

BÀI GIẢNG

MỘT SỐ KỸ NĂNG CẦN THIẾT CỦA CÁN BỘ KIỂM TRA

NGÂN HÀNG CHÍNH SÁCH XÃ HỘI

1.1. Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ

Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người cán bộ kiểm tra¹.

Hoạt động kiểm tra trên nhiều mặt nghiệp vụ nên kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, những kinh nghiệm có thể ứng dụng trong công tác kiểm tra cũng rất đa dạng. Từ những yêu cầu về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và tính chất công việc² mà người quản lý có thể đặt ra những tiêu chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ kiểm tra theo từng cấp, từng chuyên ngành hoặc từng vị trí công tác nhất định.

- Người cán bộ kiểm tra phải được đào tạo để có những kỹ năng cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ⁴² nhằm tham gia vào hoạt động kiểm tra, đồng thời chuyên ngành đào tạo phải phù hợp với yêu cầu, vị trí công tác của người cán bộ kiểm tra⁴² để có kỹ năng chuyên sâu về chuyên ngành, lĩnh vực phù hợp với vị trí công tác như tín dụng, kế toán, ngân quỹ, tin học...

- Người cán bộ kiểm tra phải nắm chắc quy chế nghiệp vụ, am hiểu pháp luật và biết khai thác, sử dụng pháp luật trong công tác⁴². Pháp luật là công cụ quan trọng để quản lý nhà nước, quản lý xã hội. Bất kỳ một tổ chức nào cũng phải có những nguyên tắc, quy định, quy chế làm cơ sở hoạt động của tổ chức đó. Vì vậy, để xem xét, đánh giá việc thực hiện của một đối tượng nào đó thì người cán bộ kiểm tra nhất thiết phải nắm chắc quy chế nghiệp vụ, am hiểu pháp luật để không chỉ thấy được việc thực hiện đó là đúng hay sai so với quy định mà còn phải thấy được sự hợp lý hay bất hợp lý của quy định đó trong thực tiễn³. Từ đó, có thể chấn chỉnh việc thực hiện theo đúng quy định đã đề ra hoặc đề xuất, kiến nghị cấp có thẩm quyền sửa đổi, bổ sung những quy định không còn phù hợp.

- Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 mang lại rất nhiều cơ hội và thách thức, người cán bộ kiểm tra phải không ngừng nâng cao khả năng chuyên môn, đạo đức phù hợp với thời đại; phải có kiến thức hiểu biết về công nghệ và sử dụng có hiệu quả những hữu ích mà công nghệ mang lại⁴².

1.2. Kỹ năng thu thập thông tin

Trình độ tay nghề, mức độ thạo nghề luôn là yếu tố quyết định chất lượng công việc của mỗi người. Trình độ nghiệp vụ của cán bộ kiểm tra là một trong những yếu tố quyết định chất lượng của mỗi cuộc kiểm tra nói riêng và chất lượng, hiệu quả của công tác kiểm tra nói chung. Trong đó, kỹ năng thu thập thông tin của cán bộ kiểm tra chiếm vị trí quan trọng hàng đầu vì nó giải quyết vấn đề mấu chốt của mỗi cuộc kiểm tra là tìm bằng chứng xác đáng để kết luận khách quan, chính xác về con người và sự việc kiểm tra⁴.

1.2.1 Khái niệm: Thu thập thông tin là quá trình tìm tòi và triển khai thực hiện những cách thức thu thập thông tin⁵ có hiệu quả nhằm thu thập được nhiều thông tin có giá trị và độ tin cậy cao.

1.2.2. Nguyên tắc thu thập thông tin

a) Nguyên tắc liên hệ ngược: Việc thu thập thông tin liên quan đến vấn đề kiểm tra cần phải được tiếp cận đa chiều⁶, bảo đảm các khía cạnh của thông tin liên quan đến vấn đề, không phải là thông tin giản đơn, một chiều.

b) Nguyên tắc đa dạng tương xứng: Việc thu thập thông tin gắn với bản chất của vấn đề đang xử lý. Một vấn đề phức tạp không thể giải quyết bằng các thông tin đơn giản mà cần phải bảo đảm các thông tin phù hợp, cần thiết, tương ứng với mức độ phức tạp của vấn đề.

c) Nguyên tắc phân cấp bảo đảm thông tin: Thu thập thông tin ở mỗi cấp đối với mỗi vấn đề kiểm tra có sự khác nhau. Việc thu thập thông tin cần gắn với vị trí, công việc được phân giao giải quyết, tránh việc ôm đồm, thu thập những thông tin ngoài lề, không liên quan trực tiếp đến công việc cần giải quyết.

d) Nguyên tắc hệ thống mở: Thu thập thông tin cần được tiếp cận theo cách nguyên tắc mở, khai thác nhiều nguồn thông tin, không bó hẹp ở một nguồn thông tin nhằm bảo đảm thông tin đa dạng, đa chiều, giúp tiếp cận vấn đề toàn diện hơn.

