ môi trường và duy trì được tính đa dạng sinh học của rừng, đồng thời không gây tác hại đối với các hệ sinh thái khác.

Để đạt được mức độ QLRBV các tổ chức quốc tế hoặc các nhóm sáng kiến thường đề xuất các bộ tiêu chuẩn gồm 3 mặt: Kinh tế, môi trường và xã hội.Mỗi mặt gồm một số tiêu chí (Criteria), mỗi tiêu chí có nhiều chỉ số (indicator), rồi đến các mức độ cuối cùng là kiểm chứng (verifier)...

***2.2. Các chương trình chứng chỉ khác nhau ở quy mô toàn cầu hay quy mô vùng, hay Quốc gia***

Tổ chức FSC có tiêu chuẩn và chứng chỉ cả rừng tự nhiên và rừng trồng trên toàn thế giới.

Chương trình chứng chỉ PEFC chủ yếu cho các nước Châu Âu hoặc Bắc Mỹ.

Chương trình MTTC là chứng chỉ QLRBV trong nội bộ Malaysia.

Chương trình LEI của Indonesia cũng chỉ cấp chứng chỉ trong quốc gia v.v...

Riêng tổ chức FSC có bộ tiêu chuẩn khắt khe nhưng uy tín nhất trên thế giới có cấu trúc chặt chẽ nhất gồm *10 nguyên tắc, 56 tiêu chí, 123 chỉ số* và hàng vài ba trăm công cụ kiểm chứng.

FSC khuyến khích các quốc gia có bộ tiêu chuẩn riêng của mình dựa trên bộ tiêu chuẩn của FSC quốc tế. Hiện nay, có khoảng 26 bộ tiêu chuẩn quốc gia đang được sử dụng.

***2.3. Hiện trạng quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng trên thế giới***

Tính đến đầu năm 2015, toàn thế giới đã có 449,9 triệu ha rừng đạt tiêu chuẩn Quản lý rừng bền vững và được cấp chứng chỉ bởi mọi hệ thống. Chủ yếu là hệ thống Chứng chỉ FSC và PEFC. Trong đó riêng chứng chỉ FSC đã cấp cho 83 nước với 1,292 triệu chứng chỉ FM/CoC và 28.964 chứng chỉ CoC. Nước đứng đầu về diện tích rừng được cấp chứng chỉ Quản lý rừng bền vững là Canada với 23 triệu ha và đứng thứ hai là Nga với diện tích được cấp chứng chỉ là 21 triệu ha. Các quy trình Chứng chỉ rừng gồm quy trình Quốc tế như: FSC, PEFC,... và các quy trình Quốc gia như: MTCC (của Malaysia), LEI (của Indonesia).

Vùng châu Á – Thái Bình Dương có 12.329.519 ha được cấp chứng chỉ; chiếm 6,75 % diện tích chứng chỉ toàn cầu với 18 nước tham gia. Trong đó đứng đầu là Trung Quốc với 3.413.857 ha và thứ hai là Thổ Nhĩ Kỳ (phần lãnh thổ châu Á) với 2.346.799 ha.

Về chứng chỉ CoC: Có 28.640 chứng chỉ cho toàn cầu, khu vực châu Á – Thái Bình Dương đã được cấp 8.004 chứng chỉ chiếm 28% số chứng chỉ toàn cầu với số nước tham gia là 34 nước. Đứng đầu là Trung Quốc với 3.527 chứng chỉ và thứ hai là Nhật Bản với 1.114 chứng chỉ.

***2.4. Hiện trạng quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng ở Việt Nam***

Tháng 2 năm 1998 Tổ công tác quốc gia (National Working Group - NWG) về Quản lý rừng bền vững thuộc Cục Lâm nghiệp ra đời và hoạt động, đến năm 2000 được chuyển thành tổ chức NGO thuộc Hội Khoa học kỹ thuật lâm nghiệp Việt Nam (KHKT LN VN) theo quy chế thành viên FSC.

NWG đã hoạt động theo hướng: Nâng cao nhận thức cho Nhà nước, chủ rừng và cộng đồng dân cư về QLRBV và chứng chỉ rừng, dự thảo tiêu chuẩn quốc gia đảm bảo nguyên tắc do FSC hướng dẫn và phê duyệt phù hợp chính sách tập quán quản lý từng của VN, hỗ trợ chủ rừng và cộng đồng dân cư thực thi QLRBV và chứng chỉ rừng thông qua các mô hình thử nghiệm tại các chủ thể chủ rừng là lâm trường quốc doanh, công ty lâm nghiệp, hộ gia đình trồng rừng, liên doanh liên kết v.v…

Năm 1999, Tổ công tác quốc gia (NWG) về chứng chỉ FSC ở Việt Nam đã thành lập theo dựa trên tiêu chuẩn FSC Tổ công tác này đã xây dựng dự thảo số 9 bộ tiêu chuẩn quốc gia cho Việt Nam.

Năm 2001, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã phê duyệt Chiến lược Lâm nghiệp Quốc gia cho giai đoạn 2001-2010. Chiến lược nay xác định quản lý tài nguyên rừng bền vững và phát triển rừng là định phát triển chủ đạo.

Hiện nay mục tiêu và hiệu quả của QLRBV đảm bảo rừng ổn định về diện tích lâm phận, cải thiện tốt nhất và bền vững về sản lượng và năng suất, đây chính là cải thiện khả năng hấp thụ và lưu trữ CO2 trong cây và rừng, vì vậy cần có sự liên kết giữa hai hoạt động có một số mục tiêu, hiệu quả giao nhau để tăng tốc độ và sức mạnh.

Việt Nam đã đưa QLRBV – Chứng chỉ rừng thành chương trình trọng điểm của Chiến lược phát triển lâm nghiệp và thực thi 2 năm đầu. Hiện nay các tổ chức trong nước đang xây dựng các mô hình thử nghiệm sau đây:

* Tổ công tác quốc gia (nay là Viện QLRBV và chứng chỉ rừng) hỗ trợ
* Chứng chỉ theo nhóm QLRBV rừng trồng các hộ gia đình cá thể tại Yên Bình, Yên Bái.
* 16 Lâm trường trồng nguyên liệu giấy thuộc Tổng công ty giấy Việt Nam.
* Công ty Bến Hải rừng trồng và rừng tự nhiên ở Vĩnh Linh, Quảng Trị (Nguyễn Ngọc Lung**,** 2011**).**

Tính đến tháng 12 năm 2014 Việt Nam đã nhận được:

* 11 Chứng chỉ QLRBV.
* 374 Giấy chứng nhận CoC trên toàn quốc.
* Diện tích rừng được cấp chứng chỉ 136.706 ha (46.031 ha - 2012).

Bảng 1: Danh sách các chủ rừng đã được cấp chứng chỉ tại Việt Nam

| **TT** | **Chủ rừng** | **Diện tích(ha)** | **Rừng TN (ha)** | **Rừng trồng (ha)** | **Tổ chức cấp CC** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Công ty trồng rừng Quy Nhơn (QPFL)–New Oji | 9.762,61 | 0 | 9.762,61 | SGS |
| 2 | Tổng công ty giấy Việt Nam (VINAPACO) | 12.201,30 | 338,9 | 11.862,10 | SW |
| 3 | Nhóm ND Quảng Trị | 861,83 | 0 | 861,83 | GFA |
| 4 | Tổng công ty Cao su | 11.784,10 | 0 | 11.784,83 | CU |
| 5 | Công ty cổ phần XK Lâm sản Quảng Nam | 1.475,46 | 0 | 1.475,46 | WM |
| 6 | Dự án PT ngành LN | 783,49 | 0 | 783,49 | GFA |
| 7 | Công ty LN Bến Hải | 9.463,00 | 0 | 9.463,00 | GFA |
| 8 | Công ty TNHH Bình Nam, Quảng Nam | 2.969.19 | 0 | 2.969,19 | WM |
| 9 | Tổng công ty LN Việt Nam (VINAFOR) | 38.185,73 | 17.549,00 | 20.636,67 | WM |
| 10 | Công ty LN Đắk Tô (Kon Tum) | 15.755,40 | 15.755,40 | 0 | GFA |
| 11 | Công ty LN Trường Sơn (Quảng Bình) | 33.149,20 | 31.813,50 | 1.336,7 | GFA |
|  | **Tổng** | **136.706,00** | **33.304,00** | **103.088,30** |  |

*Nguồn:* *Số liệu cập nhật của Viện QLRBV & CCR*

**3. Bộ nguyên tắc chứng chỉ rừng của Việt Nam**

Để thống nhất về mục tiêu quản lý rừng bền vững giữa hội đồng quản trị rừng (FSC) và điều kiện sản xuất lâm nghiệp thực tế của Việt Nam. Đảm bảo các tiêu chuẩn, tiêu chí của Việt Nam xây dựng, làm cơ sở đánh giá khu rừng và cấp chứng chỉ rừng được tổ chức FSC công nhận, tổ công tác quốc gia Việt nam về quản lý rừng bền vững (NWG) đã thống nhất lấy 10 tiêu chuẩn và 56 tiêu chí của FSC để vận dụng đưa vào tiêu chuẩn, tiêu chí của Việt Nam. Để đánh giá khu rừng đạt tiêu chuẩn quản lý rừng bền vững và cấp chứng chỉ rừng NWG đã xây dựng cụ thể 151 chỉ số đánh giá. Như vậy đến nay NWG đã xây dựng xong Bộ tiêu chuẩn Việt Nam về quản lý rừng bền vững với 10 nguyên tắc, 51 tiêu chí và 151 chỉ số (kèm theo thông tư số *38/2014/TT-BNNPTNT*ngày 03 tháng 11 năm 2014 của Bộ Nông nghiệp và PTNT)

**4. Chính sách quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng ở Việt Nam**

Theo Luật Bảo vệ và phát triển rừng 2004, căn cứ vào mục đích sử dụng, rừng được phân ra làm 3 loại: Rừng đặc dụng, rừng phòng hộ, rừng sản xuất. Cùng với việc phân loại rừng, Nhà nước đã ban hành quy chế quản lý 3 loại rừng và các văn bản pháp luật khác như: Phòng chống cháy rừng, lập lại trật tự trong quản lý bảo vệ rừng, quy định việc xử lý viphạm trong quản lý, bảo vệ rừngvà các quy trình, quy phạm về bảo vệ rừng và quản lý lâm sản, quy định về việc quản lý và bảo vệ động vật rừng và thực vật rừng quý hiếm...

Kể từ khi quyết định 187/QĐ-TTg (1999) của Thủ tướng Chính phủ về đổi mới tổ chức và quản lý Lâm trường quốc doanh, và nghị quyết số 28/NQTƯ của Bộ chính trị Trung ương Đảng về tiếp tục sắp xếp đổi mới và phát triển nông lâm trường quốc doanh, sau nhiều năm thực hiện và đánh giá các chính sách đổi mới, chuyển đổi cơ chế quản lý; Chính phủ đã ban hành các văn bản quan trọng nhằm thúc đẩy quá trình Quản lý rừng bền vững ở nước ta như: Quyết định về Quy chế Quản lý rừng (Nghị định số 117/2010/NĐ-CP; Quyết định số 17/2015/QĐ-TTg và Quyết định số 49/2016/QĐ-TTg); Chiến lược phát triển lâm nghiệp giai đoạn 2006 – 2020 (Quyết định 18/2007/QĐ-TTg); Quyết định phê duyệt Kế hoạch bảo vệ và phát triển rừng giai đoạn 2011 – 2020 (Quyết định số 18/2012/QĐ-TTg); Nghị định về “Sắp xếp, đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty nông, lâm nghiệp (Nghị định số 118/2014/NĐ-CP). Các văn bản của Chính phủ đều nhấn mạnh đến tầm quan trọng của Quản lý rừng bền vững và Chứng chỉ rừng. Trên cơ sở định hướng và chỉ đạo của Chính phủ, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn cũng đã ban hành các văn bản chỉ đạo các cơ quan trực thuộc thực hiện tiến trình QLRBV tới chứng chỉ rừng. Đặc biệt, Quyết định số 2242/2014/QĐ-TTg ngày 11 tháng 12 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ về “Phê duyệt đề án tăng cường quản lý khai thác gỗ rừng tự nhiên giai đoạn 2014-2020” và ngày 03 tháng 11 năm 2014, trên cơ sở các kinh nghiệm thực tế, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã ban hành Thông tư số 38/2014/TT-BNNPTNT “Hướng dẫn về Phương án Quản lý rừng bền vững”. Đây bắt đầu một giai đoạn “chuyển mình” thực sự về QLRBV và chứng chỉ rừng đối với các chủ rừng thuộc mọi thành phần kinh tế.

Từ nay đến năm 2020, ngành Lâm nghiệp Việt Nam cũng đặt ra mục tiêu thúc đẩy nhanh quản lý rừng bền vững và cấp chứng chỉ rừng, bảo đảm sử dụng tài nguyên rừng bền vững về kinh tế, xã hội, môi trường và bảo tồn đa dạng sinh học. Cụ thể, về hệ thống tổ chức, sẽ thiết lập hệ thống và mạng lưới về QLRBV và chứng chỉ rừng ở Việt Nam đủ sức để chủ động cho việc quản lý rừng bền vững và cấp chứng chỉ rừng phù hợp tiêu chuẩn quốc tế. Đến năm 2020, ít nhất 500 nghìn ha rừng sản xuất có phương án quản lý rừng bền vững được phê duyệt và cấp chứng chỉ rừng.

**5. Phương án quản lý rừng bền vững**

***5.1. Phương án quản lý rừng bền vững là gì?***

Mọi chủ rừng có thể lựa chọn áp dụng một loại tiêu chuẩn để phấn đấu đạt được chứng chỉ QLRBV cho diện tích rừng họ quản lý. Muốn đạt được tiêu chuẩn, tiêu chí QLRBV thì chủ rừng phải nắm được thực trạng quản lý rừng một cách chính xác, qua đó đưa ra những biện pháp tác động quản lý, sử dụng một cách hợp lý.

Như vậy có thể hiểu phương án QLRBV là một bản thuyết minh về kế hoạch hoạt động quản lý rừng bao gồm các công việc từ bảo vệ rừng; khoanh nuôi phục hồi rừng; nuôi dưỡng rừng; làm giàu rừng; cải tạo rừng; trồng rừng; khai thác lâm sản; sản xuất nông lâm kết hợp; hoạt động dịch vụ cho cộng đồng; chế biến lâm sản; xây dựng hạ tầng phục vụ sản xuất và đời sống; dịch vụ môi trường rừng và đồng quản lý rừng.

#### 5.2. Nội dung cơ bản của bản thuyết minh phương án

- Sự cần thiết

- Cơ sở pháp lý, khoa học và thực tiễn

- Điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội; hiện trạng đất đai, tài nguyên rừng và kết quả sản xuất, kinh doanh có ảnh hưởng, tác động đến hoạt động của chủ rừng.

- Mục tiêu tổng quát, mục tiêu cụ thể.

- Quy hoạch sử dụng đất, quy hoạch rừng.

- Kế hoạch hoạt động, bao gồm: bảo vệ rừng; khoanh nuôi phục hồi rừng, nuôi dưỡng rừng, làm giàu rừng, cải tạo rừng; trồng rừng; khai thác lâm sản; sản xuất nông lâm kết hợp; hoạt động dịch vụ cho cộng đồng; chế biến lâm sản; xây dựng hạ tầng phục vụ sản xuất và đời sống; dịch vụ môi trường rừng và đồng quản lý rừng.

- Giải pháp thực hiện.

- Tổ chức thực hiện.

- Nhu cầu vốn và nguồn vốn đầu tư.

- Đánh giá hiệu quả phương án

Chi tiết nội dung Bản thuyết minh phương án đối với rừng tự nhiên theo hướng dẫn tại phụ lục II, đối với rừng trồng theo hướng dẫn tại phụ lục III ban hành kèm theo Thông tư số 38/2014/TT-BNNPTNT.

**II. CHÍNH SÁCH CHI TRẢ DỊCH VỤ MÔI TRƯỜNG RỪNG**

### 1. Một số thuật ngữ

***1.1.* *Môi trường rừng***

Bao gồm các hợp phần của hệ sinh thái rừng: Thực vật, động vật, vi sinh vật, nước, đất, không khí, cảnh quan thiên nhiên. Môi trường rừng có các giá trị sử dụng đối với nhu cầu của xã hội và con người, gọi là giá trị sử dụng của môi trường rừng, gồm: Bảo vệ đất, điều tiết nguồn nước, phòng hộ đầu nguồn, phòng hộ ven biển, phòng chống thiên tai, hấp thụ và lưu giữ các bon, du lịch, nơi cư trú và sinh sản của các loài sinh vật, gỗ và lâm sản khác.

***1.2.* *Dịch vụ môi trường rừng***

Là công việc cung ứng các giá trị sử dụng của môi trường rừng để đáp ứng các nhu cầu của xã hội và đời sống của nhân dân, bao gồm các loại dịch vụ sau:

- Bảo vệ đất, hạn chế xói mòn và bồi lắng lòng hồ, lòng sông, lòng suối

- Điều tiết và duy trì nguồn nước cho sản xuất và đời sống xã hội

- Hấp thụ và lưu giữ các bon của rừng, giảm phát thải khí gây hiệu ứng nhà kính bằng các biện pháp ngăn chặn suy thoái rừng, giảm diện tích rừng và phát triển rừng bền vững.

- Bảo vệ cảnh quan tự nhiên và bảo tồn đa dạng sinh học của các hệ sinh thái rừng phục vụ cho dịch vụ du lịch.

Dịch vụ cung ứng bãi đẻ, nguồn thức ăn và con giống tự nhiên, sử dụng nguồn nước từ rừng cho nuôi trồng thủy sản.

***1.3. Chi trả dịch vụ môi trường rừng***

Là quan hệ cung ứng và chi trả giữa bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng trả tiền cho bên cung ứng dịch vụ môi trường rừng. Có hai hình thức chi trả là chi trả trực tiếp và chi trả gián tiếp.

### 2. Nguyên tắc chi trả dịch vụ môi trường rừng và hình thức chi trả

* Tổ chức, cá nhân được hưởng lợi từ dịch vụ môi trường rừng phải chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng cho các chủ rừng của các khu rừng tạo ra dịch vụ đã cung ứng.
* Thực hiện chi trả dịch vụ môi trường rừng bằng tiền thông qua hình thức chi trả trực tiếp hoặc chi trả gián tiếp.
* Tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng thông qua Quỹ bảo vệ và phát triển rừng là tiền của bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng ủy thác cho Quỹ để trả cho các chủ rừng cung ứng dịch vụ môi trường rừng.
* Tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng là một yếu tố trong giá thành sản phẩm có sử dụng dịch vụ môi trường rừng và không thay thế thuế tài nguyên hoặc các khoản phải nộp khác theo quy định của pháp luật.
* Đảm bảo công khai, dân chủ, khách quan, công bằng; phù hợp với hệ thống luật pháp của Việt Nam và điều ước quốc tế mà Việt Nam ký kết hoặc gia nhập.

### 3. Quản lý và sử dụng tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng

***3.1. Chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng***

*-* Bên cung ứng và bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng tự thỏa thuận về loại dịch vụ, mức chi trả và phương thức chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng phù hợp với các quy định tại Nghị định số 99/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 9 năm 2010 của Chính phủ về chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng, Nghị định 147/2016/NĐ-CP sửa đổi một số điều của Nghị định số 99/2010/NĐ-CP và các quy định khác của pháp luật có liên quan.

- Nhà nước khuyến khích áp dụng việc thực hiện hình thức chi trả trực tiếp cho tất cả các trường hợp nếu bên cung ứng và bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng tự thỏa thuận được mức tiền chi trả.

***3.2. Sử dụng tiền thu được từ dịch vụ môi trường rừng***

*a) Bên cung ứng dịch vụ môi trường rừng:*

Có quyền quyết định việc sử dụng số tiền thu được từ dịch vụ môi trường rừng sau khi thực hiện nghĩa vụ về tài chính với Nhà nước theo quy định của pháp luật.

*b) Bên cung ứng dịch vụ môi trường rừng là tổ chức nhà nước:*

Tiền thu được từ dịch vụ môi trường rừng, sau khi trừ đi các chi phí hợp lý liên quan đến việc tổ chức thực hiện chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng tại đơn vị, bao gồm cả tiền trả cho hộ nhận khoán bảo vệ rừng, phần còn lại được hạch toán như một nguồn thu của đơn vị và được chi theo quy định của pháp luật về tài chính áp dụng cho tổ chức đó.

*c) Mức chi trả và xác định số tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng:*

- Đối với các cơ sở sản xuất thủy điện:

+ Mức chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng áp dụng đối với các cơ sở sản xuất thủy điện là 36đ/1kwh điện thương phẩm (theo quy định tại Nghị định số 147/2016/NĐ-CP). Sản lượng điện để tính tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng là sản lượng điện của các cơ sở sản xuất thủy điện bán cho bên mua điện theo hợp đồng mua bán điện;

+ Xác định số tiền phải chi trả dịch vụ môi trường rừng:

Số tiền phải chi trả dịch vụ môi trường rừng trong kỳ hạn thanh toán (đ) bằng sản lượng điện trong kỳ hạn thanh toán (kwh) nhân với mức chi trả dịch vụ môi trường rừng tính trên 1kwh (36đ/kwh theo quy định tại Nghị định số 147/2016/NĐ-CP).

*- Đối với các cơ sở sản xuất và cung cấp nước sạch:*

+ Mức chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng áp dụng đối với các cơ sở sản xuất và cung cấp nước sạch là 52đ/m3 nước thương phẩm (theo quy định tại Nghị định số 147/2016/NĐ-CP). Sản lượng nước để tính tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng là sản lượng nước của các cơ sở sản xuất và cung cấp nước sạch bán cho người tiêu dùng;

+ Xác định số tiền phải chi trả dịch vụ môi trường rừng:

Số tiền phải chi trả dịch vụ môi trường rừng trong kỳ hạn thanh toán (đ) bằng sản lượng nước thương phẩm trong kỳ hạn thanh toán (m3) nhân với mức chi trả dịch vụ môi trường rừng tính trên 1m3 nước thương phẩm (52đ/1m3 theo quy định tại Nghị định số 147/2016/NĐ-CP).

*- Đối với các cơ sở sản xuất công nghiệp có sử dụng nước trực tiếp từ nguồn nước:*

Giao Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chủ trì, phối hợp với các Bộ, ngành liên quan trình Thủ tướng Chính phủ quy định cụ thể về đối tượng phải chi trả, mức chi trả, phương thức chi trả đối với loại dịch vụ này.

*- Đối với các tổ chức, cá nhân kinh doanh dịch vụ du lịch có hưởng lợi từ dịch vụ môi trường rừng*:

+ Mức chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng tính bằng 1% đến 2% trên doanh thu thực hiện trong kỳ;

+ Xác định số tiền phải chi trả dịch vụ môi trường rừng:

Số tiền phải chi trả dịch vụ môi trường rừng trong kỳ hạn thanh toán (đ) bằng doanh thu nhân với mức chi trả (từ 1 đến 2%).

+ Giao Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quy định đối tượng phải chi trả bao gồm các tổ chức, cá nhân kinh doanh lữ hành, kinh doanh lưu trú du lịch trên địa bàn thuộc tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. Mức chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng đối với các đối tượng này thực hiện theo quy định trên.

### 4. Quyền và nghĩa vụ của bên cung ứng và bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng

***4.1. Quyền và nghĩa vụ của bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng***

*a) Quyền hạn*

* Được cơ quan nhà nước về lâm nghiệp có thẩm quyền thông báo tình hình bảo vệ và phát triển rừng trong phạm vi các khu rừng có cung ứng dịch vụ môi trường rừng, về số lượng, chất lượng rừng đang cung ứng dịch vụ môi trường rừng.
* Được Quỹ bảo vệ và phát triển rừng thông báo kết quả chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng đến các chủ rừng.
* Được tham gia vào việc kiểm tra, giám sát của các cơ quan nhà nước trong công tác bảo vệ và phát triển rừng trên phạm vi các khu rừng có cung ứng dịch vụ môi trường rừng.
* Được đề nghị cơ quan nhà nước có thẩm quyền xem xét việc điều chỉnh tiền chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng trong trường hợp bên cung ứng dịch vụ môi trường rừng không đảm bảo đúng diện tích rừng hoặc làm suy giảm chất lượng rừng mà bên sử dụng dịch vụ đã chi trả số tiền tương ứng.

*b) Nghĩa vụ*

* Tự kê khai số tiền dịch vụ môi trường rừng phải chi trả ủy thác vào Quỹ bảo vệ và phát triển rừng;
* Thực hiện việc chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng đầy đủ và đúng hạn theo hợp đồng cho chủ rừng (trong trường hợp chi trả trực tiếp) hoặc cho Quỹ bảo vệ và phát triển rừng (trong trường hợp chi trả gián tiếp).

***4.2. Quyền hạn và nghĩa vụ của bên cung ứng dịch vụ môi trường rừng***

*a) Quyền hạn*

* Được yêu cầu người sử dụng dịch vụ môi trường rừng (nếu chi trả trực tiếp) hoặc Quỹ bảo vệ và phát triển rừng cấp tỉnh (nếu chi trả gián tiếp) chi trả tiền sử dụng dịch vụ môi trường rừng theo quy định tại Nghị định số 99/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 9 năm 2010 của Chính phủ về chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.
* Được cung cấp thông tin về các giá trị dịch vụ môi trường rừng.
* Được tham gia vào việc kiểm tra, hồ sơ của cơ quan nhà nước trong việc thực hiện chi trả dịch vụ môi trường rừng.

*b) Nghĩa vụ*

* Chủ rừng phải đảm bảo diện tích rừng cung ứng dịch vụ được bảo vệ và phát triển theo đúng chức năng được quy định trong quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng đã được cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt.
* Hộ nhận khoán bảo vệ rừng ổn định lâu dài phải đảm bảo diện tích rừng cung ứng dịch vụ được bảo vệ và phát triển theo đúng hợp đồng đã ký kết với chủ rừng.
* Chủ rừng là tổ chức nhà nước phải sử dụng số tiền được chi trả theo đúng quy định.
* Không được phá rừng hoặc chuyển mục đích sử dụng rừng trái phép.

**5. Trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước về tổ chức thực hiện chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng**

***5.1. Trách nhiệm của Bộ, ngành có liên quan***

Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chủ trì, phối hợp với Bộ Tài nguyên và Môi trường, Bộ Tài chính và các Bộ, ngành liên quan triển khai các công việc sau đây:

* Trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án triển khai thực hiện chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.
* Phối hợp với Ủy ban nhân dân cấp tỉnh xác định diện tích rừng có cung ứng dịch vụ môi trường rừng từ 2 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương trở lên, phê duyệt để tổ chức triển khai thực hiện chính sách chi trả.
* Chủ trì phối hợp với các Bộ, ngành có liên quan huy động các nguồn lực về tài chính, khoa học kỹ thuật của các tổ chức, cá nhân trong nước và nước ngoài để triển khai thực hiện chính sách chi trả dịnh vụ môi trường rừng theo Nghị định 99/2010/NĐ-CP.
* Chủ trì, phối hợp với Bộ Tài chính và các Bộ, ngành liên quan trình Thủ tướng Chính phủ quy định mức chi trả dịch vụ môi trường rừng đối với các nhà máy thủy điện có xây dựng hệ thống tích năng.

***5.2. Trách nhiệm của uỷ ban nhân dân cấp tỉnh***

* Tổ chức tuyên truyền, phổ biến, chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.
* Chỉ đạo Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chủ trì, phối hợp với các Sở, ban, ngành liên quan xây dựng trình Ủy ban nhân dân cấp tỉnh phê duyệt các đề án, dự án liên quan đến việc triển khai thực hiện chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.
* Thành lập Ban Chỉ đạo thực hiện chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng do Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh làm Trưởng ban.
* Chủ trì, phối hợp với Quỹ bảo vệ và phát triển rừng Việt Nam chỉ đạo Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn và các cơ quan chức năng thuộc cấp tỉnh xác định danh sách các đối tượng chi trả dịch vụ môi trường rừng trên phạm vi địa bàn cấp tỉnh. Trường hợp bên sử dụng dịch vụ môi trường rừng, sử dụng dịch vụ môi trường rừng từ những khu rừng nằm trong phạm vi hành chính từ 2 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương trở lên thì tiền ủy thác chi trả dịch vụ môi trường rừng được chuyển về Quỹ bảo vệ và phát triển rừng Việt Nam. Thông báo danh sách đến các đối tượng phải chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng và báo cáo danh sách lên Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn để theo dõi, đôn đốc việc triển khai thực hiện Nghị định.
* Phối hợp với các Bộ, ngành liên quan chỉ đạo và kiểm tra việc thực hiện chi trả tiền dịch vụ môi trường rừng của các tổ chức, cá nhân trên địa bàn theo quy định tại Nghị định này.
* Chịu trách nhiệm phê duyệt, bảo đảm sự ổn định diện tích và chức năng của các khu rừng có cung ứng dịch vụ môi trường rừng trong quy hoạch sử dụng đất và quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng.
* Xác nhận danh sách các chủ rừng là tổ chức có cung ứng dịch vụ môi trường rừng cho một đơn vị sử dụng dịch vụ môi trường rừng cụ thể theo đề nghị của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.
* Giao Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn làm đầu mối tổ chức việc nghiệm thu, đánh giá số lượng và chất lượng rừng và xác nhận cho các chủ rừng là tổ chức làm cơ sở thanh toán tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng; tổ chức kiểm tra, giám sát các chủ rừng là tổ chức trong việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của bên cung ứng dịch vụ môi trường rừng.
* Chỉ đạo ủy ban nhân dân huyện xác nhận danh sách các chủ rừng là các hộ gia đình, cá nhân, cộng đồng dân cư là người cung ứng dịch vụ cho một đơn vị sử dụng dịch vụ môi trường rừng cụ thể theo đề nghị của cơ quan chuyên môn về lâm nghiệp cùng cấp có xác nhận Ủy ban nhân dân cấp xã.
* Giao cơ quan chuyên môn về lâm nghiệp làm đầu mối tổ chức nghiệm thu, đánh giá số lượng và chất lượng rừng và xác nhận cho các chủ rừng là hộ gia đình, cá nhân, cộng đồng dân cư thôn làm cơ sở thanh toán tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng theo định kỳ.

**BÀI TẬP THỰC HÀNH**

Các nhóm làm bài tập xây dựng phương án quản lý rừng bền vững.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

Chia lớp thành các nhóm, thảo luận, phân tích và làm rõ trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước về tổ chức thực hiện chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Trình bày hiện trạng quản lý rừng bền vững trên thế giới.

2. Nêu và phân tích chính sách quản lý rừng bền vững và chứng chỉ rừng ở nước ta.

3. Trình bày nguyên tắc và hình thức chi trả dịch vụ môi trường rừng và quản lý tiền chi trả dịch vụ môi trường rừng.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Chương trình Lâm nghiệp WWF; Sách hướng dẫn chứng chỉ nhóm FSC về quản lý rừng; Biên dịch Nguyễn Ngọc Mến, 2004.

2. Nghị định số 99/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 9 năm 2010 của Chính phủ về chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng.

3. Nghị định số 147/2016/NĐ-CP ngày 02 tháng 11 năm 2016 của Chính phủ về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 99/2010/NĐ-CP ngày 24 tháng 9 năm 2010 về Chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng

4. Thông tư số 38/2014/TT-BNNPTNT ngày 03 tháng 11 năm 2014 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn hướng dẫn về phương án quản lý rừng bền vững.

5. Quyết định số 18/2007/QĐ-TTg ngày 05 tháng 02 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển nông nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006 -2020.

6. Quyết định số 543/QĐ-BNN-KHCN ngày 23 tháng 3 năm 2011 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn về việc “Ban hành kế hoạch hành động ứng phó với biến đổi khí hậu của ngành Nông nghiệp và Phát triển nông thôn giai đoạn 2011 - 2015 và tầm nhìn 2050”.

Chuyên đề báo cáo 2  
THỰC TIỄN THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU NGÀNH LÂM NGHIỆP  
Ở BỘ, NGÀNH, ĐỊA PHƯƠNG

Thời lượng: 08 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận: 04 tiết

**1. Các báo cáo thực tế về công tác quản lý nhà nước trong lĩnh vực lâm nghiệp**

* Những kết quả đạt được trong công tác quản lý nhà nước về lâm nghiệp
* Những khó khăn, thách thức và nguyên nhân
* Định hướng và giải pháp khắc phục

**2. Các báo cáo thực tế về việc thực hiện đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp ở Bộ, ngành, địa phương**

- Khái quát về đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp

- Thực trạng thực hiện đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp ở Bộ, ngành, địa phương

- Những khó khăn, thách thức khi thực hiện đề án tái cơ cấu ngành Lâm nghiệp ở Bộ, ngành, địa phương

- Định hướng và giải pháp khắc phục

# Phần III MỘT SỐ KỸ NĂNG TRONG QUẢN LÝ

# Chuyên đề 12 KỸ NĂNG PHÂN TÍCH VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC KIỂM LÂM

Thời lượng: 12 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận: 08 tiết

## I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TỔ CHỨC KIỂM LÂM

### 1. Khái niệm “tổ chức”

Theo khái niệm thông thường, tổ chức được hiểu là cấu trúc của những người tập hợp lại thành nhóm, hoạt động theo lý tưởng, có mục tiêu xác định, có tính chất bền vững, lâu dài mà từng thành viên khi hoạt động riêng lẻ không thực hiện được lý tưởng, mục tiêu đó,

Hiện nay, có nhiều cách diễn đạt về tổ chức như:

- Tổ chức là một tập hợp từ 2 người trở lên, phối hợp với nhau nhằm đạt được những mục tiêu chung.

- Tổ chức là sự liên kết con người cùng thực hiện mục tiêu theo các nguyên tắc nhất định.

- Tổ chức là một đơn vị xã hội, được điều phối một cách có ý thức, có phạm vi, lĩnh vực, chức năng hoạt động tương đối rõ ràng nhằm đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung đã đặt ra.

Từ “Tổ chức” được cho là phát triển của từ “organon” (tiếng Hy Lạp) và “organum” (tiếng Latin) có nghĩa là công cụ để thực hiện một mục tiêu nhất định. Từ này cũng có nghĩa là cơ quan, bộ phận, tổ chức để thực hiện những chức năng nhất định. Ví dụ như các cơ quan thuộc Chính phủ.

Như vậy, tổ chức được hiểu là: *“Một hệ thống do hai hay nhiều người tập hợp lại, có sự phối hợp hoạt động một cách có ý thức, nhằm đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung”.*

Tổ chức kiểm lâm là một hệ thống do nhiều người tập hợp lại với chức năng là lực lượng chuyên trách của Nhà nước có chức năng bảo vệ rừng, giúp Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn và Chủ tịch Ủy ban nhân dân các cấp thực hiện quản lý nhà nước về bảo vệ rừng, bảo đảm chấp hành pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng quy định tại Luật Bảo vệ và phát triển rừng; bên cạnh đó chức năng phát triển rừng đối với Chi cục Kiểm lâm, thiết lập một đầu mối cơ quan quản lý về lâm nghiệp tại địa phương;

Ngày 24 tháng 10 năm 2014, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quyết định số 1920/ QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án kiện toàn tổ chức, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm giai đoạn 2014 – 2020. Với 3 mục tiêu:

- Đổi mới về tổ chức, hoạt động, chức năng, nhiệm vụ của hệ thống kiểm lâm, thống nhất một đầu mối quản lý chuyên ngành về lâm nghiệp ở địa phương; sắp xếp, kiện toàn hệ thống tổ chức kiểm lâm thống nhất từ Trung ương đến địa phương theo tinh thần cải cách hành chính.

- Khắc phục được những tồn tại, hạn chế và yếu kém để nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm đáp ứng yêu cầu quản lý toàn diện về lâm nghiệp trên địa bàn và năng lực tham mưu, tổ chức phòng ngừa, đấu tranh với các hành vi vi phạm pháp luật; tăng cường năng lực tham gia tố tụng hình sự của lực lượng kiểm lâm toàn quốc phù hợp với quy định của pháp luật.

- Tạo cơ chế chính sách và đầu tư cho lực lượng kiểm lâm đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng; nâng cao năng lực phòng cháy, chữa cháy rừng, đảm bảo khả năng ứng phó và kiểm soát kịp thời khi cháy rừng xảy ra; tăng cường đầu tư các phương tiện, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ công tác quản lý bảo vệ rừng, đấu tranh ngăn ngừa các hành vi vi phạm pháp luật, bảo đảm hiện đại, an toàn và hiệu quả.

Về mặt tổ chức xác định kiện toàn, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm đồng thời xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của cơ quan kiểm lâm các cấp.[[1]](#footnote-1)

### 2. Bản chất và phân loại tổ chức

#### 2.1. Bản chất của tổ chức

Hiện nay, có nhiều cách tiếp cận về tổ chức do quan niệm bản chất như sau:

- Tổ chức được coi như một “cỗ máy”.

- Tổ chức được coi như một “cơ thể sống”.

- Tổ chức được coi như một “bộ não”.

- Tổ chức được coi như một “nền văn hoá”.

- Tổ chức được coi như một “hệ thống chính trị”.

- Tổ chức được coi như một “yếu tố tinh thần”.

- Tổ chức được coi như một “dòng chảy” và sự biến hoá.

Tổ chức được coi như một “cỗ máy” với các chi tiết máy được vận hành theo một cơ chế đã quy định bằng cơ cấu tổ chức. Quan niệm này nhấn mạnh tới sự vận hành, hoạt động bên trong của tổ chức. Việc quan niệm tổ chức như một cỗ máy đã là cơ sở để thiết kế, tạo lập các tổ chức mang tính hành chính quan liêu, nhấn mạnh quy tắc hoạt động của bộ máy. Quan niệm này cho phép thiết kế, điều chỉnh tổ chức có thể thay thế một vị trí trong cấu trúc của tổ chức như thay một chi tiết máy. Song, quan niệm này chưa coi trọng ảnh hưởng của con người và yếu tố văn hoá của tổ chức, việc điều chỉnh tổ chức để thích ứng với biến động của môi trường thường khó hơn do tổ chức có kết cấu chặt chẽ, cố định.

Quan niệm coi tổ chức là một cơ thể sống thường quan tâm đến nhu cầu của tổ chức với tư cách là một hệ thống mở với các mối liên hệ giữa môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức. Quan niệm này nhấn mạnh vào tính thích nghi của tổ chức với môi trường sống. Các tổ chức được coi là những cơ thể sống nên có tính đa dạng và đều có khả năng tự điều chỉnh, đổi mới và vận động nhằm thích ứng với môi trường.

Khi coi tổ chức giống như một bộ não là nhấn mạnh tầm quan trọng của tổ chức trong vấn đề xử lý thông tin và ra quyết định. Theo đó, tổ chức hoạt động theo các nguyên tắc của điều khiển học, có khả năng tự điều chỉnh khi chú ý tới các thông tin phản hồi trong quá trình vận hành của tổ chức. Khi cho rằng mỗi một tổ chức có một nền văn hóa đặc trưng của tổ chức là đã lấy yếu tố văn hoá làm nền tảng tinh thần của tổ chức. Văn hóa tổ chức mang lại sức sống cho tổ chức để các tổ chức có thể tự điều chỉnh, đổi mới, vận động nhằm vượt qua khó khăn thách thức. Việc coi trọng văn hoá tổ chức cho thấy có những yếu tố đặc thù riêng có của từng loại tổ chức tác động đến hiệu quả của tổ chức. Ví dụ, việc tổ chức công sở, bài trí văn phòng và trang phục làm việc có tính bắt buộc và không bắt buộc trong các buổi làm việc hoặc các hội nghị có tính nghi lễ chính thức và không chính thức.

Tổ chức được coi là một hệ thống “chính trị” thường được hiểu theo hai nghĩa. Theo nghĩa hẹp, hệ thống chính trị được hiểu là toàn bộ hoạt động của các giai cấp trong xã hội trong việc đấu tranh để giành quyền lợi cho giai cấp mình, trước hết là vấn đề giành và giữ vững chính quyền Nhà nước. Theo nghĩa rộng, hệ thống chính trị được hiểu là sự mâu thuẫn về quyền lợi, mục tiêu, xung đột về ảnh hưởng quyền lực giữa các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức. Tổ chức được coi là một hệ thống chính trị khi nhấn mạnh đến vấn đề quyền lực, lợi ích và xung đột của các cá nhân, các nhóm, các bộ phận trong tổ chức. Việc coi tổ chức như một yếu tố tinh thần được biết đến khi các nhà lãnh đạo và quản lý quan tâm tới yếu tố tinh thần, tâm lý của các cá nhân và bộ phận trong tổ chức để thúc đẩy, động viên họ đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Ngoài các quan niệm trên, tổ chức còn được coi như một dòng chảy và sự biến hóa là để nhấn mạnh các tổ chức không thể là bất biến mà luôn trong tình trạng vận động và biến đổi theo thời gian, thậm chí không gian. Ví dụ như việc đổi mới và điều chỉnh tổ chức thuộc Nhà nước các cấp từ trung ương đến địa phương trong quá trình cải cách hành chính hiện nay dẫn đến việc các tổ chức phải đổi mới hoạt động để phù hợp với tiến trình cải cách.

#### 2.2. Phân loại tổ chức

Các tổ chức thường được phân loại theo mục tiêu của tổ chức, theo ngành, lĩnh vực, theo quy mô, theo mối quan hệ với bên ngoài và một số tiêu chí khác:

*a) Phân loại theo mục tiêu của tổ chức*

- Tổ chức nhằm mục đích lợi nhuận;

- Tổ chức nhằm mục đích phi lợi nhuận.

*b) Phân loại theo ngành, lĩnh vực*

- Kinh tế;

- Chính trị;

- Nhà nước;

- Văn hoá;

- Giáo dục;

- Y tế;

- Quân sự;

- Xã hội nghề nghiệp;

*c) Phân loại theo quy mô*

- Đa quốc gia;

- Quốc gia;

- Vùng;

- Tỉnh;

- Huyện;

- Xã;

- Một ngành;

- Đa ngành;

*d) Phân loại theo các tiêu chí khác*

- Tự nguyện/cưỡng bức;

- Chính thức/không chính thức.

Chính thức: Được pháp luật và các văn bản của chủ thể quản lý quy định chính thức, nằm trong cơ cấu tổ chức được công bố, đó là các nhóm chính thức. Ví dụ: Phòng Quản lý đô thị tại Uỷ ban nhân dân Quận.

Không chính thức: Là một nhóm người tự nguyện liên kết, không theo cơ cấu tổ chức, nhằm đáp ứng những nhu cầu riêng rẽ về lợi ích hoặc do cùng sở thích, chung những đặc điểm như cùng nghề, cùng quê, cùng quan điểm chính trị,...

- Hợp pháp /bất hợp pháp

- Công khai /bí mật.