1.2.3. Xác định các kênh và nguồn thông tin

Cán bộ kiểm tra thu thập thông tin cần xác định rõ thông tin sẽ thu thập từ nguồn nào. Nguồn thông tin trên thực tế có thể phân loại theo những cách tiếp cận khác nhau nhưng tổng thể có thể được chia thành thông tin thứ cấp và sơ cấp. Thông tin thứ cấp là nguồn thông tin sẵn có từ đối tượng kiểm tra. Thông tin sơ cấp là thông tin mới, được thu thập thông qua các kỹ năng khác như giao tiếp, phỏng vấn, điều tra.

a) Thu thập thông tin qua nguồn thứ cấp

Thông tin từ nguồn thứ cấp chủ yếu được thu thập qua kết quả theo dõi, giám sát; hồ sơ, tài liệu và hệ thống báo cáo⁷. Nguồn thông tin này có tính khả dụng cao. Trước mỗi vấn đề cần giải quyết, thông tin từ hồ sơ, tài liệu văn bản là một nguồn thông tin có giá trị, phục vụ trực tiếp cho quá trình ra quyết định. Để thu thập thông tin từ hồ sơ, tài liệu, văn bản có hiệu quả, quá trình thu thập nguồn thông tin cần chú ý các bước sau:

- Xác định thông tin gì cần thu thập để giải quyết vấn đề.
- Xem xét từng vấn đề thì hồ sơ, tài liệu, văn bản nào có thông tin này?
- Xác định hồ sơ, tài liệu, văn bản được lưu trữ và quản lý ở đâu?
- Tiếp cận hồ sơ, tài liệu, văn bản và xác định những thông tin cần thiết phục vụ quá trình giải quyết công việc.

b) Thu thập thông tin qua nguồn sơ cấp

Cán bộ kiểm tra có thể thu thập thông tin sơ cấp qua việc quan sát tại chỗ, phỏng vấn, giao tiếp với đối tượng kiểm tra⁸.

- Quan sát⁹ để thu thập thông tin phải có mục đích, được ghi lại, có kiểm tra tính ổn định và tính hiệu lực của kết quả thu nhận được.

- Phỏng vấn⁹ là cuộc trao đổi, hỏi chuyện, thu thập thông tin cần thiết mà cán bộ kiểm tra cần thu thập thông tin từ đối tượng kiểm tra⁹ để phục vụ nội dung cần kiểm tra. Do đó, cán bộ kiểm tra phải chuẩn bị nội dung phỏng vấn và suy nghĩ đặt câu hỏi để thu thập thông tin cần thiết.

- Thu thập thông tin bằng bảng hỏi định lượng⁹: Cán bộ kiểm tra có thể thu thập thông tin bằng bảng hỏi. Để có thông tin, cán bộ kiểm tra phải xem xét kỹ các thông tin cần thu thập để đạt được mục tiêu kiểm tra.

- Thu thập thông tin truyền miệng⁹: Thông tin từ các ý kiến đóng góp, từ các cuộc họp, qua điện thoại và trao đổi trực tiếp là một nguồn thông tin quan trọng trong hoạt động kiểm tra. Đối với các thông tin này, cần chú ý ghi chép lại, khai thác qua kết luận các cuộc họp. Đối với các loại thông tin này cần chú ý, thông tin đóng góp có thể chỉ là thông tin một chiều, mang tính chủ quan nên cần tập hợp và đối chiếu thông tin với các nguồn thông tin khác. Thông tin từ các cuộc họp là thông tin được chính thức hoá trong văn bản làm cơ sở cho việc khai thác và sử dụng.

1.2.4. Nội dung thu thập thông tin

a) Tiếp cận các nguồn cung cấp thông tin⁵¹

Là quá trình tìm tòi và triển khai thực hiện cách thức thiết lập quan hệ giao tiếp với những đối tượng có thông tin để được họ cung cấp thông tin. Công việc này rất quan trọng vì đặc điểm tâm lý, xã hội của người Việt Nam là trọng tình nghĩa đến mức duy tình.

Phương hướng chung để tiếp cận các nguồn cung cấp thông tin là xác định thời gian, không gian thích hợp và tìm cách tạo ấn tượng tốt đẹp với đối tượng ngay từ lần đầu tiếp xúc.

Về nguyên tắc công tác, cán bộ kiểm tra tuyệt đối không đe dọa, cài bẫy hoặc hứa hẹn vô nguyên tắc. Mặt khác, cán bộ kiểm tra cũng không tỏ ra quyền thế, kiêu cách hoặc có những lời nói mang tính áp đặt hoặc thúc ép vì nó tạo xúc cảm tiêu cực, ảnh hưởng xấu đến thái độ hợp tác của đối tượng.

b) Khai thác thông tin⁵¹

Là quá trình tìm tòi và triển khai thực hiện những cách thức tác động có hiệu quả tới đối tượng để được họ nhiệt tình cung cấp thông tin. Tương ứng với các nhóm nguồn cung cấp thông tin là các cách khai thác thông tin khác nhau.

Đối tượng kiểm tra thường là người đã có kinh nghiệm sống, kinh nghiệm công tác, kinh nghiệm chuyên môn và có khả năng hợp thức hoá những chứng từ, hoá đơn... để che giấu sai phạm. Do vậy, khi thu thập thông tin từ nghiên cứu hồ sơ, văn bản, tài liệu cần đánh giá tính khách quan, hợp pháp, hợp lý của chúng để loại bỏ những tài liệu được hợp thức hoá. Bên cạnh đó, việc đánh giá

tính đầy đủ và toàn diện của tài liệu cũng cần thiết nhằm tránh bỏ lọt sai phạm hoặc vô tình tạo điều kiện cho đối tượng kiểm tra tìm cách đối phó⁵⁹.

1.2.5. Một số kỹ năng thu thập thông tin

a) Kỹ năng lắng nghe trong thu thập thông tin³⁶

- Muốn người cung cấp thông tin nhiệt tình thì cán bộ kiểm tra phải biết cách lắng nghe. Cụ thể là phải chăm chú lắng nghe và kích thích sự nhiệt tình của người cung cấp thông tin bằng những cái gật đầu, sự đồng tình, sự tán thưởng, lời bàn luận... đúng lúc¹⁰. Ngoài ra, cán bộ kiểm tra cần kiên nhẫn, không cắt ngang lời nói, tránh lý thuyết dài dòng hoặc lên giọng làm mất thiện cảm của đối tượng tiếp xúc.

- Biết cách gợi cho người cung cấp thông tin những điều mình cần nghe: Đây là cách tốt nhất để thu được những thông tin có giá trị và hướng cuộc bàn luận đi đúng trọng tâm. Công việc này tuy khó vì nó đòi hỏi sự tinh tế, khéo léo nhưng vẫn có thể làm được bằng việc tạo không khí cởi mở, tin cậy lẫn nhau; đặt mình vào vị trí của đối tượng để hiểu và giải toả những băn khoăn, e ngại của họ; tạo điều kiện cho họ bày tỏ quan điểm đồng thời tôn trọng cách thể hiện quan điểm và chú ý khích lệ những quan điểm, thái độ đúng đắn của họ, không gạt bỏ ý kiến của họ một cách thiếu tế nhị; trao đổi, bàn bạc có lý có tình luôn là cách thức tốt nhất để thuyết phục đối tượng cung cấp thông tin.

- Khi thu thập thông tin từ những đối tượng thiếu tự giác, cán bộ kiểm tra có thể lật đi lật lại vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau và bằng nhiều hình thức khác nhau. Qua nhiều lần trình bày về cùng một vấn đề dưới các góc độ và hình thức khác nhau nếu không phải sự thật tất yếu sẽ xuất hiện những sơ hở, mâu thuẫn và đó là “điểm nút” để cán bộ kiểm tra khai thác thông tin tìm bằng chứng. Bằng cách này cán bộ kiểm tra đã buộc đối tượng dù không tự giác cũng phải tự bộc lộ mình.

- Việc lắng nghe của cán bộ làm công tác kiểm tra nhằm:

+ Tiếp thu các ý kiến đề xuất, báo cáo, phản ánh tâm tư, nguyện vọng của đối tượng được kiểm tra đối với cơ chế, chính sách, quyết định của NHCSXH.

+ Tiếp nhận và giải đáp kịp thời các ý kiến phản hồi của đối tượng được kiểm tra trong chức trách, nhiệm vụ được giao.

b) Kỹ năng sử dụng các loại câu hỏi để thu thập thông tin³⁶

Khi kiểm tra, câu hỏi thường được sử dụng để khai thác, thu thập thông tin từ đối tượng kiểm tra, để thăm dò hoặc làm sáng tỏ một vấn đề cần giải quyết. Do đó, để khai thác thông tin làm rõ hơn vấn đề kiểm tra, người cán bộ kiểm tra phải biết cách đặt câu hỏi. Biết cách đặt câu hỏi sẽ hỗ trợ cho cán bộ kiểm tra rất nhiều khi thực hiện công việc được giao.

- Câu hỏi đóng: Là dạng câu hỏi có rất ít sự lựa chọn vì câu trả lời chỉ “có-không”, “đúng-sai”^{11, 33}. Câu hỏi đóng thường dùng để kiểm tra thông tin, khẳng định¹¹ nội dung hoặc để thăm dò. Không nên lạm dụng câu hỏi đóng liên tục, vì điều này sẽ khiến đối tượng kiểm tra nghĩ rằng mình đang bị tra khảo.

- Câu hỏi mở¹²: Là dạng câu hỏi có rất nhiều sự lựa chọn và dùng để thu thập thông tin. Nó thường bắt đầu với: Ai, khi nào, ở đâu, làm thế nào, tại sao hay như thế nào. Câu hỏi mở là câu hỏi không có câu trả lời cố định, sử dụng khi yêu cầu đối tượng kiểm tra đưa ra thông tin³⁴.

- Câu hỏi khơi gợi hoặc dẫn dắt: Là câu hỏi đưa ra nhằm hướng câu trả lời vào một vấn đề cụ thể³⁵. Chúng được sử dụng để khai thác thêm thông tin nếu câu trả lời chưa đầy đủ hoặc không rõ ràng và khai thác thêm thông tin hoặc kiểm tra lại thông tin trước³⁵.