Về tổ chức và hoạt động của Kiểm lâm, hệ thống tổ chức kiểm lâm được phân loại theo phân cấp hành chính như sau:

- Ở trung ương: Cục Kiểm lâm trực thuộc Tổng cục Lâm nghiệp, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

- Ở các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương: Chi cục Kiểm lâm trực thuộc Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh.

- Ở huyện, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh (sau đây gọi tắt là huyện): Hạt Kiểm lâm huyện trực thuộc Chi cục Kiểm lâm. Hạt Kiểm lâm huyện quản lý công chức kiểm lâm địa bàn xã.

- Ngoài ra, ở Vườn Quốc gia có diện tích từ 7.000 ha trở lên, Khu Bảo tồn thiên nhiên, Khu rừng đặc dụng khác có diện tích từ 15.000 ha trở lên, Khu rừng phòng hộ đầu nguồn có diện tích từ 20.000 ha rừng trở lên và có nguy cơ bị xâm hại cao, có thể thành lập Hạt Kiểm lâm rừng đặc dụng, Hạt kiểm lâm rừng phòng hộ theo quy định của pháp luật.

### 3. Đặc trưng của tổ chức nhà nước nói chung và đặc trưng của tổ chức kiểm lâm nói riêng

#### 3.1. Về mục tiêu

Mục tiêu chung của các tổ chức hành chính nhà nước nói chung là thực hiện chức năng quản lý xã hội và phục vụ. Mục tiêu này mang những đặc điểm như sau:

- Do Nhà nước và các cơ quan hành chính nhà nước cấp trên đặt ra;

- Thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý hành chính nhà nước;

- Định tính - định lượng

- Mang ý nghĩa xã hội.

Tổ chức kiểm lâm được hình thành với mục tiêu tham mưu, quản lý nhà nước và tổ chức thực thi pháp luật về lâm nghiệp và bảo tồn hệ sinh thái rừng trong phạm vi cả nước đồng thời tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ công về lâm nghiệp và bảo tồn hệ sinh thái rừng theo quy định của pháp luật.

#### 3.2. Về các nguyên tắc hoạt động

Các nguyên tắc hoạt động của tổ chức nhà nước:

- Sự thống nhất mệnh lệnh: Mỗi nhân viên chỉ có một thủ trưởng để nhận mệnh lệnh và báo cáo.

- Chuỗi mệnh lệnh: Dòng mệnh lệnh (ra lệnh - quyền lực) đi từ người lãnh đạo cao nhất đến người nhân viên thấp nhất trong một tổ chức.

- Phạm vi quản lý (tầm quản lý), như quản lý bao nhiêu đơn vị, công chức.

- Chuyên môn hoá: Là sự phân công lao động, mỗi người chỉ làm một, hoặc một số việc nhất định.

- Sự phối hợp: Mối quan hệ hợp tác giữa các cá nhân, bộ phận có liên quan về công việc với nhau trong một tổ chức tạo nên sự hài hoà trong hoạt động của từng cá nhân, bộ phận thuộc tổ chức, hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

- Sự cân bằng giữa trách nhiệm và thẩm quyền:

+ Sự thống nhất giữa chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm với thẩm quyền, quyền hạn, phương tiện;

+ Nhiệm vụ lớn hơn quyền hạn: Không hoàn thành nhiệm vụ. Trách nhiệm lớn hơn quyền hạn: Dễ lạm quyền.

- Linh hoạt: Nguyên tắc linh hoạt trong tổ chức và hoạt động nhằm thích nghi với những biến động của môi trường và bản thân tổ chức. Không có mô hình tổ chức chung cho mọi tổ chức, do đã thiết kế tổ chức phải dự phòng cho các thay đổi về tổ chức khi cần thiết.

Trong lĩnh vực lâm nghiệp, để hoàn thành nhiệm vụ tham mưu, quản lý nhà nước và tổ chức thực thi pháp luật về lâm nghiệp, bảo tồn hệ sinh thái rừng đồng thời tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ công về lâm nghiệp và bảo tồn hệ sinh thái rừng theo quy định của pháp luật thì tổ chức kiểm lâm ngoài việc tuân thủ các nguyên tắc trên, tổ chức kiểm lâm hoạt động dựa trên các nguyên tắc cụ thể như sau:

- Nguyên tắc thống nhất từ trung ương đến địa phương về chuyên môn, nghiệp vụ.

- Tuân thủ sự lãnh đạo, quản lý thống nhất của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn và chịu sự chỉ đạo, điều hành của Ủy ban nhân dân các cấp đối với các hoạt động bảo vệ rừng trên địa bàn.

- Phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chuyên ngành về nông nghiệp và phát triển nông thôn, các đơn vị thuộc lực lượng vũ trang, các cơ quan nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức thành viên của Mặt trận và dựa vào sức mạnh của toàn dân trong hoạt động bảo vệ rừng.

#### 3.3. Về cơ cấu tổ chức

Sẽ được trình bày chi tiết trong phần II của chuyên đề này.

#### 3.4. Về yếu tố quyền lực

Quyền lực của tổ chức nhà nước là quyền lực đặc biệt, có khả năng tác động tới mọi tổ chức, cá nhân trong xã hội, bao gồm các quyền lập pháp, hành pháp, tư pháp.

Quyền lực của các cơ quan kiểm lâm là quyền hành pháp, tức là quyền tổ chức thi hành pháp luật về quản lý, bảo vệ, phát triển và sử dụng rừng, quản lý lâm nghiệp trên cơ sở hệ thống pháp luật về lâm nghiệp.

#### 3.5. Về nguồn lực

*a) Nguồn lực vật chất của tổ chức, bao gồm*: Công cụ, thiết bị, phương tiện, trụ sở, nguồn tài chính (kinh phí, ngân sách, ngân quỹ) ... của tổ chức.

Đặc điểm:

- Gắn với công nghệ mà tổ chức sử dụng;

- Phát triển với tốc độ nhanh.

*b) Nguồn lực về con người của tổ chức, còn gọi là nguồn nhân lực*

- Có tính chất quyết định;

- Quản lý nguồn nhân lực thay vì quản lý nhân sự.

#### 3.6. Môi trường tổ chức

*a) Khái niệm về môi trường của tổ chức*

Là các yếu tố tác động đến hiệu quả thực thi của một tổ chức, như điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ, nhà cung cấp, người tiêu dùng, đối thủ cạnh tranh, chính phủ, nhóm áp lực.

Các tổ chức của thời đại ngày nay hoạt động trong môi trường liên tục thay đổi. Khả năng thích nghi với sự thay đổi trong môi trường đã trở thành điều kiện căn bản của sự thành công của tổ chức, và trong ngày càng nhiều các trường hợp, là điều kiện sống còn.

Cùng với sự bắt đầu làm quen với khái niệm môi trường tổ chức, những tác động của môi trường đối với tổ chức về nhiều mặt trên đồng thời cũng đặt ra hàng loạt những thách thức cho mỗi tổ chức, mỗi cá nhân.

*+* Môi trường bên ngoài: Bao gồm tất cả những lực lượng tác động lên tổ chức từ bối cảnh bên ngoài. Khách hàng, đối thủ cạnh tranh, những người cung ứng và các nguồn nhân lực là một số trong những lực lượng hiển nhiên trong môi trường bên ngoài của một tổ chức. Những lực lượng khác không hiển nhiên như vậy gồm có những lực lượng công nghệ, kinh tế, chính tri, pháp lý, quy tắc, văn hoá, xã hội và quốc tế.

*+* Môi trường bên trong: Bao gồm những lực lượng, các cá nhân và hoạt động tồn tại hàng ngày trong tổ chức như các công nhân viên, những nhà quản lý, trang thiết bị, các công cụ, các quy trình và những phần tử khác kết hợp lại để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức.

*b) Những yếu tố môi trường của tổ chức*

- Chính trị - Pháp luật;

- Kinh tế;

- Kỹ thuật - công nghệ;

- Văn hóa;

- Thị trường;

- Khách hàng;

#### 3.7. Chu trình của tổ chức

Các tổ chức đều trải qua 4 giai đoạn của chu trình sống:

- Hình thành;

- Trưởng thành và phát triển;

- Suy yếu;

- Tàn lụi và biến mất.

### 4. Các mối quan hệ trong cơ cấu của tổ chức kiểm lâm

#### 4.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Hạt trưởng

Phó Hạt trưởng

Phó Hạt trưởng

Quản lý, bảo vệ rừng

Bảo tồn thiên nhiên

Tổ kiểm lâm cơ động và PCCC

Hành chính, tổng hợp

Thanh tra, pháp chế

*Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức đơn giản*

- Theo quan điểm hệ thống:

Cơ cấu tổ chức là hình thức cấu tạo bên trong của một hệ thống, bao gồm sự sắp xếp trật tự của các phần tử của hệ thống và các quan hệ giữa chúng. Cơ cấu tổ chức thể hiện mức độ phức tạp, mức độ chuẩn hoá và mức độ chuyên môn hoá của tổ chức đó.

*-* Theo mức độ phức tạp:

Cơ cấu tổ chức chỉ mức độ khác nhau giữa các bộ phận trong tổ chức. Một tổ chức càng có nhiều bộ phận phân công chuyên môn hoá lao động, càng có nhiều cấp bậc theo chiều dọc, phân bổ theo nhiều vùng địa lý khác nhau thì mức độ phức tạp càng cao. Kết quả là việc phối hợp giữa các bộ phận đó càng khó khăn.

*-* Theo mức độ chuẩn hoá:

Cơ cấu tổ chức chỉ mức độ nhiều và chi tiết của các nội quy, quy định, quy chế, quy tắc, quy phạm, thủ tục, luật lệ,... mà một tổ chức ban hành và bắt buộc các thành viên của nó tuân thủ trong hoạt động.

*-* Theo mức độ tập trung hoá:

Cơ cấu tổ chức chỉ mức độ tập trung của quyền ra quyết định quản lý vào các cấp lãnh đạo bên trên. Các vấn đề đều bị đẩy lên cho cấp trên quyết định.

Mức độ phi tập trung hoá (phân quyền) - chuyển giao quyền ra quyết định quản lý cho các cấp dưới trong một tổ chức.

***4.2. Các quan hệ trong cơ cấu tổ chức kiểm lâm***

*a)* *Cơ cấu tổ chức theo kiểu phòng, ban:*

Cơ cấu tổ chức theo kiểu phòng, ban (mô hình dọc, cứng nhắc): Trực tuyến, Trực tuyến - tham mưu, Chức năng.

- Trực tuyến: Mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức theo đường thẳng. Chỉ có 1 cấp trên trực tiếp, chỉ thi hành mệnh lệnh của cấp trên đó. Chế độ “một thủ trưởng” có lịch sử ra đời sớm nhất (quân đội) theo nguyên lý thứ bậc.

+ Ưu điểm: Đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, dễ kiểm soát.

+ Nhược điểm: Thiếu phối hợp, thiếu chuyên môn hoá.

+ Thủ trưởng trong cơ cấu tổ chức trực tuyến:

Phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về cấp dưới.

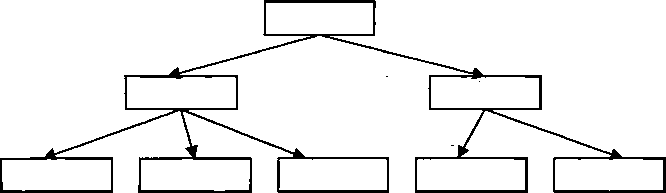
Một mình thực hiện tất cả các chức năng của quản lý không chuyên môn hoá.

Không có tham mưu, không có các bộ phận chức năng giúp việc quản lý.

Hạn chế (không) sử dụng chuyên gia.

Đòi hỏi phải có kiến thức, kỹ năng rộng, toàn diện.

Khi cần có sự phối hợp, hợp tác giữa 2 đơn vị ngang quyền, thuộc các tuyến khác nhau thì phải đi đường vòng theo kênh chỉ định.



*Sơ đồ 2: Cơ cấu tổ chức trực tuyến*

- Trực tuyến - tham mưu:

+ Trực tuyến: Là để trực tiếp chỉ huy hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức.

+ Tham mưu: Là để giúp cho người quản lý trực tuyến làm việc có hiệu quả hơn, khắc phục nhược điểm của cơ cấu trực tuyến. Đưa thêm vào tổ chức một số bộ phận tham mưu giúp việc cho người quản lý trực tuyến.

+ Người quản lý trực tuyến:

Phải biết khai thác kiến thức của chuyên gia, cố vấn;

Không giao quyền cho chuyên gia, cố vấn;

Tốc độ ra quyết định quản lý chậm hơn trước do phải nghe thêm thông tin và cân nhắc.

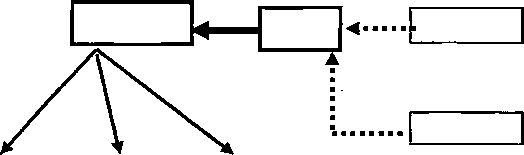
+ Người tham mưu:

Cố vấn đóng vai trò thu thập thông tin (điều tra, khảo sát), nghiên cứu và tư vấn cho người quản lý trực tuyến.

Đưa ra lời khuyên (khuyến nghị), không ra mệnh lệnh.

Đưa ra nhiều phương án cho người quản lý trực tuyến lựa chọn, ra quyết định.

Tôn trọng mối quan hệ trực tuyến, không đưa người quản lý trực tuyến vào thế phải chọn lựa giữa “cấp dưới trực tuyến” và “cấp dưới tham mưu”.



*Sơ đồ 3: Cơ cấu tổ chức trực tuyến - tham mưu*

- Chức năng:

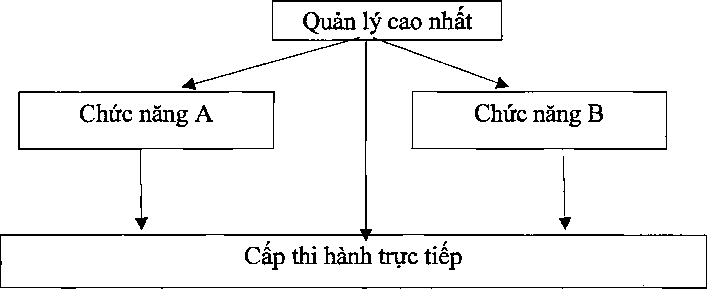
+ Những nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản lý, hình thành các phân hệ;

+ Mỗi phân hệ được chuyên môn hoá chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định;

+ Các phân hệ chức năng đều được giao quyền (các chuyên gia có thêm vai trò chỉ huy);

+ Giúp giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, nhanh han (vì không cần tham mưu cho người quản lý trực tuyến suy nghĩ);

+ Giảm bớt gánh nặng về quản lý cho người lãnh đạo cao nhất.



*Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức theo chức năng*

*+ Lưu ý:*

Người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới phải nhận mệnh lệnh từ người lãnh đạo cao nhất và các phân hệ chức năng.

Cái nhìn hạn hẹp, cục bộ của những người lãnh đạo chức năng: Quan trọng hoá chuyên môn của mình, thiếu sự phối hợp vì mục tiêu chung.

Người lãnh đạo cao nhất phải điều phối, kết hợp các hoạt động của các người lãnh đạo chức năng.

Cần phải làm rõ và giới hạn quyền hạn theo chức năng của những người lãnh đạo chức năng.

Nếu có sự không rõ ràng hoặc lạm quyền, sẽ làm rối loạn hệ thống: Tình trạng chồng chéo chức năng.

- Trực tuyến - chức năng:

+ Là hệ thống thứ bậc, hành chính:

Mỗi cơ quan cấp dưới chỉ chịu sự kiểm soát của một cơ quan cấp trên;

Các quy tắc, quy chế, quy định, nội quy, thủ tục được ban hành dưới dạng văn bản;

Thể chế hoá, chính thức hoá các quy định và yêu cầu (bắt buộc) mọi người trong tổ chức phải tuân thủ, thực hiện.

+ Tính vô nhân xưng:

Quyền lực của cấp trên đối với cấp dưới xuất phát từ vị trí và sự phân công công việc trong tổ chức;

Quyền lực không gắn với từng con người cụ thể;

Mỗi người hành xử công việc mình theo các quy tắc đã định, không thiên vị, không theo cảm hứng, yêu - ghét, thân - sơ;

Mỗi vị trí trong tổ chức như một chi tiết máy, hoạt động một cách duy lý, theo quy định.

+ Lưu ý: Loại hình cơ cấu tổ chức này thường hay bị phê phán là kém hiệu quả, lãng phí, quan liêu do phân công chuyên môn hoá, thường các bộ phận “quên” mất mục tiêu chung của tổ chức.

*b) Cơ cấu tổ chức linh hoạt, mềm dẻo*

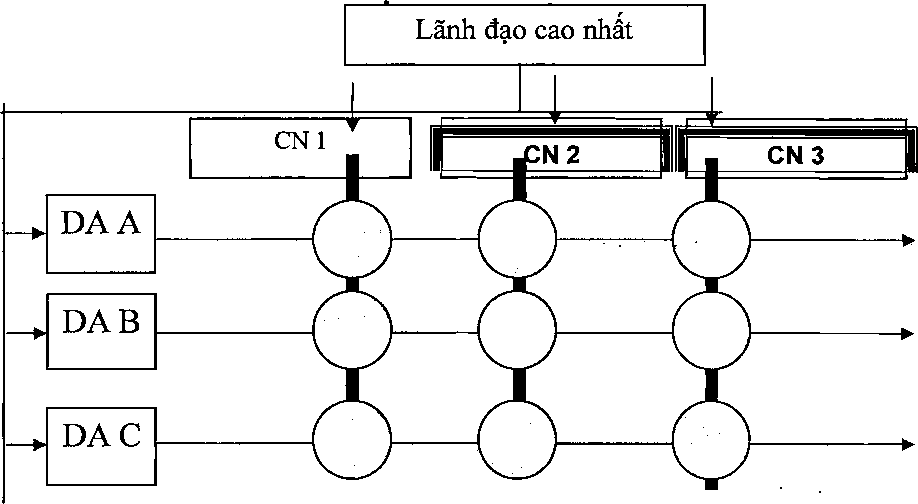
Loại hình cơ cấu tổ chức này được thấy trong nhiều cơ cấu tổ chức “Ma trận”, “Mạng lưới”, “Đội chuyên trách”, “Đội đặc nhiệm”.

- Ma trận: Cơ cấu tổ chức theo ma trận, theo bàn cờ, theo dự án, đề án, sản phẩm: Là sự kết hợp giữa sự phân chia bộ phận theo chức năng và theo sản phẩm trong cùng một cơ cấu tổ chức.

+ Người quản lý dự án, phải chịu trách nhiệm về 1 dự án, 1 sản phẩm, là khách hàng nội bộ của người quản lý chức năng;

+ Người quản lý chức năng phải đồng thời phục vụ, tham gia vào nhiều dự án, sản phẩm.

+ Lý do tồn tại: Dự án, sản phẩm chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, không thể có bộ máy hoàn chỉnh riêng, cần quan tâm đến kết quả cuối cùng. Lực lượng lao động của bên chức năng có hạn, không thể chia đều cho các dự án, sản phẩm. Cần chuyên môn hoá về chức năng, cần định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bên, nếu có xung đột thì chuyển lên cấp lãnh đạo cao nhất để giải quyết.



*Sơ đồ 5: Cơ cấu tổ chức ma trận*

Ngoài ra, trong các tổ chức hành chính nhà nước xây dựng cơ cấu tổ chức theo hướng linh hoạt và mềm dẻo còn tồn tại cơ cấu tổ chức Uỷ ban, hội đồng. Loại hình cơ cấu tổ chức này căn cứ vào số người có quyền ra quyết định quản lý ở cơ quan lãnh đạo tối cao của tổ chức: Nếu có từ hai người trở lên thì áp dụng chế độ Uỷ ban hoặc hội đồng.

+ Ưu điểm:

Các uỷ viên của hội đồng đến từ các nguồn khác nhau, có các thế mạnh chuyên môn khác nhau, bổ sung kiến thức cho nhau, đem lại cái nhìn toàn diện;

Các uỷ viên có tính đại diện, giúp điều hoà các quyền lợi của các nhóm lợi ích;

Giúp hạn chế sự độc đoán, lạm dụng chức quyền, chia sẻ trách nhiệm cho người lãnh đạo.

+ Nhược điểm:

Quyền lực phân tán;

Trách nhiệm không rõ ràng, khó kiểm tra;

Ra quyết định chậm chạp, bỏ mất thời cơ, cơ hội.

+ Áp dụng:

Chế độ một thủ trưởng dùng cho loại hoạt động cần xử lý nhanh, công việc đột xuất, cần thích ứng nhanh với biến đổi của môi trường.

Chế độ hội đồng dùng cho việc quyết định các chiến lược, chính sách, kế hoạch, quy hoạch, thủ tục, quy chế, có tính quy phạm chung, tính điều hoà quyền lợi, tính tổng hợp, khái quát.

Kết hợp cả 2 chế độ: Thủ trưởng quyết định, nhưng phải dựa vào ý kiến của hội đồng trong một số trường hợp.

Thí dụ về cơ cấu Hội đồng, Ủy ban Nhân dân theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015.

*c) Cơ cấu tổ chức theo quan điểm hệ thống*

Quan điểm hệ thống xem tổ chức như một tập hợp gồm các phần tử có mối liên hệ và sự tác động qua lại với nhau hình thành một thể thống nhất.

Cách tiếp cận tổ chức như một hệ thống mở với các mối liên hệ tích cực và đáp ứng với môi trường của tổ chức. ,

- Hệ thống đóng: Là những hệ thống không chịu ảnh hưởng và không tương tác với môi trường bên ngoài (quan niệm về cỗ máy tổ chức của Frederic Taylor).

- Hệ thống mở: Các hệ thống linh hoạt tương tác với nhau và phản ứng với môi trường xung quanh.

## II. KỸ NĂNG PHÂN TÍCH TỔ CHỨC KIỂM LÂM

**1. Công cụ, kỹ thuật phân tích môi trường của tổ chức**

Phân tích tổ chức là quá trình nhận biết bản chất các yếu tố, các sự kiện xảy ra bên trong một tổ chức trong mối quan hệ biện chứng với môi trường tổ chức, nhằm đánh giá thành tựu, thiếu sót và đề xuất giải pháp nhằm củng cố, phát triển tổ chức hướng đến việc nâng cao năng lực, hiệu lực, hiệu quả tổ chức (Harold Koontz và cộng sự).

***-*** Mục tiêu phân tích tổ chức:

+ Giải thích quá khứ của tổ chức.

+ Tìm hiểu thực trạng hiện tại của tổ chức, bản sắc văn hóa tổ chức... tạo lập cơ sở khoa học và thực tiễn để dự báo tương lai của tổ chức.

+ Đưa ra những giải pháp khả thi để nâng cao hiệu quả tổ chức.

Tùy theo thực trạng hoạt động của hệ thống tổ chức nhà nước để có các cách tiếp cận phù hợp để phân tích tổ chức nhà nước. Sau đây là 04 công cụ, kỹ thuật phân tích môi trường của tổ chức cơ bản:

- Thứ nhất, phân tích tổ chức ở những góc độ sau: sứ mệnh, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm; cơ cấu tổ chức, mối quan hệ ngang – dọc; thủ tục hành chính, lề lối làm việc; định biên tổ chức; chế độ đãi ngộ người lao động trong tổ chức; trình độ điều hành, phối hợp các nguồn lực của tổ chức, phương tiện, công cụ làm việc và công nghệ quản lý...

- Thứ hai, phân tích tổ chức ở tính hợp lý trong việc lựa chọn loại hình tổ chức; mức độ áp dụng các trường phái khoa học tổ chức; trình độ thiết kế tổ chức và thiết kế công việc; mức độ thực hiện các nguyên tắc vận hành tổ chức; sự hài hòa giữa mục tiêu tổ chức và mục tiêu của các thành viên thuộc tổ chức.

-Thứ ba, phân tích tổ chức ở các yếu tố cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Cách tiếp cận này còn được gọi là phương pháp SWOT (Strengths: điểm mạnh, Weaknesses: điểm yếu, Opportunities: cơ hội, Threats: nguy cơ).

- Thứ tư, tập trung phân tích các yếu tố của tổ chức như sau: mức độ đáp ứng yêu cầu của tổ chức đối với các cơ quan cấp trên; sự đòi hỏi của các cơ quan cấp dưới đối với tổ chức; sự đáp ứng yêu cầu và sự phối hợp có hiệu quả của tổ chức đối với các cơ quan hữu quan; sự thỏa mãn nhu cầu thực hiện dịch vụ hành chính công của xã hội đối với tổ chức.

**2. Vận dụng kỹ năng để phân tích về tổ chức kiểm lâm**

***2.1. Công cụ phân tích SWOT***

Khi phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của cơ quan, tổ chức, một địa phương, cần làm sáng tỏ những nội dung sau: những điểm mạnh và những điểm yếu; những cơ hội và những nguy cơ.

Kỹ thuật phân tích SWOT là cách thức rất hữu hiệu trong việc xác định những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ mà một tổ chức gặp phải. Quá trình phân tích tác động của môi trường chung đến hoạt động của tổ chức bao gồm:

- Liệt kê tất cả các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức bao gồm các yếu tố bên ngoài như kinh tế, chính trị, pháp luật, khoa học và công nghệ, tự nhiên,…; và các yếu tố bên trong như nguồn lực và các hoạt động điều hành trong cơ quan nhà nước,…

- Xác định xem mỗi yếu tố có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến hoạt động của tổ chức, cũng như ảnh hưởng này sẽ mang tính chất trực tiếp hay gián tiếp. Trên cơ sở đó xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ.

- Tiến hành lập ma trận SWOT

Bảng 1. Ma trận phân tích bên trong và môi trường bên ngoài

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Cơ hội (O) | Nguy cơ (T) |
| Điểm mạnh (S) | S/O: Sử dụng điểm mạnh khai thác cơ hội | S/T: Sử dụng điểm mạnh để hạn chế các nguy cơ |
| Điểm yếu (W) | W/O: Sử dụng cơ hội hạn chế các điểm yếu | W/T: Phòng thủ nhằm tối thiểu hóa các điểm yếu và tránh khỏi nguy cơ |

Ví dụ:Phòng thanh tra – pháp chế của Chi cục Kiểm Lâm mới thành lập theo quy định pháp luật, có thể lập kế hoạch theo ma trận SWOT như sau:

Bảng 2. Ma trận phân tích bên trong và môi trường bên ngoài cho Phòng Thanh tra – pháp chế của Chi cục Kiểm lâm mới thành lập

|  |  |
| --- | --- |
| **Những mặt mạnh**  1. Tập hợp được những chuyên viên đã có kinh nghiệm trong công tác thanh tra – pháp chế; từng thành viên nắm bắt được những nội dung liên quan đến chuyên môn (thanh tra – pháp chế) nhanh.  2. Có khả năng nhanh chóng tiến hành các hoạt động nghiệp vụ theo đúng quy định pháp luật mà không mất quá nhiều thời gian để làm quen. | **Những mặt yếu**  1. Chưa hình thành một ê kíp làm việc ăn ý.  2. Gặp khó khăn trong việc ổn định tổ chức, bố trí công việc cho từng thành viên. |
| **Những cơ hội**  1. Nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước, hiệu quả công tác thanh tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo.  2. Nâng cao chất lượng các văn bản quản lý được ban hành | **Những thách thức**  1. Nội Bộ không đoàn kết  2. Công việc thực hiện không suôn sẻ do các thành viên chưa phối hợp giải quyết công việc tốt. |

***2.2. Công cụ sơ đồ xương cá***

Sơ đồ xương cá còn gọi là sơ đồ nhân quả hay sơ đồ Ishikawa là sơ đồ được biểu diễn giống như một xương cá bao gồm xương sống, nhánh xương lớn, xương vừa và xương li ti để biểu diễn các nhân tố (nguyên nhân) ảnh hưởng đến đặc tính (kết quả) của một hoạt động nào đó nhằm tìm và giải quyết vấn đề nào đó. Sơ đồ xương cá được áp dụng rộng rãi trong nhiều loại hình tổ chức ngày nay.

Bước 1: Chọn vấn đề cần phân tích hay xử lý, viết vấn đề cần phân tích về phía bên phải và vẽ mũi tên từ trái sang phải. Đây là xương sống của sơ đồ.

Bước 2: Liệt kê toàn bộ các yếu tố có khả năng ảnh hưởng tới vấn đề cần phân tích bằng cách :

- Hãy đến tận nơi xảy ra để tìm hiểu;

- Xem xét kỹ từng yếu tố, xác định các sai sót và trục trặc;

- Nghiên cứu kỹ tài liệu ghi chép cách điều hành và các kết quả điều hành tạo ra;

- Dựa theo quy tắc 5M + E + I để vẽ các nhánh xương lớn.

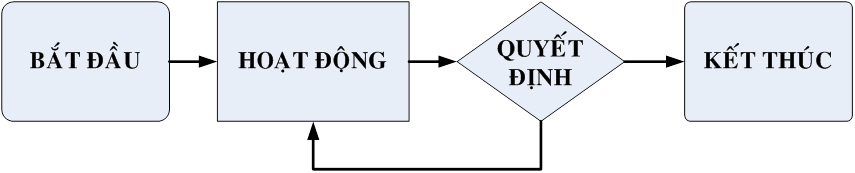
*Sơ đồ 6: Sơ đồ xương cá 5M+E+I*

Bước 3: Hãy tìm các yếu tố ảnh hưởng đến 5M + E + I. Từ nhánh xương lớn vẽ các xương vừa sau đó tiếp tục tìm các nguyên nhân ảnh hưởng đến các nguyên nhân được liệt kê để vẽ các xương nhỏ và tiếp tục.

Bước 4: Khi phác thảo xong sơ đồ nhân quả cần hội thảo với những người có liên quan để tìm đầy đủ các nguyên nhân gây nên những trục trặc ảnh hưởng tới vấn đề cần phân tích.

***2.3. Công cụ lưu đồ quá trình***

Lưu đồ quá trình là một dạng biểu đồ mô tả một quá trình/thủ tục bằng cách sử dụng những hình ảnh hoặc những ký hiệu nhằm cung cấp sự hiểu biết đầy đủ về các đầu ra và dòng chảy của quá trình.

****

*Hình 1. Các ký hiệu của lưu đồ quá trình*

Để xây dựng lưu đồ quá trình bao gồm các bước sau:

- Bước 1: Xác định điểm bắt đầu và kết thúc

- Bước 2: Xác định các bước (hoạt động, quyết định, đầu vào, đầu ra)

- Bước 3: Thiết lập một dự thảo biểu đồ tiến trình để trình bày quá trình đó.

- Bước 4: Xem xét lại dự thảo biểu đồ tiến trình để trình bày quá trình đó.

- Bước 5: Thẩm tra, cải tiến biểu đồ tiến trình dựa trên sự xem xét lại.

## III. ÁP DỤNG CÔNG CỤ, KỸ THUẬT NHẰM PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC KIỂM LÂM

**1. Khái niệm “phát triển tổ chức”**

***1.1. Khái niệm***

Phát triển tổ chức chính là một trong những phương cách giúp một tổ chức bất kỳ tự thay đổi tổ chức của mình sao cho thích nghi với sự biến động đó của môi trường. Phát triển tổ chức là một quá trình làm cho tổ chức thay đổi nhưng chủ yếu dựa vào sự phảt triển của nguồn nhân lực của tổ chức.

Hiện chưa có một khái niệm thống nhất về phát triển tổ chức, tuy nhiên nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới thường xem phát triển tổ chức như một quá trình quản lý sự thay đổi để thích nghi với môi trường với các đặc điểm sau:

- Được lập kế hoạch trước, chứ không phải tuỳ tiện, ngẫu nhiên;

- Tác động lên toàn bộ tổ chức, chứ không phải chỉ một bộ phận;

- Được sự chỉ đạo, cam kết thực hiện bởi người lãnh đạo cao nhất của tổ chức;

- Nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của tổ chức;

- Áp đụng các thành tựu của khóa học hành vi tổ chức.

Theo định nghĩa trên, phát triển tổ chức phải được hoạch định, bởi vì nó bắt đầu bằng việc chẩn đoán một cách có hệ thống bản thân tổ chức đó; tiếp theo là việc đề ra một chương trình hành động cho phát triển tổ chức; và kèm theo đó là sự huy động toàn bộ nguồn lực của tổ chức cho thực thi chương trình hành động này. Và như vậy, phát triển tổ chức lôi cuốn toàn bộ tổ chức chứ không là công việc của một vài người, hoặc bộ phận trong tổ chức. Muốn cho phát triển tổ chức thành công, người lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải khởi xướng và ủng hộ cho quá trình thay đổi đó của tổ chức.

Vì mục đích phát triển tổ chức cần kiện toàn tổ chức, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm, Chính phủ đã thể hiện mục tiêu rõ ràng trong Quyết định 1920/QĐ-TTg ban hành ngày 24 tháng 10 năm 2014 như sau:

- Đổi mới về tổ chức, hoạt động, chức năng, nhiệm vụ của hệ thống kiểm lâm, thống nhất một đầu mối quản lý chuyên ngành về lâm nghiệp ở địa phương; sắp xếp, kiện toàn hệ thống tổ chức kiểm lâm thống nhất từ Trung ương đến địa phương theo tinh thần cải cách hành chính.

- Khắc phục được những tồn tại, hạn chế và yếu kém để nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm đáp ứng yêu cầu quản lý toàn diện về lâm nghiệp trên địa bàn và năng lực tham mưu, tổ chức phòng ngừa, đấu tranh với các hành vi vi phạm pháp luật; tăng cường năng lực tham gia tố tụng hình sự của lực lượng kiểm lâm toàn quốc phù hợp với quy định của pháp luật.

- Tạo cơ chế chính sách và đầu tư cho lực lượng kiểm lâm đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng; nâng cao năng lực phòng cháy, chữa cháy rừng, đảm bảo khả năng ứng phó và kiểm soát kịp thời khi cháy rừng xảy ra; tăng cường đầu tư các phương tiện, trang thiết bị kỹ thuật phục vụ công tác quản lý bảo vệ rừng, đấu tranh ngăn ngừa các hành vi vi phạm pháp luật, bảo đảm hiện đại, an toàn và hiệu quả.

***1.2. Các đặc điểm của phát triển tổ chức***

- Phát triển tổ chức có tính chất cơ bản, lâu dài, sâu sắc. Không đơn giản là để giải quyết một vấn đề hoặc cải tiến một quy trình thủ tục, phát triển tổ chức nhằm thay đổi cả những “phần chìm của khối băng” tổ chức như văn hoá tổ chức, nhóm không chính thức, các vấn đề thuộc về xung đột quyền lực, quyền lợi trong tổ chức...

- Phát triển tổ chức thiên về các yếu tố tâm lý con người, tôn trọng các giá trị của con người. Nó đề cao tinh thần họp tác thay vì sự xung đột, khuyến khích tự giác kiểm soát bản thân thay vì kiểm tra, giám sát của cấp trên, phát huy dân chủ và sự tham gia của cấp dưới thay vì cách quản lý chuyên quyền, độc đoán của cấp trên.

- Phát triển tổ chức là một vòng khép kín từ chẩn đoán đến điều trị. Các nhà tư vấn phát triển tổ chức dù là trong nội bộ hay mời từ bên ngoài đều xem như “bác sĩ’ có nhiệm vụ điều trị “con bệnh” là tổ chức. Họ chẩn đoán cho đúng “bệnh”, cho “toa thuốc” phù hợp và “điều trị”, theo dõi diễn biến của “con bệnh”, tức tổ chức trong suốt thời gian thực hiện phát triển tổ chức. Kết thúc một chu kỳ “điều trị”, tổ chức lại tiếp tục được chẩn đoán để phát triển tổ chức ở mức cao hơn.

Với những đặc điểm lâu dài, khép kín, toàn diện, yếu tố con người của phát triển tổ chức và đặc thù về hoạt động lĩnh vực lâm nghiệp, khi ra quyết định kiện toàn tổ chức, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm quan điểm của Chính phủ nhấn mạnh:

- Thống nhất đầu mối quản lý về lâm nghiệp tại địa phương nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả chỉ đạo, điều hành trong quản lý nhà nước về lâm nghiệp.

- Kiện toàn tổ chức, nâng cao năng lực hoạt động của lực lượng kiểm lâm theo tinh thần cải cách hành chính của Nhà nước.

- Có giải pháp mạnh về tổ chức để lực lượng kiểm lâm đủ năng lực phòng ngừa, đấu tranh chống các hành vi vi phạm pháp luật trong lĩnh vực lâm nghiệp; hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và chuẩn bị các điều kiện cần thiết khác cho lực lượng kiểm lâm thực thi nhiệm vụ đảm bảo chấp hành các quy định của pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng.

Theo đó, việc thực hiện kiện toàn tổ chức cần có bước đi cụ thể, phù hợp với điều kiện trong từng giai đoạn, đảm bảo thiết thực, hiệu quả.

***1.3. Nội dung phát triển tổ chức***

Nội dung phát triển tổ chức là hướng đến sự thay đổi thành phần, cấu trúc và sự vận hành của tổ chức để mang lại hiệu quả tổ chức cao hơn.

- Thành phần của tổ chức bao gồm: phần tử, môi trường, đầu vào và đầu ra, cấu trúc tổ chức, hành vi của tổ chức, trạng thái của tổ chức, quỹ đạo của tổ chức, nhiễu, chức năng của tổ chức, mục tiêu của tổ chức và động lực của tổ chức.

- Cấu trúc tổ chức là cấu tạo bên trong của tổ chức, gồm sự sắp xếp, mối quan hệ giữa các phần tử, bộ phận.

- Sự vận hành của tổ chức bao gồm: quyền hạn trực tuyến và tham mưu, phân chia quyền lực, phong cách lãnh đạo, đánh giá, lựa chọn và bổ nhiệm

***1.4. Quá trình phát triển tổ chức***

Quá trình phát triển tổ chức thường bao gồm những bước như sau :



*Hình 2. Mô hình về quá trình phát triển tổ chức*

Nguồn: Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich (1992), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, trang 521.

***1.5. Đặc trưng của một tổ chức mạnh***

- Xác định rõ mục tiêu của tổ chức;

- Xác định rõ các hoạt động quan trọng cần thiết phải thực hiện để đạt mục tiêu;

- Các công việc được phân thành nhóm và chỉ định cá nhân thực hiện;

- Phân quyền cho mỗi vị trí để mỗi cá nhân nắm giữ vị trí ấy có quyền thực hiện trách nhiệm của mình hoặc có quyền đề nghị người khác làm thay;

- Xác định rõ mối liên hệ quyền hạn giữa các vị trí;

- Xác định rõ phẩm chất cá nhân bắt buộc phải có để phát huy hiệu suất làm việc cao nhất cho mỗi vị trí.

**2*.* Một số công cụ, kỹ thuật nhằm phát triển tổ chức kiểm lâm**

Các công cụ, kỹ thuật của phát triển tổ chức hướng vào sự thay đổi của tổ chức. Theo James H. Donnelly, Jr. và cộng sự, có 3 kỹ thuật thông dụng phát triển tổ chức.

Bảng 3: Tóm tắt 3 kỹ thuật thông dụng phát triển tổ chức

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tác động lên** | **Kỹ thuật** | **Tóm tắt** |
| Cá nhân | Thiết lập mục tiêu cá nhân | Công cụ này hướng đến thay đổi tổ chức thành phần của tổ chức. Mỗi cá nhân là một phần tử trong tổ chức. |
| Nhóm | Xây dựng kỹ năng làm việc nhóm | Công cụ này hướng đến thay đổi thành phần và sự vận hành của tổ chức. Công cụ này giúp các cá nhân trong một nhóm có các kỹ năng làm việc nhóm như kỹ năng giao tiếp trong nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề thông qua cả nhóm, để nhóm trở thành một nhóm có hiệu quả cao. |
| Toàn bộ  tổ chức | Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM – Total Quality Management) | Công cụ này hướng đến thay đổi cả thành phần, cấu trúc và sự vận hành của tổ chức. |

***2.1. Thiết lập mục tiêu cá nhân***

Thiết lập mục tiêu là một công cụ rất hữu ích cho việc lên kế hoạch phát triển cá nhân. Nắm bắt được quy trình thiết lập mục tiêu sẽ giúp chúng ta biết được mục tiêu thật sự và cuối cùng trong một kế hoạch cũng như trong cuộc sống, thông qua việc xác định một cách chính xác những gì chúng ta mong muốn đạt được và giai đoạn nào chúng ta phải tập trung hết nỗ lực của mình và cũng như việc chúng ta xác định được những rào cản và trở ngại mà mình có thể gặp phải. Nếu chúng ta thấm nhuần phương pháp này nó sẽ giúp chúng ta cảm thấy tự tin và giải quyết vấn đề sẽ trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

Một mục tiêu bao gồm những mức độ khác nhau. Đầu tiên chúng ta phải xác định được mục tiêu cốt lõi. Chúng ta phải tự vẽ ra bức tranh tổng quát để hoàn thành mục tiêu đó. Sau đó, chúng ta chia nhỏ bức tranh này ra thành những bước cụ thể rồi lần lượt hoàn thành những bước này.

***2.2. Xây dựng kỹ năng làm việc nhóm***

Theo cách hiểu thông thường nhóm là những người hoạt động có tổ chức, có mục tiêu, có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ mang tính chuyên môn sâu sắc vì lợi ích của hệ thống. Như vậy, nhóm phải thỏa mãn 3 điều kiện: đông người, có tổ chức, có mục tiêu hoạt động chuyên môn giống nhau vì lợi ích chung của hệ thống.

Kỹ năng làm việc nhóm là kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Một mục tiêu lớn thường đòi hỏi nhiều người làm việc với nhau, vì thế làm việc nhóm trở thành một định nghĩa quan trọng trong tổ chức cũng như trong cuộc sống.

Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung.

Nhóm làm việc được xem như là một công cụ hữu dụng trong cải tiến quy trình làm việc của tổ chức. Do đó, để phát triển tổ chức, đòi hỏi chúng ta phải xây dựng được kỹ năng làm việc nhóm.

***2.3. Quản lý chất lượng toàn diện***

Theo TCVN 5814:1994, “TQM- quản lý chất lượng toàn diện là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả thành viên của nó, nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội”.

Hệ thống quản lý trong TQM có cơ cấu chức năng chéo nhằm kiểm soát, phối hợp một cách đồng bộ các hoạt động khác nhau trong hệ thống, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động tổ, nhóm. Việc áp dụng TQM cần thiết phải có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao và cấp trung gian. Công tác tổ chức phải nhằm phân công trách nhiệm một cách rành mạch. Vì vậy, TQM đòi hỏi một mô hình quản lý mới, với những đặc điểm khác hẳn với các mô hình quản lý trước đây. Do vậy, TQM được xem là một công cụ phát triển tổ chức. Bảng dưới đây so sánh sự khách nhau giữa mô hình quản lý kiểu cũ và mô hình quản lý TQM.