Muốn thu thập đầy đủ, chính xác thông tin, người đặt câu hỏi cần:

- Lên kế hoạch chuẩn bị cho các câu hỏi. Khi lên kế hoạch cần xác định rõ mục đích hỏi. Câu hỏi tốt là câu hỏi có mục đích hỏi rõ ràng, xác định rõ thông tin nào muốn biết, vấn đề nào sẽ hỏi.

- Đặt câu hỏi: Mấu chốt của kỹ năng này là hỏi sao cho trúng và đúng thời điểm. Tùy thuộc hoàn cảnh và đối tượng được hỏi để nêu câu hỏi cho phù hợp. Cần lựa chọn câu hỏi tùy theo mục đích hỏi. Câu hỏi chỉ nên có một ý hỏi, tránh đưa ra nhiều ý hỏi cùng một lúc khiến người được hỏi không biết bắt đầu trả lời từ đâu. Tránh câu hỏi mang tính dẫn dắt, gợi ý trả lời và câu hỏi mập mờ không rõ nghĩa.

c) Kỹ năng quan sát kết hợp với suy luận, phán đoán trong quá trình tiếp xúc với đối tượng kiểm tra³⁶

Mục đích quan sát nhằm thu thập những biểu hiện bên ngoài về nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng. Thông qua vẻ mặt, ánh mắt, cử chỉ, ngôn ngữ, trang phục, hành vi... của đối tượng kiểm tra, cán bộ kiểm tra có thể khẳng định hoặc khai thác những thông tin cần thiết. Những biểu hiện thiếu chân thực không phản ánh đúng bản chất của vấn đề. Mặt khác, cần kết hợp quan sát với suy luận, phán đoán để kiểm chứng thông tin ngay khi tiếp nhận, tránh tiếp xúc nhiều lần mất thời gian và gây phiền hà cho đối tượng kiểm tra.

Nắm bắt tâm lý của đối tượng kiểm tra và có biện pháp tác động phù hợp để họ cung cấp thông tin. Điểm quan trọng nhất cần nắm bắt là nguyên nhân (động cơ) ẩn chứa đằng sau thái độ hợp tác hay bất hợp tác của người cung cấp thông tin. Ví dụ, với những người có thái độ khách quan, công bằng, đấu tranh bảo vệ lẽ phải thì cán bộ kiểm tra khơi sâu những động cơ dẫn đến thái độ tích cực của họ, tôn trọng ý kiến của họ và làm cho họ thoải mái, tin tưởng. Những người bao che cho đối tượng kiểm tra có thể do tinh thần đấu tranh yếu nên đoàn kết một chiều nhưng phổ biến là vì chung quyền lợi hoặc vì quan hệ riêng nên bao che cho nhau. Nếu yếu tố gắn kết họ với nhau là lợi ích thì chỉ khi phá vỡ lợi ích chung đó mới thay đổi được thái độ của họ.

d) Kỹ năng đối thoại để thu thập thông tin³⁶

Khi trao đổi, cán bộ kiểm tra cần có lý lẽ xác đáng, lập luận chặt chẽ vì nếu sơ hở sẽ tạo cơ hội cho đối tượng quanh co và giành thế chủ động. Cán bộ kiểm tra cũng cần sử dụng một số thủ pháp đối thoại như lật đi lật lại vấn đề

dưới nhiều hình thức khác nhau, đặt những câu hỏi gián tiếp để thu được những câu trả lời khách quan v.v...

e) Kỹ năng phân biệt “dư luận xã hội” với “tin đồn”³⁶

Với kênh thông tin từ dư luận xã hội cần chú ý phân biệt “dư luận xã hội” với “tin đồn”. Dư luận xã hội là quan điểm, thái độ chung của nhiều người trong cộng đồng còn tin đồn chỉ là thông tin lan truyền trong cộng đồng. Dư luận xã hội hình thành khi xuất hiện một sự kiện hay hiện tượng đụng chạm đến quyền lợi thiết thân của số đông hoặc vi phạm những chuẩn mực xã hội. Khi đó, nhiều người cùng tham gia trao đổi, đánh giá đã loại bỏ dần những khía cạnh bất hợp lý để hình thành quan điểm chung nên dư luận có độ tin cậy nhất định. Ngược lại, tin đồn xuất hiện và lan truyền dễ dàng, nhiều khi thiếu căn cứ nên không có độ tin cậy, không thể là một kênh để thu thập thông tin trong công tác kiểm tra.

1.3. Kỹ năng xử lý thông tin

1.3.1. Khái niệm

Xử lý thông tin là quá trình tìm tòi và triển khai thực hiện những cách thức phân tích, đánh giá, đối chiếu, so sánh, liên kết các thông tin nhằm xác định tính chân thực, độ chính xác của các thông tin đã thu thập.