Để thực hiện TQM, người ta thường sử dụng 7 công cụ quản lý chất lượng, tiêu chuẩn hóa công việc, công cụ 5S, phân tích công việc,… Trong nội dung phần trước, chuyên đề đã trình bày 2 công cụ là sơ đồ xương cá và lưu đồ quá trình. Trong phần này xin giới thiệu thêm 2 công vụ sau: (1) Tiêu chuẩn hóa công việc và (2) công cụ 5S.

Bảng 4. So sánh 2 mô hình quản lý kiểu cũ và kiểu TQM

|  |  |
| --- | --- |
| **MÔ HÌNH CŨ** | **MÔ HÌNH TQM** |
| **Cơ cấu quản lý** | |
| Cơ cấu thứ bậc dành quyền lực cho các nhà quản lý cấp cao (quyền lực tập trung) | Cơ cấu mỏng, cải tiến thông tin và chia sẻ quyền lực (ủy quyền) |
| **Quan hệ cá nhân** | |
| Quan hệ nhân sự dựa trên cơ sở chức vụ, địa vị. | Quan hệ thân mật, phát huy tinh thần sáng tạo của con người. |
| **Cách thức ra quyết định** | |
| Ra quyết định dựa trên kinh nghiệm quản lý và cách làm việc cổ truyền, cảm tính. | Ra quyết định dựa trên cơ sở khoa học là các dữ kiện, các phương pháp phân tích định lượng, các giải pháp mang tính tập thể. |
| **Kiểm tra-Kiểm soát** | |
| Nhà quản lý tiến hành kiểm tra, kiểm soát nhân viên | Nhân viên làm việc trong các đội tự quản, tự kiểm soát |
| **Thông tin** | |
| Nhà quản lý giữ bí mật tin tức cho mình và chỉ thông báo các thông tin cần thiết | Nhà quản lý chia sẻ mọi thông tin với nhân viên một cách công khai |
| **Phương châm hoạt động** | |
| Chữa bệnh | Phòng bệnh |

*a) Tiêu chuẩn hóa công việc*

Tiêu chuẩn hóa công việc là phương pháp nhằm làm cho quá trình thực hiện công việc được nhất quán bằng cách nhận diện cách tổng hợp lý tưởng giữa các thành phần công việc, con người, thiết bị và vật liệu sao cho có lãng phí thấp nhất. Công cụ này được dùng để bảo đảm sự thành đạt liên tục của quá trình cải tiến.

*b) Công cụ 5S*

5S là một công cụ tập trung vào việc giữ gìn sạch sẽ và tổ chức ngăn nắp nơi làm việc, 5S là một từ viết tắt của những từ Nhật Bản sau:

- Serri (Sàng lọc): Seiri là sàng lọc những cái không cần thiết tại nơi làm việc và loại bỏ chúng;

- Seiton (Sắp xếp): Seiton là sắp xếp mọi thứ ngăn nắp trật tự đúng chỗ của nó để có thể tiện lợi khi sử dụng;

- Seiso (Sạch sẽ): Seiso là vệ sinh mọi chỗ tại nơi làm việc để không còn rác trên nền nhà, máy móc và thiết bị;

- Seiketsu (Săn sóc): Seiketsu là luôn săn sóc, giữ gìn vệ sinh nơi làm việc bằng cách liên tục thực hiện Serri-Seiton-Seiso;

- Shitsuke (Sẵn sàng): Shitsuke là tạo cho mọi người có thói quen tự giác làm việc tốt và luôn tuân thủ nghiêm ngặt các quy định tại nơi làm việc.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

Những khó khăn đặt ra hiện nay khi vận dụng các bước và kỹ thuật phân tích và phát triển tổ chức vào tổ chức kiểm lâm là gì? Anh (chị) hãy đề xuất những giải pháp nhằm khắc phục những khó khăn này.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Phân tích bản chất của tổ chức kiểm lâm, chỉ ra sự khác biệt đối với các loại hình tổ chức khác ?

2. Phân tích mối quan hệ giữa các thành phần thuộc cơ cấu tổ chức nhà nước nói chung và tổ chức kiểm lâm nói riêng. Nêu các yếu tố môi trường tác động tới cơ cấu và vận hành của tổ chức kiểm lâm.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bùi Thế Vĩnh và các tác giả: Quản lý và Phát triển Tổ chức hành chính nhà nước, 2008.

2. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002). Giáo trình Khoa học quản lý – Tập I, II. NXB Khoa học và Kỹ thuật. Hà Nội.

3. Harold Koontz, Cyril Odonnnell và Heinz Weihrich (1992). Những vấn đề cốt yếu của quản lý (Người dịch: Vũ Thiếu, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu). NXB Khoa học và Kỹ thuật. Hà Nội.

4. James H.Donnelly Jr., James L. Gibson và John M. Ivancevich (2001). Quản trị học căn bản. NXB Thống kê. Tp.HCM.

5. Nguyễn Hữu Lam (1998). Hành vi tổ chức. NXB Giáo dục. Tp. Hồ Chí Minh.

6. Nghị định số 119/2006/NĐ-CP ngày 16 tháng 10 năm 2016 về tổ chức và hoạt động của kiểm lâm.

7. Quyết định 59/2014/QĐ – TTg ban hành ngày 22 tháng 10 năm 2014 về quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Tổng cục Lâm nghiệp thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

8. Quyết định 1920/QĐ-TTg ban hành ngày 24 tháng 10 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt đề án kiện toàn tổ chức, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm giai đoạn 2014 – 2020.

# Chuyên đề 13 KỸ NĂNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

Thời lượng: 12 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận, thực hành: 08 tiết

## I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TRONG THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. Khái niệm**

***1.1. Công việc trong hoạt động của tổ chức kiểm lâm***

Công việc, trong tài liệu này, được hiểu là những đầu việc cụ thể, thường xuyên hoặc đột xuất, mà một cơ quan kiểm lâm cần phải thực thi trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền hoạt động của mình.

Công việc có thể do một cá nhân là thành viên của cơ quan kiểm lâm thực hiện, cũng có thể được cá nhân đó thực hiện trên cơ sở phối hợp với các cá nhân khác trong cơ quan hoặc hợp tác với các đối tượng ngoài cơ quan.

Để tránh sự nhầm lẫn không đáng có trong nghiên cứu và tổ chức thực thi công việc, cần phân biệt khái niệm *công việc* (đầu việc cụ thể) với khái niệm *công việc* (vị trí việc làm).

* *Công việc - vị trí việc làm* là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong hoạt động nghiên cứu và thực thi, thuộc lĩnh vực tổ chức nhân sự và quản lý nguồn nhân lực, dùng để chỉ một vị trí công tác của một cá nhân trong cơ quan. Trong các cơ quan, đơn vị tồn tại hệ thống việc làm với những vị trí việc làm khác nhau. Mỗi vị trí việc làm có thể do một hoặc một số cá nhân đồng thời đảm nhiệm.
* *Công việc* là những đầu việc cụ thể mà một cơ quan hoặc cá nhân trong cơ quan cần phải tiến hành thường xuyên hoặc đột xuất để thực hiện chức trách của mình. Mỗi công việc có thể do một cá nhân thuộc về một vị trí việc làm cụ thể giải quyết, nhưng cũng có thể phải được giải quyết trên cơ sở phối hợp, hợp tác với các cá nhân khác thuộc về những vị trí việc làm khác trong hoặc ngoài cơ quan.
* Khái niệm "công việc - vị trí việc làm": được sử dụng trong nghiên cứu và thực thi công tác tổ chức nhân sự và quản lý nguồn nhân lực.

Ví dụ: Công việc – vị trí việc làm: Kiểm lâm viên, kế toán viên, thủ quỹ viên…

* Khái niệm "công việc - đầu việc cụ thể", trong tài liệu này, được sử dụng để tổ chức, điều hành, thực thi các hoạt động công vụ.

Ví dụ: Công việc – đầu việc cụ thể: trồng rừng, phòng cháy-chữa cháy rừng, bảo vệ rừng,….

#### 1.2. Khái niệm phân tích công việc

Phân tích công việc là một quá trình tìm kiếm, thu thập các thông tin liên quan đến việc thực hiện một công việc cụ thể, từ đó có thể xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc, làm cơ sở để quản trị nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu công việc một cách tốt nhất.

Phân tích công việc là một hoạt động cần tiến hành khi thực thi công vụ, nhằm xác định một cách cụ thể: Tên gọi việc cần làm, mục tiêu thực hiện công việc, những hoạt động cần tiến hành để hoàn thành công việc và đạt tới mục tiêu đã chọn, những nguồn lực cơ bản cần huy động và sử dụng để tiến hành các hoạt động đó, sản phẩm - kết quả đầu ra và tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc.

Phân tích công việc cung cấp thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở để xây dựng bản mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Một số thuật ngữ cơ bản được sử dụng trong phân tích công việc:

- Tên công việc: Dùng để định danh cho một đầu việc cụ thể, giúp phân biệt rõ ràng đầu việc này với những đầu việc khác.

- Mục tiêu của công việc: Dùng để xác định điều cần hướng tới, cần đạt được khi tiến hành một công việc cụ thể. Với mỗi công việc, có thể lựa chọn một hoặc một số mục tiêu cụ thể cho hành động thực thi.

- Hoạt động cần tiến hành để thực thi công việc: Dùng để chỉ nội dung hành động cụ thể, được lựa chọn trên cơ sở công việc cần làm và mục tiêu cần đạt.

- Các nguồn lực cần huy động: Dùng để chỉ những điều kiện cần thiết về con người và phương tiện vật chất cần dùng để tiến hành các hoạt động cụ thể nhằm hoàn thành công việc.

- Sản phẩm - kết quả đầu ra của công việc: Dùng để định danh cái cụ thể được làm ra khi một hoạt động kết thúc, một công việc được hoàn tất.

- Tiêu chuẩn đánh giá sản phẩm: Dùng để xác định tính chất, đặc điểm cần đạt của sản phẩm - kết quả đầu ra của công việc.

**2. Vai trò của phân tích công việc**

#### 2.1. Vai trò tổng quát-nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức kiểm lâm

Phân tích công việc giúp cho lãnh đạo tổ chức kiểm lâm và người thực thi khi tiến hành một công việc cụ thể nhận thức được một cách toàn diện, có hệ thống, cụ thể về việc cần làm, về mục tiêu, cách thức, điều kiện tiến hành và về kết quả cần đạt.

***2.2. Đối với hoạt động quản lý, điều hành công việc***

Quản lý, điều hành công việc trong một cơ quan kiểm lâm được thực hiện bởi người đứng đầu, bộ phận lãnh đạo của cơ quan (Chi cục trưởng, Hạt trưởng, Trạm trưởng,…). Quản lý, điều hành công việc được thực hiện thông qua các nội dung: Lập, duyệt kế hoạch công tác; phân công, giao việc cho cấp thực thi; đôn đốc, kiểm tra trong quá trình công việc được tiến hành; đánh giá, nghiệm thu khi công việc kết thúc.

Phân tích công việc giúp nhà quản lý xác định: Tên gọi công việc; mục tiêu công việc; các hoạt động cần tiến hành; nguồn lực con người, vật chất, thời lượng và thời điểm để tiến hành công việc; kết quả cần đạt và tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc.

Kết quả phân tích công việc giúp cho nhà quản lý:

- Lập kế hoạch hoặc phê duyệt kế hoạch tránh được căn bệnh chủ quan, duy ý chí; giúp cho kế hoạch được ban hành có mục tiêu hành động sáng tỏ, có nội dung hành động cụ thể, có nguồn lực được trù bị đầy đủ, có kết quả định hướng và yêu cầu cần đạt rõ ràng.

- Có cơ sở, căn cứ để tiến hành hoạt động đôn đốc, kiểm tra; tránh được những nhược điểm thường thấy, như: hình thức, thiếu cụ thể, thiếu căn cứ, không hợp thời điểm, v.v. khi tiến hành hoạt động này.

- Có căn cứ cụ thể để đánh giá, nghiệm thu kết quả thực hiện công việc trên các mặt: Mục tiêu thực hiện, sản phẩm thực hiện, nguồn lực sử dụng.

***2.3. Đối với hoạt động tham mưu, thực thi công việc***

Tham mưu cho lãnh đạo trong hoạt động công vụ, là hoạt động do cấp thừa hành thực hiện, để nghiên cứu vấn đề, tổ chức thông tin, xây dựng các phương án về việc nên làm, về cách thức và điều kiện thực hiện công việc. Kỹ năng phân tích công việc giúp chuẩn bị nội dung cho công tác tham mưu trong xử lý các vấn đề, giải quyết các hoạt động công vụ.

***2.4. Đối với hoạt động phối hợp giải quyết công việc***

Hoạt động công vụ, về cơ bản, được tiến hành trong mối quan hệ phối hợp. Để có thể phối hợp và phối hợp hiệu quả, cần một cách tiếp cận công việc thống nhất cho các đối tượng cùng tham gia. Phân tích công việc theo một phương pháp chung giúp các cá nhân khi phối hợp giải quyết công việc thống nhất được cách hiểu, cách làm để hợp tác hiệu quả hơn.

***2.5. Đối với việc tự mình xử lý các vấn đề công việc***

Trước khi tự mình tiến hành giải quyết một công việc thuộc phạm vi chức trách, người thực hiện cần tính toán, cân nhắc cách thức và điều kiện thực hiện công việc đó. Để đảm bảo tính hiệu quả, những vấn đề về phương án, điều kiện, yêu cầu, mục đích giải quyết công việc,... cần được xem xét tỉ mỉ, tính toán chu đáo, lựa chọn cẩn trọng. Phân tích công việc giúp hoạt động công vụ được thực thi trong điều kiện đảm bảo được những yêu cầu này.

## II. NỘI DUNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TRONG THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. Phân tích, xác định tên gọi công việc**

***1.1. Tên gọi công việc***

Tên công việc là tên gọi một đầu việc cụ thể, cần xác định trước khi tiến hành xử lý một vấn đề, giải quyết một nội dung công vụ. Tên công việc giúp phân biệt một đầu việc cụ thể với những đầu việc khác.

Ví dụ:

- Quy hoạch bảo vệ và phát triển rừng

- Giao rừng, cho thuê rừng

- Theo dõi diễn biến tài nguyên rừng và đất lâm nghiệp

- Trồng rừng

***1.2. Yêu cầu đối với xác định tên gọi công việc***

- Chính xác, thực tế;

- Rõ ràng, dễ hiểu;

- Ngắn gọn, dễ nhớ.

***1.3. Những điều cần tránh khi xác định tên gọi công việc***

Khi xác định tên gọi của công việc, cần tránh dùng từ một cách mơ hồ, trừu tượng, bóng bẩy, hình thức,... Điều này có thể sẽ dẫn đến hậu quả hiểu không trọn vẹn, hiểu nhầm, hiểu sai về việc cần làm.

Tránh dùng những tên gọi công việc quá dài, để việc truyền đạt và ghi nhớ được dễ dàng và hiệu quả cao hơn.

***1.4. Cách thức xác định tên gọi cho một công việc cụ thể***

- Đặt câu hỏi: Việc cần làm được gọi tên cụ thể là việc gì?

- Tìm những cách khác nhau để trả lời câu hỏi đó một cách ngắn gọn, chính xác, đầy đủ nhất có thể;

- Viết những phương án trả lời ra giấy: Với mỗi phương án, chọn một danh từ chỉ hành động để mở đầu;

- Đọc lại những phương án trả lời, so sánh và chọn ra một phương án giản dị nhất, cụ thể nhất, ngắn gọn nhất;

- Biên tập lại phương án đã chọn, đảm bảo các yêu cầu: Chính xác, thực tế, rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn, dễ nhớ.

**2. Phân tích, xác định mục tiêu công việc**

Mục tiêu của công việc là điều cần hướng tới, cần đạt được khi tiến hành một công việc cụ thể.

***2.1. Yêu cầu đối với xác định mục tiêu công việc***

Ngoài những nguyên tắc chung mà mọi hoạt động công vụ phải đảm bảo, việc xác định mục tiêu cho một đầu việc cụ thể trong quá trình phân tích công việc cần đảm bảo những yêu cầu cơ bản, như sau:

- Thiết thực;

- Cụ thể;

- Rõ ràng, ngắn gọn;

- Thuận lợi cho việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá.

***2.2. Những điều cần tránh khi xác định mục tiêu của công việc***

- Xa rời mục đích và nguyên tắc công vụ;

- Vượt quá khả năng huy động và sử dụng các nguồn lực.

***2.3. Cách thức xác định mục tiêu của một công việc cụ thể***

Mỗi công việc thường được tiến hành theo một định hướng mục tiêu nhất định. Định hướng mục tiêu đó là kết quả của sự lựa chọn, mang dấu ấn chủ quan của người lựa chọn. Mỗi công việc cụ thể có hướng tới một số mục tiêu khác nhau. Để xác định mục tiêu cần hướng tới cho công việc, cần tiến hành các thao tác cơ bản dưới đây:

- Đặt câu hỏi: *Ta cần (phải) đạt được điều gì từ công việc cụ thể này?*

Áp dụng cách làm tương tự khi xác định tên công việc để tiếp tục phân tích:

- Tìm câu trả lời theo các phương án khác nhau và ghi lại các phương án trả lời đó;

- Xem xét lại các phương án trả lời, đối chiếu với những yêu cầu của việc xác định mục tiêu;

- Lựa chọn phương án tối ưu;

- Biên tập lại phương án đã chọn, đảm bảo mục tiêu công việc được thể hiện rõ ràng, ngắn gọn, dễ hiểu; đảm bảo mục đích và nguyên tắc công vụ; phù hợp với khả năng về nguồn lực thực thi.

Ví dụ: Công việc: Trồng rừng trong năm 2016

- Mục tiêu: Trồng mới được 500 ha rừng trên địa bàn tỉnh A trong 6 tháng mùa mưa năm 2016.

**3. Phân tích, xác định các hoạt động cần tiến hành để thực hiện công việc**

Quá trình phân tích và xác định các hoạt động này cũng được tiến hành theo cách đã áp dụng cho việc xác định tên gọi và mục tiêu công việc, như đã trình bày ở phần trên.

Hai câu hỏi giúp xác định các hoạt động:

* Câu hỏi 1: *Cần phải tiến hành những phần việc cụ thể nào để công việc được hoàn thành và đạt được mục tiêu đã định?*
* Câu hỏi 2: *Cần thực hiện các phần việc đó theo trình tự cụ thể nào?*

Câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất: Giúp xác định các phần việc - hoạt động cụ thể cần tiến hành.

Câu trả lời cho câu hỏi thứ hai: Giúp xác định trình tự nội dung cần tiến hành công việc.

Ví dụ: Để hoàn thành được mục tiêu trồng 500 ha rừng, cần phải thực hiện các hoạt động theo trình tự sau:

- Lập kế hoạch trồng rừng: Trồng cây gì, trồng ở đâu, trồng vào thời điểm nào, ai trồng, kinh phí, trồng như thế nào,…

- Chuẩn bị trồng rừng: Dọn thực bì, đào hố, chuẩn bị hiện trường, cử cán bộ kỹ thuật chặt các loại cây tạp tạo không gian cho cây bản địa sinh trưởng, phát triển thuận lợi ngay sau khi trồng,…

- Tổ chức trồng rừng

- Đôn đốc, giám sát, kiểm tra việc trồng rừng để đảm bảo công việc hoàn thành đúng thời hạn

- Tổng kết những khó khăn, thuận lợi trong công việc trồng rừng, rút ra những kinh nghiệm cho lần trồng rừng tiếp theo

**4. Phân tích, xác định các nguồn lực cần huy động để thực hiện công việc**

***4.1. Nguồn lực cần huy động để thực hiện công việc***

Nguồn lực cần huy động và sử dụng để thực hiện công việc bao gồm:

- Nguồn nhân lực: Đối tượng chịu trách nhiệm chính, trực tiếp tiến hành công việc và các đối tượng có trách nhiệm phối hợp thực thi;

- Nguồn lực tài chính và các phương tiện: Điều kiện tài chính, các phương tiện và trang thiết bị kỹ thuật cần dùng;

- Nguồn lực thời gian: Thời lượng cho phép, thời điểm bắt đầu và thời điểm hoàn tất hoạt động.

***4.2. Yêu cầu trong xác định các nguồn lực***

- Đảm bảo về số lượng: cần chắc chắn rằng nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính và các phương tiện kỹ thuật được huy động đầy đủ, lượng thời gian được dành cho đối tượng thực hiện các phần việc không bị thiếu hụt hoặc xé lẻ;

- Đảm bảo về chất lượng: cần đảm bảo rằng năng lực của đối tượng được lựa chọn để thực thi phù hợp với tính chất, đặc điểm của việc thực thi công việc;

- Đảm bảo về tiến độ cung cấp các nguồn lực: đúng thời điểm cần sử dụng.

***4.3. Cách thức xác định các nguồn lực cần huy động để thực hiện một công việc cụ thể***

Xác định các nguồn lực cần huy động để thực hiện một công việc cụ thể được tiến hành với việc đặt và tìm câu trả lời chính xác, ngắn gọn, cụ thể cho những câu hỏi sau:

* Câu hỏi 1: *Cần bao nhiêu người để thực hiện công việc này? Năng lực để chủ trì công việc cụ thể là năng lực gì? Năng lực phối hợp thực thi cụ thể là năng lực gì? Ai chủ trì và ai phối hợp?*
* Câu hỏi 2: *Cần sử dụng bao nhiêu tiền và những phương tiện cụ thể nào để thực hiện?*
* Câu hỏi 3: *Cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành công việc cụ thể này? Thời điểm bắt đầu và kết thúc công việc?*

Ví dụ:Các nguồn lực cần phân bổ cho công việc trồng rừng của Chi cục kiểm lâm tỉnh A:

- Nhân lực: Nhân sự của phòng Sử dụng và phát triển rừng phối hợp với các hộ nhận khoán trồng rừng và cán bộ kỹ thuật hướng dẫn trồng rừng. Trưởng phòng Sử dụng và phát triển rừng của Chi cục Kiểm lâm là người chủ trì. Nhân viên phòng, các hộ gia định nhận khoán trồng rừng, cán bộ kỹ thuật là những người phối hợp

- Vật lực: Ngân sách lấy từ Quỹ bảo vệ và phát triển rừng của Tỉnh

- Thời gian: 6 tháng từ tháng 6 năm 2016 đến 11 năm 2016.

**5. Phân tích, xác định sản phẩm - kết quả đầu ra của công việc và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc**

***5.1. Sản phẩm - kết quả đầu ra của công việc***

Là một nội dung cần được làm rõ trong quá trình phân tích. Kết quả đầu ra của công việc có thể tồn tại dưới dạng vô hình hoặc hữu hình, nhưng luôn xuất hiện khi một công việc được tiến hành. Sản phẩm - kết quả đầu ra của công việc cần được gọi tên chính xác để từ đó xác định những tiêu chuẩn đánh giá.

***5.2. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc***

Đối với mỗi kết quả đầu ra của công việc cần được so sánh với tiêu chuẩn quy định của tổ chức cho kết quả đầu ra đó. Tiêu chuẩn là chuẩn mực để đo lường và đánh giá kết quả đầu ra. Mỗi kết quả đầu ra có thể có một số tiêu chuẩn đánh giá. Tổng thể các tiêu chuẩn đánh giá các kết quả đầu ra của tổ chức tạo thành hệ thống tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc.

Tên gọi kết quả đầu ra và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc còn có một tác dụng thiết thực: Trực tiếp định hướng cho quá trình thực hiện. Trong điều kiện hình dung được rõ ràng cái cần làm ra và tiêu chuẩn để đánh giá nó, người thực thi công vụ sẽ có điều kiện chủ động, sáng tạo trong quá trình tiến hành công việc; tổ chức thực thi và kiểm soát công việc, vì vậy, sẽ dễ dàng hơn, hiệu quả hơn.

***5.3. Cách thức xác định sản phẩm - kết quả đầu ra và tiêu chuẩn đánh giá cho một công việc cụ thể***

Để xác định sản phẩm - kết quả đầu ra và tiêu chuẩn đánh giá cho một công việc cụ thể, cần tiến hành các thao tác phân tích như những thao tác dùng để xác định tên gọi, mục tiêu của công việc.

Câu hỏi giúp xác định tên gọi sản phẩm - kết quả đầu ra: *Kết quả đầu ra cụ thể cần làm ra khi công việc kết thúc được gọi tên chính xác là gì?*

Câu hỏi giúp xác định tiêu chuẩn đánh giá kết quả: *Kết quả đầu ra đó phải đạt được những tiêu chuẩn cụ thể nào?*

**6. Kết quả phân tích công việc**

Kết quả cụ thể của phân tích công việc bao gồm:

- Bản mô tả công việc;

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;

- Bản mô tả tiêu chuẩn nhân sự cần để đáp ứng công việc.

***6.1. Bản mô tả công việc***

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công việc cụ thể, các trách nhiệm và nhiệm vụ của một công việc; liệt kê chính xác, súc tích những nhiệm vụ mà cá nhân phải thực hiện (xem phụ lục 1).

Bản mô tả công việc là văn bản nêu ra các nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan tới một công việc được giao và những điều kiện để thực hiện được nhiệm vụ đó. Một bản mô tả công việc phải nêu lên được các nội dung chính sau:

- Các nhiệm vụ chủ yếu;

- Thời gian cho mỗi nhiệm vụ;

- Các tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ;

- Điều kiện và nơi làm việc;

- Nguồn lực vật chất cần thiết để thực hiện công việc.

***6.2. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc***

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản thể hiện hệ thống chỉ tiêu phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc. Các cơ quan phải phân tích công việc và xây dựng được các định mức công việc làm cơ sở cho việc tuyển dụng, đánh giá, đào tạo công chức.

***6.3. Bản tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc***

Bản tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như: Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ đào tạo cần thiết, các đặc trưng về sức khỏe và các yêu cầu cụ thể khác. Đây là những tiêu chuẩn mà người được bố trí vào công việc đó cần phải có để thực thi công việc có hiệu quả (xem phụ lục 2).

Bản tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc được xây dựng dựa trên bản mô tả công việc. Một bản mô tả tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc có thể gồm các loại thông tin sau:

- Trình độ học vấn (bằng cấp);

- Kinh nghiệm công tác;

- Những kỹ năng cơ bản;

- Những đòi hỏi về cá nhân;

- Những yêu cầu khác.

## III. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. Khái niệm**

Đánh giá việc thực thi công vụ của công chức Kiểm lâm trong đơn vị là loại hình đánh giá quan trọng nhất và là cơ sở để xem xét mức độ hoàn thành công vụ của công chức để đưa ra các biện pháp khắc phục, trong đó có đào tạo, bồi dưỡng. Nhiệm vụ của bất cứ đơn vị nào là phải đánh giá thực thi công việc của công chức và tiếp tục phát triển sao cho thật phù hợp những khả năng của họ.

Đánh giá thực thi công vụ của công chức là một quá trình xem xét có hệ thống và chính thức việc thực hiện công việc của công chức dựa trên các tiêu chí/chỉ số đánh giá đã được xác định trước, bằng các phương pháp đánh giá phù hợp để nói lên quá trình làm việc, kết quả làm việc của công chức.

Nói cách khác, đó là một hoạt động nhằm đo lường và đưa ra những kết luận có liên quan đến thực thi công vụ của công chức.

Đánh giá thực thi công vụ của công chức bao gồm các nội dung sau:

- Xác định mục tiêu để đánh giá;

- Thời điểm đánh giá;

- Quy trình đánh giá;

- Các phương pháp đánh giá;

- Các chủ thể tham gia đánh giá;

- Kết quả đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá.

**2. Mục tiêu của đánh giá thực thi công vụ**

***2.1. Mục tiêu đối với cá nhân***

Người được đánh giá có thể chờ đợi từ đánh giá những vấn đề sau:

- Việc đánh giá giúp họ nhận thức và gắn bó nhiều hơn với công việc đang làm;

- Định hướng và kích thích họ thể hiện tốt hơn nữa để đạt thành tích cao hơn;

- Cung ứng những số liệu cụ thể chuẩn bị cho việc khen thưởng, thăng tiến;

- Nâng cao hiệu quả công việc nhờ việc phát huy các điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu sau khi được đánh giá.

***2.2. Mục tiêu đối với tổ chức***

Mục đích thường được các nhà quản lý dùng khi đánh giá:

- Cơ sở cho những quyết định về nhân sự;

- Kiểm định lại tình trạng năng suất làm việc;

- Đưa ra những hướng dẫn về sự thay đổi biểu hiện, thái độ làm việc;

- Phương thức hỗ trợ cải thiện hiệu suất làm việc;

- Quản lý tiền lương;

- Thông tin phản hồi thực thi nhiệm vụ được giao;

- Thừa nhận kết quả hoạt động của cá nhân;

- Khen thưởng, đề bạt, kỷ luật.

**3. Thời điểm đánh giá thực thi công vụ**

Có nhiều cách chọn thời điểm đánh giá:

- Đánh giá sau khi hoàn thành một công vụ cụ thể;

- Đánh giá thường kỳ (6 tháng hay hàng năm);

- Đánh giá khi có cơ hội thăng tiến;

- Đánh giá khi cần đưa ra các quyết định về khen thưởng, kỷ luật.

Ví dụ: Thời điểm thích hợp để thực hiện đánh giá thực thi ở Chi Cục Kiểm lâm được thực hiện theo từng năm công tác. Thời điểm đánh giá được tiến hành trong tháng 12 hàng năm. Kết quả đánh giá là căn cứ quan trọng để bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, nâng ngạch hoặc thăng hạng chức danh nghề nghiệp, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chính sách khác đối với cán bộ, công chức, viên chức.

**4. Nội dung đánh giá thực thi công vụ**

***4.1. Đánh giá kết quả, hiệu quả thực thi công vụ của công chức***

Đây là một nội dung cần được thực hiện nghiêm túc và trung thực. Thông qua đánh giá kết quả, hiệu quả thực thi công việc của công chức sẽ cho thấy năng lực thực sự của công chức. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của công chức thường được thực hiện trên cơ sở so sánh đối chiếu kết quả đạt được với mục tiêu đề ra trong khi đó hiệu quả thực thi công việc thường được đánh giá không chỉ ở kết quả công việc mà còn trên cơ sở so sánh kết quả đạt được đó với chi phí cần thiết cho việc thực hiện công việc. Tuy nhiên, trong thực tiễn sự phân biệt này không phải lúc nào cũng rõ ràng và dễ thực hiện. Do vậy, đánh giá kết quả, hiệu quả thực thi công việc thường được xem là quá trình xem xét một cách có hệ thống tình hình thực hiện công việc và kết quả đạt được của người công chức trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn/mục tiêu đã được xác định trước.

***4.2. Đánh giá năng lực thực thi công vụ***

Năng lực thực thi công việc của công chức được xem xét từ ba yếu tố cấu thành. Đó là kiến thức, kỹ năng và cách ứng xử cần có để thực thi công việc. Cần phân biệt rõ năng lực và trình độ chuyên môn. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ đề cập đến những kiến thức chuyên môn và kỹ thuật cơ bản cần có để đảm nhiệm một vị trí hoặc một tập hợp các vị trí làm việc không liên quan trực tiếp đến hoàn cảnh lao động thực tế. Năng lực không phải là tổng hợp của kiến thức, kỹ năng và thái độ mà là sự tập hợp đồng thời các nguồn lực, hoạt động và kết quả đạt được. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ thường được đánh giá thông qua bằng cấp, trình độ đào tạo còn năng lực phải được thể hiện trong thực tiễn hành động và kết quả đạt được. Năng lực của công chức luôn gắn liền với thực tiễn thực thi công vụ của họ. Khi đánh giá năng lực cần phải đánh giá ở cả ba khía cạnh cấu thành năng lực:

- Năng lực tốt, phục vụ cho hoạt động;

- Năng lực chưa tốt, chưa đáp ứng được yêu cầu;

- Năng lực cần mà người công chức chưa có.

***4.3. Đánh giá động cơ làm việc***

Thuật ngữ động cơ nhằm chỉ những gì thúc đẩy người công chức làm việc theo những hành vi khác nhau. Một người khi xử lý một công việc cũng có thể có động cơ tốt và động cơ xấu. Theo quan điểm tâm lý, mỗi hành vi của một người cụ thể đều có những động cơ hiển thị hay tiềm ẩn. Xác định được động cơ của người công chức làm việc trong cơ quan để có thể tác động thêm động cơ tốt và kìm hãm những động cơ không lành mạnh.

Đánh giá động cơ của một công chức, người lao động trong cơ quan, đơn vị cần quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển động cơ như đặc điểm cá nhân, đặc điểm công việc, đặc điểm môi trường làm việc...

**5. Chủ thể tham gia đánh giá thực thi công vụ**

*- Cá nhân tự đánh giá:*

Cá nhân tự đánh giá là một loại hình đánh giá tương đối phổ biến trong các cơ quan quản lý nhà nước. Trên cơ sở một khuôn mẫu của cơ quan quy định, cá nhân có thể tự đưa ra những nhận xét của bản thân về chính mình. Trong nhiều trường hợp, ý kiến tự đánh giá của cá nhân được coi là thông tin tham khảo hay đánh giá cá nhân là đánh giá không chính thức.

*- Tập thể đánh giá:*

Tập thể đánh giá là sự góp ý, nhận xét của tập thể về những hoạt động, hành vi cũng như sự cống hiến của cá nhân cho tập thể. Sự đánh giá này cũng có ý nghĩa rất quan trọng đối với đánh giá nhân sự trong đơn vị. Tuy nhiên, tùy thuộc vào điều kiện cụ thể mà chất lượng và thông tin nhận được từ tập thể khác nhau.

*- Thủ trưởng trực tiếp đánh giá:*

Đánh giá của thủ trưởng đơn vị thông thường được coi là đánh giá quan trọng nhất, trên cơ sở kết hợp với các loại đánh giá khác.

*- Bộ phận quản lý nguồn nhân lực đánh giá nhân sự:*

Đánh giá của bộ phận quản lý nguồn nhân lực là một sự tổng hợp chung nhiều ý kiến và thông thường tập trung vào sự đánh giá tập thể hơn là đánh giá từng cá nhân.

- *Các chuyên gia nhân sự:*

Trường hợp này những người đánh giá thường tập trung vào đánh giá hoạt động của nhóm để thực hiện một số nhiệm vụ đã được xác định mục tiêu từ trước. Thông thường chuyên gia đánh giá tiến hành đánh giá các chương trình, các dự án thực hiện theo hệ thống mục tiêu đã xác định và trong khuôn khổ thời gian cụ thể.

*- Công dân, khách hàng (người thụ hưởng dịch vụ):*

Hình thức này đã và đang được áp dụng cho nhiều cơ quan cung cấp dịch vụ khách hàng quản lý hành chính nhà nước cho nhân dân. Các cơ quan quản lý hành chính nhà nước áp dụng hình thức này dưới nhiều dạng khác nhau nhằm lấy ý kiến của khách hàng về hoạt động cung cấp dịch vụ của cơ quan (bao gồm cả các thủ tục hành chính).

Ví dụ: Quy trình đánh giá công chức thông thường là:

Việc đánh giá công chức sau 01 (một) năm công tác được tiến hành vào thời gian cuối năm hoặc từ khi công chức đó nhận nhiệm vụ đến cuối năm (trước tuần đầu tiên của tháng 12 hàng năm) và theo trình tự sau:

- Người đứng đầu trực tiếp (Trưởng phòng) đánh giá cấp phó trưởng phòng và công chức, thuộc quyền quản lý theo các mức quy định.

- Cấp có thẩm quyền (Chi cục trưởng) nhận xét, đánh giá và kết luận phân loại công chức, viên chức theo các mức quy định.

- Bản thân công chức, viên chức tự đánh giá; cấp có thẩm quyền nhận xét, đánh giá công chức, viên chức và phải chịu trách nhiệm về nội dung nhận xét, đánh giá của mình.

## IV. YÊU CẦU ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. Các yêu cầu**

Trong đánh giá thực thi công vụ của công chức, các tổ chức cần phải chú ý để đáp ứng được các yêu cầu sau đây:

- Bảo đảm sự công bằng, khách quan và khoa học;

- Hệ thống đánh giá đơn giản, tiết kiệm thời gian và tiền bạc;

- Đánh giá phải căn cứ vào chuẩn mực cụ thể, rõ ràng về chuyên môn nghiệp vụ, dựa vào các việc làm cụ thể liên quan đến chức trách được giao và chỉ đề cập đến những hành vi có thể nhận thấy được;

- Đánh giá phải có sự phối hợp tham gia của cả người đánh giá và người được đánh giá trên cơ sở có sự nhất trí về tiêu chuẩn đánh giá, kết quả đánh giá thống nhất về khoảng thời gian xác định để đánh giá;

- Phương pháp đánh giá phải khoa học và hợp lý, đa dạng hóa nguồn thông tin phản hồi về kết quả công việc, đảm bảo thu thập thông tin chính xác;

- Việc đánh giá phải gắn liền với mục tiêu lâu dài của công chức, ví dụ gắn liền với kế hoạch đề bạt, kế hoạch nghề nghiệp của mỗi công chức; kế hoạch làm việc theo từng khoản thời gian (Hàng tháng, hàng quý, hàng năm) đồng thời khuyến khích nguyện vọng chính đáng của mỗi cá nhân trong hoàn thiện bản thân mình;

- Tập trung vào tiềm năng hơn là những thiếu sót của công chức. Chú trọng mục tiêu phát triển công chức hơn là kiểm soát họ;

- Kết quả đánh giá phải gắn chặt chẽ với việc ra quyết định quản lý trong tổ chức như lập kế hoạch tổ chức, phân bổ ngân sách... và các hoạt động quản lý công chức như đào tạo, bồi dưỡng; khen thưởng kỷ luật; trả lương công chức.

Ví dụ: Khi đánh giá thực thi công vụ của công chức Kiểm lâm cần:

- Phải đảm bảo tính khách quan, toàn diện, tính lịch sử và cụ thể; trên cơ sở thực hiện tự phê bình và phê bình; thực hiện nguyên tắc tập trung dân chủ; công khai đối với cán bộ, công chức, viên chức được đánh giá.

- Phát huy đầy đủ trách nhiệm của tập thể và cá nhân, lấy kết quả, sáng kiến, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ làm thước đo trong đánh giá cán bộ, công chức.

**2. Điều kiện để thực hiện các yêu cầu đánh giá**

- Các tiêu chí phải được mô tả một cách chính xác để hạn chế việc giải thích về ý nghĩa các đặc điểm cần lưu ý cho người đánh giá.

- Tất cả các nhà đánh giá phải được đào tạo một cách có hệ thống để có được tính khách quan cao nhất.

- Nhà quản lý không ngừng quan sát (giám sát), theo dõi công chức cấp dưới để có thể đưa ra những lời nhận xét xác thực nhất.

- Xây dựng một môi trường làm việc dân chủ, cởi mở để công chức có cơ hội bày tỏ ý kiến của mình.

- Xây dựng hệ thống quản lý thông tin trong đánh giá

- Hệ thống đánh giá liên tục được cải thiện và phát triển cho phù hợp.

**V. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM**

Quy trình đánh giá là một chuỗi liên tiếp các hoạt động đánh giá có liên hệ mật thiết, lô-gíc với nhau nhằm tạo ra kết quả đánh giá trung thực, khách quan và khoa học. Xây dựng quy trình đánh giá đòi hỏi sự tham gia của các nhà quản lý nhân sự (các tổ chức, các chuyên gia) cũng như các nhà quản lý tác nghiệp, chuyên môn.

1. Xây dựng tiêu chí đánh giá

2. Xây dựng kế hoạch đánh giá

3. Chuẩn bị đánh giá

4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

8. Sử dụng kết quả đánh giá

7. Quyết định KQ và hoàn thiện hồ sơ đánh giá

6. Trao đổi ý kiến với người được đánh giá

5. Tiến hành đánh giá

*Sơ đồ 1: Quy trình đánh giá thực thi công vụ của công chức*

### 1. Xây dựng các tiêu chí đánh giá

Để xây dựng được các tiêu chí đánh giá phù hợp, đặc biệt là tiêu chí liên quan đến kết quả thực thi công vụ (kết quả công tác) thì cần phải thiết lập các mục tiêu, yêu cầu cho từng cá nhân khác nhau gắn với mỗi công việc của họ. Mỗi công việc khác nhau, nội dung đánh giá sẽ khác nhau. Căn cứ vào mục tiêu chung của cơ quan, đơn vị, nhà quản lý phải cùng với cấp dưới thống nhất xác định mục tiêu cụ thể/các kết quả cần phải đạt cho các vị trí công việc mà công chức đảm nhận trong từng giai đoạn cụ thể.

Có hai cách để xác định mục tiêu/kết quả mong đợi:

* Cách thứ nhất là dựa vào bản mô tả công việc, trong đó xác định rõ các tiêu chuẩn công việc cần phải đạt được ở những vị trí công việc nhất định.
* Cách thứ hai là xác định mục tiêu/kết quả cần phải đạt căn cứ vào tình hình hoạt động thực tiễn của đơn vị. Trong nhiều đơn vị do nhu cầu công việc nhiều, khối lượng công việc lớn, công chức nói riêng và người lao động nói chung phải đảm nhận công việc nhiều hơn là tiêu chuẩn quy định.

Ngoài tiêu chí kết quả thực thi công vụ ra, cần phải xây dựng nhiều tiêu chí khác để làm cơ sở đánh giá thực thi công vụ của công chức một cách toàn diện nhất (xem phụ lục 3)

Khi xây dựng các tiêu chí đánh giá, cần phải chú ý để đáp ứng được các yêu cầu cơ bản (xem phụ lục 4) để đảm bảo không làm sai lệch kết quả đánh giá.

Sau khi xây dựng được các tiêu chí phù hợp, cần phải đánh giá mức độ quan trọng của các tiêu chí để xác định trọng số cho các tiêu chí. Điều này rất quan trọng vì những tiêu chí có ý nghĩa lớn hơn cho năng suất làm việc thì thường nhận được ưu tiên hơn so với những tiêu chí ít quan trọng hơn trong đánh giá.

Những tiêu chí về kết quả công việc hoặc liên quan đến tiến độ công việc thông thường được đánh giá cao hơn những tiêu chí về khả năng. Đối với các loại công chức khác nhau thì trọng số cho một số tiêu chí có thể không giống nhau. Ví dụ khả năng linh hoạt, khéo léo trong giao tiếp, trong các mối quan hệ đóng vai trò rất quan trọng đối với đội ngũ lãnh đạo, do đó đối với nhóm công chức lãnh đạo quản lý, tiêu chí này có thể chiếm trọng số lớn hơn.

**2. Xây dựng kế hoạch đánh giá (Khi nào? Ai sẽ tiến hành đánh giá?)**

Cần phải làm rõ các vấn đề cần quan tâm trong kế hoạch đánh giá như: Khi nào đánh giá, ai tiến hành đánh giá?

Tùy theo từng mục đích khác nhau của đánh giá (để bổ nhiệm, để khen thưởng, đánh giá hàng năm...), chủ thể tham gia đánh giá sẽ khác nhau. Điều quan trọng là các cơ quan phải xác định rõ ràng và có quy định cụ thể về vấn đề này. Các cơ quan nhà nước đều dựa vào quy tắc định hướng do pháp luật quy định. Trong một số trường hợp cụ thể, có thể đưa ra một số chính sách riêng dựa trên những quy định chung hoặc quy chế nội bộ đã được thống nhất ban hành.

**3. Chuẩn bị đánh giá**

Để tiến hành đánh giá, cần phải có khâu chuẩn bị. Đây thực chất là khâu thu thập thông tin có liên quan đến hoạt động của người bị đánh giá. Điều này đòi hỏi một hệ thống thống kê, thu thập, xử lý thông tin phục vụ công tác đánh giá.

Có nhiều phương pháp thu thập thông tin liên quan đến các nội dung và tiêu chí đánh giá như: Phương pháp quan sát, phương pháp điều tra bảng hỏi, phương pháp báo cáo. Mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định. Chính vì vậy, tùy theo trường hợp và hoàn cảnh cụ thể mà người đánh giá phải biết lựa chọn phương pháp phù hợp nhất hoặc kết hợp nhiều phương pháp để đảm bảo hiệu quả (xem phụ lục 5).

### 4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Có nhiều phương pháp đánh giá thực thi công vụ của công chức như: Phương pháp so sánh với mục tiêu đã xác định, phương pháp cho điểm và xếp hạng, phương pháp đồ thị/biểu đồ, phương pháp đánh giá dựa vào các sự kiện quan trọng, phương pháp phỏng vấn (đàm thoại), phương pháp đánh giá thông qua báo cáo, phương pháp bình bầu, phương pháp đánh giá 360 độ nhưng mỗi một phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm. Chính vì vậy, để đánh giá tốt, cần phải biết lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp hoặc kết hợp nhiều phương pháp đánh giá để đảm bảo hiệu quả.

**5. Tiến hành đánh giá**

Cần thiết kế các phiếu đánh giá để các kết quả đánh giá được thực hiện theo một tiêu chuẩn.

Dựa vào các tiêu chí để tiến hành đánh giá. Cần phải đảm bảo tất cả những người tham gia vào đánh giá hiểu rõ về các tiêu chí đánh giá và các phương pháp đánh giá. Nếu chưa chắc chắn về điều này, cần phải tiến hành huấn luyện những người tham gia đánh giá.

Khi đánh giá, cố gắng không coi trọng quá khứ gần đây. Hãy ghi lại các công việc đã làm trong giai đoạn được đánh giá (6 tháng, 1 năm …) bao gồm những sự kiện mà nhân viên được khen ngợi hoặc gặp những vấn đề trong công việc. Hãy tuân thủ các nguyên tắc đánh giá một cách nghiêm túc để đảm bảo các ý kiến đánh giá khách quan nhất, công bằng nhất.

**6. Trao đổi ý kiến với người được đánh giá**

Thông qua quá trình trao đổi nhằm thu thập thông tin phản hồi từ người bị đánh giá. Điều này một mặt tránh những hiện tượng thiếu hiểu biết về kết quả đánh giá của người được đánh giá. Mặt khác cho phép người được đánh giá có cơ hội trình bày ý kiến của mình về những kết luận liên quan đến thực thi công vụ của bản thân, cho phép người đánh giá có cơ hội hiểu hơn về cấp dưới của mình và cơ hội kiểm chứng lại để đảm bảo tính chính xác của các quyết định đánh giá. Thông qua đó nhà quản lý và công chức hiểu nhau hơn.

Khi trao đổi ý kiến đánh giá với người được đánh giá nhiều tình huống có thể xảy ra. Khi không đồng ý với ý kiến đánh giá, người được đánh giá có thể có những phản ứng tiêu cực, chính vì vậy người đánh giá phải dự đoán trước tình huống và chuẩn bị thông tin chu đáo để xử lý tốt các tình huống đó.

|  |
| --- |
| **Bài tập:**  *Tình huống xảy ra như sau*: Tại một trạm quản lý bảo vệ rừng B thuộc Hạt kiểm lâm huyện A vào ngày vào lúc 14 h ngày 20 tháng 10 năm 2015 đã để cho 01 xe cày chở gỗ 05 m3 nhóm V đi qua trạm mà cán bộ trực trạm ngày hôm đó không biết. Đến khi lực lượng cơ động của Chi cục Kiểm lâm bắt được xe đó đang chở số gỗ ra. Sau khi tạm giữ, lập biên bản VPHC người vi phạm khai là đã cho xe chạy qua trạm quản lý BVR B mà không thấy ai ở đó (trong giờ hành chính). Từ đó lãnh đạo Chi cục Kiểm lâm yêu cầu cán bộ trực trạm ngày hôm đó viết bản tường trình nhưng người viết lấy rất nhiều lý do để chối trách nhiệm. Vậy lãnh đạo Chi cục Kiểm lâm nên làm thế nào để xử lý vụ việc đúng mà người viết bản tường trình phải nhận trách nhiệm? |

**7. Quyết định kết quả và hoàn thiện hồ sơ đánh giá**

Sau khi đã trao đổi lại với người được đánh giá về các ý kiến đánh giá, người có thẩm quyền quyết định cuối cùng về kết quả đánh giá (thông thường là thủ trưởng cơ quan). Quyết định kết quả đánh giá được ghi vào phiếu đánh giá và lưu vào hồ sơ đánh giá.

**8. Sử dụng kết quả đánh giá**

Điều quan trọng nhất và đó cũng chính là mục đích của đánh giá thực thi công vụ là nhằm cải thiện hiệu quả làm việc của tổ chức thông qua việc phát triển năng lực cho mỗi công chức trong tổ chức. Kết quả đánh giá cho thấy mức độ thực thi công vụ của công chức, những mặt mạnh, mặt yếu, những kiến thức và kỹ năng cần phải hoàn thiện hơn để giúp cho thực thi công vụ được tốt hơn. Chính vì vậy, hỗ trợ phát triển công chức là hoạt động cần thiết gắn liền kết quả đánh giá công chức. Hoạt động này đòi hỏi vai trò và trách nhiệm rất lớn của các nhà quản lý

Riêng đối với quản lý nguồn nhân lực, thông tin về thực thi công vụ của công chức đóng vai trò quan trọng đối với cả hệ thống các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Đó là cơ sở để xây dựng các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, phân công công việc, khen thưởng, kỷ luật... đối với công chức.

Khi kết quả thực thi công việc của công chức chưa đạt được như mong đợi, nhà quản lý phải ghi chép lại những hoạt động chưa đáp ứng được yêu cầu và phải có một kế hoạch cụ thể để giúp khắc phục những khiếm khuyết đó. Kế hoạch đó phải bao gồm những nội dung sau:

- Vấn đề thực thi công việc;

- Cách khắc phục khó khăn, vướng mắc gặp phải ;

- Các yêu cầu về phương tiện, thiết bị… phục vụ công tác thực thi công vụ;

- Các bước cần tiến hành để cải thiện kết quả công việc, bao gồm cả thời gian cho các bước đó;

- Hậu quả xảy ra nếu không cải thiện được kết quả công việc;

- Thời gian cụ thể của từng hoạt động cụ thể.

## VI. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. So sánh với mục tiêu đã xác định**

Đánh giá hoạt động bằng phương pháp so sánh với mục tiêu đã xác định trước của tổ chức, nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc; mức độ đạt được mục tiêu của tổ chức, cá nhân.

Phương pháp đánh giá so sánh theo mục tiêu đòi hỏi tổ chức phải xác định hệ thống mục tiêu một cách cụ thể, khoa học. Nguyên tắc: Cụ thể, xác định được thỏa thuận trong tập thể, hiện thực và có thời hạn (còn gọi là các nguyên tắc SMART) cần được quan tâm khi xác định hệ thống mục tiêu hay cây mục tiêu của tổ chức.

Phương pháp đánh giá theo mục tiêu là một cách thức so sánh (tuyệt đối hay tương đối) các mục tiêu đã đặt ra với việc thực hiện nó. Trong khi đánh giá cũng có thể tìm kiếm, bổ sung những thông tin về sự không thành công của các mục tiêu.

Nội dung đánh giá bằng phương pháp này được trình bày trong bảng. Hệ thống các chỉ tiêu hay mục tiêu được liệt kê. Các cột tiếp theo nhằm so sánh mức độ thành công của mục tiêu ở nhiều cấp độ khác nhau. Có thể sử dụng hệ số % để so sánh.

Bảng 1: Mô tả phương pháp so sánh theo mục tiêu

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Chỉ tiêu (hay mục tiêu đã được xác định) | Thực hiện | Vượt | Đạt | Không đạt | Ghi chú |
| 1 |  |  | X |  |  |  |
| 2 |  |  |  | x |  |  |
| 3 |  |  | X |  |  |  |

Phương pháp so sánh theo mục tiêu tương đối đơn giản và chủ yếu dựa vào số liệu thống kê. Xác định chất lượng bên trong của công việc còn hạn chế. Vấn đề đáng quan tâm là cách thức thiết lập hệ thống các mục tiêu của tổ chức.

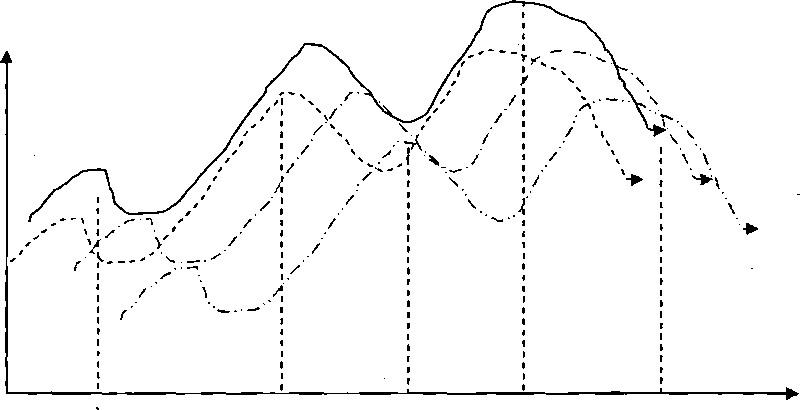
**2. Cho điểm và xếp hạng**

Trong phương pháp này, hoạt động công chức trong các cơ quan quản lý nhà nước được đánh giá thông qua một số tiêu chí. Đối với mỗi một tiêu chí, người đánh giá có thể dựa vào thang điểm có thể cho một điểm số nhất định cho người bị đánh giá.

Điểm cho mỗi tiêu chí có thể từ 0-10 hoặc 0-100. Trên thực tế, do vấn đề tâm lý, ít khi người đánh giá cho thang điểm quá thấp.

Tùy theo tổng số điểm đạt được mà công chức được xếp loại khác nhau, ví dụ loại A, B, C, D hoặc loại xuất sắc, khá, trung bình, kém.

Phương pháp này cũng có thể áp dụng so sánh nhóm cán bộ, công chức để tìm ra người xuất sắc nhất. Có thể cho tất cả các tiêu chí, hoặc cho từng tiêu chí.

**3. Đồ thị, biểu đồ**

*Sơ đồ 2: Mô tả phương pháp đánh giá bằng đồ thị*

Có thể mô tả điểm số cho các tiêu chí đánh giá trên đồ thị. Đường cong điểm số của từng người giúp xác định mức độ hoàn thành công vụ của họ và tạo cơ hội so sánh họ với nhau

**4. Đánh giá dựa vào các sự kiện quan trọng**

Trong các cơ quan, có thể có nhiều sự kiện gây sự chú ý đặc biệt. Đánh giá bằng phương pháp tập trung vào những sự kiện đáng chú ý nhằm xác định xem thử người công chức xử lý như thế nào đối với các sự kiện đó. (xem bảng) .

Bảng 2: Nội dung đánh giá thông qua các sự kiện đáng chú ý

Tên nhân viên: Nguyễn Thị A

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ngày** | **Sự vụ** | **Tác động tốt** | **Tác động ngoài ý muốn** | **Cách giải quyết** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Cách tiếp cận với những tình huống trên đòi hỏi những nhà quản lý nhân sự, quản lý chuyên môn cần hết sức quan tâm để đánh giá đúng nhân viên của mình.

**5. Đánh giá thông qua báo cáo**

Trong một số trường hợp, các nhà giám sát phải báo cáo về các nhân viên cấp dưới của mình. Người giám sát hay quản lý phải báo cáo, tường thuật về hoạt động của nhân viên, xác định những điểm yếu, mạnh của họ. Báo cáo đó có thể được các nhà quản lý cấp cao hơn xem xét và đưa ra ý kiến đánh giá cả nhân viên và người báo cáo.

**6. Phỏng vấn**

Phỏng vấn (đối thoại trực tiếp) là phương pháp phổ biến hiện nay trong nền hành chính hiện đại.

Thực chất đây là cuộc gặp mặt định kỳ (hàng năm hay 6 tháng) giữa những nhà quản lý nhân sự thực hiện nhiệm vụ đánh giá với những người bị họ đánh giá. Cũng có thể là những nhà quản lý chuyên môn, trực tiếp gặp để trao đổi các ý kiến cần thiết. Trên cơ sở đó có thể làm cho hai bên hiểu nhau hơn và cải thiện được điều kiện làm việc. Cuộc gặp, phỏng vấn chỉ có tác dụng tích cực khi cả hai bên đều đã chuẩn bị tốt cho cuộc phỏng vấn (xem phụ lục 6).

**7. Bình bầu**

Thực chất của phương pháp này là một công đoạn của phương pháp cho điểm theo các tiêu chí đã được áp dụng ở trên. Tập thể đưa ra các ý kiến đánh giá và cho điểm từng công chức.

Kết quả của phương pháp đánh giá theo hình thức bình bầu phụ thuộc rất lớn vào việc dẫn dắt cuộc họp bình bầu; phụ thuộc vào vai trò của chủ tọa; không khí dân chủ trong tổ chức cũng như các mối quan hệ. Có những trường hợp, do những nguyên nhân khác nhau, phương pháp đánh giá này không được công bằng. Do đó, nhiều khi đòi hỏi phải áp dụng cả các phương pháp khác và khi bình bầu, cần phải có một hệ thống các tiêu chí cụ thể, rõ ràng, dễ xác định.

**8. Đánh giá 360 độ**

Phương pháp đánh giá này có sự tham gia của rất nhiều người có liên quan đến công việc của tổ chức và người thực hiện. Quá trình này có sự tham gia của quản lý bộ phận, người có cùng cấp bậc, nhân viên làm việc dưới quyền của họ, và trong một số trường hợp thậm chí có cả khách hàng và nhà cung cấp. Nó có thể tạo ra một bức tranh toàn cảnh chất lượng thực thi công việc của nhân viên. Tuy nhiên, đây là phương pháp đánh giá hiệu quả cao, nhưng rất tốn thời gian của những người đánh giá và bị đánh giá.

**BÀI TẬP THỰC HÀNH**

1. Bài tập 1:

Bước 1: Tổ chức lớp học thành các nhóm 5 hoặc 7 học viên.

Bước 2: Tiến hành thảo luận nhóm theo nội dung tình huống sau:

Lãnh đạo Hạt Kiểm Lâm/Chi cục Kiểm lâm nhận thấy hoạt động tuần tra, thời gian qua không đạt hiệu quả như mong muốn. Để cải thiện tình hình, cần xác định những nguyên nhân tác động tiêu cực đến hoạt động tuần tra của đơn vị

Bước 3: Yêu cầu đối với các nhóm:

- Xác định những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả tuần tra của cơ quan/đơn vị trong thời gian qua;

- Thảo luận nhóm, phân tích công việc cần làm để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;

Bước 4: Yêu cầu thảo luận:

- Kết quả thảo luận thể hiện được những nội dung cơ bản như sau:

+ Tên công việc cần làm;

+ Mục tiêu của công việc;

+ Những hoạt động cụ thể cần tiến hành để hoàn thành công việc và đạt tới mục tiêu đã định;

+ Nguồn lực cần huy động và sử dụng: Nguồn nhân lực, nguồn lực vật chất (nguồn lực tài chính, phương tiện kỹ thuật), nguồn lực thời gian;

+ Sản phẩm đầu cuối - kết quả cần đạt: Tên gọi sản phẩm, tiêu chuẩn đánh giá sản phẩm.

- Thời gian thảo luận nhóm: 30 phút;

- Thời gian trình bày kết quả thảo luận: 5 phút/nhóm

2. Thực hành kỹ năng tiếp nhận thông tin phản hồi trong đánh giá thông qua tình huống hoặc đóng vai. Học viên tự lựa chọn tình huống từ thực tiễn ở đơn vị anh (chị) đang công tác.

3. Thực hành phương pháp phỏng vấn đánh giá. Học viên tự lựa chọn tình huống từ thực tiễn ở đơn vị anh (chị) đang công tác.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

* 1. Từ thực tế tiến hành các kế hoạch trong thực thi công vụ của công chức kiểm lâm, hãy xác định những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả thực hiện những kế hoạch này.
  2. Từ những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng tiêu cực đến việc thực hiện hiệu quả các kế hoạch thực thi công vụ, hãy xác định những nguyên nhân có nguồn gốc từ sự bất cập của khả năng phân tích công việc.
  3. Đề xuất giải pháp áp dụng kỹ năng phân tích công việc để hạn chế, loại trừ những nguyên nhân có khả năng ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả thực hiện kế hoạch công việc.
  4. Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thực thi công vụ của công chức kiểm lâm ngạch kiểm lâm viên chính.
  5. Phân tích một tình huống cụ thể trong đánh giá thực thi công cụ của công chức kiểm lâm và trả lời các câu hỏi liên quan đến yêu cầu của hệ thống đánh giá, tiêu chí đánh giá, năng lực của người đánh giá...
  6. Trình bày giải pháp cho một số vấn đề khó khăn nảy sinh trong đánh giá thực thi công vụ của công chức kiểm lâm ngạch kiểm lâm viên chính.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Phân tích vai trò của phân tích công việc.

2. Phân tích công việc trong thực thi công vụ của công chức kiểm lâm yêu cầu bảo đảm những nguyên tắc nào?

3. Phân tích ưu, nhược điểm của từng phương pháp đánh giá thực thi công vụ của công chức kiểm lâm và trường hợp có thể áp dụng.

4. Phân tích những khó khăn thường gặp trong đánh giá thực thi công vụ của tổ chức kiểm lâm nơi anh/chị đang công tác và đưa ra phương hướng khắc phục.

5. Trình bày một số các phương pháp nhằm thu thập và tổng hợp được thông tin liên quan đến đánh giá hoạt động thực thi công vụ của công chức kiểm lâm

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Armstrong, Tài liệu về quản lý nguồn nhân lực (tái bản lần thứ 10), 2009.

2. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình quản trị nhân lực. NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2007.

3. Lê Thanh Hà (chủ biên), Giáo trình quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, NXB Lao động xã hội, 2009.

4. Patricia Buhler, Kỹ năng quản lý, NXB Thống kê, 2002.

5. Võ Kim Sơn, Lê Thị Vân Hạnh và Nguyễn Thị Hồng Hải, Giáo trình Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước dùng cho hệ cử nhân hành chính, NXB Thống kê, 2003.

6. Nguyễn Hữu Thân, Giáo trình quản trị nhân sự, NXB Thống kê, 2001.

7. Nguyễn Văn Thâm, Kỹ thuật tổ chức công sở, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2002.

8. Thomas J. Robbins, Wayne D. Morrison, Quản lý và kỹ thuật quản lý, NXB Giao thông vận tải, 1999.

**PHỤ LỤC**

**Phụ lục 1. Bảng mô tả công việc**

Họ và tên: **Nguyễn Văn A**

Ngày, tháng, năm sinh:  Giới tính: Nam

Mã số ngạch đang giữ: Kiểm lâm viên chính;

Thâm niên công tác: 30 năm

Chuyên ngành đào tạo: Lâm sinh

Trình độ đào tạo:  Trung cấp □    Cử nhân, kỹ sư □        Thạc sỹ □       Tiến sỹ □

**1. CÔNG VIỆC:** Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm A

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Nhiệm vụ** | **Ước tính % thời gian thực hiện nhiệm vụ (nếu có thể)** | **Đầu ra (sản phẩm) của mỗi nhiệm vụ** | **Số lượng đầu ra (sản phẩm) trung bình/năm** |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 01 | Điều phối công việc của Chi cục Kiểm lâm A. Quản lý tổ chức, cán bộ, biên chế, kinh phí, trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật, thực hiện chế độ, chính sách đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật đối với công chức, viên chức kiểm Chi cục Kiểm lâm A theo quy định của pháp luật và phân cấp của Cục Kiểm lâm. | 30 | Quyết định; quy định;  Thông báo;  Bản ghi nhớ. | Trên 100 |
| 02 | Xử lý văn bản đến | 5 | Các văn bản được duyệt và giao cho các bộ phận tham mưu xử lý | Trên 1.000 văn bản |
| 03 | Duyệt và ký ban hành các văn bản của đơn vị | 7 | Đề án, Quy hoạch, kế hoạch, báo cáo, tờ trình, quyết định… | Trên 500 văn bản |
| 04 | Tham mưu Cục Kiểm lâm thực hiện chức năng quản lý nhà nước về những lĩnh vực được giao | 5 | Bản thảo các Nghị quyết, Quyết định, quy định, chương trình, Đề án, phương án, báo cáo… | Trên 10 văn bản |
| 05 | Tổ chức, phối hợp chỉ đạo bảo vệ rừng | 5 | Các quy định, hướng dẫn, kiểm tra thực tế | Trên 100 văn bản |

**2. ĐIỀU KIỆN ĐẢM BẢO ĐỂ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC***(trang thiết bị, phần mềm quản lý, địa bàn công tác...):*

Trụ sở làm việc, phòng làm việc, bàn làm việc, máy vi tính, máy in, giấy, bút, điện thoại, tủ đựng hồ sơ, ô tô, xe máy… và một số trang thiết bị văn phòng khác phục vụ cho công tác hành chính văn phòng.

**Phụ lục 2. Bảng tiêu chuẩn nhân sự đảm nhận công việc của Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm A**

Họ và tên: **Nguyễn Văn A**

Ngày, tháng, năm sinh:  Giới tính: Nam

Mã số ngạch đang giữ: Kiểm lâm viên chính;

Thâm niên công tác: 30 năm

Chuyên ngành đào tạo: Lâm sinh

Trình độ đào tạo:  Trung cấp □   Cử nhân, kỹ sư □          Thạc sỹ □        Tiến sỹ □

Các phẩm chất, trình độ, năng lực cần có để thực hiện tốt các nhiệm vụ của vị trí việc làm đang đảm nhận:

- Phẩm chất cá nhân cần thiết cho vị trí này: *Lập trường tư tưởng chính trị vững vàng;* *trung thực, tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, lối sống lành mạnh, giản dị, khiêm tốn…*

- Thời gian, kinh nghiệm công tác cần thiết cho vị trí này: *Từ 10 năm công tác trong ngành trở lên.*

- Các bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn và kiến thức khác cần thiết cho vị trí công việc này: *Đại học chuyên ngành Lâm nghiệp hoặc Cử nhân Hành chính; Tin học từ trình độ A trở lên; Ngoại ngữ Anh văn trình độ B; Cao cấp lý luận chính trị - hành chính; kiến thức QLNN ngạch Kiểm lâm viên chính và tương đương trở lên;…*

- Nắm vững chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước; các văn bản quy phạm pháp luật, các văn bản quy định của ngành, địa phương quy định về lĩnh vực quản lý, ảo vệ và phát triển rừng.

- Những năng lực cần thiết cho vị trí này: Có khả năng quản lý, tập hợp, quy tụ, thích ứng với công việc đa dạng của cơ quan.

Đánh dấu những yếu tố quan trọng đối với việc hoàn thành tốt công việc này:

□ Kỹ năng quản lý lãnh đạo

□ Xử lý tình huống

□ Khả năng phân tích

□ Kỹ năng giao tiếp

□ Kỹ năng phối hợp

□ Kỹ năng soạn thảo văn bản

□ Kỹ năng tin học, máy tính

**Phụ lục 3. Một số tiêu chí thường được sử dụng đánh giá thực thi công việc trong tổ chức**

|  |  |
| --- | --- |
| Khả năng thích nghi | Khả năng lãnh đạo |
| Số lượng công việc | Sức sáng tạo |
| Chất lượng công việc | Ý thức trong việc thu chi |
| Động lực làm việc | Khả năng tổ chức |
| Tiến độ làm việc | Khả năng đưa ra quan điểm |
| Tính tự lập | Sức chịu đựng |
| Tính chu đáo, thận trọng | Mức độ vui vẻ trong công việc |
| Khả năng xét đoán/phán xét | Khả năng ra quyết định |
| Ý thức trách nhiệm | Khả năng về chuyên môn trên thực tế |

**Phụ lục 4. Yêu cầu về các tiêu chí đánh giá**

|  |  |
| --- | --- |
| **Yêu cầu về các chỉ số đánh giá** | **Giải thích cụ thể** |
| Có nghĩa | *Có thể hiểu được:*  - Rõ ràng (xác định một cách rõ ràng và nhất quán);  - Gắn với bối cảnh cụ thể (có thể giải thích được);  - Cụ thể (có thể đo được);  - Không dẫn đến sự hiểu lầm.  - Đơn nghĩa (Mọi đối tượng chỉ có thể hiểu theo một nghĩa)  *Phù hợp:*  - Liên quan đến mục tiêu;  - Có thể sử dụng được cho các hoạt động khác nhau;  - Có ích đối với người sử dụng.  *Có thể so sánh được:*  - So sánh được qua các giai đoạn khác nhau;  - Cá nhân này với cá nhân khác. |
| Có thể tin tưởng được | - Mang tính khách quan (không định kiến);  - Dữ liệu và phân tích dữ liệu đảm bảo không có lỗi;  - Đảm bảo tính cân bằng, hợp lý giữa các chỉ số. |
| Thực tế | - Đảm bảo chi phí tài chính;  - Đảm bảo thời gian cho việc thu thập số liệu và phân tích số liệu về thực thi công vụ.  - Đảm bảo có thể thực hiện được |

**Phụ lục 5. Một số phương pháp thu thập thông tin phục vụ đánh giá thực thi công vụ**

|  |
| --- |
| 1. Phương pháp quan sát  - Ưu điểm: Thông tin thu thập được đảm bảo tính chính xác, trung thực  - Nhược điểm: Tốn thời gian và sức lực và không phải lúc nào cũng áp dụng được; thông tin thu thập được không đồng bộ, đầy đủ  Bị ảnh hưởng chủ quan của người quan sát  2. Phương pháp điều tra bảng hỏi  - Ưu điểm: Thông tin thu thập được đầy đủ và toàn diện, thể hiện ưu thế mạnh khi cần thu thập thông tin số lượng lớn và nhiều đối tượng  - Nhược điểm: Tốn kém và trong nhiều trường hợp khó kiểm chứng được tính chính xác của thông tin  3. Phương pháp báo cáo  - Ưu điểm: Tiết kiệm thời gian và chi phí. Nắm được thông tin đa dạng và với nhiều đối tượng  - Nhược điểm: thông tin có thể mang tính chủ quan của người báo cáo |

**Phụ lục 6. Một số hướng dẫn khi sử dụng phương pháp phỏng vấn đánh giá**

|  |
| --- |
| **1. Mở đầu**  Lời chào hỏi;  Làm rõ nguyên nhân có cuộc nói chuyện;  Giải thích các mục tiêu đích;  Nêu rõ diễn biến của buổi nói chuyện.  **2. Sự nhất trí (tán thành) về các cơ sở đánh giá**  Các tiêu chuẩn;  Sự chia tỷ lệ.  **3. Phân tích và đánh giá (khả năng, thành tích/kết quả đạt được)**  Công chức tự đánh giá khả năng riêng của mình;  Cấp trên đánh giá khả năng, thành tích, năng lực;  Nêu một vài tấm gương (ví dụ) tiêu biểu.  Nêu ra các vấn đề tồn tại (nếu có) và trao đổi để rõ hơn (nhằm tránh các hiểu lầm và đánh giá sai)  **4. Đánh giá**  Đưa ra các yêu cầu, đề nghị, tiêu chí về việc đánh giá;  Thảo luận chúng;  Ấn định kết quả đánh giá.  **5. Kết thúc phỏng vấn**  Tổng kết lại cuộc phỏng vấn;  Kết thúc cuộc phỏng vấn theo hướng tích cực. |
| **Một số lưu ý khi thực hiện phương pháp phỏng vấn đánh giá**  1. Lên kế hoạch có đủ thời gian cho phỏng vấn đánh giá;  2. Bảo đảm là căn phòng được dùng để phỏng vấn là thoải mái và người phỏng vấn không bị chi phối bởi các công việc khác;  3. Khởi đầu bằng những lời khen ngợi;  4. Sử dụng phiếu đánh giá như đã hướng dẫn;  5. Ghi nhớ rằng bất cứ một lời phê bình nào đều mang tính xây dựng;  6. Cùng nhau thống nhất thêm các mục tiêu;  7. Đảm bảo rằng nhân viên hiểu được các bước tiếp theo như là tham gia các chương trình đào tạo, bố trí, phân công công việc, khen thưởng…. |
| **Danh sách kiểm tra cuộc phỏng vấn**  ***Trước cuộc phỏng vấn:***  - Việc theo dõi những biểu hiện trong cư xử, thái độ làm việc có được thực hiện một cách có hệ thống hay không?  - Tất cả các thông tin cần thiết về người đánh giá đã được thu thập đầy đủ chưa?  - Những lỗi đánh giá điển hình nào hay mắc phải?  - Cuộc phỏng vấn có được chuẩn bị không? Tình huống của nhân viên có thể hình dung ra trước được không?  - Nhân viên có thể làm được những gì để đẩy mạnh cũng như khuyến khích hỗ trợ trong việc thể hiện khả năng của mình?  - Nhân viên có được thông báo kịp thời về lý do cho cuộc phỏng vấn này không?  ***Quá trình diễn ra cuộc phỏng vấn:***  - Chỉ ra hướng phát triển tích cực dựa vào kết quả của những buổi phỏng vấn trước đó.  - Trình bày những vấn đề quan trọng. Không nêu những việc nhỏ, ít tầm ảnh hưởng.  - Các cách ứng xử mang tính phê bình nên được thể hiện một cách chính xác  - Không thực hiện những đánh giá dựa theo những giả định hay ý kiến của người khác.  - Để nhân viên tự do thể hiện ý kiến riêng của mình.  - Không thực hiện những cuộc thương lượng về điểm số riêng lẻ mà phải ghi chép lưu ý những ý kiến đóng góp của mọi người.  - Thảo luận với nhân viên về các khả năng có thể phát triển được.  - Cam kết giúp đỡ cho nhân viên.  - Vào phút cuối của buổi phỏng vấn nên tổng kết lại làm sao cho mang tính chất xây dựng, góp ý thêm mà người tham dự có thể tin tưởng được. |

# Chuyên đề 14 KỸ NĂNG PHÂN CÔNG VÀ PHỐI HỢP TRONG THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

Thời lượng: 08 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận, thực hành: 04 tiết

## I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ PHÂN CÔNG, PHỐI HỢP TRONG HOẠT ĐỘNG CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

Khi một hoạt động đạt đến mức độ phức tạp nhất định hoặc khi là hoạt động tập thể, cần phải tổ chức nó, có nghĩa là phải "phân công" và "phối hợp". Như vậy, phân công và phối hợp thực chất là hai quy trình cấu thành cơ cấu tổ chức. Cơ cấu tổ chức chính thức hóa việc phân công lao động thành những công việc riêng rẽ và sau đó đảm bảo sự phối hợp cần thiết giữa các công việc này bằng những cơ chế phù hợp. Phân công và phối hợp cho phép các thành viên trong tổ chức cùng nhau đạt được kết quả mà họ không thể đạt được nếu thực hiện một cách riêng rẽ.

**1. Phân công trong hoạt động công vụ của công chức kiểm lâm**

***1.1. Khái niệm phân công công việc***

Để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, cần phải tiến hành nhiều công việc khác nhau mà một công chức kiểm lâm không thể thực hiện một cách đơn lẻ do đó lãnh đạo Chi cục, trưởng các phòng ban và tương đương phải tiến hành phân công công việc cho các cá nhân cụ thể.

Phân công công việc là giao cho ai đó trách nhiệm và quyền hạn để thực hiện công việc nào đó. Song song với phân công công việc, người lãnh đạo/quản lý cần cung cấp những phương tiện, nguồn lực cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người được phân công hoàn thành công việc.

Có hai khía cạnh cần đề cập trong phân công công việc. Thứ nhất là khía cạnh kỹ thuật quyết định cách thức và mức độ phân chia công việc thành các phần việc có thể được thực hiện bởi một cá nhân đơn lẻ. Thứ hai là phân bổ nhân lực vào các vị trí làm việc.

Ví dụ: Trong một Chi cục Kiểm lâm, mỗi công chức kiểm lâm có năng lực sở trường khác nhau, có thể phù hợp với vị trí này hơn vị trí làm việc khác. Bố trí đúng người, đúng việc là vấn đề mang tính chiến lược trong quản lý nguồn nhân lực của lãnh đạo các cấp trong Chi cục. Sử dụng không đúng năng lực của nhân viên vào đúng vị trí là một sự lãng phí, thậm chí là nguy hiểm.

***1.2. Lợi ích của phân công công việc***

Phân công công việc một cách hợp lý cho phép mỗi công chức kiểm lâm đảm nhận một vị trí và nhiệm vụ khác nhau tương ứng với mỗi chức năng khác nhau thể hiện được tính thống nhất trong một guồng máy nhất định theo quy chế hoạt động của từng đơn vị, đảm bảo cho bộ máy đó hoạt động một cách suôn sẻ và đạt tới mục tiêu xây dựng một bộ máy quản lý tinh gọn và có hiệu lực.

Thông qua việc giao cho mỗi công chức kiểm lâm một phần công việc để họ chuyên tâm vào công việc đó góp phần tăng hiệu suất làm việc của cơ quan, đơn vị. Khi chuyên tâm vào công việc, họ nắm vững, hiểu rõ và quen với công việc, điều đó khiến họ hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Khi các cá nhân hoàn thành tốt hơn phần việc của mình thì hiệu quả hoạt động của cơ quan, đơn vị cũng được nâng lên.

Phân công lao động cho phép mỗi công chức kiểm lâm và mỗi tập thể có điều kiện thực hiện chuyên môn hóa trong công việc. Nhờ có chuyên môn hóa mà tổ chức giảm được chi phí đào tạo; người công chức nhanh chóng tích lũy được kinh nghiệm làm việc.

***1.3. Các phương thức phân công công việc và tác động của nó tới phối*** ***hợp***

Hai tiêu chí chính để phân công công việc là chức năng (phân biệt giữa các đơn vị theo chức năng mà các đơn vị đó phải hoàn thành) và kết quả (tập hợp vào cùng một đơn vị toàn bộ các cá nhân cùng hoạt động để tạo ra một kết quả nào đó). Các tiêu chí này hình thành nên 4 cơ cấu tổ chức cơ bản dưới đây:

*a) Cơ cấu theo chức năng:*

Theo cơ cấu này, người ta chia công việc trong đơn vị theo chức năng. Đứng đầu mỗi chức năng là một lãnh đạo đơn vị chức năng. Trong cơ cấu này, chức năng là tiêu chí chính để phân công công việc. Cơ cấu này thoạt nhìn có vẻ rất lôgic, mỗi chức năng được cá biệt hóa rất cao, dựa trên chuyên môn hóa và mang lại lợi ích. Đây vẫn là loại hình tổ chức khá phổ biến hiện nay. Trách nhiệm của mỗi chức năng được giao cho các cán bộ chuyên môn, đảm bảo hiệu quả hoạt động. Sự phân công công việc có vẻ rất rõ ràng.

Tuy nhiên, cơ cấu này lại có nguy cơ tạo ra các vấn đề tổ chức: Việc lưu chuyển thông tin thường xuyên bị đảo lộn, bị biến dạng do phải qua nhiều màng lọc khác nhau. Thông tin từ dưới lên có nguy cơ bị phong tỏa ở cấp trung gian, trong khi đó cấp dưới không biết gặp ai để thông báo thông tin hoặc xin ý kiến tư vấn. Cơ cấu này dẫn đến những khó khăn trong phối hợp giữa các đơn vị chức năng khác nhau, đặc biệt khi tổ chức phải thích ứng thường xuyên với quá trình vận động và phát triển của các điều kiện bên ngoài.

Mặt khác, việc phối hợp các hoạt động theo mệnh lệnh của nhiều cán bộ quản lý khác nhau là nguyên nhân gây xung đột. Trách nhiệm không rõ ràng do thiếu đơn vị chỉ huy chịu trách nhiệm trực tiếp (trong đó một nhân viên có thể nhận được nhiều mệnh lệnh từ nhiều lãnh đạo khác nhau và sẽ khó xác định ai là người chịu trách nhiệm).

Hơn nữa, trong các tổ chức phân công lao động theo hình tháp, các mối quan tâm của các chủ thể tổ chức thường mang tính cá nhân cao và khó dung hòa với lợi ích chung của tổ chức.

**Ưu điểm:**

- Hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiêm vụ có tính lặp đi lặp lại hàng ngày.

- Phát huy đầy đủ hơn những ưu thế của chuyên môn hoá ngành nghề.

- Giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng chủ yếu.

- Đơn giản hóa việc đào tạo.

- Chú trọng hơn đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên.

- Tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.

**Nhược điểm:**

- Có thể dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra chiến lược hoặc các chỉ tiêu.

- Ít có sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng.

- Chuyên môn hoá quá mức và tạo ra cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản lý.

- Không phát huy, hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chung.

- Đổ trách nhiệm vấn đề thực hiện mục tiêu chung của tổ chức cho cấp lãnh đạo cao nhất.

- Ví dụ: Sơ đồ cơ cấu theo chức năng ở Chi cục kiểm lâm A

+ Người lãnh đạo (Chi cục trưởng) được sự giúp sức của những người lãnh đạo chức năng nghiệp vụ (các phó chi cục trưởng) để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt của công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi hệ thống. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo chức năng được phân công đã quy định, người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng nghiệp vụ không ra lệnh trực tiếp cho người thừa hành ở các bộ phận nghiệp vụ.

+ Thủ trưởng được sự tham mưu của các phòng chức năng, các chuyên gia, các hội đồng tư vấn …để chọn các quyết định tối ưu.

+ Quyền quyết định vẫn thuộc về thủ trưởng, đảm bảo chế độ 1 thủ trưởng.

+ Các phòng chức năng chỉ tham mưu mà không có quyền ra mệnh lệnh cho các phòng ban khác.

+ Vừa đảm bảo chế độ 1 thủ trưởng, vừa phát huy năng lực chuyên môn của các phòng ban chức năng.

***- Cơ cấu trực tuyến theo chức năng:***

Người lãnh đạo cao nhất trong hệ thống

Bộ phận tham mưu

Thủ lĩnh tuyến 1

Thủ lĩnh chức năng

Thủ lĩnh chức năng

Thủ lĩnh tuyến 2

1

2

n-1

n

Là kiểu cơ cấu trong đó có nhiều cấp quản lý (nhiều cấp thủ trưởng) và các bộ phận nghiệp vụ giúp việc cho các thủ trưởng cấp trung và cấp cao. Thủ trưởng trực tuyến (theo chiều dọc) là người có quyền cao nhất, quyền quyết định trong quá trình điều hành, chịu trách nhiệm trước hết và chủ yếu về kết quả điều hành ở cấp mình phụ trách. Cấp quản lý càng cao thì càng phải tập trung giải quyết nhiều hơn các vấn chiến lược như hoạch định chiến lược, tổ chức cán bộ.

Khi sử dụng mô hình này thì một mặt người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới chỉ phụ thuộc vào cấp trên trực tiếp (chuyên viên - trưởng phòng - Phó chi cục trưởng - Chi cục trưởng - Phó giám đốc Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn chịu trách nhiệm về mảng lâm nghiệp - Giám đốc Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn) về toàn bộ công việc phải làm để hoàn thành trách nhiệm. Mặt khác, người phụ trách ở mỗi cấp lại nhận được sự hướng dẫn kiểm tra về lĩnh vực của các bộ phận chức năng tương ứng của cấp trên. Các bộ phận chức năng ở mỗi cấp lại chính là cơ quan tham mưu cho thủ trưởng của cấp mình, cung cấp thông tin đã được xử lý tổng hợp và các kiến nghị giải pháp để thủ trưởng đưa ra quyết định.

Đây là sự phối hợp các quan hệ điều khiển - phục tùng và quan hệ phối hợp - cộng tác (phối hợp - phục tùng). Tạo khung hành chính vững chắc cho tổ chức quản lý có hiệu lực, đảm bảo thể chế quản lý.

**Ưu điểm:**

- Đảm bảo điều hành của thủ trưởng; thông tin, mệnh lệnh được truyền theo chiều dọc của cơ cấu tổ chức;

- Phân công cán bộ quản lý gắn với kỹ thuật, nghiệp vụ.

**Nhược điểm:**

- Nhiều cấp quản lý sẽ gây ra sự thiếu trách nhiệm hoặc không sát với công việc;

- Sự ủy quyền cấp dưới gặp nhiều khó khăn;

- Cán bộ quản lý trong hệ thống dễ gây ra cục bộ, thiếu sự nhìn nhận toàn diện trong các lĩnh vực có liên quan.

Ví dụ: Cơ cấu trực tuyến theo chức năng của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn A

Phòng kỹ thuật nghiệp vụ của Sở

Giám đốc Sở NN & PTNT

Phó GĐ Sở NN & PTNT chịu trách nhiệm về  
lâm nghiệp

Phó GĐ Sở NN & PTNT chịu trách nhiệm về khuyến nông - khuyến lâm

Phó GĐ Sở NN & PTNT chịu trách nhiệm về  
chế biến nông sản

Chi cục trưởng Chi cục Kiểm lâm

Chi cục trưởng Chi cục chế biến

Chi cục trưởng Chi cục khuyến nông - khuyến lâm

Phòng nghiệp vụ 2

Phòng nghiệp vụ 1

Phòng nghiệp vụ 2

Phòng nghiệp vụ 1

Phòng nghiệp vụ 1

Phòng nghiệp vụ 2

*b) Cơ cấu theo đơn vị*

Trong cơ cấu theo đơn vị, kết quả làm việc là tiêu chí chính để phân công công việc. Các công việc giống nhau hoặc được thực hiện theo cùng quá trình như nhau được tập hợp theo các ngành hoạt động chính. Tuy nhiên, người ta nhận thấy rằng các ngành được sắp xếp riêng lại được tổ chức theo mô hình chức năng.

Người ta nhận thấy rằng mỗi ngành hoàn toàn tự chủ và mỗi ngành thường tương ứng với một đơn vị thật sự, kể cả trên phương diện pháp lý. Mỗi đơn vị đều được cung cấp các phương tiện và nguồn lực cần thiết, điều này khiến cho loại hình cơ cấu này trở lên tốn kém. Đây là cơ cấu mang tính phân quyền tương đối cao, bởi lẽ người phụ trách đơn vị là người chịu trách nhiệm về tất cả hoạt động của đơn vị mình. Ban lãnh đạo cấp cao giữ quyền đưa ra các quyết định mang tính chiến lược, ủy quyền đối với các trách nhiệm liên quan đến tác nghiệp. Cách phân công công việc như vậy khiến cho trách nhiệm của cấp trên trở nên nặng nề, cơ cấu cồng kềnh, khó quản lý trên tất cả các phương diện và thiếu tính linh hoạt.