1.3.2. Nội dung xử lý thông tin

a) Phân tích tính hợp pháp của thông tin^{13, 38}

Để che giấu sai phạm, đối tượng kiểm tra thường tìm cách hợp thức hoá những văn bản, tài liệu liên quan đến sự việc. Vì vậy, việc xác định các tiêu chuẩn xem xét tính hợp pháp của thông tin để khẳng định thông tin đó hợp pháp hay không hợp pháp một cách nhanh chóng, chính xác là rất quan trọng. Ví dụ, các hoá đơn thanh toán tiền mặt phải đảm bảo các thông số theo quy định của Luật Kế toán, Luật Thống kê; các hồ sơ, văn bằng, chứng chỉ phải ghi đủ những thông tin theo quy định và phải được đóng dấu chính thức.v.v...

b) Phân tích tính hợp lý của thông tin^{13, 38}

Để xác định tính hợp lý của thông tin, cần đặt nó trong logic vận động, phát triển của sự vật, hiện tượng và trong mối quan hệ với các thông tin khác để xem xét. Dù thông tin hợp pháp nhưng không hợp logic hoặc mâu thuẫn với những thông tin khác³⁹ cũng cần được xem xét loại bỏ.

c) Xác định độ tin cậy của thông tin^{13, 38}

Độ tin cậy của thông tin có sự kết hợp của nhiều yếu tố. Bằng tư duy logic và sự nhạy cảm nghề nghiệp kết hợp với phân tích diễn biến sự việc, cán bộ kiểm tra kết hợp giữa tính khách quan với mức độ hợp pháp, hợp lý của thông tin để xác định độ tin cậy của những thông tin thu được³⁹.

d) Đối chiếu, so sánh, liên kết thông tin^{13, 38}

Các sự vật hiện tượng luôn tồn tại, phát triển trong mối quan hệ biện chứng, tương tác lẫn nhau. Các thông tin về sự vật hiện tượng phải được đặt

trong mối quan hệ biện chứng với nhau để đối chiếu, so sánh, liên kết chúng với nhau thì mới phản ánh đúng bản chất sự việc.

e) Xác định giá trị sử dụng của thông tin^{13, 38}

Thông tin chỉ được sử dụng khi nó hợp pháp, hợp lý, có độ tin cậy cao và phản ánh đúng bản chất của vấn đề hoặc sự việc. Xác định giá trị sử dụng của thông tin là việc tổng hợp tính hợp pháp, hợp lý, độ tin cậy và xác định mối liên hệ của thông tin đó với bản chất của vấn đề cần xem xét, kết luận để quyết định sử dụng thông tin phục vụ mục đích kiểm tra.

1.3.3. Một số kỹ năng xử lý thông tin

Người cán bộ kiểm tra phải có kỹ năng xử lý thông tin, bằng chứng dưới các hình thức như thống kê số liệu, tính tỷ lệ. Số liệu thu thập được sẽ không có ý nghĩa nếu không được xử lý. Số liệu trong nhiều trường hợp chỉ là sự mô tả giản đơn, chưa phản ánh được xu hướng, bản chất của vấn đề. Số liệu thu thập được có thể xử lý ở mức độ, cấp độ khác nhau. Thống kê, tính tỷ lệ là các công cụ cơ bản để tìm hiểu ý nghĩa của các số liệu. Thống kê số liệu có thể thực hiện bằng việc xác định tần suất, tỷ lệ, tìm ra mối tương quan giữa các số liệu, ý nghĩa của các số liệu. Trong xử lý thông tin, có xử lý thông tin tức thời và xử lý thông tin theo quy trình.

a) Kỹ năng xử lý thông tin tức thời³⁷

Trong một số trường hợp, trước những thông tin vừa thu nhận được, cán bộ kiểm tra phải đưa ra câu trả lời, quyết định biện pháp giải quyết cụ thể, ngay tại thời điểm tiếp nhận thông tin mà không có thời gian để nghiên cứu, xử lý. Đối với trường hợp này, việc xử lý thông tin cần phải được thực hiện chủ động, tích cực để có thể đưa ra quyết định đúng đắn. Muốn vậy, cán bộ kiểm tra cần:

- Nhanh chóng xác định thông tin đã thu nhận được để phân loại, sắp xếp thông tin^{14, 26}. Thông tin này có thể từ đối tượng liên quan cung cấp thông qua phát biểu, trao đổi trực tiếp, thông qua thái độ của người trong cuộc... Từ đó, xác định những thông tin có ý nghĩa mâu chốt đối với sự việc²⁶.

- Kết hợp thông tin vừa thu nhận được với thông tin đã có từ các nguồn khác nhau để so sánh²⁶, đối chiếu nhằm xác định tính phù hợp, logic của vấn đề.

- Xác định đối tượng tiếp nhận câu trả lời, quyết định, biện pháp giải quyết là cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng... để đưa ra phương án giải quyết phù hợp, hiệu quả.

- Bổ sung những thông tin cần thiết thông qua việc tiếp tục đối thoại, trao đổi nếu thông tin chưa đủ cơ sở để giải quyết.

- Đưa ra cách giải quyết, câu trả lời, quyết định cho trường hợp, tình huống cần giải quyết.

b) Kỹ năng xử lý thông tin theo quy trình^{15, 37}

- Tập hợp và hệ thống hoá thông tin theo từng vấn đề, lĩnh vực. Tóm tắt những thông tin cơ bản, thông tin mới, thông tin có điểm khác biệt với những thông tin trước.