Ví dụ: Cơ cấu theo đơn vị của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn B

**Ưu điểm:**

- Cho phép người lãnh đạo phân bổ nhiệm vụ và các nguồn lực một cách dễ dàng cho các bộ phận, tạo ra chuyên môn hóa cao, để nâng cao năng suất lao động. Quy trách nhiệm chính xác cho các bộ phận để đề cao trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ được giao.

**Nhược điểm:**

- Tính phức tạp và công việc có thể trùng lặp.

Khi mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức đã trở lên quá phức tạp, ngăn cản sự phối hợp, các nhà lãnh đạo sẽ tìm cách tạo nên các đơn vị mang tính độc lập cao, có thể tiến hành các hoạt động theo đúng chức năng, nhiệm vụ của ngành, của lĩnh vực mình. Về thực chất, mô hình tổ chức theo đơn vị là biến thể của các mô hình tổ chức theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cấp. Tuy nhiên, người lãnh đạo đơn vị phải báo cáo với cấp lãnh đạo cấp cao nhất của tổ chức.

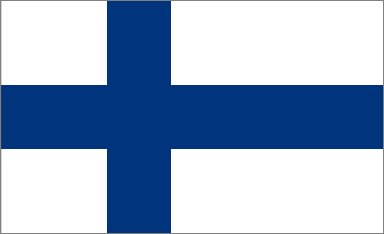
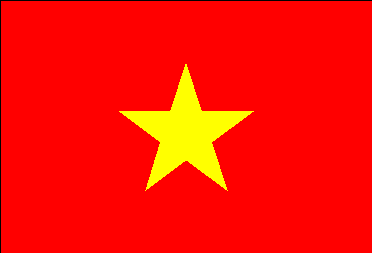
*c) Cơ cấu ma trận (cơ cấu kép, phân công công việc dựa trên cả chức năng và đơn vị - xem trong chuyên đề 12)*

*d) Cơ cấu theo dự án*

Để thoát khỏi các tác động tiêu cực của các mô hình trên, người ta có thể thành lập các cơ quan để thực hiện một hay nhiều dự án cụ thể. Việc tổ chức, phân công công việc theo dự án cho phép huy động các cá nhân, đơn vị làm việc với nhau bên ngoài hệ thống thứ bậc thông thường trong thời gian thực hiện dự án, tạo sự linh hoạt trong hoạt động của các dự án đồng thời vẫn đảm bảo những công việc thường xuyên của cơ quan. Các dự án nhỏ này cho phép tổ chức cải thiện chất lượng và thích ứng một cách linh hoạt hơn với nhu cầu của công việc.

Các nhóm làm việc nhỏ như vậy cũng có thể được xây dựng trong khuôn khổ các hoạt động làm giàu cho công việc, tránh tình trạng phân công công việc mang tính chuyên môn hóa quá cao theo mô hình Taylo.

Ví dụ: Mô hình cơ cấu theo dự án Formis



Chính phủ Chính phủ

Ban Chỉ đạo dự án (BCĐ)

Phần Lan Việt Nam

Cơ quan Phát triển Quốc tế Phần Lan (Formis)

Đồng Trưởng ban

Bộ Nông nghiệp và PTNT

(Bộ NN & PTNT)

Đồng Trưởng ban

Bộ Tài chính

Bộ Công Thương

Vụ Hợp tác Quốc tế

Bộ NN & PTNT

Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Ủy ban nhân dân tỉnh

Cơ quan Điều hành Phần Lan Thư ký

Tổng cục Lâm nghiệp (TCLN)

thuộc Bộ NN & PTNT

*Cơ quan thực hiện phía Việt Nam*

*Ban*

Giám đốc Quốc gia Dự án

Bộ NN & PTNT

Vụ Tổ chức cán bộ

Bộ NN & PTNT

Vụ Kế hoạch

Bộ NN & PTNT

Vụ Tài chính

Bộ NN & PTNT

*Quản lý*

*Dự án*

*(BQLDA)*

Điều phối viên Dự án

***Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (Sở NN & PTNT) tại 10 tỉnh tham gia FORMIS***

Đà Nẵng

Quảng Ninh

Ninh Thuận

Quảng Ngãi

Khánh Hòa

Lâm Đồng

Đắk Nông

Bình Dương

Đắk Lắk

Thanh Hóa

***Văn phòng Điều phối viên Dự án FORMIS***

***Cơ quan***

Chuyên gia Việt Nam

Văn phòng Dự FORMIS

(tại Hà Nội)

Chuyên gia Quốc tế

***Điều hành***

***Phần Lan***

***1.4. Các hình thức phân công công việc***

Phân công công việc có thể được thực hiện dưới ba hình thức:

*a) Chuyên môn hóa lao động:*

Mỗi công chức kiểm lâm luôn thực hiện cùng một công việc giống nhau trong cùng một vị trí làm việc. Việc thực hiện những thao tác lặp đi lặp lại dẫn đến khả năng chuyên môn hóa cao, cải thiện năng suất làm việc. Tuy nhiên, việc thực hiện những công việc lặp đi lặp lại dẫn đến nhàm chán, mất động lực làm việc, mất tinh thần đồng đội và cuối cùng, dẫn đến giảm hiệu suất làm việc.

Chuyên môn hóa lao động là thông số chính để xác định hình thức phân công lao động. Một công việc có quy mô xác định (chuyên môn hóa công việc theo chiều ngang) và đều có sự kiểm soát đối với công việc này (chuyên môn hóa lao động theo chiều dọc).

*b) Tiêu chuẩn hóa*

Chuẩn mực hóa các thao tác và tiêu chuẩn hóa công việc làm tăng hiệu quả công việc. Tuy nhiên, trong phương thức phân công công việc này, mỗi công chức kiểm lâm không có quyền tự chủ trong thực thi công việc. Người đó chỉ thực hiện lặp đi lặp lại theo mô hình mẫu, cho phép đảm bảo kết quả làm việc ở mức tối đa.

*c) Đa năng*

Công chức kiểm lâm được thực hiện các công việc khác nhau, được tham gia vào các quyết định, được đưa ra sáng kiến và có thể được luân chuyển vào các vị trí làm việc khác nhau để tránh nhàm chán và mất động lực làm việc. Làm như vậy, mỗi cá nhân có thể biết các thành viên khác trong nhóm và có cái nhìn tổng thể đối với hoạt động của cơ quan. Điều này góp phần mang lại ý nghĩa cho công việc của người Kiểm lâm, cải thiện trình độ chuyên môn và mở ra cho họ những cơ hội phát triển sự nghiệp. Phân công công việc theo hướng đa năng cho phép đáp ứng nhu cầu nhân lực của tổ chức trong những thời điểm khác nhau. Mặc dù vậy, hình thức phân công công việc này có thể làm cho người thực thi không thành thục trong công việc, dẫn đến nhiều sai sót trong quá trình làm việc đồng thời làm giảm hiệu quả làm việc.

***1.5. Hai hướng phân công công việc (Mintzberg)***

Phân công công việc có thể được tiến hành theo hai hướng: Phân công theo chiều ngang và phân công theo chiều dọc.

- Phân công công việc theo chiều ngang (phân nhóm các nhiệm vụ trong cơ quan/đơn vị): Người ta nói đến phân công công việc theo chiều ngang mạnh khi những người thực thi công việc tiến hành một lượng có hạn các công việc lặp đi lặp lại, hoặc phân công theo chiều ngang yếu khi một người thực thi nhiều công việc rất khác nhau.

- Phân công công việc theo chiều dọc (Phân quyền): Phân công theo chiều dọc mạnh khi có sự tách bạch rõ ràng giữa người tác nghiệp là người thực thi công việc với người thiết kế công việc.

***1.6. Yêu cầu của phân công công việc***

Phân công công việc phải bảo đảm sử dụng hợp lý, tiết kiệm sức lao động, phát huy được tính chủ động và sáng tạo của mỗi người công chức, tạo điều kiện duy trì và nâng cao khả năng làm việc lâu dài cũng như động lực làm việc của các cá nhân trong cơ quan, sử dụng có hiệu quả các nguồn vật chất, kỹ thuật trong quá trình hoạt động của tổ chức. Cụ thể, phân công công việc cần đảm bảo những yêu cầu sau:

- Đảm bảo sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công công việc với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ, với các yêu cầu khách quan của đơn vị.

- Đảm bảo mỗi người có đủ việc làm trên cơ sở mức lao động khoa học; công việc được phân công công bằng, phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của mỗi người đồng thời có sự hài hòa tương đối về khối lượng công việc được phân công cho mỗi đơn vị, cá nhân.

- Đảm bảo sử dụng một cách có hiệu quả nhất mọi nguồn lực trong đơn vị (vốn - vật tư - kỹ thuật và lao động), đồng thời cũng phải tính đến việc sử dụng một cách công bằng tương đối các nguồn lực giữa các đơn vị và cá nhân.

- Đảm bảo nguyên tắc phân công nhiệm vụ cho các cá nhân có khả năng thực hiện công việc tốt nhất nhưng đồng thời cũng giúp đỡ, tạo điều kiện để các cá nhân khác có cơ hội thực hiện công việc.

- Xác định mỗi nhiệm vụ được giao sẽ phù hợp ở mức độ nào với các mục tiêu cao nhất của nhóm, và những mục tiêu của nhóm này liên quan thế nào với mục tiêu của đơn vị.

- Khi phân công công việc, quan trọng là cần kèm theo cả quyền hạn và nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ đó.

**2. Phối hợp trong hoạt động công vụ của công chức kiểm lâm**

***2.1. Khái niệm chung***

Phối hợp là toàn bộ các cơ chế đảm bảo sự hợp tác giữa các chủ thể trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chung. Trong các tổ chức công, phối hợp là quá trình liên kết các hoạt động của các cán bộ, công chức, viên chức, các cơ quan hành chính, các tổ chức xã hội một cách có ý thức và có kế hoạch, nhằm thực hiện mục tiêu chung theo phương pháp can thiệp đã được thống nhất từ trước.

Tùy theo tính chất và yêu cầu công việc, nhà lãnh đạo cần quyết định trực tiếp chủ trì hoạt động phối hợp hoặc ủy quyền cho một cá nhân hoặc một đơn vị nào đó chủ trì hoạt động phối hợp bên trong đơn vị hoặc giữa các đơn vị với nhau. Tuy nhiên, cần có sự ủy quyền chính thức, đồng thời đơn vị/cá nhân được ủy quyền cần thường xuyên báo cáo để lãnh đạo biết và can thiệp khi cần thiết. Mặt khác, cũng như mọi hoạt động ủy quyền khác, ủy quyền cần đi kèm với trách nhiệm và quyền hạn, có như vậy, các bên có liên quan mới tôn trọng quyết định của người được ủy quyền chủ trì hoạt động phối hợp.

***2.2. Vai trò của phối hợp trong các tổ chức nhà nước***

- Phối hợp là hoạt động chủ yếu trong quản lý tổ chức công. Trong cơ quan quản lý hành chính nhà nước, hầu hết công việc cần có sự phối hợp của nhiều chủ thể. Phối hợp cho phép thực hiện mục tiêu quản lý, giải quyết vấn đề một cách toàn diện hơn, rút ngắn thời gian, tiết kiệm chi phí, đảm bảo sự tham gia và lợi ích của các bên, tạo bầu không khí làm việc lành mạnh và nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Cần thiết phải phối hợp sau khi đã tiến hành chuyên môn hóa và phân công lao động. Phân công, chuyên môn hóa càng cao thì phối hợp càng cần thiết, tổ chức có cơ cấu càng phức tạp thì càng phải đặt ra yêu cầu phối hợp.

- Nền hành chính cởi mở hơn, hướng tới công khai minh bạch, dịch vụ và thông tin dễ tiếp cận hơn, thay đổi diễn ra thường xuyên hơn, đòi hỏi khả năng thích ứng cao hơn. Đồng thời quá trình vận động theo cơ chế thị trường đặt ra những yêu cầu mới về quan hệ đối tác, phối hợp.

- Các vấn đề trở nên phức tạp hơn, có sự phụ thuộc và tương tác với nhau nhiều hơn đòi hỏi phối hợp của nhiều ngành, nhiều cấp. Với các vấn đề đa ngành, đòi hỏi các giải pháp liên ngành; phối hợp cho phép chia sẻ thông tin, phát huy sức mạnh tổng hợp, giải quyết hiệu quả các vấn đề đa chiều cạnh.

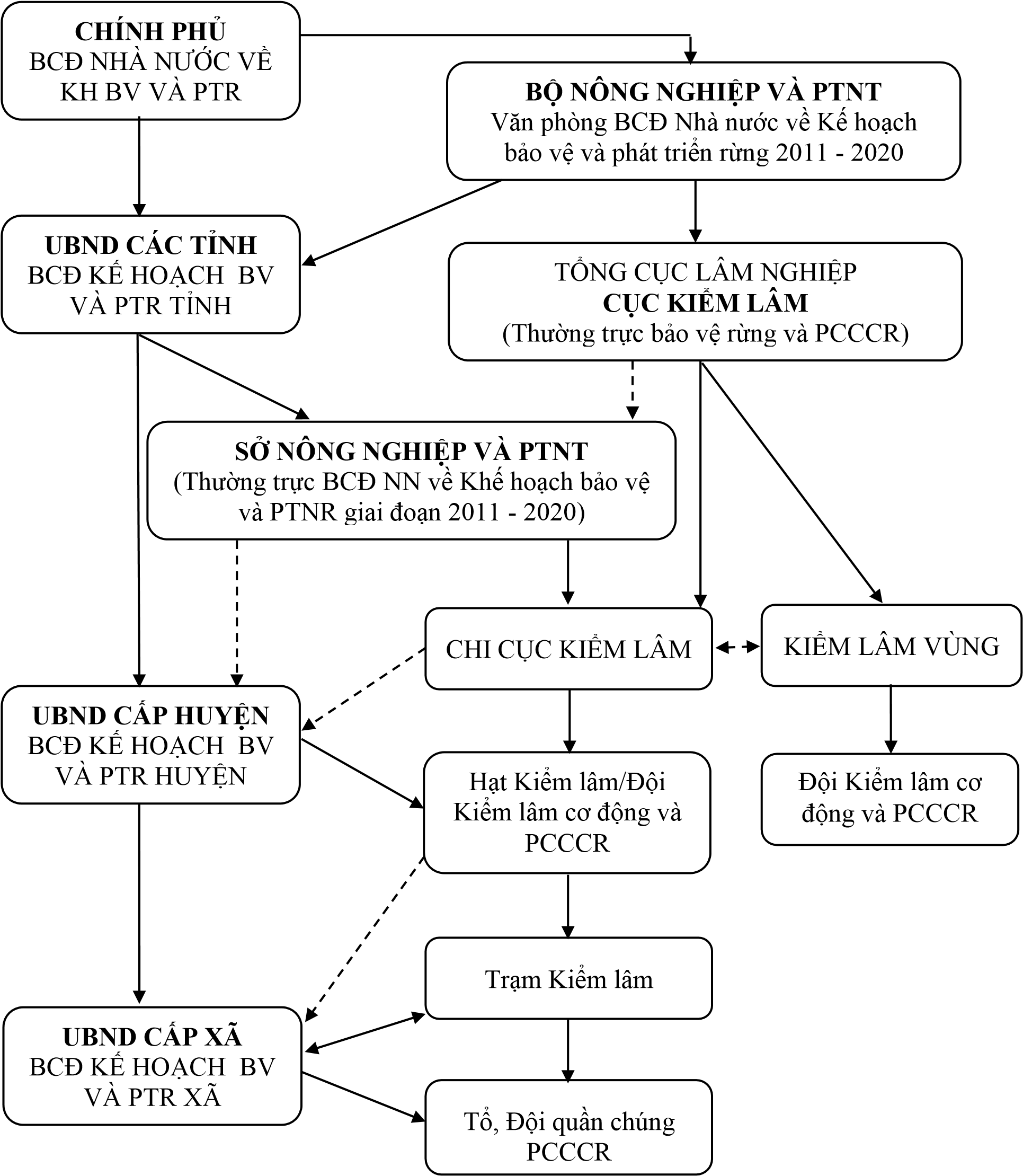
- Yêu cầu nâng cao về chất lượng dịch vụ phục vụ công dân, về nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc đòi hỏi các tổ chức, cơ quan phải đổi mới phương thức quản lý, rà soát lại tiến trình, cải thiện quan hệ phối hợp giữa các bên và huy động sự tham gia.

- Trong quản lý hành chính, phối hợp là cơ sở để thiết lập quan hệ hợp tác giữa các chủ thể, chống lại bệnh cục bộ, đảm bảo cho các chủ thể hoạt động nhịp nhàng, ăn khớp với nhau.

***2.3. Loại hình phối hợp***

- Phối hợp theo chiều dọc (giữa cấp trên và cấp dưới): Phối hợp mang tính thứ bậc trong quan hệ hành chính, thể hiện quyền lực của cấp trên đối với cấp dưới, được bảo đảm bằng các quy định hành chính. Cơ chế chi phối quan hệ tương tác giữa các cấp này là quan hệ phục tùng, chỉ huy, phân chia thẩm quyền và quy định rõ ràng.

Ví dụ: **Hệ thống tổ chức phòng cháy chữa cháy rừng**



Chỉ đạo trực tiếp.

Chỉ đạo chuyên môn, nghiệp vụ.

Quan hệ phối hợp.

- Phối hợp theo chiều ngang (giữa các cơ quan đồng cấp): Là phối hợp và quản lý một loạt các hoạt động giữa hai hay nhiều đơn vị tổ chức không chịu sự kiểm soát mang tính thứ bậc lẫn nhau với mục đích tạo ra các kết quả mà họ không thể đạt được khi làm việc cá nhân, đơn lẻ.

- Vai trò của cơ quan chủ trì phối hợp: Điều phối các hoạt động phối hợp; các cơ quan/đơn vị khác phải thực hiện theo sự điều phối của cơ quan chủ trì.

- Phối hợp theo mạng lưới: Thực hiện trên cơ sở nhiều thiết chế khác nhau với nhiều cơ quan tổ chức khác nhau. Quan hệ giữa các tổ chức chịu sự chi phối của các quy tắc như sự phụ thuộc lẫn nhau, tin cậy, chịu trách nhiệm, giao tiếp, văn hóa và hiểu biết chung.

Từ trước đến nay, có thể nói lực lượng Kiểm lâm là lực lượng nòng cốt trong công tác bảo vệ, PCCCR… Tuy nhiên lực lượng vũ trang có vai trò tích cực trong công tác bảo vệ rừng, và đến nay Quy chế phối hợp hoạt động giữa các ngành này sẽ tạo sự gắn kết hơn, trách nhiệm hơn trong công tác bảo vệ rừng. Theo đó Sở Nông nghiệp và PTNT các tỉnh đã ký quy chế phối hợp với Bộ Chỉ huy Quân sự tỉnh, Bộ Chỉ huy Bộ đội Biên Phòng và Công an trong công tác bảo vệ rừng nhằm thống nhất hành động, huy động sức mạnh tổng hợp để ngăn chặn có hiệu quả các vụ phá rừng, khai thác, vận chuyển, mua bán và kinh doanh trái phép lâm sản… Các lực lượng này sẽ có nhiệm vụ phối hợp tuyên truyền, phổ biến pháp luật về bảo vệ và phát triển rừng, bảo vệ động vật hoang dã, bảo tồn thiên nhiên, pháp luật về PCCCR…Phối hợp tuần tra, kiểm tra, truy quét kịp thời, phát hiện những tổ chức, cá nhân vi phạm pháp luật về rừng; bắt giữ người, dẫn giải đối tượng vi phạm, thu giữ tang vật, bảo vệ hiện trường, lập biên bản vi phạm, thi hành quyết định vi phạm hành chính, lập hồ sơ vi phạm, xử lý hành vi vi phạm pháp luật về quản lý bảo vệ rừng theo đúng chức năng, nhiệm vụ của từng ngành và quy định pháp luật. Đồng thời tham mưu UBND các cấp xây dựng các phương án bảo vệ rừng và PCCCR; lập kế hoạch tổ chức truy quét các điểm nóng vi phạm; hướng dẫn các cơ quan, tổ chức, cá nhân có rừng xây dựng phương án, kế hoạch bảo vệ rừng và PCCCR trình cơ quan có thẩm quyền phê duyệt; kiểm tra, thẩm định việc bố trí lực lượng, trang bị dụng cụ, phương tiện kỹ thuật, xây dựng các công trình phòng cháy, chữa cháy rừng…

***2.4. Hình thức phối hợp***

- Phối hợp bên trong: Phối hợp giữa các đơn vị, cá nhân trong cùng cơ quan.

- Phối hợp với bên ngoài: Phối hợp thực hiện công việc phát sinh giữa các cơ quan, bộ phận khác nhau.

***2.5. Cơ chế phối hợp***

- Cơ chế là “cách thức, theo đó một quá trình được thực hiện”. Như vậy, cơ chế là muốn đạt kết quả của một quá trình, một công việc nào đó, người ta lập ra một hình thức tổ chức phù hợp, định ra phương thức thực hiện quá trình, công việc đó.

- “Phối hợp” có nghĩa là tổ chức hoạt động cho hai hoặc nhiều cơ quan, tổ chức. Xét từ khía cạnh quản lý nhà nước, phối hợp là một phương thức, một hình thức, một quy trình kết hợp hoạt động của các cơ quan, tổ chức lại với nhau để bảo đảm cho các cơ quan, tổ chức này thực hiện được đầy đủ, hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao, nhằm đạt được các lợi ích chung.

Như vậy có thể nói rằng “cơ chế phối hợp” chính là phương thức tổ chức hoạt động của các cơ quan, tổ chức lại với nhau để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao nhằm thực hiện mục tiêu chung.

Mục tiêu cuối cùng của phối hợp là tạo ra sự thống nhất, đồng thuận, bảo đảm chất lượng và hiệu quả trong quản lý. Nói cách khác, phối hợp là phương thức thực hiện các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các chủ thể trong quản lý nhà nước.

Mục đích của cơ chế phối hợp là: Trao đổi, cung cấp thông tin, xác định mục tiêu và cách thức quản lý, sử dụng nguồn nhân lực, vật lực đem lại hiệu quả nhất.

Tùy theo đặc thù của cơ quan/đơn vị, bối cảnh hoạt động, có thể có cơ chế phối hợp này phù hợp hơn so với cơ chế phối hợp khác. Theo Mintzberg (1979), có năm cơ chế phối hợp cho phép các cá nhân đảm bảo rằng công việc sẽ được thực hiện. Đó là:

*- Giám sát trực tiếp:*

Được thực hiện thông qua khung thứ bậc, quan hệ chính thức, với sự can thiệp của một người lãnh đạo. Người lãnh đạo xác nhận công việc cần làm và ra lệnh cho nhiều người làm việc có quan hệ với nhau đồng thời đảm nhiệm vai trò giám sát việc hoàn thành công việc. Cơ chế này phù hợp với tổ chức có cấu trúc đơn giản, đòi hỏi phải có sự gần gũi về mặt địa lý giữa các chủ thể có liên quan. Giám sát trực tiếp cũng là cơ chế phù hợp với công việc phức tạp, được thực hiện trong bối cảnh bấp bênh, đòi hỏi phải có sự giám sát và ra quyết định nhanh chóng của người lãnh đạo.

*- Tiêu chuẩn hóa các quy trình lao động:*

Cơ chế này đòi hỏi sự tham gia của một chủ thể khác: Các chuyên gia phân tích. Đây là người đưa ra chuẩn mực, quy tắc, chính sách và tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc. Vai trò của người quản lý chỉ là xem xét xem mọi người có thực hiện đúng quy trình, chuẩn mực hay không. Cơ chế phối hợp này phù hợp với cơ cấu tổ chức quan liêu máy móc, hoạt động trong môi trường ổn định, mọi việc có thể dự kiến trước.

- *Tiêu chuẩn hóa trình độ chuyên môn:*

Cơ chế này có điểm đặc biệt là nó thường được thực hiện bên ngoài cơ quan, thông qua các cơ quan đào tạo. Người ta hài lòng với việc kiểm tra xem người thực thi công việc có đủ năng lực chuyên môn để làm việc trong cơ quan hay không. Cơ chế này phù hợp với cơ cấu chuyên môn;

*- Chuẩn hóa kết quả:*

Trong cơ chế này, chuyên gia phân tích xác định mục tiêu cần đạt. Trong cơ chế này, người ta quản lý theo tiêu chuẩn, quy tắc, chính sách. Vai trò của người quản lý là kiểm tra xem các hoạt động có đạt được mục tiêu đề ra ban đầu hay không. Cơ chế này phù hợp với cơ cấu theo bộ phận

*- Điều chỉnh lẫn nhau:*

Là cơ chế phối hợp đơn giản nhất, giao tiếp giữa các cá nhân, thực hiện qua quan hệ giao tiếp không chính thức. Không có sự kiểm soát chính thức đối với công việc cá nhân. Hai cá nhân thảo luận và phân chia công việc, tất cả dựa vào khả năng điều chỉnh lẫn nhau giữa các cá nhân. Cơ chế này phù hợp với mô hình tổ chức tùy nghi.

***2.6. Một số yêu cầu trong phối hợp***

Để có thể thành công, các hoạt động phối hợp cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Có người tổ chức/chủ trì phối hợp: Người này thường là lãnh đạo cơ quan/đơn vị (Chi cục trưởng, Hạt trưởng, …). Lãnh đạo cơ quan/đơn vị cũng là người đứng ra phân xử khi cần đi đến ý kiến thống nhất trong phối hợp;

- Có những ràng buộc về mặt pháp lý, quy định, quy chế để tạo cơ chế phối hợp mang tính chính thức và bắt buộc giữa các cá nhân, đơn vị;

- Có cơ chế làm việc phù hợp cho phép huy động sự tham gia, phối hợp của các bên;

- Mỗi chủ thể, đơn vị chuyên môn hóa một việc, đồng thời cần có sự hợp tác, làm việc theo nhóm. Các bên tham gia cần tuân thủ những yêu cầu, đòi hỏi của quy luật khách quan;

- Cần có kế hoạch phối hợp trong đó có sự phân công trách nhiệm rõ ràng, tiêu chuẩn hóa quy trình phối hợp cũng như thời hạn phối hợp;

- Các hoạt động giao tiếp, đàm phán hiệu quả và cởi mở, các bên tham gia phối hợp chia sẻ thông tin;

- Có kỹ năng giải quyết vấn đề và xử lý xung đột khi cần thiết, đồng thời cần có sự mềm dẻo và linh hoạt trong quá trình phối hợp.

**3. Quan hệ giữa phân công và phối hợp trong hoạt động công vụ của công chức kiểm lâm**

Phân công và phối hợp là hai mặt không thể tách rời của quá trình sử dụng lao động. Phân công và phối hợp là hai mặt đối lập và bổ sung cho nhau của tổ chức. Phân công và phối hợp hiệu quả, phù hợp với thực tế, tạo ra sự cân bằng và hài hòa trong tổ chức, tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Phân công công việc phù hợp mang lại hiệu quả cao, nhưng phân công công việc cũng là nguồn tạo ra những vấn đề về phối hợp. Bởi vậy, phân công công việc phải tính đến khả năng có thể phối hợp được và phối hợp phải dựa trên cơ sở của sự phân công. Phân công lao động càng sâu bao nhiêu thì phối hợp càng tỉ mỉ và chặt chẽ bấy nhiêu.

## II. KỸ NĂNG PHÂN CÔNG, PHỐI HỢP TRONG THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. Kỹ năng phân công công việc trong hoạt động công vụ của công chức kiểm lâm**

***1.1. Kỹ năng lựa chọn phương án phân công công việc***

Không tồn tại phương án phân công công việc lý tưởng, quản lý cần lựa chọn phương án phân công công việc phù hợp nhất với cơ quan, đơn vị. Để xác định phương án phân công công việc phù hợp, nhà quản lý cần phải sử dụng các tiêu chí phân công công việc (chức năng và kết quả) để phân tích công việc và tổ chức, trên cơ sở đó nhận diện cơ cấu tổ chức phù hợp nhất đối với cơ quan, đơn vị của mình, đồng thời xác định được ưu, nhược điểm của cơ cấu tổ chức đó để có những biện pháp cụ thể để phát huy ưu điểm và giảm thiểu nhược điểm.

Đồng thời, trên cơ sở phân tích công việc, mục tiêu, chiến lược của tổ chức, xác định được hình thức phân công công việc phù hợp cho tổ chức của mình. Chuyên môn hóa là cần thiết để đem lại hiệu quả cao cho công việc, tuy nhiên, việc phân công lao động cũng cần chú trọng tới việc tạo được động lực làm việc cho công chức, tránh chuyên môn hóa quá mức, dẫn đến công việc nhàm chán khiến công chức mất động lực làm việc.

Một số khuynh hướng mới ảnh hưởng tới phân công công việc trong các tổ chức mà nhà quản lý cần lưu ý:

- Khuynh hướng làm việc hiện nay chú trọng tới tính linh hoạt, hướng các hoạt động của đơn vị theo nhu cầu cấp bách của công dân. Điều này dẫn đến những đổi mới về tổ chức hướng tới phân công công việc theo mô hình đa năng. Điều này đòi hỏi mỗi người công chức kiểm lâm phải linh hoạt và đa năng. Mô hình phân công lao động này cho phép tổ chức các hoạt động linh hoạt, thích ứng nhanh chóng với những biến đổi nhanh chóng và đa dạng của nhu cầu công việc.

- Xu hướng hiện nay, các cơ quan sẽ giảm bớt các tầng nấc hành chính và công việc được tiến hành theo nhóm nhiều hơn và các nhà quản lý cố gắng trao trách nhiệm nhiều hơn cho các cá nhân, cho phép họ tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định (hạn chế bớt việc phân công công việc theo chiều dọc) nhằm huy động tính sáng tạo và chủ động nhiều hơn của công chức kiểm lâm, tăng cường làm việc theo nhóm.

- Mặt khác, thực tế trình độ học vấn của công chức kiểm lâm ngày càng cao, đặc biệt trong công vụ. Trình độ học vấn cao, các cá nhân quan tâm nhiều hơn tới ý nghĩa của bản thân công việc, có nghĩa là họ mong muốn được khẳng định bản thân, có thêm quyền tự chủ và được tham gia nhiều hơn vào việc ra quyết định liên quan đến công việc của bản thân. Nhà quản lý cần phải tính đến điều này khi lựa chọn mô hình phân công công việc trong cơ quan của mình.

Ví dụ: Điều 2, Khoản 3, Quyết định số 83/2007/QĐ-BNN, ngày 4 tháng 10 năm 2007 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn về nhiệm vụ công chức địa bàn cấp xã đã quy định nhiệm vụ kiểm lâm viên địa bàn xã phải “Tham gia các hoạt động về lâm nghiệp khác khi Hạt trưởng Hạt Kiểm lâm và Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp xã giao gồm: a) Hướng dẫn, vận động cộng đồng dân cư thôn xây dựng và thực hiện quy ước bảo vệ và phát triển rừng; b) Các hoạt động về phát triển rừng và khuyến lâm; c) Các hoạt động khác trong lĩnh vực lâm nghiệp.” Như vậy, theo quy định này, mặc dù kiểm lâm viên địa bàn không phải là công chức của xã, nhưng Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã có thể giao nhiều công việc khác liên quan đến lâm nghiệp mà không phải là bảo vệ rừng buộc kiểm lâm viên địa bàn phải thực hiện. Đương nhiên, khi đó các nhiệm vụ chủ yếu của kiểm lâm viên địa bàn sẽ bị lơ là, sao nhãng do không còn thời gian là điều khó tránh khỏi. Có nơi, vì những quy định ràng buộc quá mức cần thiết này mà không tạo được sự độc lập tương đối giữa kiểm lâm viên địa bàn với Chủ tịch xã.

***1.2. Hỗ trợ điều kiện để thực hiện công việc***

Khi phân công công việc, cần ủy thác kèm theo quyền hạn và nguồn lực để các cá nhân công chức kiểm lâm thực thi công việc. Mặt khác, để cải thiện việc phân công lao động, nhà quản lý cần có phương thức quản lý phù hợp nhằm tạo điều kiện để các cá nhân công chức hoàn thành công việc được phân công. Nhà quản lý cũng cần phải xác định được ưu, nhược điểm của mỗi mô hình phân công lao động để có thể đưa ra sự hỗ trợ kịp thời cho nhân viên, giúp tháo gỡ những khó khăn mà họ có thể gặp phải trong quá trình thực thi công việc, đồng thời tăng ý thức trách nhiệm, phát huy sự chủ động, sáng tạo của nhân viên.

**2. Kỹ năng phối hợp trong hoạt động công vụ của công chức kiểm lâm**

***2.1. Kỹ năng chủ trì hoạt động phối hợp***

Lãnh đạo đơn vị/cơ quan là người chịu trách nhiệm lớn nhất và là người tạo điều kiện, trong tổ chức phối hợp các hoạt động trong cơ quan/đơn vị mình. Đồng thời, lãnh đạo đơn vị/cơ quan còn là người phân xử khi có những bất đồng hoặc không thống nhất giữa các đơn vị, cá nhân khác nhau tham gia phối hợp. Với tư cách ấy, nhà quản lý cần có các kỹ năng sau:

- *Xác định mục tiêu phối hợp:* Việc xác định mục tiêu phối hợp cần được tiến hành trước khi bắt đầu hoạt động phối hợp, trước khi xác định các chủ thể tham gia phối hợp. Mục tiêu phối hợp cần cụ thể, rõ ràng, khả thi và cần được đảm bảo thực hiện trong suốt quá trình phối hợp.

- *Xác định rõ các công việc phối hợp cần thực hiện để đạt được mục tiêu phối hợp:* Việc xác định công việc cần thực hiện trong quá trình phối hợp có thể được tiến hành với sự tham gia của các thành viên có liên quan đến hoạt động phối hợp. Nhà quản lý cần đảm bảo tính thống nhất trong các hành động, hướng theo mục tiêu phối hợp chung.

- *Lựa chọn cơ chế phối hợp phù hợp:* Nhà quản lý xác định cơ chế phối hợp dựa trên ba yếu tố bối cảnh: Mức độ chắc chắn của công việc, sự lệ thuộc lẫn nhau giữa các công việc với nhau và quy mô của đơn vị. Theo Mintzberg, tồn tại một chuỗi tiệm tiến trong sử dụng các cơ chế phối hợp, liên quan đến mức độ phức tạp của công việc cần hoàn thành: Khi công việc trong tổ chức trở nên phức tạp hơn, phương thức phối hợp được chuyển từ điều chỉnh lẫn nhau sang giám sát trực tiếp, rồi từ chuẩn hóa quy trình sang chuẩn hóa kết quả, từ chuẩn hóa trình độ chuyên môn nghiệp vụ rồi cuối cùng trở về cơ chế điều chỉnh lẫn nhau trong các tình huống phức tạp nhất. Để lựa chọn được phương thức phối hợp phù hợp, nhà quản lý cần phân tích công việc cần phối hợp và phân tích môi trường, bối cảnh hoạt động để có thể lựa chọn cơ chế phối hợp phù hợp với tính chất công việc và bối cảnh thực thi công việc.

- *Cụ thể hóa phương thức phối hợp:* Khi cơ chế phối hợp đã được lựa chọn, cần cụ thể hóa phương thức phối hợp, phân định vai trò, trách nhiệm giữa các bên tham gia phối hợp và thông báo công khai cho các bên tham gia phối hợp.

Ngoài ra, cần đưa ra cơ chế phối hợp định kỳ, yêu cầu các bên tuân thủ lịch họp định kỳ để các bên có điều kiện cùng ngồi lại để bàn bạc, trao đổi và giải quyết vấn đề.

- *Huy động sự tham gia và nỗ lực của các bên liên quan:* Phối hợp là liên kết các đơn vị, các hoạt động với nhau, bởi vậy, kỹ năng đặc biệt quan trọng trong chủ trì các hoạt động phối hợp là huy động trí tuệ tập thể, huy động nỗ lực của các cá nhân, đơn vị để thực hiện mục tiêu chung, khiến cho các nỗ lực được huy động, tạo ra sự gắn kết trong thực thi công việc.

Để huy động sự tham gia và nỗ lực của các bên liên quan, nhà quản lý cần xác định đúng và đầy đủ các chủ thể cần tham gia vào quá trình phối hợp, đồng thời, cần có cơ chế tạo điều kiện cho tất cả các bên liên quan được tham gia, được trình bày quan điểm và ý kiến của mình, được lắng nghe. Cần khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi cho tất cả các ý kiến, dù không thống nhất, còn có sự bất đồng, được trình bày. Có như vậy, nhà quản lý mới có được ý kiến khách quan, nhiều chiều, thông tin đầy đủ, xác thực để đưa ra quyết định đúng đắn, tính đến lợi ích và quan điểm của tất cả các bên. Điều này khiến cho quyết định của người chủ trì phối hợp mang tính khách quan và được các bên tôn trọng.

- *Chủ trì các hoạt động phối hợp:* Là người chủ trì phối hợp, nhà quản lý cần điều phối các nỗ lực, đảm bảo tính thống nhất trong các hành động phối hợp để mọi người cùng làm việc theo một hướng, sao cho các nỗ lực của các cá nhân bổ sung cho nhau, đạt được kết quả mong đợi. Bên cạnh hiệu quả công việc, nhà quản lý còn cần phải tính đến sự hài hòa trong phân bổ công việc và nguồn lực, hài hòa trong các hành động cần tiến hành để tạo ra không khí làm việc hài hòa, tích cực trong cơ quan/ đơn vị.

Mặt khác, người chủ trì phối hợp là người thẩm định xem liệu những lựa chọn mà nhóm đưa ra có đáp ứng đúng yêu cầu và mục tiêu phối hợp không. Khi các bên không đi đến thống nhất cuối cùng về phương án giải quyết vấn đề, nhà quản lý phải là người cầm trịch, người đưa ra quyết định phân xử cuối cùng trên cơ sở ý kiến của các bên.

Chúng ta cần lưu ý rằng, quy trình phối hợp thường diễn ra trong bối cảnh tương quan quyền lực, vì vậy, trong quá trình phối hợp, không phải lúc nào vấn đề cũng được giải quyết một cách tuần tự, tuyến tính. Nhiều khi, mối tương quan, trò chơi quyền lực này có thể là yếu tố cản trở tiến trình phối hợp. Nhà quản lý cần tính đến các yếu tố này để có thể ra quyết định một cách phù hợp và khéo léo.

***2.2. Kỹ năng của các thành viên trong phối hợp***

Các thành viên tham gia phối hợp cần nắm vững các kỹ năng sau:

*- Kỹ năng phân tích công việc cần phối hợp:* Khi tham gia phối hợp, các thành viên cần xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ, vai trò, chức năng, thẩm quyền và nguồn lực của mình trong quá trình phối hợp, tham gia tích cực, đúng chức năng, thẩm quyền, đóng góp tích cực vào quá trình phối hợp của nhóm. Mặt khác, các thành viên tham gia phối hợp cũng có trách nhiệm đóng góp ý kiến và điều chỉnh hoạt động chung của nhóm để có thể thực hiện đúng các mục tiêu phối hợp.

- *Kỹ năng làm việc nhóm:* Phối hợp là một quá trình xã hội, có sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau để tìm ra giải pháp cho các vấn đề trong quá trình phối hợp. Các chủ thể này không phải lúc nào cũng là các chuyên gia, các nhà quản lý mà có thể là các cán bộ, công chức thuộc các đơn vị, ngành nghề khác nhau, làm việc trong các môi trường văn hóa khác nhau. Bởi vậy, khi phối hợp, đòi hỏi các thành viên tham gia phối hợp phải hiểu và tôn trọng sự khác biệt, có kỹ năng giao tiếp phù hợp với các thành viên trong nhóm để đạt được hiệu quả cao trong phối hợp, đồng thời duy trì được bầu không khí lành mạnh trong nhóm.

Phối hợp thường được xem là công việc khó khăn, nhiều khi tốn nhiều thời gian, đòi hỏi phải có sự cam kết nỗ lực thực sự từ phía những người tham gia phối hợp. Trong quá trình phối hợp, các thành viên phải tạo ra sự hài hòa giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể, hành động cùng chiều với mục tiêu của tổ chức.

- *Các kỹ năng khác:* Bên cạnh những kỹ năng trên, nhà quản lý cần có khả năng vận dụng kỹ năng ra quyết định, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp (những kỹ năng đã được học trong chương trình) để tham gia có hiệu quả các hoạt động phối hợp. Việc vận dụng các kỹ năng này cần được thực hiện thông qua các bài tập tình huống, các bài tập mô phỏng, đóng vai.

**BÀI TẬP THỰC HÀNH**

1. Anh (chị) hãy lựa chọn một tình huống về phân công, phối hợp của đơn vị nơi anh (chị) đang công tác và thực hiện hai yêu cầu sau:

2. Phân tích tổ chức dưới giác độ phân công và phối hợp. Qua đó xác định vấn đề của tổ chức trong phân công, phối hợp và ảnh hưởng của nó tới chất lượng hoạt động của tổ chức.

3. Đề xuất cải tiến về phương thức phân công, phối hợp trong tổ chức để cải thiện tình hình và kế hoạch áp dụng những cải tiến đó.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Hãy mô tả cơ cấu tổ chức của đơn vị nơi anh (chị) làm việc. Vận dụng lý thuyết về phân công công việc để phân tích cơ quan mình dưới góc độ phân công công việc. Qua đó nêu ra: Điểm mạnh, điểm yếu trong phương thức phân công trong cơ quan và tác động của chúng tới hiệu quả hoạt động và bầu không khí làm việc của tổ chức. Trên cơ sở đó, hãy đề xuất các phương thức phân công hiệu quả cho cơ quanvà lý giải lý do lựa chọn phương thức phân công và phối hợp đó.

2. Anh (chị) hãy lựa chọn một vấn đề khó khăn trong phối hợp mà cá nhân anh (chị) hoặc cơ quan/đơn vị của anh (chị) gặp phải. Sau đó hãy vận dụng các kiến thức lý thuyết đã học để:

* Mô tả vấn đề;
* Phân tích vấn đề (phân tích biểu hiện và hậu quả của vấn đề);
* Xác định nguyên nhân của vấn đề;
* Đề xuất giải pháp thiết thực, khả thi trong phối hợp để tháo gỡ vấn đề này;
* Xây dựng kế hoạch hành động để đưa các giải pháp này vào thực hiện.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Phân tích các lý thuyết cơ bản về phân công và phối hợp và tác động của chúng tới thực tiễn quản lý các tổ chức nhà nước nói chung và tổ chức kiểm lâm nói riêng.

2. Giải thích bản chất và mối quan hệ của phân công, phối hợp trong hoạt động thực thi công vụ của công chức kiểm lâm.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Clément Ménard, Bài giảng MPA tại Học viện Hành chính, 2010.

2. Ronald Heifetz, Alexancer Grashow, Marly Linsly, The Practice of Adaptive Leadership "Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World", Havard Business Press, 2009.

# Chuyên đề 15 KỸ NĂNG TỔ CHỨC, ĐIỀU HÀNH HỘI HỌP VÀ THUYẾT TRÌNH

Thời lượng: 12 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận, thực hành: 08 tiết

## I. HOẠT ĐỘNG HỘI HỌP CỦA TỔ CHỨC KIỂM LÂM

**1. Khái niệm hội họp**

Hội họp là một loại hoạt động được các tổ chức nhà nước tiến hành thường kỳ hoặc đột xuất, để tập hợp các thành viên và các đối tượng khác có liên quan, nhằm trao đổi thông tin, thảo luận về những vấn đề được lựa chọn hay biểu quyết thông qua các quyết định thuộc thẩm quyền tập thể.

Hoạt động hội họp của các tổ chức nhà nước được tổ chức với nhiều hình thức và tên gọi, như: đại hội, hội nghị, hội thảo, giao ban... với những mục đích cơ bản: trao đổi thông tin, quán triệt tư tưởng, thống nhất ý kiến, giải quyết vấn đề, v.v.

**2. Vai trò hội họp đối với hoạt động của tổ chức kiểm lâm**

***2.1. Vai trò hội họp đối với hoạt động của tổ chức nhà nước nói chung***

*a) Hội họp là một phương thức hoạt động của tổ chức nhà nước*

Đối với các tổ chức nói chung và tổ chức nhà nước nói riêng, hội họp là một phương thức hoạt động phổ biến, nhờ đó những thông tin cần thiết cho hoạt động của tổ chức được thu thập, phổ biến, trao đổi; nhờ đó các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức hình thành, tồn tại và phát triển, tạo cơ sở cho các hoạt động phối hợp, hợp tác để giải quyết những công việc chung của tổ chức.

Đối với các tổ chức nhà nước vận hành theo chế độ tập thể, thực hiện thẩm quyền chung, hội họp là phương thức hoạt động cơ bản, chính yếu, để quyết định những vấn đề thuộc thẩm quyền, để tổ chức triển khai các hoạt động thuộc chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

Đối với các tổ chức nhà nước vận hành theo chế độ thủ trưởng, thực hiện thẩm quyền riêng, hội họp là hình thức thu thập thông tin, giúp người đứng đầu có cơ sở để ra quyết định; hội họp là phương tiện để phổ biến thông tin, quán triệt tư tưởng, tổ chức thực thi các quyết định.

*b) Hội họp đối với việc xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý*

Đối với các tổ chức nhà nước, đặc biệt là các tổ chức hành chính nhà nước thực hiện chức‘năng quản lý xã hội, nhiệm vụ xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý là nhiệm vụ cơ bản, xuyên suốt quá trình tồn tại.

Chất lượng của các quyết định quản lý được ban hành, chất lượng của việc tổ chức triển khai và chất lượng thực thi các quyết định quản lý trực tiếp tạo nên hiệu lực và hiệu quả cho tổ chức nhà nước.

Hội họp, với tư cách là một phương thức cơ bản để thu thập thông tin quản lý, truyền đạt thông tin quản lý, quán triệt tinh thần... giữ vai trò quan trọng, có ý nghĩa rất lớn tạo nên chất lượng của các quyết định quản lý được xây dựng và ban hành, giúp cho các quyết định đó được thực hiện với chất lượng cao.

*c) Hội họp đối với việc vận hành tổ chức nhà nước*

Hội họp, ngoài chức năng thông tin có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình xây dựng, ban hành, thực thi các quyết định quản lý, còn giữ vai trò chủ đạo đối với việc vận hành nói chung của các tổ chức, trong đó có các tổ chức nhà nước bằng khả năng xây dựng, củng cố các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức, bằng khả năng tạo dựng và phổ biến các giá trị văn hóa của tổ chức.

Hội họp là cơ hội để các cá nhân tham gia hội họp tiếp xúc trực tiếp với nhau, tạo dựng hình ảnh trong nhau, gây dựng niềm tin với nhau. Sự hiểu biết lẫn nhau được xây dựng từ cơ hội tiếp xúc khi tập hợp cùng nhau quanh những hoạt động hội họp là cơ sở để các mối quan hệ phối hợp, hợp tác được hình thành, được sử dụng.

Hội họp, cũng là cơ hội để người đứng đầu, bộ phận lãnh đạo tổ chức, truyền đi những thông điệp cần thiết cho sự vận hành của tổ chức, phổ biến những giá trị cần đề cao của văn hóa tổ chức - những giá trị có ý nghĩa lâu bền đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

***2.2. Vai trò hội họp đối với hoạt động của tổ chức kiểm lâm nói riêng***

Kiểm lâm là một cơ quan trong tổ chức bộ máy nhà nước, cho nên vai trò hội họp đối với hoạt động của tổ chức kiểm lâm cũng giống như vai trò hội họp đối với hoạt động của tổ chức nhà nước đã trình bày.

**3. Các loại hình và tính chất hội họp của tổ chức kiểm lâm**

***3.1. Các loại hình và tính chất hội họp của tổ chức nhà nước nói chung***

*a) Đại hội và tính chất của đại hội*

Đại hội là một hình thức hội họp phổ biến, triệu tập toàn thể hoặc một số lượng nhất định các đại biểu đại diện cho các thành viên của tổ chức nhà nước; để quyết định những vấn đề quan trọng, mang tính định hướng cho hoạt động của tổ chức; quyết định những vấn đề thuộc về nhân sự trong bộ máy điều hành tổ chức. Đại hội được tổ chức chính thức, theo kế hoạch định trước của các tổ chức nhà nước, tuân thủ các quy định chung về nghi thức, thủ tục tiến hành.

*b) Hội nghị và tính chất của hội nghị*

Hội nghị là một hình thức hội họp được các tổ chức nhà nước tiến hành, trên cơ sở triệu tập một số đối tượng thành viên nhất định của tổ chức, để bàn bạc, thảo luận, quyết nghị một hoặc một số vấn đề cụ thể, quan trọng nhằm thực hiện các nội dung cơ bản, có ý nghĩa lớn đối với hoạt động của tổ chức.

Hội nghị cũng có thể được tổ chức để quán triệt tư tưởng, phổ biến nội dung và cách thức hành động chung để giải quyết một hoặc một số vấn đề quan trọng của tổ chức; để sơ kết, tổng kết một hoạt động lớn được tổ chức tiến hành.

Hội nghị của các tổ chức nhà nước được tổ chức một cách chính thức, theo kế hoạch định trước, áp dụng một số quy định chung về nghi thức và thủ tục tiến hành.

*c) Hội thảo và tính chất của hội thảo*

Hội thảo là một hình thức hội họp với đối tượng tham gia là các nhà chuyên môn, các chuyên gia trong và ngoài tổ chức nhà nước thuộc một lĩnh vực hoạt động cụ thể. Hội thảo được tổ chức để các nhà chuyên môn tham luận, thảo luận với mục tiêu làm sáng tỏ thực trạng và tìm kiếm các giải pháp để giải quyết một hoặc một số vấn đề đặt ra trong thực tiễn hoạt động của tổ chức.

Về tính chất, hội thảo là hình thức hội họp để thu thập thông tin, huy động sức nghĩ của cộng đồng chuyên môn.

Cuộc họp này nhà lãnh đạo không nhất thiết phải chủ trì hội nghị, thành phần tham dự là những người ngoài cơ quan. Hội nghị này có sự thảo luận và có ghi biên bản.

Bố trí phòng họp sao cho các hội viên ngồi đối diện nhau.

*d) Giao ban và tính chất của giao ban*

Giao ban là hình thức hội họp phổ biến, thông dụng, được tổ chức thường kỳ trong các tổ chức nhà nước với thành phần tham gia là bộ phận lãnh đạo, quản lý các đầu mối trong cơ cấu bộ máy của tổ chức.

Giao ban được tiến hành nhằm phổ biến, trao đổi thông tin; đôn đốc các hoạt động công vụ.

*đ) Các hình thức hội họp khác*

Tùy theo yêu cầu của hoạt động công vụ, trong các tổ chức nhà nước còn tồn tại một số hình thức hội họp khác:

* Họp trù bị: để chuẩn bị cho một đại hội, một hội nghị chính thức;
* Họp bất thường: để xử lý một vấn đề đột xuất;
* Họp nhóm - tổ công tác: để giải quyết những vấn đề thuộc phạm vi chức trách của nhóm - tổ công tác;
* Hội ý công vụ: để phối hợp hành động giữa các cá nhân cùng tham gia giải quyết một hoạt động công vụ cụ thể.

***3.2. Các loại hình và tính chất hội họp của tổ chức kiểm lâm nói riêng***

Tổ chức kiểm lâm với bản chất là một tổ chức nhà nước, do đó, loại hình và tính chất hội họp của kiểm lâm cũng giống như các tổ chức nhà nước khác trong hệ thống các cơ quan nhà nước. Tuy nhiên, với chức năng, nhiệm vụ của cơ quan kiểm lâm, tính chất hội họp sẽ nhằm vào nội dung chính là thực thi chức năng quản lý nhà nước về lâm nghiệp thông qua các hình thức chủ yếu là họp giao ban, hội ý, họp nhóm - tổ công tác, họp bất thường.

## II. TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG HỘI HỌP CỦA TỔ CHỨC KIỂM LÂM

**1. Khái niệm và yêu cầu đối với tổ chức hoạt động hội họp**

***1.1. Khái niệm về tổ chức hoạt động hội họp***

Tổ chức hội họp là công việc được tiến hành nhằm hiện thực hóa một hoạt động hội họp cụ thể, đảm bảo cho hoạt động hội họp đó được tổ chức theo kế hoạch và đạt tới mục tiêu xác định.

***1.2. Yêu cầu về cách thức tổ chức***

Hoạt động hội họp của các tổ chức nhà nước cần được tiến hành trên cơ sở đảm bảo một số yêu cầu về cách thức tổ chức. Để đảm bảo tính hiệu quả, mỗi loại hình hội họp cần được tổ chức theo một cách thức phù hợp nhất định. Những yêu cầu chung nhất đối với các hoạt động hội họp của các tổ chức nhà nước, bao gồm:

- Đảm bảo mục đích công vụ;

- Đảm bảo công khai, minh bạch;

- Đảm bảo quy trình tổ chức;

- Đảm bảo tuân thủ quy định chung về nghi thức và thủ tục tiến hành;

- Đảm bảo về tính hiệu quả.

### 2. Nội dung tổ chức hoạt động hội họp của tổ chức kiểm lâm

#### 2.1. Những việc cần làm trước khi tiến hành hội họp

Hoạt động hội họp có thể đạt kết quả cao nếu được chuẩn bị tốt. Để chuẩn bị tổ chức các hoạt động hội họp nói chung, người tổ chức cần phải thực hiện một số đầu việc nhất định. Quy trình chuẩn bị hội họp, về cơ bản, bao gồm những đầu việc cụ thể như sau:

- Xác định nhu cầu hội họp

- Xác định mục đích

- Xác định thành phần tham dự

- Xác định thời gian và địa điểm tổ chức hội họp

- Tổ chức nội dung hội họp

- Xây dựng chương trình hội họp

- Chuẩn bị các tài liệu

- Soạn thảo và gửi giấy mời

- Chuẩn bị nguồn lực con người phục vụ hoạt động hội họp

- Chuẩn bị điều kiện vật chất và phương tiện kỹ thuật phục vụ hội họp

- Những công việc cần làm của người chủ trì hội họp

- Những nội dung cần chuẩn bị cho người tham dự

#### 2.2. Những việc cần làm trong khi thực hiện hoạt động hội họp

- Kiểm tra quá trình và kết quả chuẩn bị hội họp: đảm bảo mọi điều kiện cần thiết đã sẵn sàng;

- Vận hành bộ máy tổ chức để thực hiện các nhiệm vụ: tiếp đón, phục vụ hội họp;

- Kiểm tra, xác định theo danh sách tham gia số người có mặt và vắng mặt để có những điều chỉnh kịp thời về nội dung giới thiệu đại biểu và về vị trí, số lượng chỗ ngồi;

- Theo dõi tiến trình hội họp, đảm bảo cho các hoạt động diễn ra theo chương trình đã duyệt.

Những quy định cụ thể đối với 4 thành phần tham gia trong cuộc họp như sau:

*a) Vai trò, nhiệm vụ của người chủ trì hội họp*

- Vai trò của người chủ trì:

+ Do nhu cầu tất yếu khách quan của hội họp để nhằm trung hòa những mâu thuẫn của các hội viên, để đạt được mục đích là sự thống nhất. Vì vậy người chủ trì có vai trò trung lập, khách quan, vô tư để tạo niềm tin đối với các hội viên.

+ Không được nghiêng ý kiến của mình về bên nào khi có nhiều ý kiến đối lập.

+ Nên nói ít, phải biết kiềm chế cá nhân nhất là khi có các ý kiến đối lập nhau, người chủ trì không được tranh luận tay đôi với các hội viên, không được thiên vị trong việc chỉ định người phát biểu.

+ Tránh biểu hiện thái độ đồng ý hay không đồng ý. Rèn nét mặt trầm tĩnh trong vai chủ trì.

+ Tuyệt đối không nói những lời mang ý nghĩa phê phán, biểu hiện không đồng tình với hội viên, không nên chủ quan, áp đặt.

- Nhiệm vụ của người chủ trì:

+ Động viên, khuyến khích, hướng dẫn mọi người tập trung phát biểu vào chủ đề của hội nghị.

+ Tóm tắt những ý kiến phát biểu của hội viên, sơ kết và tổng kết hội nghị.

+ Ngăn chặn những ý kiến có tính chất công kích, phê phán cá nhân để tránh gây ra bầu không khí căng thẳng, mất đoàn kết trong hội họp.

+ Sử dụng các công cụ hỗ trợ: Việc nắm vững và sử dụng linh hoạt các kỹ thuật hỗ trợ sẽ góp phần rất quan trọng trong việc mang lại hiệu quả cho cuộc họp và tiết kiệm đáng kể thời gian cho mọi người.

*b) Vai trò, nhiệm vụ của người thư ký*

Thư ký là người được giao trọng trách ghi chép toàn bộ những ý kiến của hội họp

* Vai trò: Người thư ký cũng phải trung lập ghi biên bản trước mặt mọi người
* Nhiệm vụ: Ghi chép toàn bộ những ý kiến phát biểu của hội họp, ghi trung thành, chính xác, không sai sót những ý kiến phát biểu của hội nghị, ghi cách nào phải được sự đồng ý của chủ trì.

- Tác dụng của biên bản:

+ Làm cho các thành viên tích cực phát biểu.

+ Làm cho người phát biểu thận trọng trong khi nói.

+ Giúp cho người chủ trì nhanh chóng đi vào sơ kết một cách khách quan.

Cuối hội nghị phải đọc lại biên bản, khi chưa đọc lại biên bản thì thư ký và chủ trì không được ký vào biên bản và biên bản đó chưa được công nhận.

Trong biên bản người thư ký tuyệt đối không được ghi lời nhận xét hay bình luận theo quan điểm chủ quan của mình về những ý kiến phát biểu của những người tham dự hội họp.

*c) Vai trò, nhiệm vụ của những người tham dự hội họp*

- Vai trò: Giữ vai trò độc lập theo quan điểm chủ quan của mình, phải luôn có sự sáng suốt, dũng cảm bảo vệ ý kiến của mình nếu mình tự tin là đúng, không được lung lay trước sự phê phán của hội nghị, nhưng thấy ý kiến của mình sai thì sửa đổi, không nên vì sĩ diện cá nhân mà biến mình thành người ngoan cố, bảo thủ.

- Nhiệm vụ:

+ Trong hội nghị phải tham gia ý kiến, đóng góp để ra quyết định.

+ Sau hội nghị phải có trách nhiệm thực thi chính những quyết định đã được thông qua trong hội nghị.

*d) Vai trò, nhiệm vụ của người lãnh đạo cơ quan, lãnh đạo cấp trên đến tham dự hội họp với tư cách là khách mời*

*-* Vai trò:

+ Có vai trò độc lập như các hội viên khác, khách quan, vô tư.

+ Phải luôn luôn tôn trọng những thành viên của hội nghị, chú ý lắng nghe những hội viên phát biểu.

*-* Nhiệm vụ:

+ Bình tĩnh trước những ý kiến trái ngược với mình.

+ Không được can thiệp trực tiếp hoặc công khai vào công việc của người chủ trì, thư ký (Mọi sự góp ý phải thực hiện trước hoặc trong giờ giải lao).

***2.3. Những việc cần làm sau khi kết thúc hội họp***

- Hoàn thiện các văn kiện, tập hợp tài liệu, hoàn chỉnh hồ sơ hội họp;

- Lập hồ sơ hội họp: Tập hợp tất cả công văn, giấy tờ có liên quan đến hội nghị để đưa vào lưu trữ. Đối với các cuộc họp thông thường chỉ cần lưu giữ biên bản, còn đối với các hội nghị lớn, quan trọng thì cần lập hồ sơ hội nghị. Hồ sơ thường bao gồm:

+ Giấy mời, giấy triệu tập,

+ Danh sách đại biểu,

+ Danh sách những người tham dự hội nghị,

+ Lời khai mạc,

+ Các báo cáo, tham luận, lời phát biểu,

+ Nghị quyết cuộc họp,

+ Biên bản,

+ Lời bế mạc.

- Sao gửi những tài liệu hội họp cần thiết cho những đối tượng cần biết, cần thực hiện;

- Cụ thể hóa những nội dung, nghị quyết, quyết định thành những mệnh lệnh hành chính cụ thể để giao cho từng cá nhân, tổ chức có liên quan đến việc thực hiện các nghị quyết, quyết định đó;

- Thanh toán, quyết toán các chi phí cho cuộc họp;

- Rút kinh nghiệm tổ chức hoạt động hội họp;

- Tổ chức triển khai, theo dõi quá trình triển khai thực hiện các quyết định kết quả của hoạt động hội họp; nên triển khai ngay các quyết định đã được đưa ra trong cuộc họp, điều này cho thấy hiệu quả của cuộc họp được thể hiện trên thực tế chứ không phải chỉ là những lời nói suông; Tổ chức sơ kết, tổng kết kịp thời, chính xác, khách quan để tạo dựng tiền đề đưa ra nghị quyết khả thi hơn.

- Tiến hành thu thập các dữ liệu chuẩn bị cho kỳ họp sau, nếu cần thiết.

## III. ĐIỀU HÀNH CÁC HOẠT ĐỘNG HỘI HỌP CỦA TỔ CHỨC KIỂM LÂM

### 1. Tổng quan về điều hành hoạt động hội họp

#### 1.1. Khái niệm điều hành hoạt động hội họp

Điều hành hội họp là một công việc được tiến hành để mở đầu, điều phối, kết thúc một hoạt động hội họp, đảm bảo cho hoạt động hội họp diễn ra theo chương trình và đạt tới mục tiêu đã định.

***1.2. Người điều hành và vai trò của người điều hành trong các hoạt động hội họp***

- Người điều hành: hội họp trong các tổ chức nhà nước là một loại hoạt động được tổ chức với những hình thức, mục đích, tính chất khác nhau. Công việc điều hành hội họp, vì vậy, có thể do một hoặc một số cá nhân có trách nhiệm tham gia thực hiện, như: người giới thiệu, chủ tọa, người điều hành nội dung chính, v.v.

- Vai trò của người điều hành thể hiện thông qua việc thực hiện các yêu cầu của công việc này, đảm bảo cho hoạt động hội họp được diễn ra theo chương trình và đạt tới mục tiêu đã định.

**2. Nội dung điều hành hoạt động hội họp**

***2.1. Những công việc người điều hành cần làm trước khi điều hành hội họp***

Để đảm bảo các yêu cầu của việc điều hành hội họp, người điều hành cần tiến hành một số đầu việc cụ thể, phục vụ cho việc điều hành, trước khi hoạt động hội họp diễn ra:

1. *Tìm hiểu kế hoạch tổ chức hội họp và chương trình nghị sự:*

Để điều hành hiệu quả một hoạt động hội họp cụ thể, người điều hành cần tìm hiểu đầy đủ thông tin về kế hoạch hội họp và chương trình nghị sự. Để có đầy đủ những thông tin này, cần đặt ra và tìm câu trả lời cho một số câu hỏi cụ thể, như:

- Mục đích của hoạt động hội họp là gì?

- Đối tượng tham gia là những ai?

- Số lượng người tham gia cụ thể là bao nhiêu?

- Thời gian, lịch trình thực hiện các phần nội dung cụ thể ra sao?

- Điều kiện vật chất và phương tiện kỹ thuật phục vụ hoạt động hội họp cụ thể là như thế nào?

1. *Liên hệ, phối hợp với các cá nhân tham gia hoạt động hội họp:*

Để liên hệ và giữ liên hệ phối hợp với các cá nhân khác cùng tham gia tổ chức hoạt động hội họp, người điều hành cần đặt ra và trả lời một số câu hỏi sau:

- Ban tổ chức gồm những ai, trách nhiệm của mỗi cá nhân trong ban tổ chức cụ thể là gì?

- Làm thế nào để liên hệ phối hợp được với những người tham gia tổ chức hoạt động hội họp trước và trong quá trình hoạt động hội họp diễn ra?

1. *Lập phương án điều hành hội họp:*

- Chuẩn bị và tập dượt thể hiện các nội dung đã được chuẩn bị cho việc điều hành: đọc thử diễn văn khai mạc, lời đề dẫn, diễn văn bế mạc và những nội dung khác (nếu có); lên phương án thể hiện.

- Chuẩn bị nội dung dẫn dắt, cách thức thể hiện nội dung dẫn dắt tiến trình hội họp.

- Tiên liệu những tình huống có thể xảy đến trong quá trình điều hành, chuẩn bị các phương án xử lý.

Trong quá trình điều hành đại hội, hội nghị, hội thảo, giao ban, v.v. người điều hành cần lưu ý vận dụng các kỹ năng giao tiếp trực tiếp bằng ngôn ngữ nói và giao tiếp phi ngôn ngữ để đảm bảo tính hiệu quả của việc điều hành.

***2.2. Điều hành hội họp***

Về cơ bản, việc điều hành các cuộc họp đều cần bảo đảm những nguyên tắc và cách thức chung theo những nội dung được trình bày dưới đây, để hướng tới tính hiệu quả:

- Bắt đầu cuộc họp đúng giờ.

- Trình bày rõ mục đích và mục tiêu của cuộc họp ngay vào đầu cuộc họp để tránh việc đi lạc đề hoặc đề cập đến các vấn đề không liên quan.

- Bắt đầu với các vấn đề đơn giản sau đó đến các vấn đề phức tạp hơn để tạo đà cho cuộc họp.

- Để cho tất cả mọi người có cơ hội phát biểu. Không nên quá áp đặt ý kiến cá nhân của mình đối với các thành viên tham dự cuộc họp, để họ có thể phát biểu một cách thẳng thắn ý kiến của mình.

- Kiểm soát những người hay áp đảo trong cuộc họp, tạo cơ hội cho những người ít nói hay rụt rè được tham gia ý kiến.

- Cần có thái độ tích cực và động viên về những vấn đề mà mọi người phát biểu.

- Can thiệp nếu có một người phê bình hoặc công kích ý kiến của người khác.

- Quan sát và lắng nghe tất cả các ý kiến đóng góp.

- Yêu cầu những người chưa đóng góp phát biểu ý kiến.

- Đừng quá vội vàng khi đưa ra quyết định.

- Kết thúc cuộc họp khi đã đạt được các mục tiêu, khi cuộc họp không tiến triển hoặc đã hết thời gian.

- Tóm tắt những vấn đề đã thảo luận trong cuộc họp. Có kết luận cho từng vấn đề.

- Củng cố tầm quan trọng của những quan điểm và ý tưởng đã được chia sẻ và những cam kết góp phần làm cho cuộc họp được thành công.

- Cảm ơn sự tham gia nhiệt tình của mọi người.

Bên cạnh các yêu cầu chung nói trên, tuỳ theo loại hình và tính chất hội họp mà người chủ trì cần xác định các yêu cầu cụ thể trong việc điều hành cuộc họp đó.

Cần yêu cầu thư ký ghi lại biên bản cuộc họp. Sau khi cuộc họp kết thúc, cần hoàn chỉnh biên bản và kế hoạch hành động, sau đó gửi hoặc thông báo cho tất cả những người tham gia cuộc họp và những người không tham gia cuộc họp.

Chương trình cuộc họp là bản mô tả trình tự và những nội dung chính sẽ được thảo luận, đồng thời cung cấp một số thông tin cần thiết giúp cho việc tổ chức cuộc họp.

**3. Xử lý một số tình huống thường gặp trong khi điều hành hội họp của công chức kiểm lâm**

Trong quá trình hội họp diễn ra, không ít trường hợp xuất hiện những tình huống mà người điều hành cần lập tức trực tiếp xử lý để hoàn thành tốt vai trò của mình và giúp cho hoạt động hội họp đạt tới kết quả mong muốn. Dù kế hoạch tổ chức và công tác chuẩn bị điều hành có được làm tốt như thế nào thì những tình huống cản trở việc hoàn thành mục tiêu hội họp cũng có thể bất ngờ xảy ra. Những tình huống như vậy sẽ không thể làm hỏng hoặc ảnh hưởng quá lớn đến kết quả hội họp nếu người điều hành kiểm soát được bình tĩnh và xử lý được vấn đề một cách hợp lý và nhanh chóng.

Trong phần lớn các cuộc họp, khả năng của người chủ tọa trong việc xử lý các tình huống có thể ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc. Có rất nhiều tình huống đòi hỏi người chủ tọa phải sử dụng những biện pháp hữu hiệu để khuyến khích sự tham gia của các thành viên và ngăn chặn các mâu thuẫn hay xung đột có thể xảy ra, kiểm soát những thành viên có xu hướng lấn áp, áp đảo người khác v.v… Một số kỹ thuật tham khảo sau đây có thể giúp người chủ tọa kiểm soát tình hình tốt hơn.

***3.1. Tình huống những người dự hội họp có ý kiến trái chiều (thậm chí gay gắt) với nhau trong hội họp***

Nhiều thành viên có thái độ tiêu cực, thậm chí xích mích lẫn nhau ngay trong quá trình thảo luận.

Để xử lý tình huống này, người điều hành cần: giữ thái độ bình tĩnh, khách quan; thu hút sự chú ý của những người dự họp và lập lại trật tự một cách dứt khoát và nhẹ nhàng nhất có thể; sau đó cần nhấn mạnh lại tầm quan trọng của hoạt động hội họp đang diễn ra, nhấn mạnh sự hợp tác cần thiết để đạt được mục tiêu của hoạt động này, đồng thời khuyến khích sự tham gia của tất cả những người có mặt vì sự thành công chung.

***3.2. Tình huống thời gian hội họp bị kéo dài***

Thời gian hội họp bị kéo dài quá nhiều mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận cần thiết.

Nếu tình huống này xảy ra, một cuộc họp bổ sung cần thiết được tổ chức vào một thời điểm gần nhất có thể để tránh tình trạng vội vàng đưa ra những kết luận áp đặt, duy ý chí mà hậu quả tiêu cực là hầu như có thể dự đoán được một cách chắc chắn. Trong trường hợp này, những việc cụ thể mà người điều hành cần làm là: Nhắc lại mục đích của hoạt động hội họp; tóm tắt những quan điểm khác biệt đã được phát biểu; nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương cần thiết để có được những giải pháp xử lý vấn đề; phân công những công việc cụ thể cho cuộc họp bổ sung sau đó; xác định rõ những yêu cầu đối với cuộc họp bổ sung này; xác định thời điểm cho cuộc họp đó.

***3.3. Tình huống hội họp trầm lắng***

Hoạt động hội họp diễn ra quá trầm, những người tham dự thụ động.

Để xử lý tại chỗ tình huống này, người điều hành cần tự mình tỏ ra hăng hái hơn, chủ động đưa ra những vấn đề tranh luận, có thể khuyến khích sự tham gia bằng cách trao quyền luân phiên giữ vai trò điều hành những nội dung cụ thể của hoạt động hội họp cho những đối tượng khác nhau.

Nếu tình trạng hội họp trầm lắng có nguyên nhân từ khâu tổ chức hoạt động này thì cần xem xét lại những nội dung sau: Mục đích hội họp có thực sự cần thiết? Kế hoạch hội họp có thực sự được xây dựng tốt? Chương trình nghị sự có thực sự hợp lý? Công tác chuẩn bị và cung cấp thông tin cho các đối tượng tham gia hội họp có được chu đáo, đầy đủ và kịp thời hay không? Việc bố trí phòng họp và các trang thiết bị có ảnh hưởng tiêu cực đến bầu không khí hội họp? v.v. .

Nếu tình trạng trầm lắng trong hoạt động hội họp vẫn tiếp tục diễn ra và chứng tỏ đây là một nét văn hóa của tổ chức thì việc xử lý tình trạng này không còn là nhiệm vụ tức thời của người điều hành mà trở thành vấn đề cần giải quyết trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức.

***3.4. Tình huống người dự hội họp bất bình với người điều hành***

Những người tham gia hoạt động hội họp thể hiện sự bất bình với người điều hành.

Để xử lý tình huống không mong muốn này, người điều hành hoạt động hội họp cần luôn ghi nhớ: cần tránh mọi sự đối đầu trong quá trình điều hành hội họp; chú ý lắng nghe những ý kiến chống đối với thái độ bình tĩnh, tự tin; tránh những bình luận tức thời có thể dẫn đến tình trạng gia tăng căng thẳng; thể hiện rằng mình đã hiểu vấn đề được đề cập; cố gắng tìm ra mối liên hệ giữa vấn đề căng thẳng được đặt ra với chủ đề chính của hoạt động hội họp đang được tổ chức, từ đó khéo léo đưa câu chuyện trở về với nội dung chương trình đã định.

## IV. THUYẾT TRÌNH VÀ NHU CẦU THUYẾT TRÌNH TRONG HOẠT ĐỘNG CÔNG VỤ

**1. Định nghĩa và đặc điểm của hoạt động thuyết trình**

#### 1.1. Định nghĩa hoạt động thuyết trình

Thuyết trình là một hoạt động giao tiếp trực tiếp, có chủ định, có tổ chức, do cá nhân tiến hành với đối tượng tham dự, nhằm trao gửi thông tin, chuyển tải thông điệp và tác động tới nhận thức, xúc cảm của đối tượng đó. Hoạt động thuyết trình được thực hiện bằng ngôn ngữ nói cùng những hành vi phi ngôn ngữ của người thuyết trình, với sự hỗ trợ của các phương tiện vật chất, kỹ thuật trong những điều kiện cần thiết.

#### 1.2. Đặc điểm cơ bản của hoạt động thuyết trình

- Là một hoạt động giao tiếp trực tiếp, việc thuyết trình đòi hỏi người thuyết trình phải tự mình, bằng ngôn ngữ nói và các hành vi phi ngôn ngữ, thực hiện hoạt động giao tiếp. Thuyết trình khác với giao tiếp bằng ngôn ngữ viết - giao tiếp gián tiếp.

- Đối tượng giao tiếp tự mình tham dự, tự mình nghe tiếng nói, hoặc nghe tiếng nói và quan sát những hành vi phi ngôn ngữ của người thuyết trình.

- Hoạt động thuyết trình có thể diễn ra trong một khán phòng cụ thể, nơi người thuyết trình và đối tượng giao tiếp của người thuyết trình trực tiếp trao gửi thông tin và cảm xúc cho nhau. Trong một số trường hợp, hoạt động thuyết trình được thực hiện với sự hỗ trợ của các phương tiện ghi và truyền thanh, phương tiện ghi và truyền hình khi đối tượng giao tiếp có số lượng không hạn định, lắng nghe và quan sát trong một không gian khác hoặc vào một thời điểm khác, không hiện diện cùng thời điểm, cùng địa điểm không gian của buổi thuyết trình.

- Thuyết trình là một hoạt động giao tiếp có chủ định, có tổ chức, về cơ bản, thuyết trình không diễn ra một cách ngẫu nhiên, bộc phát. Để thực hiện một buổi thuyết trình, người thuyết trình cần thực hiện một kế hoạch chuẩn bị cụ thể với mục tiêu xác định.

**2. Định nghĩa thuyết trình công vụ**

Thuyết trình công vụ là hoạt động thuyết trình được tiến hành bởi một cá nhân thuộc về tổ chức công, để thực hiện chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền được giao.

Thuyết trình công vụ có đầy đủ những đặc điểm của hoạt động thuyết trình nói chung. Điểm phân biệt giữa thuyết trình công vụ và thuyết trình nói chung là ở người thuyết trình và mục đích thuyết trình. Thuyết trình công vụ được xác định rõ: người thuyết trình là người của tổ chức công, tiến hành vì mục đích thực thi công vụ.

**3. Nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình công vụ**

Thuyết trình nói chung được thực hiện khi một cá nhân hoặc một tổ chức có nhu cầu trao gửi thông tin, chuyển tải thông điệp và tác động tới nhận thức, xúc cảm của một đối tượng cụ thể. Hoạt động thuyết trình công vụ cũng được thực hiện để đáp ứng những nhu cầu đã nêu, với mục đích thực thi công vụ. Để đáp ứng được những nhu cầu đó với hiệu quả cao, nguồn nhân lực khu vực công, tùy theo vị trí và yêu cầu công tác, có những nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình khác nhau, về cơ bản, có thể phân loại nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình của nguồn nhân lực khu vực công thành hai nhóm:

#### 3.1. Nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình của công chức

Nhân viên cần đến các kỹ năng thuyết trình để thực hiện các nhiệm vụ: Tham mưu, báo cáo các hoạt động công vụ với lãnh đạo; trình bày, giải thích các hoạt động công vụ cho các đồng sự để phối hợp thực hiện; trình bày, giải thích, hướng dẫn, thuyết phục đối tượng phục vụ của cơ quan, tổ chức về những vấn đề được giao xử lý.

#### 3.2. Nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình của người lãnh đạo, quản lý

Nhìn chung, người lãnh đạo, nhà quản lý trong các tổ chức công có nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình cao hơn so với nhân viên của họ. Người lãnh đạo, nhà quản lý phải thuyết trình thường xuyên trước đối tượng là nhân viên để truyền đạt các chủ trương, đường lối, chính sách, quyết định, kế hoạch; để phát động các phong trào; để chấn chỉnh, động viên cán bộ, nhân viên dưới quyền trong quá trình thực thi công vụ.

Ngoài hoạt động thuyết trình nội bộ, người lãnh đạo, nhà quản lý trong các tổ chức công cũng thường xuyên thực hiện thuyết trình trước các đối tượng bên ngoài cơ quan, tổ chức của mình. Hoạt động thuyết trình này được thực hiện để tham mưu, báo cáo với cơ quan, tổ chức cấp trên; để phối hợp với các cơ quan, tổ chức đồng cấp; để truyền đạt, quán triệt, chấn chỉnh, động viên các cơ quan, tổ chức cấp dưới; để thực hiện chức trách quan hệ công chúng với tư cách là người đại diện cho cơ quan, tổ chức của mình.

Về cơ bản, trong hệ thống chức nghiệp khu vực công, vị trí chức trách càng cao thì nhu cầu phát triển kỹ năng thuyết trình càng lớn. Làm chủ những kỹ năng thuyết trình cần có, người lãnh đạo, nhà quản lý sẽ thực hiện việc thuyết trình với hiệu quả cao hơn.

## V. VAI TRÒ VÀ NHỮNG YÊU CẦU CẦN TUÂN THỦ KHI THUYẾT TRÌNH CỦA CÔNG CHỨC KIỂM LÂM

**1. Vai trò của thuyết trình trong công vụ**

Là một hình thức của giao tiếp, thuyết trình trong hoạt động công vụ thực hiện đầy đủ những vai trò của giao tiếp nói chung và giao tiếp công vụ nói riêng, trong đó có một số vai trò cần được đặc biệt lưu ý:

- Truyền đạt thông tin: Là vai trò cơ bản của hầu hết các hoạt động giao tiếp nói chung. Trong giao tiếp công vụ, hoạt động thuyết trình thường được sử dụng để truyền đạt những thông tin quan trọng, chính thức với yêu cầu trao gửi tới đối tượng giao tiếp một cách trực tiếp và sinh động.

- Truyền cảm: Với lợi thế của hình thức giao tiếp trực tiếp, với khả năng được thực hiện một cách sinh động nhờ nghệ thuật biểu đạt của người thuyết trình, hoạt động thuyết trình khi được tiến hành với mục đích tuyên truyền, vận động, cổ vũ, quán triệt... thường đem lại những ưu thế vượt trội so với những hình thức giao tiếp thông thường khác bởi khả năng tạo cảm xúc, truyền cảm hứng với hiệu quả thuyết phục cao.

- Tạo dựng hình ảnh và gây dựng uy tín: Thuyết trình là hoạt động giao tiếp qua đó cá nhân người thực hiện có thể tạo dựng hình ảnh và gây dựng uy tín cho bản thân họ và cho cơ quan, tổ chức mà họ là đại diện. Với mục đích tạo dựng hình ảnh và gây dựng uy tín, có thể nói: Khó có một hình thức nào khác có thể đem lại hiệu quả cao như hình thức thuyết trình.

Cần lưu ý rằng: Những vai trò nêu trên của hoạt động thuyết trình chỉ trở thành hiện thực khi người thuyết trình thực hiện việc thuyết trình một cách hiệu quả. Nếu người thực hiện thiếu các kỹ năng thuyết trình, hiệu quả thuyết trình đương nhiên sẽ không được đảm bảo. Trong những trường hợp xấu nhất, thuyết trình thiếu kỹ năng có thể dẫn tới kết cục phản truyền đạt, phản truyền cảm, làm hình ảnh của cá nhân người thuyết trình trở nên tiêu cực, uy tín của họ giảm sút và ảnh hưởng không tốt đến hình ảnh và uy tín của cơ quan, tổ chức mà họ đại diện.

**2. Những yêu cầu cần tuân thủ trong thuyết trình công vụ**

Hoạt động thuyết trình công vụ cần được tiến hành trên cơ sở đảm bảo những yêu cầu chủ yếu dưới đây:

- Bảo đảm mục đích công: Thuyết trình trong công vụ được tiến hành để thực thi công vụ. Kết quả thuyết trình dù có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hình ảnh, uy tín của cá nhân thì trên hết và sau hết là ảnh hưởng đến hình ảnh và uy tín của cơ quan, tổ chức mà cá nhân đó là đại diện. Với những lý do cơ bản vừa nêu, thuyết trình công vụ luôn đòi hỏi mục đích công được đảm bảo khi tiến hành.

- Bảo đảm nguyên tắc công: Những nguyên tắc về nội dung thông tin được cung cấp, về phạm vi và thẩm quyền cung cấp thông tin, về cách thức trao gửi thông tin, về văn hóa giao tiếp khu vực công,... là những nguyên tắc công cần được người thuyết trình tuân thủ nghiêm túc. Thực hiện tốt những nguyên tắc này là cơ sở để đảm bảo mục đích công cho hoạt động thuyết trình công vụ.

- Tính khoa học: Hoạt động thuyết trình nói chung và thuyết trình công vụ nói riêng sẽ đạt tới hiệu quả cao nếu được tiến hành trên cơ sở đảm bảo các yêu cầu về tính khoa học và nghệ thuật thuyết trình. Tính khoa học của thuyết trình công vụ đòi hỏi hoạt động này phải được tổ chức một cách khoa học từ việc lập kế hoạch thuyết trình, tổ chức các điều kiện vật chất phục vụ thuyết trình, đến việc vận dụng những kiến thức về tâm lý học giao tiếp, văn hóa học giao tiếp để thực hiện thuyết trình.

- Tính nghệ thuật: Trong thực tế, thuyết trình nói chung và thuyết trình công vụ nói riêng, không chỉ là hoạt động trao gửi thông tin thông thường mà còn là một cơ hội mà cá nhân và tổ chức cần tạo ra, cần nắm bắt để thực hiện mục đích tuyên truyền, vận động, cổ động, tạo dựng hình ảnh, gây dựng uy tín,... Để đạt được mục đích đó, cùng với yêu cầu về tính khoa học, thuyết trình nói chung và thuyết trình công vụ nói riêng đòi hỏi người thực hiện phải lưu ý đến yêu cầu về tính nghệ thuật của hoạt động này. Nghệ thuật thuyết trình được thể hiện ngay trong kế hoạch thuyết trình, thể hiện trong nội dung chuẩn bị thuyết trình, trong kịch bản thuyết trình và đặc biệt trong khả năng diễn thuyết của người thuyết trình.

## VI. PHƯƠNG THỨC THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ

Để thực hiện thành công hoạt động thuyết trình, đạt được mục đích thuyết trình, cần tổ chức và tiến hành hoạt động này theo những bước cơ bản dưới đây:

**1. Phân tích hoạt động thuyết trình**

Khi một hoạt động thuyết trình được quyết định tổ chức, công việc đầu tiên cần tiến hành là phân tích hoạt động thuyết trình. Kết quả phân tích này được sử dụng làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện thuyết trình. Phân tích hoạt động thuyết trình bao gồm những nội dung cơ bản như sau:

- Xác định chủ đề thuyết trình

- Xác định mục đích thuyết trình

- Tìm hiểu đối tượng tham dự

- Tìm hiểu điều kiện thực hiện hoạt động thuyết trình

- Thời gian, thời điểm: buổi thuyết trình sẽ diễn ra.

**2. Chuẩn bị thuyết trình**

#### 2.1. Lên kế hoạch chuẩn bị nội dung thuyết trình

*a) Xây dựng đề cương thuyết trình:*

Đề cương thuyết trình được xây dựng trên cơ sở kết quả phân tích chủ đề, mục đích, đối tượng, điều kiện thực hiện thuyết trình. Bài thuyết trình cần có cấu trúc logic và nhất quán. Về cơ bản, đề cương một bài thuyết trình bao gồm những nội dung chính như sau:

* *Thứ nhất*: Lời dẫn - dùng để mở đầu bài thuyết trình, nhằm giới thiệu cho đối tượng tham dự về điều được thuyết trình. Lời dẫn cần sáng tỏ, cuốn hút; ngắn gọn, chiếm tối đa 10% thời lượng thuyết trình.
* *Thứ hai*: Nội dung chính - với những nội dung cụ thể xoay quanh chủ đề thuyết trình, gồm ba nhóm thông tin:

+ Thông tin cơ bản - thông điệp cần chuyển tải, là trọng tâm của nội dung cần thuyết trình;

+ Thông tin cụ thể - cụ thể hóa, làm rõ thông tin cơ bản;

+ Thông tin bổ trợ - có tác dụng giúp đối tượng tham dự dễ dàng hơn trong việc làm chủ những thông tin cụ thể, qua đó nắm bắt được chính xác hơn thông tin cơ bản - thông điệp của hoạt động thuyết trình.

Nếu bài thuyết trình nhằm thuyết phục người nghe ủng hộ một quan điểm hay quyết định thì cần phân tích cả ưu điểm và khuyết điểm của quyết định đó, trong đó chỉ ra được các ưu việt của quyết định đó.