- Phân tích và kiểm tra độ chính xác của các thông tin, tính hợp lý của các tài liệu, số liệu. Muốn vậy, cán bộ kiểm tra cần: Xác định độ tin cậy của các nguồn tin; lý giải được sự mâu thuẫn giữa các thông tin (nếu có); chọn ra những thông tin đầy đủ, có độ tin cậy cao để chỉnh lý chính xác tài liệu, số liệu.

- Cung cấp thông tin: Muốn cung cấp thông tin tốt, cần tìm hiểu chính xác yêu cầu thông tin về vấn đề gì; xác định các thông tin cần cung cấp, phạm vi, thời gian và hình thức cung cấp thông tin.

- Phổ biến thông tin: Thông tin đã được xử lý cần phổ biến, truyền đạt kịp thời đến các đối tượng cần tiếp nhận thông tin. Cán bộ kiểm tra cần lựa chọn hình thức và kênh truyền đạt thông tin phù hợp.

- Bảo quản, lưu trữ thông tin: Việc bảo quản và lưu trữ thông tin nhằm đảm bảo cho tài liệu thông tin không bị hư hỏng và phục vụ cho công tác hàng ngày và lâu dài.

c) Kỹ năng nhận diện và xử lý tình huống³⁷

Trên cơ sở chủ trương, chính sách, văn bản hướng dẫn, văn bản trả lời vướng mắc,...từ những thông tin, bằng chứng đã thu thập được, sự tinh tường và nhạy cảm của người cán bộ kiểm tra có thể giúp nhận diện những khuyết điểm, vi phạm; những điểm mâu thuẫn, bất hợp lý, chưa rõ ràng.

Trong quá trình kiểm tra, có thể có rất nhiều tình huống phát sinh đòi hỏi cán bộ kiểm tra phải giàu kinh nghiệm, khéo léo trong xử lý tình huống. Xử lý tình huống bao gồm việc xác định vấn đề; xác định người nào sẽ giải quyết vấn đề gì; xem xét các khía cạnh và đánh giá các tác động của vấn đề; đưa ra các giải pháp và quyết định lựa chọn giải pháp tối ưu để giải quyết vấn đề¹⁶. Nếu đối tượng kiểm tra không hợp tác, bất đồng quan điểm với cán bộ kiểm tra, nếu cần thiết, cán bộ kiểm tra cần tổ chức gặp gỡ trao đổi với đối tượng kiểm tra. Thông qua quá trình trao đổi sẽ có thể thu thập thông tin phản hồi từ đối tượng kiểm tra. Thực hiện việc này một mặt tránh những hiện tượng thiếu hiểu biết kết quả kiểm tra của đối tượng kiểm tra, mặt khác cho phép đối tượng kiểm tra có cơ hội giải trình về nội dung công việc, trình bày ý kiến của mình về những kết luận liên quan đến thực thi công vụ của bản thân, cho phép cán bộ kiểm tra có cơ hội kiểm chứng lại để đảm bảo tính chính xác của các quyết định kiểm tra. Khi trao đổi ý kiến, đối tượng kiểm tra có thể có những phản ứng tiêu cực, chính vì vậy cán bộ kiểm tra phải dự đoán trước tình huống và chuẩn bị thông tin chu đáo để xử lý tốt các tình huống có thể xảy ra.

d) Kỹ năng đánh giá, phân tích thông tin³⁷

Sau khi tìm kiếm, phát hiện, thu thập, xem xét, tra cứu, thẩm định, chứng cứ, tài liệu đã thu thập; cán bộ kiểm tra đánh giá thông tin, phân tích mối liên hệ tìm ra sự thật, xác định các sai sót, vi phạm¹⁷.

Đứng trước một vấn đề phải giải quyết, người cán bộ kiểm tra phải phân tích vấn đề một cách sâu sắc, thấy được biểu hiện, bản chất của vấn đề, xem xét vấn đề trong những điều kiện, hoàn cảnh lịch sử cụ thể, từ đó tổng hợp các yếu tố, phân tích làm rõ nguyên nhân, rút ra những nhận định, đánh giá cuối cùng⁴⁵.

Ví dụ: Để giải quyết một hành vi làm trái quy định của ngành, nếu người cán bộ kiểm tra chỉ làm rõ những biểu hiện bên ngoài của hành vi vi phạm, xác định những đối tượng liên quan, xác định hậu quả để áp dụng chế tài xử lý thì nhiều khi chưa đầy đủ và chặt chẽ. Để giải quyết thấu đáo tận gốc rễ của vi phạm đó, người cán bộ kiểm tra phải đi sâu tìm hiểu căn nguyên của việc làm trái là do thiếu trách nhiệm hay cố ý làm trái. Hoặc trong điều kiện hoàn cảnh đó, các đối tượng không còn sự lựa chọn nào khác do bó buộc của những cơ chế bất hợp lý nên đã làm trái...