Nếu bài thuyết trình cung cấp thông tin dưới hình thức sự kiện thì các sự kiện phải được liệt kê theo thời gian.

Nếu bài thuyết trình sử dụng số liệu, biểu bảng thì cần nói rõ nguồn để khẳng định độ tin cậy của các dữ liệu này.

- *Thứ ba*: Lời kết - dùng để kết thúc bài thuyết trình, nhằm tổng kết lại những nội dung đã được thuyết trình, sao cho thông tin cơ bản - thông điệp cần chuyển tải được khắc sâu trong nhận thức của đối tượng tham dự. Lời kết cần ấn tượng, ngắn gọn, chiếm tối đa 10% thời lượng thuyết trình. Trong phần kết cần nêu lên cụ thể yêu cầu hành động, cụ thể nên làm gì, làm như thế nào và khi nào nên làm.

*b) Tiến hành thu thập thông tin để xây dựng nội dung thuyết trình:*

Thông tin cần thu thập là thông tin cụ thể và thông tin bổ trợ. Thực tế xây dựng nội dung thuyết trình cho thấy: Để đảm bảo tính hiệu quả của nội dung thuyết trình, cần trung bình ba nội dung thông tin cụ thể để làm rõ một nội dung thông tin cơ bản và cần trung bình ba nội dung thông tin bổ trợ để làm rõ cho một thông tin cụ thể.

*c) Soạn thảo và hoàn thiện nội dung bài thuyết trình:*

Sau khi thông tin phục vụ cho nội dung thuyết trình đã được thu thập, lựa chọn đầy đủ, bước tiếp theo cần tiến hành là soạn thảo và hoàn thiện nội dung bài thuyết trình.

Trong quá trình soạn thảo bài thuyết trình, cần lưu ý đến việc lựa chọn phong cách ngôn ngữ sao cho phù hợp với chủ đề, mục đích, đối tượng và điều kiện thực thi thuyết trình.

Để hoàn thiện nội dung bài thuyết trình, có thể tham khảo ý kiến của những người giàu kinh nghiệm thuyết trình, cần lưu ý đến độ dài nội dung bài thuyết trình sao cho phù hợp nhất với thời lượng thuyết trình trong kế hoạch.

#### 2.2. Chuẩn bị điều kiện vật chất, phương tiện, thiết bị hỗ trợ

Cùng với những điều kiện vật chất cơ bản, hoạt động thuyết trình ngày càng sử dụng nhiều hơn các phương tiện, thiết bị hỗ trợ để tăng tính hiệu quả cho nội dung thuyết trình. Bộ phận tổ chức và người thực thi thuyết trình căn cứ vào số lượng đối tượng tham dự, điều kiện tài chính, vật chất và kỹ thuật để chuẩn bị các vật dụng cần thiết và các phương tiện, thiết bị hỗ trợ. Về cơ bản, để chuẩn bị cho một buổi thuyết trình, cần lưu ý đến:

- Khán phòng hoặc không gian tổ chức thuyết trình;

- Bục thuyết trình, bảng thuyết trình và các phương tiện phụ trợ;

- Phương tiện, thiết bị hỗ trợ âm thanh;

- Hệ thống chiếu sáng;

- Phương tiện, thiết bị trình chiếu;

- Tài liệu cung cấp cho đối tượng tham dự (nếu cần);

- Bàn, ghế cho đối tượng tham dự (không thiếu và không thừa).

#### 2.3. Chuẩn bị các phương án dự phòng

- Khi phải thay đổi thời điểm và địa điểm thuyết trình;

- Khi nguồn điện bị cúp;

- Khi các phương tiện, thiết bị gặp trục trặc kỹ thuật;

- Khi số lượng đối tượng tham dự thực tế có sự chênh lệch lớn so với dự kiến;

#### 2.4. Xây dựng chương trình thực hiện nội dung (kịch bản) cho buổi thuyết trình

Chương trình thực hiện nội dung thuyết trình còn được gọi là "kịch bản thuyết trình" là một nội dung quan trọng trong bước chuẩn bị, đóng góp rất lớn cho thành công của hoạt động thuyết trình. Như đã phân tích, thuyết trình là một hoạt động giao tiếp đặc biệt, cùng với mục đích trao gửi thông tin, chuyển tải thông điệp còn có mục đích thuyết phục, lôi cuốn, cổ vũ, động viên,... có thể đạt tới nghệ thuật thể hiện của diễn giả - người thuyết trình. Bản thân hoạt động thuyết trình còn được gọi với một tên gọi khác: diễn thuyết. Thuyết trình, vì vậy, bao gồm hai nội dung cơ bản: diễn/trình (sử dụng các hành vi phi ngôn ngữ là chủ yếu) và thuyết (sử dụng ngôn ngữ nói). Xây dựng đề cương, soạn thảo và hoàn thiện bài thuyết trình là chuẩn bị nội dung chính cho việc sử dụng ngôn ngữ nói. Xây dựng kịch bản thuyết trình, trước hết, là lập kế hoạch cho việc sử dụng các hành vi phi ngôn ngữ trong quá trình thuyết trình: dáng đi, tư thế đứng, động tác tay, hướng nhìn, ánh mắt, nụ cười, vẻ mặt,... Những hành vi này thường được sử dụng kết hợp với một số nội dung ngôn từ ngắn, gọn, có tác dụng bổ trợ, không thuộc về nội dung chính của bài thuyết trình: lời chào, câu hỏi, lời cảm ơn, câu nói vui,... Thêm vào đó, nội dung kịch bản thuyết trình cần xác định: Cao độ, nhịp độ, ngữ điệu của lời thuyết trình sao cho phù hợp với từng phần nội dung cụ thể của bài thuyết trình để tăng sự thu hút và tính thuyết phục.

Kịch bản thuyết trình được xây dựng để hỗ trợ cho nội dung thuyết trình, tác động tới đối tượng tham dự và tạo ra những hiệu ứng tâm lý mà người thuyết trình mong muốn, giúp đạt tới các mục đích của hoạt động thuyết trình.

Bám theo nội dung thuyết trình, kịch bản thuyết trình cần được xây dựng để tạo những điểm nhấn, những bước ngoặt, những tình huống, ... có tác dụng cuốn hút, khích lệ, dẫn dắt đối tượng tham dự vượt hết chặng đường mà người thuyết trình muốn họ đi qua.

Một kịch bản thuyết trình được đánh giá là có chất lượng cao, nếu:

- Phù hợp với chủ đề thuyết trình;

- Phù hợp với đối tượng tham dự;

- Đáp ứng được mục đích thuyết trình;

- Có cấu trúc logic và nhất quán;

- Sử dụng ngôn từ và phi ngôn từ phù hợp;

- Phân bổ thời gian hợp lý.

Một kịch bản thuyết trình chất lượng kém, nếu:

- Lấn át nội dung thuyết trình;

- Lạ lẫm với đối tượng tham dự;

- Gò ép với người thuyết trình.

Ngoài ra, cũng cần lưu ý thêm rằng: Về cơ bản, nội dung thuyết trình có tác dụng gây dựng uy tín, kịch bản thuyết trình chủ yếu giúp gia tăng tính thuyết phục của hoạt động thuyết trình và có tác dụng tạo dựng hình ảnh.

**3. Tập dượt thuyết trình**

Tập dượt thuyết trình được tiến hành sau khi đã chuẩn bị xong nội dung thuyết trình và kịch bản thuyết trình. Tập dượt thuyết trình là việc luyện tập và thuyết trình thử theo nội dung và kịch bản đã có. Tập dượt thuyết trình là việc nên làm, cần làm, đặc biệt trong những trường hợp sau: Trong những lần đầu thực hiện thuyết trình, thuyết trình một nội dung quan trọng, thuyết trình trong một sự kiện quan trọng, thuyết trình về một chủ đề mới, thuyết trình trước một đối tượng tham dự chưa quen thuộc, v.v.

- Tập dượt với sự hỗ trợ của các phương tiện ghi âm, ghi hình: để ghi lại giọng nói và hành vi thể hiện trong suốt buổi thuyết trình thử. Sử dụng băng ghi âm, băng ghi hình để kiểm tra lại và có những điều chỉnh cần thiết về nội dung, về kỹ thuật thể hiện nội dung thuyết trình.

- Tập dượt với sự hỗ trợ của trợ tá, chuyên gia tư vấn: Trợ tá hoặc chuyên gia tư vấn có thể tham gia vào quá trình tập dượt thuyết trình trong vai trò của những đối tượng tham dự, để quan sát, lắng nghe và góp ý chỉnh sửa nội dung và cách thức thực hiện buổi thuyết trình. Trợ tá hoặc chuyên gia tư vấn có thể sử dụng băng ghi âm, băng ghi hình để phân tích buổi thuyết trình thử và đưa ra ý kiến góp ý về những chi tiết cần chỉnh sửa.

- Hoàn thiện nội dung và kịch bản thuyết trình: Nội dung và kịch bản thuyết trình cần được hoàn thiện thêm sau buổi thuyết trình thử, với những ý kiến đóng góp của trợ tá hoặc chuyên gia tư vấn. Công việc cần được tiến hành chu đáo, sao cho hoạt động thuyết trình đạt kết quả cao nhất có thể.

Việc luyện tập thuyết trình nên lưu ý thực hiện theo các bước sau:

- Tự ôn lại toàn bộ bài thuyết trình để hệ thống hóa các ý chính;

- Lặp lại những thao tác cho đến khi chúng trở thành quen thuộc;

- Diễn tập thuyết trình tại một nơi mô phỏng theo địa điểm sẽ thuyết trình;

- Thực hành trả lời các câu hỏi dự kiến sẽ được người nghe nêu lên trong buổi thuyết trình;

- Diễn tập trình bày toàn bộ bài thuyết trình, có thể nhờ người đồng nghiệp lắng nghe và góp ý;

- Đưa ra các điều chỉnh cần thiết cho việc thuyết trình.

**4. Rèn tập kỹ năng thuyết trình**

- Sự cần thiết rèn tập kỹ năng thuyết trình:

+ Kỹ năng thuyết trình, cũng như hầu hết các kỹ năng hành động khác của con người, không thể tự nhiên xuất hiện, tự nhiên hình thành. Muốn làm chủ kỹ năng thuyết trình, cần rèn tập và phát triển từng bước.

+ Có một thực tế là: Hầu hết các nhà lãnh đạo, quản lý nổi tiếng trong khu vực công và khu vực tư trên thế giới, ngay cả khi đã thành công trong sự nghiệp với khả năng diễn thuyết của mình vẫn tiếp tục rèn tập, tập dượt trước mỗi buổi thuyết trình quan trọng.

- Các mục tiêu cần đạt được:

Trong quá trình rèn tập kỹ năng thuyết trình cần vận dụng những kỹ thuật giao tiếp ngôn từ và kỹ thuật giao tiếp phi ngôn từ, hướng tới các mục tiêu cơ bản dưới đây:

+ Tạo không khí thích hợp cho buổi thuyết trình;

+ Tạo mối liên hệ tương tác với người nghe;

+ Làm chủ nhịp độ, tiến trình buổi thuyết trình;

+ Sử dụng hiệu quả các phương tiện, thiết bị hỗ trợ;

+ Sử dụng ngôn từ hiệu quả trong thuyết trình;

+ Sử dụng hiệu quả các hành vi phi ngôn từ trong thuyết trình.

Thành công của một hoạt động thuyết trình phụ thuộc vào nhận thức của người thuyết trình về công việc này, phụ thuộc vào quá trình chuẩn bị thuyết trình và độ thành thục của kỹ năng thể hiện, đồng thời cũng phụ thuộc vào thái độ của cá nhân người thuyết trình đối với hoạt động công vụ và sự tôn trọng đối với đối tượng tham dự buổi thuyết trình.

Trong quá trình rèn tập kỹ năng thuyết trình, cần lưu ý một số điểm sau đây:

- Chuẩn bị kỹ trước khi thuyết trình.

- Lưu ý về cách ăn mặc và diện mạo, bảo đảm lịch sự, trang trọng, phù hợp và hài hòa với người nghe.

- Giải toả sự căng thẳng bằng cách di chuyển, hoặc thư giãn kín đáo.

- Mắt luôn hướng vào người nghe trong khi thuyết trình.

**BÀI TẬP THỰC HÀNH**

Bước 1 : Tổ chức lớp học thành các nhóm 5 hoặc 7 học viên.

Bước 2: Tiến hành thảo luận nhóm và trình bày theo nội dung tình huống sau:

Nhận thức được vai trò của văn hóa tổ chức đối với hiệu quả hoạt động và tương lai phát triển của Chi cục Kiểm lâm X, nơi anh (chị) đang công tác, lãnh đạo Chi cục có chủ trương tổ chức một cuộc hội thảo với chủ đề “Văn hóa tổ chức và kế hoạch hành động để phát triển văn hóa tổ chức ở Chi cục Kiểm lâm X”. Xác định những yếu tố cần thiết để tổ chức cuộc hội thảo trên.

Bước 3: Yêu cầu đối với các nhóm:

Xác định mục tiêu của hội thảo;

Xác định các đối tượng tham gia: Người điều hành, người tham luận, người tham dự hội thảo.

Soạn thảo lời đề dẫn cho hội thảo.

Bước 4: Yêu cầu thảo luận:

Thời gian thảo luận nhóm: 45 phút;

Thời gian trình bày kết quả thảo luận: 10 phút một nhóm.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

1. Hãy xác định những khiếm khuyết thường xảy ra trong tổ chức họp tại cơ quan, đơn vị nơi anh (chị) công tác và đề xuất các biện pháp cải tiến.
2. Hãy lựa chọn một sự kiện sắp được tiến hành tại cơ quan, đơn vị nơi anh (chị) công tác và lên kế hoạch cụ thể để tổ chức sự kiện đó.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

* 1. Hoạt động hội họp của các tổ chức nhà nước có thể được tiến hành nhằm:
* Thu thập thông tin;
* Phổ biến thông tin.

Hãy xác định những tiêu chí cụ thể cần sử dụng để xác định hiệu quả của hai cuộc họp trên. Liên hệ thực tiễn ở Chi cục Kiểm lâm anh (chị) đang công tác.

* 1. Hãy xác định những tiêu chí cơ bản để đánh giá hiệu quả của việc điều hành một trong hai loại hình hội họp sau:
* Hội nghị;
* ­Hội thảo.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Barry Clough, Nghệ thuật nói trước công chúng, NXB Hồng Đức, 2008.

2. John C. Maxwell, Phát triển kỹ năng lãnh đạo, NXB Lao động xã hội, 2010.

3. Patricia Buhler, Kỹ năng quản lý, NXB Thống kê, 2002.

4. Nguyễn Văn Thâm, Kỹ thuật tổ chức công sở, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2002.

# Chuyên đề 16 KỸ NĂNG XÂY DỰNG VĂN BẢN QUY PHẠM PHÁP LUẬT

Thời lượng: 08 tiết

Lý thuyết: 04 tiết

Thảo luận, thực hành: 04 tiết

## I. VĂN BẢN QUY PHẠM PHÁP LUẬT

**1. Khái niệm văn bản quy phạm pháp luật**

Điều 2 Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015 nêu: “Văn bản quy phạm pháp luật là văn bản có chứa quy phạm pháp luật, được ban hành theo đúng thẩm quyền, hình thức, trình tự, thủ tục quy định trong Luật này”.

Khoản 1, Điều 3 nêu: “*Quy phạm pháp luật (QPPL)* là quy tắc xử sự chung, có hiệu lực bắt buộc chung, được áp dụng lặp đi lặp lại nhiều lần đối với cơ quan, tổ chức, cá nhân trong phạm vi cả nước hoặc đơn vị hành chính nhất định, do cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền quy định trong Luật này ban hành và được Nhà nước bảo đảm thực hiện.”

**2. Đặc điểm văn bản quy phạm pháp luật**

Văn bản QPPL có những đặc điểm sau:

- Đó là văn bản do những cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền được pháp luật quy định ban hành;

- Văn bản quy phạm pháp luật chứa đựng những quy tắc xử sự mang tính bắt buộc chung;

- Văn bản quy phạm pháp luật được áp dụng nhiều lần trong đời sống đối với những trường hợp có sự kiện pháp lý xảy ra;

- Sự thực hiện văn bản không làm chấm dứt hiệu lực của nó;

- Tên gọi, nội dung, trình tự xây dựng, ban hành các văn bản quy phạm pháp luật được pháp luật quy định cụ thể;

- Được Nhà nước bảo đảm thực hiện bằng các biện pháp thuyết phục, tổ chức, cưỡng chế;

- Điều chỉnh các quan hệ xã hội theo một mục tiêu đã được xác định trước.

**3. Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật ở nước ta hiện nay**

*Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật theo Luật 2015 bao gồm:*

* Hiến pháp, Bộ luật, luật, nghị quyết của Quốc hội.
* Pháp lệnh, nghị quyết của Ủy ban thường vụ Quốc hội; nghị quyết liên tịch giữa Ủy ban thường vụ Quốc hội với Đoàn Chủ tịch Ủy ban trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam.
* Lệnh, quyết định của Chủ tịch nước.
* Nghị định của Chính phủ; nghị quyết liên tịch giữa Chính phủ với Đoàn Chủ tịch Ủy ban trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam.
* Quyết định của Thủ tướng Chính phủ.
* Nghị quyết của Hội đồng Thẩm phán Tòa án nhân dân tối cao.
* Thông tư của Chánh án Tòa án nhân dân tối cao; thông tư của Viện trưởng Viện kiểm sát nhân dân tối cao; thông tư của Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ; thông tư liên tịch giữa Chánh án Tòa án nhân dân tối cao với Viện trưởng Viện kiểm sát nhân dân tối cao; thông tư liên tịch giữa Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ với Chánh án Tòa án nhân dân tối cao, Viện trưởng Viện kiểm sát nhân dân tối cao; quyết định của Tổng Kiểm toán Nhà nước.
* Nghị quyết của Hội đồng nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi chung là cấp tỉnh); Quyết định của Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.
* Văn bản quy phạm pháp luật của chính quyền địa phương ở đơn vị hành chính - kinh tế đặc biệt.
* Nghị quyết của Hội đồng nhân dân huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh, thành phố thuộc thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi chung là cấp huyện); Quyết định của Ủy ban nhân dân cấp huyện.
* Nghị quyết của Hội đồng nhân dân xã, phường, thị trấn (sau đây gọi chung là cấp xã); Quyết định của Ủy ban nhân dân cấp xã.

**4. Các chức năng của văn bản quy phạm pháp luật**

***4.1. Chức năng điều chỉnh***

Vai trò và giá trị xã hội của văn bản QPPL thể hiện ở chức năng điều chỉnh các quan hệ xã hội của nó. Văn bản QPPL điều chỉnh các quan hệ xã hội theo hai hướng chính: Một mặt, văn bản QPPL ghi nhận các quan hệ cơ bản, chủ yếu trong xã hội; mặt khác, văn bản QPPL tạo lập môi trường pháp lý, bảo đảm cho sự phát triển của các quan hệ xã hội. Nói cách khác, thông qua văn bản QPPL, Nhà nước vừa làm nhiệm vụ trật tự hóa các quan hệ xã hội, đưa chúng vào những phạm vi, khuôn mẫu nhất định, vừa tạo điều kiện cho các quan hệ xã hội phát triển theo chiều hướng nhất định phù hợp với mục tiêu đã được xác định trước trên nguyên tắc tôn trọng, phù hợp với quy luật vận động khách quan của các quan hệ xã hội. Chức năng điều chỉnh của văn bản QPPL được thực hiện thông qua việc văn bản QPPL đưa ra các quy định như: cấm, bắt buộc, cho phép, trao quyền, gợi ý.

***4.2. Chức năng bảo vệ của văn bản QPPL***

- Văn bản QPPL không công nhận những quan hệ xã hội đi ngược với lợi ích Nhà nước, xã hội (tuyên bố một quan hệ xã hội nào đó là bất hợp pháp);

- Ấn định những biện pháp nhằm ngăn chặn, dập tắt vi phạm pháp luật cũng như hình thức, mức độ trách nhiệm pháp lý đối với người đã thực hiện hành vi vi phạm pháp luật;

- Quy định những biện pháp khắc phục hậu quả do vi phạm pháp luật gây ra.

***4.3. Chức năng tác động vào ý thức con người***

Chức năng giáo dục của văn bản QPPL được thực hiện thông qua sự tác động của văn bản QPPL vào ý thức con người, làm cho con người nhận thức được những yêu cầu, đòi hỏi của pháp luật đối với hành vi của mình, hình thành trong tư duy họ một mô hình hành vi phù hợp với cách xử sự ghi trong văn bản QPPL. Cách xử sự theo pháp luật là cách xử sự phổ biến đã được lựa chọn, phù hợp với đạo đức tiến bộ xã hội. Vì vậy, bên cạnh việc ban hành, thì việc tuyên truyền, phổ biến các văn bản QPPL là một điều quan trọng, để tác động đến sự nhận thức của con người, làm cho con người nhận thức được rằng: Cần phải xử sự như thế nào khi ở vào hoàn cảnh mà văn bản QPPL đã quy định và nếu không xử sự như thế thì phải chịu những hậu quả bất lợi như thế nào. Nhận thức này hướng con người đến những hành vi, những cách xử sự phù hợp với lợi ích của xã hội, Nhà nước, của bản thân.

Ngoài ra, tùy theo các góc độ tiếp cận mà còn thấy, văn bản QPPL có các chức năng khác như: chức năng thông tin, chức năng quản lý, chức năng văn hóa, chức năng xã hội, chức năng giao tiếp, chức năng sử liệu...

**5. Các yêu cầu của văn bản quy phạm pháp luật**

***5.1. Yêu cầu về nội dung văn bản quy phạm pháp luật***

Về nội dung của văn bản: Tùy theo nội dung, văn bản quy phạm pháp luật có thể được bố cục theo phần, chương, mục, tiểu mục, điều, khoản, điểm; các phần, chương, mục, tiểu mục, điều trong văn bản quy phạm pháp luật phải có tiêu đề. Không quy định chương riêng về thanh tra, khiếu nại, tố cáo, khen thưởng, xử lý vi phạm trong văn bản QPPL nếu không có nội dung mới.

Nội dung của văn bản quy định chi tiết: Văn bản QPPL phải được quy định, cụ thể để khi có hiệu lực thì thi hành được ngay. Trong trường hợp văn bản có điều, khoản, điểm mà nội dung liên quan đến quy trình, quy chuẩn kỹ thuật và những nội dung khác cần quy định chi tiết thì ngay tại điều, khoản, điểm đó có thể giao cho cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định chi tiết. Văn bản quy định chi tiết chỉ được quy định nội dung được giao và không được quy định lặp lại nội dung của văn bản được quy định chi tiết.

Nội dung cụ thể của từng loại văn bản QPPL được quy định tại chương II, Luật ban hành văn bản QPPL 2015

***5.2. Văn bản quy phạm pháp luật phải có tính hợp pháp***

- Các văn bản QPPL phải có nội dung phù hợp với tinh thần của Hiến pháp. Đối với văn bản QPPL dưới luật thì còn phải phù hợp với luật (nghĩa là chúng được ban hành trên cơ sở Hiến pháp, luật để cụ thể hóa, hướng dẫn thi hành hoặc tổ chức thực hiện Hiến pháp, luật).

- Văn bản QPPL có nội dung phù hợp với hình thức thể hiện của nó. Chẳng hạn để giao nhiệm vụ, đôn đốc nhắc nhở, thì không thể dùng "thông tư", hoặc không thể dùng "công văn" nhưng trong đó lại chứa đựng các quy phạm. Bởi vì ở đây không có sự phù hợp giữa nội dung và hình thức thể hiện của quyết định.

- Văn bản QPPL được ban hành theo đúng thẩm quyền. Mỗi một chủ thể ban hành văn bản QPPL chỉ được ban hành những văn bản QPPL nhất định (với nội dung, hình thức tương ứng với thẩm quyền của mình, giới hạn trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình).

- Văn bản QPPL được ban hành theo đúng trình tự, thủ tục do pháp luật quy định trước.

Các tiêu chí để đánh giá tính hợp hiến, hợp pháp của văn bản QPPL gồm:

- Sự phù hợp của văn bản với Hiến pháp, luật, nghị quyết của Quốc hội và văn bản quy phạm pháp luật của cơ quan nhà nước cấp trên;

- Sự phù hợp của hình thức văn bản với nội dung của văn bản đó;

- Sự phù hợp của nội dung văn bản với thẩm quyền của cơ quan ban hành văn bản;

- Sự thống nhất giữa văn bản quy phạm pháp luật hiện hành với văn bản quy phạm pháp luật mới được ban hành của cùng một cơ quan.

Đối với văn bản quy phạm pháp luật của HĐND, UBND, tính hợp hiến, hợp pháp, tính thống nhất khi văn bản QPPL của HĐND, UBND phải phù hợp với Hiến pháp, luật, văn bản QPPL của cơ quan nhà nước cấp trên, nghị quyết của HĐND cùng cấp.

***5.3. Văn bản quy phạm pháp luật phải có tính hợp lý (tính khả thi, phù hợp thực tế)***

Một văn bản QPPL có tính hợp lý khi nó thỏa mãn được ở mức cao nhất có thể các yêu cầu sau:

- Văn bản QPPL phải xuất phát từ những yêu cầu, đòi hỏi của thực tế, của quy luật thực tế khách quan. Điều này bảo đảm cho văn bản QPPL có nội dung phù hợp với thực tế. Trong một văn bản QPPL bao giờ cũng có hai yếu tố: Nhu cầu, đòi hỏi của khách quan và sự mong muốn chủ quan của chủ thể ban hành, thực hiện nó.

- Trước khi ban hành văn bản QPPL, người ta cần thiết và phải có những dự báo, đánh giá trước những tác động về chính trị - kinh tế - xã hội do văn bản QPPL đó gây ra. Trong nhiều trường hợp, các yếu tố chính trị - kinh tế - xã hội có thể có sự xung đột với nhau, vì vậy, dự kiến trước tác động để đi đến việc quyết định có ban hành văn bản QPPL là một điều rất quan trọng.

Ví dụ: Khi ban hành một văn bản QPPL để điều chỉnh việc phát triển kinh tế, người ta bao giờ cũng phải dự tính đến yếu tố kinh tế của nó (sẽ đem lại khoản thu cho ngân sách bao nhiêu chẳng hạn), yếu tố xã hội (sẽ nhận được bao nhiêu lao động và bao nhiêu lao động sẽ bị dôi dư...), yếu tố môi trường tự nhiên (sử dụng bao nhiêu đất, nước...). Nghĩa là cần có tính toàn diện trong một văn bản QPPL.

- Văn bản QPPL phải được ban hành, thực hiện trên cơ sở cân nhắc đến lợi ích Nhà nước, xã hội, công dân. Không một văn bản QPPL nào có thể thỏa mãn được đồng thời tất cả tam giác lợi ích này, mà vấn đề quan trọng là tất cả các lợi ích (nhóm lợi ích) đều phải được đặt lên bàn để "cân", trên cơ sở đó chọn lựa một phương án thích hợp nhất.

- Văn bản QPPL phải được ban hành trong mối tương quan, tác động qua lại với các yếu tố xã hội như: Đạo đức, tôn giáo, tín ngưỡng, phong tục, tập quán, đặc thù văn hóa trong mỗi một không gian, thời gian cụ thể. Là một yếu tố trong cơ chế điều chỉnh pháp luật, văn bản QPPL có thể có những xung đột nhất định với các yếu tố vừa nêu.

- Nội dung văn bản QPPL phải chi tiết, cụ thể, nhất là đối với những văn bản QPPL quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành luật hoặc văn bản QPPL của chính quyền địa phương, có tính đến những đặc thù của mỗi một đối tượng quản lý, ngành, lĩnh vực, địa phương.

Như vậy, nói một cách ngắn gọn hơn, để đảm bảo tính hợp lý, các quy định hay yêu cầu đưa ra trong văn bản QPPL cần:

- Phù hợp với mức độ phát triển kinh tế - xã hội;

- Phù hợp với trình độ, năng lực, khả năng về vật chất và thời gian của chủ thể thực hiện;

- Phù hợp với thực tế đời sống;

- Nêu được những điều kiện cần thiết để đảm bảo thực hiện được các quy định hay yêu cầu đưa ra.

***5.4. Văn bản quy phạm pháp luật phải có tính khoa học***

Tính khoa học của văn bản QPPL thể hiện ở các điểm chính sau:

- Thông tin trong văn bản QPPL phải đầy đủ, cụ thể, rõ ràng, chính xác;

- Nội dung được sắp xếp theo trình tự hợp lý, lôgíc. Các ý không trùng lặp, thừa hay tản mạn, vụn vặt nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc nắm bắt và triển khai thực hiện;

- Bố cục chặt chẽ, nghĩa là các phần, các ý, các câu liên kết với nhau theo một chủ đề, tạo thành một thể thống nhất.

***5.5. Yêu cầu về thể thức văn bản***

Thể thức của văn bản là một trong những yếu tố cần phải được tôn trọng và tuân thủ trong hoạt động xây dựng và ban hành văn bản. Đây là yếu tố bảo đảm hiệu lực pháp lý cho văn bản vừa đảm bảo cho văn bản được ban hành theo mẫu thống nhất, giúp cho việc sử dụng văn bản được thuận tiện trước mắt cũng như lâu dài.

Văn bản đúng thể thức khi thỏa mãn các yêu cầu sau đây:

- Đầy đủ các yếu tố thể thức trong một văn bản;

- Thiết lập và bố trí các yếu tố trong văn bản đó một cách khoa học, theo đúng các quy định pháp luật hiện hành.

Hiện nay, yêu cầu về thể thức văn bản quản lý hành chính nhà nước được quy định tại Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015 và Thông tư số 01/2011/TT-BNV ngày 19tháng 01 năm 2011 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản hành chính, Thông tư số 25/2011/TT-BTP ngày 27 tháng 12 năm 2011 của Bộ Tư pháp về thể thức, kỹ thuật trình bày văn bản quy phạm pháp luật của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ và văn bản quy phạm pháp luật liên tịch, Thông tư liên tịch số 55/2005/TTLT-BNV-VPCP ngày 06 tháng 05 năm 2005 của Bộ Nội vụ và Văn phòng Chính phủ hướng dẫn về thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản.

***5.6. Yêu cầu về ngôn ngữ văn bản***

- Tính chính xác:

+ Văn bản QPPL được sử dụng để điều chỉnh quan hệ xã hội. Vì vậy, tính chính xác của văn bản, thể hiện trước hết là ngôn ngữ sử dụng trong văn bản là ngôn ngữ tiếng Việt chuẩn mực.

+ Ngôn ngữ trong văn bản QPPL phải được viết sao cho mọi người có thể hiểu một cách rõ ràng, chính xác, giúp thể hiện đúng nội dung mà văn bản muốn truyền đạt và phải tạo cho tất cả mọi đối tượng tiếp nhận có cách hiểu như nhau theo một nghĩa duy nhất nhằm đảm bảo hiệu lực thi hành thống nhất cho văn bản (không thể hiểu theo nghĩa khác). Văn bản thiếu chính xác, không rõ ràng, mơ hồ sẽ dẫn đến hiểu và thực hiện văn bản không đúng, không thống nhất, hơn nữa, có thể gây những hậu quả nghiêm trọng, ảnh hưởng to lớn đến số phận con người, đến đời sống xã hội.

- Tính phổ thông, đại chúng:

Đối tượng tiếp nhận của văn bản QPPL là cơ quan, tổ chức, cá nhân trong phạm vi cả nước, vì vậy, ngôn ngữ biểu đạt phải mang tính phổ thông, đại chúng, dễ hiểu, dễ nhớ, dễ tiếp thu đối với mọi tầng lớp nhân dân. Để đảm bảo tính phổ thông, đại chúng, yêu cầu đặt ra khi sử dụng ngôn ngữ là:

+ Ngôn ngữ phải dùng theo chuẩn phổ thông, quen thuộc trong đời sống nhân dân để mọi người đều hiểu được và hiểu đúng.

+ Không dùng từ ngữ địa phương, trừ trường hợp sử dụng từ ngữ địa phương để chỉ những sự vật, hiện tượng mà chỉ địa phương đó mới có hoặc những từ ngữ có nguồn gốc địa phương đã trở thành từ ngữ phổ thông.

+ Tránh sử dụng từ cổ, thận trọng trong dùng từ mới.

+ Sử dụng hợp lý và chính xác các từ Hán- Việt và các từ gốc nước ngoài khác. Không nên lạm dụng từ Hán Việt, từ ngoại nhập mà phải sử dụng một cách thích hợp và phù hợp.

+ Không nên lạm dụng thuật ngữ chuyên môn. Nếu trong văn bản có từ chuyên môn sâu thì phải giải thích, hoặc phải định nghĩa các thuật ngữ chuyên môn.

+ Tránh thừa từ, lặp từ. Sử dụng thừa từ, lặp từ làm cho văn bản thiếu tính chính xác, trở nên rắc rối và khó hiểu.

+ Hạn chế đến mức tối đa các từ viết tắt để đảm bảo tính rõ ràng và nghiêm túc của văn bản.

+ Sử dụng câu ngắn, diễn đạt đơn giản, tránh cầu kỳ, phức tạp.

*-* Tính khách quan:

Văn bản QPPL được ban hành nhân danh Nhà nước, chứ không thể hiện quan điểm riêng của một cơ quan, cá nhân. Do vậy, ngôn ngữ của văn bản QPPL phải có tính khách quan. Kết hợp với những luận cứ chính xác sẽ làm cho văn bản QPPL có sức thuyết phục cao, đạt hiệu lực, hiệu quả cao trong điều chỉnh các quan hệ xã hội.

Để đảm bảo tính khách quan, cần lưu ý một số điểm sau:

* Lựa chọn và sử dụng từ trung tính, không kèm theo sắc thái biểu cảm;
* Tránh sử dụng từ ngữ hoa mĩ, khoa trương;
* Không sử dụng thành ngữ, tục ngữ;
* Tùy trường hợp cụ thể, nên chuyển từ câu chủ động sang câu bị động;

*-* Tính khuôn mẫu: Văn bản cần được trình bày, sắp xếp bố cục nội dung theo các khuôn mẫu, thể thức quy định. Tính khuôn mẫu bảo đảm cho sự thống nhất, tính khoa học và tính văn hóa của văn bản QPPL.

**6. Phân biệt văn bản quy phạm pháp luật với văn bản áp dụng pháp luật**

Bên cạnh khái niệm văn bản QPPL, còn có khái niệm văn bản áp dụng pháp luật (ADPL) và cần thiết phân biệt chúng, bởi vì chúng là hai yếu tố khác nhau trong cơ chế điều chỉnh của pháp luật đối với các quan hệ xã hội.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Văn bản QPPL** | **Văn bản cá biệt** |
| Phạm vi chủ thể có thẩm quyền ban hành | Hẹp hơn, được quy định rõ trong Hiến pháp, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015. Chủ thể có thẩm quyền ban hành văn bản QPPL đương nhiên có thẩm quyền ban hành văn bản ADPL. | Rộng hơn, được quy định trong nhiều văn bản QPPL khác nhau. Một chủ thể có thẩm quyền ban hành văn bản ADPL có thể không có thẩm quyền ban hành văn bản QPPL |
| Đối tượng điều chỉnh | Điều chỉnh một nhóm/một loại quan hệ xã hội. | Điều chỉnh một quan hệ xã hội cụ thể, đã được xác định trước (với chủ thể, nội dung cụ thể). |
| Mối quan hệ với nhau | Là cơ sở pháp lý để ban hành văn bản ADPL | Là sự cụ thể hóa văn bản QPPL vào từng trường hợp cụ thể. |
| Thực hiện | Được áp dụng nhiều lần trong cuộc sống (mỗi khi có sự kiện pháp lý xảy ra thì văn bản QPPL được áp dụng). | Được áp dụng một lần, với một sự kiện pháp lý cụ thể. |
| Hiệu lực | Việc áp dụng văn bản không làm mất đi hiệu lực của nó, văn bản QPPL chỉ hết hiệu lực trong những trường hợp do luật định [[2]](#footnote-2). | Hết hiệu lực khi thực hiện xong. |
| Trình tự, thủ tục, hình thức | Được quy định cụ thể trong Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015 | Được quy định trong nhiều văn bản QPPL khác nhau. |

Khi giải quyết các vụ việc cụ thể, trên cơ sở văn bản QPPL, các chủ thể có thẩm quyền ban hành các văn bản ADPL làm xuất hiện ở các công dân, tổ chức những quyền và nghĩa vụ pháp lý cụ thể. Ví dụ: Quyết định bổ nhiệm cán bộ, quyết định cho cán bộ nghỉ hưu, những bản án của tòa án luôn gắn với những chủ thể cụ thể về những quyền, nghĩa vụ cụ thể. Những văn bản này gọi là văn bản ADPL (văn bản cá biệt) vì chúng chỉ có hiệu lực một lần và chỉ trong quan hệ đối với những cá nhân, tổ chức cụ thể được ghi đích danh trong văn bản.

## II. NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG VÀ BAN HÀNH VĂN BẢN QUY PHẠM PHÁP LUẬT

### 1. Nguyên tắc khách quan

Việc ban hành văn bản QPPL chỉ mang tính khách quan khi văn bản QPPL đã ban hành phản ánh được nhu cầu và điều kiện khách quan của sự phát triển xã hội. Một cách khác, trong một văn bản QPPL bao giờ cũng hàm chứa hai yếu tố: Yếu tố chủ quan (ý chí của Nhà nước), yếu tố khách quan (nhu cầu, điều kiện khách quan của sự phát triển xã hội). Về nguyên tắc, yếu tố khách quan bao giờ cũng là yếu tố quyết định. Vì vậy, quá trình ban hành văn bản QPPL luôn phải trả lời được câu hỏi: Việc ban hành văn bản QPPL này có thật sự cần thiết, xuất phát từ nhu cầu, đòi hỏi của thực tiễn hay từ mong muốn chủ quan của Nhà nước? Nội dung điều chỉnh có phù hợp với quy luật vận động của đời sống xã hội không?... Ngược lại, yếu tố chủ quan cần phải nhận thức một cách chính xác, kịp thời, đầy đủ những quy luật khách quan, tôn trọng quy luật khách quan.

Trong trường hợp văn bản QPPL thể hiện quá nhiều yếu tố chủ quan, văn bản QPPL sẽ rơi vào tình trạng "chủ quan, duy ý chí", xa thực tế, tất yếu dẫn đến những hệ quả xấu trong quá trình điều chỉnh pháp luật.

Do đó, khi xây dựng và ban hành văn bản QPPL cần thiết phải thu hút được sự tham gia đông đảo các nhà khoa học thuộc các lĩnh vực khác nhau, đặc biệt là các chuyên gia pháp luật, cần nâng cao trách nhiệm của các chuyên gia pháp luật trước chất lượng, hiệu quả của văn bản QPPL.

### 2. Nguyên tắc dân chủ xã hội chủ nghĩa

Nguyên tắc này thể hiện ở sự tham gia của nhân dân lao động và các tổ chức xã hội vào ban hành văn bản QPPL.

Sự tôn trọng lợi ích của nhân dân, quán triệt tinh thần "tất cả quyền lực nhà nước thuộc về nhân dân", sự minh bạch hóa toàn bộ các giai đoạn, khâu của quá trình soạn thảo, sự lấy ý kiến một cách thực sự rộng rãi các tầng lớp nhân dân về dự thảo văn bản QPPL, sự tôn trọng, nghiêm túc tiếp thu các ý kiến đóng góp cũng như trách nhiệm giải trình về việc tiếp thu (hoặc không tiếp thu) các ý kiến đóng góp, loại trừ sự tác động tiêu cực của các nhóm lợi ích là những yêu cầu cơ bản của nguyên tắc này.

### 3. Nguyên tắc pháp chế

Các cơ quan nhà nước, người có thẩm quyền ban hành văn bản QPPL không được ban hành những văn bản không đúng thẩm quyền, vượt thẩm quyền. Khi ban hành văn bản QPPL phải tuân thủ nghiêm chỉnh trình tự, thủ tục do pháp luật quy định. Các văn bản của cơ quan nhà nước cấp dưới phải phù hợp với văn bản của cơ quan nhà nước cấp trên, các văn bản dưới luật phải phù hợp với Hiến pháp, luật, bảo đảm tính thứ bậc của hệ thống văn bản QPPL.

Những vi phạm pháp luật trong quá trình ban hành văn bản QPPL đều phải được phát hiện kịp thời, xử lý nghiêm minh.

### 4. Nguyên tắc Đảng lãnh đạo

Đảng Cộng sản Việt Nam là lực lượng duy nhất lãnh đạo Nhà nước và xã hội. Thông qua hoạt động ban hành văn bản quy phạm pháp luật mà đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng được thể chế hóa thành pháp luật và đưa vào cuộc sống.

Vì vậy, toàn bộ quá trình ban hành văn bản QPPL phải quán triệt đúng đắn, chính xác, đầy đủ các quan điểm, đường lối lãnh đạo của Đảng; xác định rõ văn bản QPPL là phương tiện để đưa đường lối, chính sách của Đảng vào cuộc sống, qua đó, góp phần bảo đảm sự lãnh đạo của Đảng đối với Nhà nước, xã hội.

## III. QUY TRÌNH XÂY DỰNG VĂN BẢN QUY PHẠM PHÁP LUẬT

Quy trình xây dựng văn bản QPPL được quy định chi tiết trong Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. Tùy thuộc vào loại văn bản QPPL mà quy trình này có những bước khác nhau, tuy nhiên có thể thấy những bước chính trong quy trình xây dựng văn bản QPPL gồm những bước cơ bản sau:

* Bước 1: Soạn thảo
* Bước 2: Lấy ý kiến tham gia xây dựng dự thảo
* Bước 3: Thẩm định dự thảo

*Thẩm định* *văn bản trên các mặt:*

* Sự cần thiết ban hành văn bản;
* Sự phù hợp của hình thức văn bản với vấn đề cần được giải quyết;
* Đối tượng, phạm vi điều chỉnh của văn bản;
* Tính hợp hiến, hợp pháp, tính thống nhất của văn bản;
* Tính khả thi của văn bản;
* Kỹ thuật soạn thảo văn bản (từ ngữ, câu chữ, tiêu đề, văn phong…)
* Bước 4: Xem xét, thông qua (ban hành)
* Bước 5: Công bố văn bản
* Bước 6: Gửi và lưu trữ

Ngoài quy trình chung nêu trên, quy trình xây dựng một số loại văn bản QPPL cụ thể như sau:

1. **Quy trình xây dựng luật, pháp lệnh[[3]](#footnote-3)**

Quy trình xây dựng luật, pháp lệnh có thể chia thành các bước như sau:

- Bước 1: Lập chương trình xây dựng luật, pháp lệnh;

- Bước 2: Thành lập ban soạn thảo và phân công cơ quan chủ trì soạn thảo luật, nghị quyết của Quốc hội, pháp lệnh, nghị quyết của Ủy ban thường vụ Quốc hội;

- Bước 3: Tổ chức soạn thảo dự thảo luật, pháp lệnh, nghị quyết (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 4: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 5: Thẩm tra dự án luật, pháp lệnh, dự thảo nghị quyết;

- Bước 6: UBTVQH xem xét, cho ý kiến về dự thảo;

- Bước 7: Thảo luận, tiếp thu, chỉnh lý và thông qua dự thảo trước khi trình Quốc hội;

- Bước 8: Công bố luật, pháp lệnh, nghị quyết

### 2. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của Chủ tịch nước[[4]](#footnote-4)

- Bước 1: Quyết định cơ quan soạn thảo dự thảo lệnh, quyết định (gọi chung là dự thảo).

- Bước 2: Cơ quan soạn thảo tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 3: Lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: Nghiên cứu, tiếp thu ý kiến của cơ quan, tổ chức, cá nhân để chỉnh lý dự thảo và báo cáo Chủ tịch nước;

- Bước 5: Chủ tịch nước xem xét, ký ban hành lệnh, quyết định.

**3. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của Chính phủ [[5]](#footnote-5)4**

- Bước 1: Quyết định chương trình xây dựng nghị định;

- Bước 2: Thành lập ban soạn thảo;

- Bước 3: Tổ chức soạn thảo dự thảo nghị định (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 4: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 5: Bộ Tư pháp thẩm định dự thảo trước khi trình Chính phủ;

- Bước 6: Chính phủ thảo luận, xem xét, quyết định.

**4. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của Thủ tướng Chính phủ[[6]](#footnote-6)5**

- Bước 1: Thành lập ban soạn thảo;

- Bước 2: Tổ chức soạn thảo dự thảo quyết định của Thủ tướng Chính phủ (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: Bộ Tư pháp thẩm định dự thảo trước khi trình Thủ tướng Chính phủ;

- Bước 5: Thủ tướng Chính phủ xem xét, quyết định.

**5. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ[[7]](#footnote-7)6**

- Bước 1: Thành lập ban soạn thảo;

- Bước 2: Tổ chức soạn thảo dự thảo Thông tư của Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: Tổ chức pháp chế của Bộ, cơ quan ngang Bộ thẩm định dự thảo;

- Bước 5: Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ xem xét ký ban hành thông tư.

**6. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của HĐND, UBND**

***6.1. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của HĐND***

*a) Quy trình xây dựng văn bản QPPL của HĐND cấp tỉnh [[8]](#footnote-8)7:*

- Bước 1: Đề nghị xây dựng nghị quyết;

- Bước 2: Thành lập ban soạn thảo dự thảo nghị quyết (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 3: Tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 4: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 5: Sở Tư pháp thẩm định dự thảo (nếu là dự thảo của UBND cấp tỉnh trình HĐND);

- Bước 6: Ban của HĐND thẩm tra dự thảo nghị quyết của HĐND;

- Bước 7: HĐND xem xét, thông qua dự thảo nghị quyết.

*b) Quy trình xây dựng văn bản QPPL của HĐND cấp huyện [[9]](#footnote-9)8*

- Bước 1: Thành lập ban soạn thảo dự thảo nghị quyết (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 2: Tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: Ban của HĐND thẩm tra dự thảo nghị quyết của HĐND;

- Bước 5: HĐND xem xét, thông qua dự thảo nghị quyết.

*c) Quy trình xây dựng văn bản QPPL của HĐND cấp xã [[10]](#footnote-10)9*

- Bước 1: Thành lập ban soạn thảo dự thảo nghị quyết (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 2: Tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: HĐND xem xét, thông qua dự thảo nghị quyết.

***6.2. Quy trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật của UBND***

*a) Quy trình xây dựng văn bản QPPL của UBND cấp tỉnh[[11]](#footnote-11)10*

- Bước 1: Quyết định chương trình xây dựng quyết định, chỉ thị;

- Bước 2: Thành lập ban soạn thảo dự thảo quyết định, chỉ thị (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 3: Tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 4: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 5: Sở Tư pháp thẩm định dự thảo;

- Bước 6: UBND xem xét, thông qua dự thảo.

*b) Quy trình xây dựng văn bản QPPL của UBND cấp huyện [[12]](#footnote-12)11*

- Bước 1: Thành lập ban soạn thảo dự thảo quyết định, chỉ thị (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 2: Tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: Phòng Tư pháp thẩm định dự thảo;

- Bước 5: UBND xem xét, thông qua dự thảo.

*c) Quy trình xây dựng văn bản QPPL của UBND cấp xã[[13]](#footnote-13)12*

- Bước 1: Thành lập ban soạn thảo dự thảo quyết định, chỉ thị (gọi tắt là dự thảo);

- Bước 2: Tổ chức soạn thảo dự thảo;

- Bước 3: Tổ chức lấy ý kiến đối với dự thảo;

- Bước 4: UBND xem xét, thông qua dự thảo.

Ngoài ra, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015 cũng quy định về quy trình dựng văn bản QPPL của Hội đồng thẩm phán Tòa án nhân tối cao, Chánh án Tòa án nhân dân tối cao, Viện trưởng Viện kiểm sát nhân dân tối cao, Tổng kiểm toán Nhà nước, văn bản QPPL liên tịch.

Tóm lại, tùy thuộc vào từng loại văn bản QPPL mà các bước xây dựng, ban hành có thể khác nhau, xong có thể khái quát thành các bước sau đây:

- Bước 1: Quyết định việc ban hành văn bản QPPL;

- Bước 2: Soạn thảo dự thảo văn bản QPPL;

- Bước 3: Lấy ý kiến đóng góp vào dự thảo văn bản QPPL;

- Bước 4: Thẩm định, thẩm tra dự thảo văn bản QPPL;

- Bước 5: Trình, xem xét, thông qua dự thảo văn bản QPPL.

Hồ sơ đề nghị xây dựng văn bản QPPL cho từng loại văn bản QPPL theo thẩm quyền, được quy định từ chương III đến chương XII.

## IV. MỘT SỐ KỸ NĂNG TRONG XÂY DỰNG VĂN BẢN QUY PHẠM PHÁP LUẬT

**1. Kỹ năng soạn thảo dự thảo**

***1.1. Những hoạt động chính***

- Quyết định cơ quan, đơn vị, cá nhân chủ trì soạn thảo (có thể thành lập ban soạn thảo, hoặc chỉ định chuyên viên trực tiếp soạn thảo, tùy thuộc vào loại văn bản QPPL)*[[14]](#footnote-14)13*.

- Ban soạn thảo tổ chức nghiên cứu biên soạn dự thảo:

+ Tổng kết đánh giá các văn bản có liên quan, thu thập tài liệu, thông tin; nghiên cứu rà soát các văn kiện chủ đạo của Đảng, các văn bản pháp luật hiện hành; khảo sát điều tra xã hội; tham khảo kinh nghiệm của nước ngoài.

+ Chọn lựa phương án hợp lý; xác định mục đích, yêu cầu (ban hành văn bản để làm gì? Giới hạn giải quyết đến đâu? Đối tượng áp dụng là ai?) để có cơ sở lựa chọn thể thức văn bản, ngôn ngữ diễn đạt, văn phong trình bày và thời điểm ban hành.

- Viết dự thảo lần thứ nhất:

+ Phác thảo nội dung ban đầu;

+ Soạn đề cương chi tiết;

+ Tham khảo ý kiến của thủ trưởng, các chuyên gia;

- Tổ chức thảo luận nội dung phác thảo;

- Chỉnh lý phác thảo;

- Viết dự thảo: Cần chú ý các yêu cầu về nội dung như đảm bảo tính mục đích; tính khoa học; tính khả thi; tính bắt buộc thực hiện và tính đại chúng, cũng như các yêu cầu về thể thức.

- Biên tập và tổ chức đánh máy dự thảo.

***1.2. Những kỹ năng quan trọng trong soạn thảo dự thảo***

*Thứ nhất, xác định đối tượng, phạm vi, phương pháp điều chỉnh của dự thảo văn bản QPPL.*

* Xác định đối tượng, phạm vi điều chỉnh pháp luật là "xác định ranh giới của việc sử dụng pháp luật vào việc điều chỉnh các quan hệ xã hội, xác định ranh giới của "sự can thiệp công khai" của Nhà nước thông qua pháp luật vào sự phát triển của các quan hệ xã hội"[[15]](#footnote-15)14.
* Đối tượng điều chỉnh của pháp luật nói chung cũng như của văn bản QPPL nói riêng là các quan hệ xã hội mà pháp luật, văn bản QPPL hướng tới, tác động tới. Cần nhấn mạnh rằng, văn bản QPPL không thể điều chỉnh hết mọi quan hệ xã hội, mà chỉ những quan hệ xã hội đáp ứng các tiêu chuẩn sau mới trở thành đối tượng điều chỉnh của văn bản QPPL.
* Xác định phạm vi điều chỉnh các quan hệ xã hội cần phải điều chỉnh bằng pháp luật là điều hết sức quan trọng, đảm bảo cho việc điều chỉnh pháp luật một cách chính xác, tập trung và có hiệu quả nhất. Việc đánh giá những quan hệ xã hội nào là quan trọng, liên quan trực tiếp đến quyền, lợi ích của Nhà nước, xã hội, tổ chức, cá nhân trong quá trình thực hiện công vụ được dựa vào các tiêu chí cơ bản sau:

+ Điều kiện, tính chất trình độ, phát triển kinh tế, chính trị, xã hội của đất nước; yêu cầu đòi hỏi của quá trình hoàn thiện Nhà nước, xu hướng vận động của xã hội, Nhà nước; các yêu cầu, đòi hỏi của thực tiễn; trình độ dân trí, dân chủ của xã hội;

+ Các yếu tố truyền thống tâm lý, truyền thống văn hóa, truyền thống đạo đức của dân tộc; các yếu tố quốc tế...

+ Trên cơ sở đó, Nhà nước xác định những quan hệ xã hội nào cần phải được pháp luật điều chỉnh.

+ Trên cơ sở đó, xác định phạm vi điều chỉnh của dự thảo văn bản QPPL. Xác định phạm vi điều chỉnh của từng loại văn bản QPPL, phải căn cứ vào thẩm quyền ban hành văn bản QPPL, cũng như tính chất của từng loại văn bản QPPL cũng như xác định những vấn đề nào thuộc về lập pháp (phải điều chỉnh bằng luật), những vấn đề nào thuộc về lập quy (điều chỉnh bằng văn bản QPPL dưới luật).

*Thứ hai, phải xác định phương pháp điều chỉnh được sử dụng trong văn bản* *QPPL.*

* Phương pháp điều chỉnh của văn bản QPPL là cách thức, biện pháp mà Nhà nước sử dụng (được quy định trong văn bản QPPL đó) để tác động lên các quan hệ xã hội, làm cho các quan hệ xã hội đó vận động theo một mục tiêu đã được xác định trước.
* Phương pháp điều chỉnh của văn bản QPPL được thể hiện qua các hình thức sau:

+ Cấm thực hiện một/một số hành vi nhất định trong những điều kiện nhất định;

+ Bắt buộc thực hiện một/một số hành vi nhất định trong những điều kiện nhất định (quy định cho cơ quan, tổ chức, cá nhân có nghĩa vụ phải thực hiện những hành vi xác định);

+ Cho phép thực hiện một/một số hành vi nhất định trong những điều kiện nhất định;

+ Trao quyền thực hiện một/một số hành vi nhất định trong những điều kiện nhất định;

+ Gợi ý thực hiện một/một số hành vi nhất định trong những điều kiện nhất định.

- Xác định phương pháp điều chỉnh của mỗi một văn bản QPPL, phụ thuộc vào các yếu tố chính sau:

+ Tính chất, quy luật, vị trí, vai trò của quan hệ xã hội mà văn bản QPPL đó điều chỉnh;

+ Tình hình kinh tế, chính trị, xã hội;

+ Khả năng tổ chức thực hiện văn bản QPPL (nguồn lực của Nhà nước, xã hội, thời gian, năng lực quản lý...);

+ Trình độ dân chủ xã hội;

+ Các yếu tố: văn hóa, đạo đức, truyền thống, phong tục, tập quán, tín ngưỡng, tôn giáo, điều kiện địa lý....;

+ Các yếu tố quốc tế.

* Đồng thời, cần lưu ý rằng, cùng một loại quan hệ xã hội, nhưng trong những môi trường khác nhau thì phải sử dụng phương pháp điều chỉnh khác nhau. Ví dụ: Cùng điều chỉnh các quan hệ về quyền sở hữu, nhưng trong môi trường quản lý hành chính nhà nước thì nó được điều chỉnh bằng phương pháp quyền lực, phục tùng, còn trong môi trường kinh doanh thì nó được điều chỉnh bằng phương pháp bình đẳng, tự thỏa thuận, tự định đoạt.

Tóm lại, hiệu lực, hiệu quả của văn bản QPPL phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó, trước hết, phụ thuộc vào xác định đối tượng, phạm vi, phương pháp, mức độ điều chỉnh. Do vậy, cần trả lời các câu hỏi:

- Điều chỉnh nhóm quan hệ xã hội nào?

- Nội dung điều chỉnh?

- Phạm vi điều chỉnh?

- Mức độ điều chỉnh?

Để trả lời được các câu hỏi đó, thì việc làm rõ các nội dung sau là điều cần thiết:

- Bối cảnh, thực trạng quan hệ xã hội đòi hỏi phải có sự điều chỉnh của pháp luật; mục tiêu và các vấn đề cần giải quyết;

- Đánh giá thực trạng của các quy định pháp luật hiện hành có liên quan đến các quan hệ xã hội cần điều chỉnh;

- Mục tiêu bảo đảm thực hiện các quyền và nghĩa vụ cơ bản của công dân (nếu có);

- Chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước về quản lý ngành, lĩnh vực có quan hệ xã hội cần điều chỉnh (nếu có);

- Nội dung cam kết trong các điều ước quốc tế mà Việt Nam là thành viên hoặc có kế hoạch trở thành thành viên liên quan đến ngành, lĩnh vực có quan hệ xã hội cần điều chỉnh (nếu có).

*Thứ ba, lựa chọn loại quy phạm thể hiện quy phạm pháp luật trong dự thảo văn bản QPPL.*

- Ở Việt Nam, hầu hết các quy phạm pháp luật được thể hiện trong văn bản QPPL, nên trong mối quan hệ giữa QPPL với văn bản QPPL thì quy phạm pháp luật là phạm trù thuộc nội dung, còn văn bản QPPL thuộc phạm trù hình thức. Vì vậy, trong quá trình soạn thảo, ban hành, cần biết lựa chọn chính xác loại quy phạm pháp luật để thể hiện chính xác nội dung, phương thức, mục tiêu điều chỉnh. Có nhiều loại QPPL, tùy theo cách phân loại. Căn cứ vào vai trò điều chỉnh các quan hệ xã hội, các QPPL chia thành ba nhóm: Quy phạm điều chỉnh, quy phạm bảo vệ, quy phạm chuyên môn. Căn cứ vào mối quan hệ nội dung và hình thức, QPPL chia thành quy phạm nội dung (quy phạm vật chất) và quy phạm hình thức (quy phạm thủ tục).

- Lựa chọn quy phạm pháp luật theo vai trò điều chỉnh các quan hệ xã hội: Trong trường hợp quy định quyền, nghĩa vụ của những người tham gia trong các quan hệ xã hội, với mục đích điều chỉnh các hành vi hợp pháp của con người, thông thường người ta sẽ sử dụng loại quy phạm điều chỉnh.

- Các quy phạm này được sử dụng để:

+ Cấm, nhằm quy định nghĩa vụ không được thực hiện các hành vi nhất định, với mục đích loại trừ những hành vi đi ngược lại với lợi ích Nhà nước, xã hội.

+ Bắt buộc, nhằm quy định nghĩa vụ phải thực hiện những hành vi tích cực nhất định.

+ Cho phép, được sử dụng để quy định những quyền được thực hiện thông qua hành vi tích cực trong các quan hệ xã hội.

* Trong trường hợp quy định các biện pháp cưỡng chế mang tính Nhà nước đối với hành vi vi phạm pháp luật, với mục đích xử lý vi phạm pháp luật, các quy phạm bảo vệ sẽ được sử dụng, thể hiện ở các chế tài.

Lưu ý là, quy phạm điều chỉnh thường bao gồm các quy định. Sự tác động qua lại của các quy phạm điều chỉnh và của các quy phạm bảo vệ thể hiện ở chỗ các quy phạm điều chỉnh, điều chỉnh các hành vi hợp pháp của con người; còn các quy phạm bảo vệ thể hiện thái độ của Nhà nước đối với các hành vi vi phạm pháp luật. Do đó, các quy phạm bảo vệ pháp luật bảo đảm cho sự tác động của các quy phạm điều chỉnh.

* Để quy định những vấn đề chung, nguyên tắc hoặc giải thích từ ngữ, người ta sẽ chọn quy phạm chuyên môn, nhằm:

+ Định hình tổng quan, xác định tổng quát trạng thái của một/một số quan hệ xã hội.

Khoản 2, Điều 2 Hiến pháp 2013 quy định: “Nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam do Nhân dân làm chủ; tất cả quyền lực nhà nước thuộc về Nhân dân mà nền tảng là liên minh giữa giai cấp công nhân với giai cấp nông dân và đội ngũ trí thức”

+ Quy định khái niệm pháp lý (đưa ra một khái niệm pháp lý xác định nào đó). Hiện nay, các quy phạm này thường sử dụng trong phần chung của văn bản QPPL hoặc phần "giải thích từ ngữ"của văn bản QPPL [[16]](#footnote-16)15.

+ Tuyên bố về nhiệm vụ, hay nguyên tắc pháp luật16[[17]](#footnote-17)2. Ví dụ, Điều 3 Hiến pháp 2013 tuyên bố: “Nhà nước bảo đảm và phát huy quyền làm chủ của Nhân dân; công nhận, tôn trọng, bảo vệ và bảo đảm quyền con người, quyền công dân; thực hiện mục tiêu dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh, mọi người có cuộc sống ấm no, tự do, hạnh phúc, có điều kiện phát triển toàn diện.”

+ Quy định về việc lựa chọn quy phạm được sử dụng để giải quyết sự xung đột trong pháp luật17[[18]](#footnote-18)3.

- Lựa chọn QPPL theo mối quan hệ nội dung và hình thức:

+ Theo nguyên lý, nội dung quyết định hình thức, hình thức thể hiện nội dung, vì vậy, giữa quy phạm vật chất và quy phạm thủ tục thì quy phạm vật chất sẽ quyết định quy phạm nội dung. Do vậy, khi xây dựng quy phạm thủ tục, phải căn cứ vào quy phạm vật chất để bảo đảm sự thống nhất, phù hợp của quy phạm hình thức với quy phạm nội dung.

+ Việc lựa chọn loại QPPL có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong ban hành văn bản QPPL, tùy thuộc vào nội dung, tính chất các quan hệ xã hội văn bản cần điều chỉnh mà lựa chọn cách thể hiện sao cho phù hợp với mục tiêu ban hành văn bản, đảm bảo tính chính xác, thuận tiện cho áp dụng pháp luật.

- Lựa chọn phương pháp thể hiện QPPL trong các điều luật:

Như trên đã nêu, các QPPL được thể hiện trong các điều luật (điều, khoản, điểm) của văn bản QPPL. QPPL là nội dung, điều luật là hình thức thể hiện QPPL đó. Về mặt kỹ thuật, có thể có 3 trường hợp xảy ra:

+ Quy phạm pháp luật trùng hợp với các điều trong văn bản QPPL (một quy phạm pháp luật được thể hiện trọn vẹn trong một điều luật). Đó là một quy phạm cũng là một điều duy nhất trong văn bản quy phạm pháp luật.

+ Một điều luật của văn bản QPPL chứa đựng nhiều quy phạm pháp luật, chúng gắn bó, liên kết với nhau và cùng điều chỉnh trong một lĩnh vực.

+ Một quy phạm pháp luật được thể hiện trong nhiều điều luật khác nhau.

Thực tế khó khẳng định cách thể hiện nào tốt hơn, nên diễn đạt một quy phạm trong một điều hay nhiều quy phạm trong một điều. Tùy từng trường hợp cụ thể, có thể có trường hợp diễn đạt một quy phạm trong một điều thì tốt hơn nhưng cũng có trường hợp diễn đạt nhiều quy phạm trong một điều lại tốt hơn.

- Có ba phương án được sử dụng để thể hiện QPPL trong các điều luật:

*+ Phương án thể hiện trực tiếp:* Theo phương án này, QPPL được trực tiếp thể hiện trong điều luật của văn bản. Phần lớn các văn bản QPPL được diễn đạt bằng phương pháp này.

*+ Phương án viện dẫn:* Theo phương án này, thành phần này hay thành phần khác của QPPL không được diễn đạt đầy đủ, trực tiếp trong một điều của văn bản QPPL mà được diễn đạt trong nhiều điều của văn bản QPPL đó. Cách thể hiện này được ghi vào phần giả định. Cũng có thể diễn đạt cả phần chế định, phần chế tài bằng phương pháp viện dẫn.

*+ Phương án viện dẫn mẫu:* Phương án này không viện dẫn đến điều cụ thể nào như ở phương án mà nó dẫn đến một văn bản QPPL khác.

Ví dụ Khoản 3 đều 32 Hiến pháp 2013 quy định: “Trường hợp thật cần thiết vì lý do quốc phòng, an ninh hoặc vì lợi ích quốc gia, tình trạng khẩn cấp, phòng, chống thiên tai, Nhà nước trưng mua hoặc trưng dụng có bồi thường tài sản của tổ chức, cá nhân theo giá thị trường”.Như vậy, phần hai của điều này diễn đạt bằng phương pháp mẫu, phương pháp này chỉ đưa ra các mẫu cần phải nghiên cứu luật đó như thế nào? Muốn hiểu được, phải xem xét Luật Trưng mua, trưng dụng năm 2008.

Ở phương án viện dẫn, chỉ dẫn đến điều nào, (khoản, điểm nào) trong cùng một văn bản QPPL, còn ở phương án viện dẫn mẫu sẽ dẫn chiếu đến một văn bản QPPL khác.

Mỗi một phương án diễn đạt đều có những ưu điểm, hạn chế nhất định. Trong thực tế, phương án diễn đạt trực tiếp là tốt nhất. Bởi vì, theo phương án này, quy phạm pháp luật được diễn đạt trực tiếp. Nhưng cũng có những vấn đề không cần lặp lại, trong điều kiện này, nên dùng phương án viện dẫn hoặc phương án viện dẫn mẫu.

Việc thể hiện QPPL trong điều luật, trong văn bản QPPL đòi hỏi tính sáng tạo cao tùy thuộc vào trình độ, kỹ thuật sáng tạo pháp luật của chủ thể ban hành văn bản QPPL, quyết định tính lôgic, chặt chẽ về nội dung, hình thức của văn bản QPPL cũng như của cả hệ thống văn bản QPPL. Vì vậy, khi ban hành văn bản QPPL phải tính toán, lựa chọn phương pháp thể hiện quy phạm pháp luật trong điều luật, trong văn bản QPPL một cách khoa học, hợp lý nhất.

*Thứ tư, kỹ năng sử dụng ngôn ngữ trong quá trình viết dự thảo.*

Để đảm bảo tính chính xác cho dự thảo văn bản QPPL, cần lưu ý về cách sử dụng ngôn ngữ như sau: Về cách dùng từ ngữ và về sử dụng câu.

**2. Kỹ năng trong đánh giá tác động của dự thảo văn bản quy phạm pháp luật**

Đánh giá tác động của dự thảo không phải là một hoạt động bắt buộc trong quá trình xây dựng dự thảo văn bản QPPL, nó chỉ bắt buộc đối với quá trình xây dựng văn bản QPPL của Quốc hội, Uỷ ban thường vụ Quốc hội, Chính phủ. Tuy nhiên, để bảo đảm chất lượng của dự thảo văn bản QPPL, hoạt động này nên được thực hiện đối với tất cả các dự thảo văn bản QPPL.

Đánh giá tác động của dự thảo văn bản văn bản QPPL là hoạt động nhằm xác định rõ các vấn đề cần giải quyết và các giải pháp đối với từng vấn đề đó cũng như dự báo chi phí, lợi ích của các giải pháp, so sánh chi phí, lợi ích của các giải pháp được đề cập đến trong dự thảo, làm cơ sở xem xét, quyết định phương án được lựa chọn trong dự thảo.

Những kỹ năng chủ yếu trong đánh giá tác động dự thảo gồm18[[19]](#footnote-19)1:

***2.1. Kỹ năng xác định các vấn đề mà dự thảo cần giải quyết (cần điều chỉnh)***

- Nắm vững cơ sở lý luận về xác định đối tượng, phạm vi điều chỉnh của văn bản QPPL (đã trình bày ở trên);

- Khảo sát, đánh giá thực trạng trạng thái các quan hệ xã hội thông qua việc thu thập, phân tích, đánh giá các thông tin (thông tin từ nhiều kênh: cơ quan nhà nước, đối tượng chịu sự tác động, công luận, tổ chức xã hội, cộng đồng dân cư, tổ chức quốc tế, kết quả nghiên cứu khoa học, kết quả điều tra xã hội học...), trả lời các câu hỏi: Thực trạng như thế nào? Bản chất thực trạng? Nhu cầu thực tế? Nhu cầu từ phía quản lý nhà nước? Mức độ phù hợp/thiếu hụt giữa thực trạng với nhu cầu? Xu hướng vận động của vấn đề (quan hệ xã hội) trong tương lai?

- Phân loại nhu cầu giải quyết (điều chỉnh), đó là nhu cầu: Trước mắt/lâu dài? đa số/thiểu số? trung ương/địa phương? toàn thể/cục bộ? vùng/miền? đối nội/đối ngoại? kinh tế/xã hội? pháp lý/đạo đức?...

- Xác định mục tiêu điều chỉnh, trả lời câu hỏi: Điều chỉnh để giải quyết vấn đề nào? đáp ứng/thỏa mãn nhu cầu nào?

***2.2. Kỹ năng xác định các giải pháp mà dự thảo đưa ra (phương pháp điều chỉnh)***

- Nắm vững cơ sở lý luận về xác định phương pháp điều chỉnh của văn bản QPPL (đã trình bày ở trên);

- So sánh lợi thế, rủi ro (đối với công dân, xã hội, Nhà nước) của mỗi phương pháp điều chỉnh dự kiến đưa vào dự thảo. Lưu ý rằng, có thể có trường hợp một phương pháp điều chỉnh nào đó sẽ tạo lợi thế cho xã hội, nhưng có thể gây ra rủi ro cho quản lý nhà nước (Ví dụ: Trao quyền tự định đoạt làm cho công dân chủ động hơn nhưng có thể làm cho Nhà nước khó kiểm soát);

- Dự báo khả năng hiện thực của giải pháp (phương pháp điều chỉnh) đưa ra có phù hợp với thực tế không?

- Tính toán sự phù hợp của giải pháp (phương pháp điều chỉnh) với bản chất của vấn đề (đối tượng điều chỉnh);

- Tính toán chi phí của các giải pháp, gồm chi phí định tính/chi phí định lượng; chi phí đối với Nhà nước/xã hội/công dân;

- Tính toán dự báo tác động của dự thảo đối với: Kinh tế/chính trị/xã hội? Nhà nước/công dân? trước mắt/lâu dài? đa số/thiểu số? trung ương/địa phương? toàn thể/cục bộ? vùng/miền? đối nội/đối ngoại? pháp lý/đạo đức?...

- Tham khảo ý kiến đánh giá từ phía công dân, xã hội, tổ chức quốc tế...

Trên cơ sở đó, tổng hợp, so sánh các giải pháp đi đến lựa chọn giải pháp.

**3. Kỹ năng lấy ý kiến góp ý về dự thảo**

Lấy ý kiến đóng góp vào dự thảo là một giai đoạn quan trọng trong quy trình ban hành văn bản QPPL. Trong việc tổ chức lấy ý kiến tham gia xây dựng dự thảo cần chú trọng ý kiến của các cơ quan, tổ chức, cá nhân (các nhà khoa học chuyên ngành), cũng như đối tượng chịu sự tác động của văn bản QPPL điều chỉnh. Có thể tiến hành công đoạn này bằng cách tổ chức hội thảo hoặc lấy ý kiến tham gia trực tiếp.

Các tổ chức, cơ quan, cá nhân được yêu cầu đóng góp ý kiến phải có trách nhiệm trả lời bằng văn bản. Kết quả đóng góp ý kiến tham gia xây dựng dự thảo phải được đánh giá, xử lý và tiếp thu bằng văn bản tổng hợp các ý kiến tham gia xây dựng dự thảo. Trong trường hợp có vấn đề vướng mắc, khó giải quyết phải kịp thời xin ý kiến lãnh đạo. Ban soạn thảo chỉnh lý dự thảo trên cơ sở các ý kiến tham gia xây dựng dự thảo và chuẩn bị hồ sơ thẩm định và gửi đến cơ quan thẩm định.

Cần lưu ý đến thời hạn lấy kiến của các cơ quan, tổ chức, cá nhân được quy định trong Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015.

Những kỹ năng chủ yếu trong giai đoạn này là:

***3.1. Xác định nội dung lấy ý kiến góp ý về dự thảo***

Nội dung lấy ý kiến đóng góp vào dự thảo cần bảo đảm rõ ràng, logic, tập trung vào:

- Những vấn đề quan trọng nhất, có tính nguyên tắc trong dự thảo;

- Những vấn đề còn nhiều ý kiến, phương án khác nhau. Trong trường hợp này, cần có sự so sánh giữa các phương án, luận cứ của mỗi một phương án để thuận lợi cho việc thảo luận, góp ý kiến;

- Tính hợp hiến, hợp pháp của dự thảo;

- Tính khả thi của dự thảo;

- Dự kiến chi phí thực hiện cũng như dự kiến lợi ích mà dự thảo đem lại;

- Thủ tục trong dự thảo.

***3.2. Xác định đối tượng lấy ý kiến góp ý về dự thảo***

Việc xác định đối tượng lấy ý kiến vào dự thảo phải bảo đảm trước hết yêu cầu của Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. Ngoài ra, nên thực hiện theo hướng càng mở rộng đối tượng lấy ý kiến vào dự thảo càng tốt.

***3.3. Xác định hình thức lấy ý kiến góp ý về dự thảo***

Tùy thuộc vào từng dự thảo mà cơ quan soạn thảo quyết định lựa chọn hình thức đóng góp ý kiến phù hợp với tính chất, nội dung, phạm vi của dự thảo văn bản QPPL. Chẳng hạn, các dự thảo văn bản QPPL ở cấp trung ương sẽ phải được lấy ý kiến ở phạm vi rộng hơn so với dự thảo văn bản QPPL ở cấp địa phương.

Các hình thức lấy ý kiến đóng góp vào dự thảo có thể là:

- Gửi văn bản đến đối tượng chịu sự tác động của văn bản QPPL (như gửi đến các Bộ, cơ quan ngang Bộ, chính quyền địa phương, cơ quan, tổ chức của Nhà nước, tổ chức xã hội, hiệp hội...)

- Tổ chức hội thảo khoa học;

- Công bố dự thảo lên trang tin điện tử hoặc các ấn phẩm báo chí;

- Gửi trực tiếp văn bản lấy ý kiến đến các cơ quan nghiên cứu, nhà chuyên gia, nhà khoa học;

- Gửi trực tiếp văn bản lấy ý kiến đến các cơ quan báo chí;

- Tổ chức điều tra xã hội học.

***3.4. Chọn thời gian, thời điểm lấy ý kiến góp ý***

Về nguyên tắc, thời gian lấy ý kiến đóng góp càng dài càng tốt, nhưng cũng cần căn cứ vào tính chất, nội dung, phạm vi của từng dự thảo để ấn định thời gian lấy ý kiến đóng góp. Cần tránh trường hợp, khi công văn về việc lấy ý kiến đóng góp chuyển đến nơi nhận thì cũng là ngày hết hạn (hoặc còn 1, 2 ngày) để các chủ thể có liên quan trả lời.

Thời điểm lấy kiến đóng góp cũng cần tránh những thời điểm có thể làm sao nhãng việc đóng góp ý kiến như dịp lễ, tết...

***3.5. Phân tích, tổng hợp ý kiến góp ý***

Có nhiều cách tổng hợp ý kiến đóng góp, trên cơ sở phân loại chúng. Chẳng hạn, có thể chia thành: i) Nhóm ý kiến đồng ý; ii) Nhóm ý kiến không đồng ý; iii) Nhóm ý kiến khác; hoặc có thể chia thành: i) Nhóm ý kiến đồng ý hoàn toàn; ii) Nhóm ý kiến đồng ý nhưng phải sửa chữa, bổ sung; iii) Nhóm không đồng ý; iv) Nhóm ý kiến khác...

Tổng hợp ý kiến phải bảo đảm nguyên tắc trung thực, đầy đủ, chính xác.

Trên cơ sở đó, phân tích các nhóm ý kiến đóng góp. Quá trình phân tích các ý kiến đóng góp cần bảo đảm tính khách quan, toàn diện, cụ thể đối với từng nhóm ý kiến đóng góp.

Đối với những ý kiến không tiếp thu, cần có sự giải trình (hoặc thông tin phản hồi bằng nhiều hình thức) để tránh sự hiểu lầm, tạo sự đồng thuận sau này.

**4. Kỹ năng trình dự thảo văn bản QPPL**

Hồ sơ trình dự thảo văn bản QPPL thông thường bao gồm: i) Tờ trình dự thảo văn bản; ii) Bản dự thảo văn bản QPPL; iii) Văn bản thẩm định (nếu có); iv) Bản tập hợp ý kiến tham gia (nếu có); v) Các văn bản, giấy tờ khác có liên quan (nếu có). Số lượng hồ sơ tùy theo từng loại văn bản cụ thể hoặc theo quy định của cấp duyệt ký.

***4.1. Kỹ năng chuẩn bị hồ sơ***

- Kiểm tra đầu mục các loại văn bản;

- Kiểm tra số bản của mỗi loại văn bản;

- Kiểm tra hình thức của các loại văn bản;

- Kiểm tra tính bảo mật của hồ sơ (nếu có).

***4.2. Kỹ năng chuẩn bị, viết báo cáo, thuyết trình, giải trình***

- Nêu rõ căn cứ pháp lý, căn cứ thực tế của hồ sơ trình;

- Trình bày tóm tắt:

+ Quá trình chuẩn bị, xây dựng dự thảo;

+ Nguyên tắc, mục tiêu, yêu cầu của dự thảo;

+ Nội dung chính của dự thảo;

+ Những quan điểm còn khác nhau trong dự thảo;

+ Các ý kiến đóng góp;

+ Đánh giá tác động của các phương án.

- Giải trình (nếu có) về các vấn đề chưa rõ trong dự thảo. Trong quá trình giải trình, cần nêu được luận của mỗi một phương án đưa ra trong dự thảo.

- Sử dụng các kỹ năng nói trong quá trình báo cáo, thuyết trình, giải trình về hồ sơ trình.

**BÀI TẬP THỰC HÀNH**

Soạn thảo văn bản quy phạm pháp luật theo thẩm quyền tham mưu của Kiểm lâm cho Uỷ ban nhân dân.

**CÂU HỎI THẢO LUẬN**

Phân tích những lỗi thường gặp trong quá trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật.

**CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Ý nghĩa, yêu cầu của mỗi nguyên tắc trong quá trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật.

2. Sự cần thiết phải đánh giá tác động của dự thảo văn bản quy phạm pháp luật.

3. Các căn cứ để xác định đối tượng, phạm vi, phương pháp điều chỉnh của văn bản quy phạm pháp luật.

4. Mối quan hệ giữa đối tượng, phạm vi điều chỉnh với phương pháp điều chỉnh của văn bản quy phạm pháp luật.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Đại học Luật Hà Nội, Giáo trình Kỹ thuật soạn thảo văn bản, NXB Chính trị quốc gia, 2008.

2. Học viện Hành chính, Giáo trình Lý luận chung Nhà nước và pháp luật, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2010.

3. Học viện Hành chính, Giáo trình Luật Hành chính và tài phán hành chính, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2008.

4. Học viện Hành chính quốc gia, Giáo trình Kỹ thuật xây dựng và ban hành văn bản, NXB Giáo dục, 2006.

5. Học viện Hành chính, Tài liệu bồi dưỡng về Quản lý hành chính nhà nước (chương trình chuyên viên chính), Phần II (Hành chính Nhà nước và công nghệ hành chính; Chuyên đề 14: Kỹ thuật xây dựng và ban hành văn bản quy phạm pháp luật). NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2008.

6. Lưu Kiếm Thanh, Hướng dẫn soạn thảo văn bản quản lý hành chính nhà nước, NXB Thống kê, 2000.

7. Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam 2013.

8. Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015.

9. Nghị định số 24/2009/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2009 của Chính phủ Quy định chi tiết và biện pháp thi hành Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật.

10. Nghị định số 63/2010/NĐ-CP ngày 08 tháng 6 năm 2010 của Chính phủ về Kiểm soát thủ tục hành chính.

**MỤC LỤC**

[Phần I. NỀN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC 1](#_Toc475538485)

[Chuyên đề 1. Lý luận về hành chính nhà nước 1](#_Toc475538486)

[Chuyên đề 2. Pháp luật trong hành chính nhà nước 20](#_Toc475538487)

[Chuyên đề 3. Quyết định hành chính nhà nước 34](#_Toc475538488)

[Chuyên đề 4. Tổng quan về chính sách công 49](#_Toc475538489)

[Chuyên đề 5. Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức hành chính nhà nước 66](#_Toc475538490)

[Chuyên đề 6. Quản lý tài chính công 83](#_Toc475538491)

[Chuyên đề 7. Quản lý nhà nước về cung cấp dịch vụ công 102](#_Toc475538492)

[Chuyên đề báo cáo 1. Thực tiễn công tác cải cách hành chính nhà nước trong lĩnh vực lâm nghiệp 118](#_Toc475538493)

[Phần II. QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ LÂM NGHIỆP 119](#_Toc475538494)

[Chuyên đề 8. Kết hợp quản lý nhà nước theo ngành và lãnh thổ trong lĩnh vực lâm nghiệp 119](#_Toc475538495)

[Chuyên đề 9. Chiến lược phát triển lâm nghiệp và tái cơ cấu ngành lâm nghiệp đến năm 2020 137](#_Toc475538496)

[Chuyên đề 10. Nghiệp vụ điều tra hình sự 156](#_Toc475538497)

[Chuyên đề 11. Quản lý rừng bền vững, chứng chỉ rừng và chính sách chi trả dịch vụ môi trường rừng 170](#_Toc475538498)

[Chuyên đề báo cáo 2. Thực tiễn thực hiện đề án tái cơ cấu ngành lâm nghiệp ở bộ, ngành, địa phương 183](#_Toc475538499)

[Phần III. MỘT SỐ KỸ NĂNG TRONG QUẢN LÝ 184](#_Toc475538500)

[Chuyên đề 12. Kỹ năng phân tích và phát triển tổ chức kiểm lâm 184](#_Toc475538501)

[Chuyên đề 13. Kỹ năng phân tích công việc và đánh giá thực thi công vụ của công chức kiểm lâm 205](#_Toc475538502)

[Chuyên đề 14. Kỹ năng phân công và phối hợp trong thực thi công vụ của công chức kiểm lâm 230](#_Toc475538503)

[Chuyên đề 15. Kỹ năng tổ chức, điều hành hội họp và thuyết trình 248](#_Toc475538504)

[Chuyên đề 16. Kỹ năng xây dựng văn bản quy phạm pháp luật 267](#_Toc475538505)

[Chuyên đề 17. Kỹ năng và phương pháp lập kế hoạch bảo vệ, phát triển và sử dụng rừng 290](#_Toc475538506)

[Phần IV. VIẾT TIỂU LUẬN CUỐI KHÓA VÀ ĐI NGHIÊN CỨU THỰC TẾ 306](#_Toc475538507)

[Mục 1. Viết tiểu luận cuối khóa 306](#_Toc475538508)

[Mục 2. Đi nghiên cứu thực tế 307](#_Toc475538509)

1. (Tham khảo thêm Quyết định số 1920/QĐ-Tg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt đề án kiện toàn tổ chức, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của kiểm lâm giai đoạn 2014 – 2020). [↑](#footnote-ref-1)
2. Những trường hợp văn bản QPPL hết hiệu lực toàn bộ hoặc một phần trong các trường hợp sau đây: i) Hết thời hạn có hiệu lực đã được quy định trong văn bản; ii) Được sửa đổi, bổ sung hoặc thay thế bằng văn bản QPPL mới của chính cơ quan nhà nước đã ban hành văn bản đó; iii) Bị bãi bỏ bằng một văn bản của cơ quan nhà nước có thẩm quyền; iv) Văn bản QPPL hết hiệu lực thì văn bản QPPL quy định chi tiết thi hành, văn bản đó cũng đồng thời hết hiệu lực (Điều 154 Luật ban hành văn bản QPPL 2015). [↑](#footnote-ref-2)
3. Xem các Điều 31 đến 80, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-3)
4. Điều 81, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-4)
5. 4 Xem các điều 82 đến 96, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-5)
6. 5 Điều 97 đến 100, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-6)
7. 6 Điều 101 đến 104, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015 [↑](#footnote-ref-7)
8. 7 Xem các điều 111 - 126, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-8)
9. 8 Xem điều 133 - 137, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-9)
10. 9 Xem điều 142 - 143, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-10)
11. 10Xem điều 127 - 132 Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015 [↑](#footnote-ref-11)
12. 11 Xem các điều 138 - 141, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-12)
13. 12 Xem các điều 144- 145, Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật năm 2015. [↑](#footnote-ref-13)
14. 13 Gọi chung là Ban soạn thảo [↑](#footnote-ref-14)
15. 14 Khoa Luật - Đại học Quốc gia Hà Nội, Giáo trình Lý luận chung về Nhà nước và pháp luật, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, H, 1998, trang 431. [↑](#footnote-ref-15)
16. 15 Khoản Điều 4, Luật Cán bộ, công chức năm 2008: "Cán bộ là công dân Việt Nam, được bầu cử, phê chuẩn, bổ nhiệm giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, ở tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (sau đây gọi chung là cấp tỉnh), ờ huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước". [↑](#footnote-ref-16)
17. 16 Đoạn 2, Điều 1, Bộ luật Dân sự năm 2005: "Bộ luật Dân sự có nhiệm vụ bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của cá nhân, tổ chức, lợi ích của Nhà nước, lợi ích công cộng..." [↑](#footnote-ref-17)
18. 17 Khoản 1, Điều 2, Bộ luật Dân sự năm 2005: "Bộ luật dân sự được áp dụng đối với quan hệ dân sự được xác lập từ ngày Bộ luật này có hiệu lực, trừ trường hợp được Bộ luật này hoặc nghị quyết của Quốc hội có quy định khác". [↑](#footnote-ref-18)
19. 18 Đánh giá tác động dự thảo VBQPPL là một nội dung rộng lớn, trong giới hạn chuyên đề, chuyên đề đề cập đến một số nội dung có tính chất tổng quan. [↑](#footnote-ref-19)