1.4. Kỹ năng giao tiếp ứng xử trong hoạt động kiểm tra

Trong hoạt động kiểm tra, giao tiếp của cán bộ kiểm tra không chỉ là giao tiếp ứng xử bình thường trong xã hội mà còn có những nét đặc thù riêng nhằm thực hiện chức năng trao đổi thông tin của người kiểm tra với đối tượng kiểm tra, chức năng định hướng và điều chỉnh những vấn đề liên quan trong công tác kiểm tra. Vì vậy, qua giao tiếp người kiểm tra mới nắm bắt được những vấn đề nảy sinh trong công việc nhằm lựa chọn những thông tin phù hợp, tập trung định hướng nghiên cứu vụ việc, tìm ra nguyên nhân của vấn đề, đánh giá và kết luận vụ việc một cách nhanh chóng, khách quan, khoa học. Muốn vậy, người cán bộ kiểm tra phải rèn luyện một số kỹ năng giao tiếp ứng xử cơ bản sau:

1.4.1. Giao tiếp ứng xử trong quan hệ với đơn vị được kiểm tra³²

- Khi giao tiếp với đơn vị được kiểm tra cần có thái độ ứng xử văn hoá, lịch thiệp, thiện chí; lắng nghe, tôn trọng, ngôn ngữ giao tiếp rõ ràng, mạch lạc¹⁸.

- Cán bộ kiểm tra phải rèn luyện và sử dụng các kỹ năng giao tiếp như kỹ năng nghe, đọc, nói và kỹ năng trình bày, diễn giải phù hợp với từng môi quan hệ; rèn luyện khả năng tự kiềm chế, kiểm soát bản thân, tránh nổi nóng hoặc tranh luận to tiếng với người giao tiếp.

- Không được lợi dụng danh nghĩa người kiểm tra để thực hiện hành vi trái pháp luật như: trục lợi vật chất hoặc tinh thần; không sách nhiễu, gây khó khăn, phiền hà cho đơn vị được kiểm tra.

- Không được cản trở, can thiệp trái pháp luật vào hoạt động bình thường của đơn vị được kiểm tra; thực hiện kiểm soát thông tin, kết quả kiểm tra theo đúng quy định; tôn trọng các quy định nội bộ của đơn vị được kiểm tra.

1.4.2. Giao tiếp ứng xử trong quan hệ nội bộ đoàn kiểm tra³²

- Đối với thành viên đoàn kiểm tra

- + Với Trưởng đoàn, cán bộ kiểm tra phải tôn trọng, trung thực trong báo cáo công việc và cung cấp thông tin; chủ động, sáng tạo khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Chấp hành quyết định của Trưởng đoàn; khi có căn cứ cho rằng

quyết định của Trưởng đoàn là trái pháp luật thì phải góp ý trực tiếp hoặc đề xuất ý kiến bằng văn bản¹⁹.

+ Với thành viên khác của đoàn kiểm tra, cán bộ kiểm tra tích cực phối hợp và chia sẻ, giúp đỡ²⁰ đồng nghiệp để công việc hoàn thành đúng tiến độ và hiệu quả tốt nhất; không gây bè phái chia rẽ mất đoàn kết nội bộ hoặc lợi dụng góp ý, phê bình làm tổn hại đến uy tín của đồng nghiệp. Không quấy rối, gây phiền hà hoặc coi thường đồng nghiệp.

- Đối với Trưởng đoàn kiểm tra

+ Phải xây dựng, giữ gìn sự đoàn kết, đạo đức và văn hóa trong đoàn kiểm tra; nắm bắt kịp thời tâm lý của cán bộ kiểm tra thuộc thẩm quyền quản lý để có cách thức điều hành phù hợp²¹ với từng đối tượng nhằm phát huy hết khả năng, kinh nghiệm, tính sáng tạo, chủ động trong việc thực hiện nhiệm vụ kiểm tra; tạo điều kiện phát huy dân chủ trong công tác và phát huy sáng kiến của các cán bộ kiểm tra⁵⁵; tôn trọng và tạo niềm tin cho cán bộ kiểm tra khi giao nhiệm vụ và chỉ đạo thực hiện kiểm tra; bảo vệ danh dự của cán bộ kiểm tra khi bị phản ánh, khiếu nại, tố cáo không đúng sự thật²².

+ Không được lạm dụng, có thái độ cửa quyền, hách dịch đối với cấp dưới, áp đặt ý kiến theo cảm tính cá nhân của mình làm ảnh hưởng việc thực hiện nhiệm vụ, kết quả quản lý điều hành và kết quả kiểm tra.

+ Cần đưa ra ý kiến chỉ đạo, kết luận kịp thời, cụ thể các vấn đề trong điều hành, quản lý hoạt động kiểm tra, tránh tình trạng chung chung⁵⁶ gây khó khăn cho thành viên trong đoàn; không được trốn tránh, đùn đẩy trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ của mình làm ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị hoặc quyền lợi chính đáng, danh dự của đồng nghiệp, cấp dưới.

1.4.3. Giao tiếp ứng xử trong quan hệ với cơ quan thông tấn báo chí và các tổ chức, cá nhân có liên quan³²

- Việc cung cấp thông tin tài liệu về kiểm tra với các cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan chấp hành theo đúng quy định của NHCSXH.

- Trong thực tế hoạt động kiểm tra rất đa dạng vì nó liên quan đến nhiều đối tượng. Người cán bộ kiểm tra cần căn cứ vào mục đích, yêu cầu của từng cuộc kiểm tra và từng đối tượng kiểm tra mà có những hình thức giao tiếp cho phù hợp, lựa chọn phong cách và ngôn ngữ, địa điểm giao tiếp cho hiệu quả cao nhất. Khi tiếp xúc với các đối tượng được kiểm tra (Hội đoàn thể nhận ủy thác, Tổ TK&VV, Khách hàng) không được định kiến, gò ép, cưỡng bức, phải lắng nghe, tôn trọng ý kiến giải trình của đối tượng kiểm tra; phải khéo léo, có lập luận sắc bén. Làm tốt công tác tư tưởng, tâm lý, biết vận động, thuyết phục, tự kiểm chế, khiêm tốn, lắng nghe nhưng không bị chi phối trước cảm dỗ vật chất, quyền uy, thế lực.

Đặc biệt lưu ý kỹ năng tiếp xúc, đối thoại với đối tượng kiểm tra, yêu cầu đối tượng kiểm tra báo cáo, giải trình làm rõ, khi tiến hành đánh giá, nhận xét; lắng nghe và thu thập thông tin; đưa ra các bằng chứng để chứng minh, trao đổi,

thảo luận với các tổ chức, cá nhân trong các cuộc họp, các buổi làm việc tại đơn vị được kiểm tra với thái độ lịch sự, có văn hóa, thông điệp trao đổi ngắn gọn, rõ ràng; không ra lệnh, áp đặt, suy đoán. Người cán bộ kiểm tra tập trung giải thích vào vấn đề cốt lõi; có đủ bằng chứng để chứng minh nội dung kết luận.

- Ngoài thái độ giao tiếp, ứng xử thông thường, người cán bộ kiểm tra cần tìm hiểu phong tục tập quán, văn hóa vùng miền nơi đến kiểm tra²⁵ để khi tiếp xúc với đối tượng kiểm tra được thuận lợi.

1.5. Kỹ năng tổ chức công việc và làm việc nhóm

1.5.1. Kỹ năng tổ chức công việc

Hiệu quả kiểm tra phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng đội ngũ cán bộ kiểm tra. Hoạt động kiểm tra đòi hỏi tổ chức công việc khoa học, hợp lý, có kế hoạch, chương trình, phân công nhiệm vụ cụ thể. Trong quá trình triển khai thực hiện, cán bộ kiểm tra cần chủ động, linh hoạt trước những tình huống phát sinh, phải có sự phối hợp chặt chẽ với đồng nghiệp. Muốn vậy, cán bộ kiểm tra cần có kỹ năng tổ chức công việc một cách hiệu quả, cụ thể:

- Chọn lọc và xử lý thông tin liên quan đến công tác ở cơ sở một cách nhanh chóng và có hiệu quả cụ thể, thiết thực; đề ra quyết định cụ thể, chính xác và có tính khả thi cao.

- Tổ chức thực hiện quyết định nhanh nhạy, chính xác những nhiệm vụ cơ bản, trọng tâm trước mắt và lâu dài, kịp thời thay đổi phương pháp phù hợp với sự biến đổi tình hình.

- Duy trì, điều chỉnh tiến độ thực hiện quyết định, phát hiện những vấn đề mới nảy sinh để giải quyết, tìm ra những lệch lạc, sai sót để sửa chữa, đảm bảo quyết định được thực hiện chính xác, có hiệu quả.

- Theo dõi, thu thập thông tin bổ sung và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình kiểm tra.

1.5.2. Kỹ năng phối hợp làm việc nhóm

Các cuộc kiểm tra đều theo đoàn và làm việc tập thể, trong quá trình kiểm tra thường chia ra các tổ để thực hiện những nội dung công việc nhất định. Vì vậy, mỗi cán bộ kiểm tra cần có kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong tổ, đoàn kiểm tra nhằm triển khai thực hiện công việc có hiệu quả.

Nguyên tắc làm việc nhóm hiệu quả là các thành viên phải chia sẻ thông tin, thống nhất về phương thức thực hiện hướng đến mục tiêu chung, tôn trọng và khích lệ nhau²⁷. Để làm việc nhóm hiệu quả, cán bộ kiểm tra cần phải nắm bắt và thực hiện một số kỹ năng sau:

- Xây dựng mục tiêu hoạt động^{24, 28}: Xác định mục tiêu đóng vai trò quan trọng để hoạt động nhóm được thành công, những mục tiêu được xác định đúng sẽ là kim chỉ nam cho hoạt động nhóm. Vì vậy, đoàn kiểm tra cần xây dựng được mục tiêu chung là kết quả, hiệu quả công việc phải đạt được.

- Tạo sự đồng thuận²⁴: Các thành viên trong đoàn cần phải nắm vững nhiệm vụ, nội dung kiểm tra. Trong quá trình làm việc, mỗi cán bộ phải chủ động thực hiện công việc, khuyến khích cách làm hiệu quả nhất. Nếu có sự đồng thuận của tất cả thành viên thì đoàn kiểm tra sẽ hoàn thành mục tiêu đề ra với kết quả, hiệu quả tốt nhất.

- Tuân thủ những nguyên tắc²⁴: Chấp hành sự chỉ đạo, điều hành của Trưởng đoàn, Phó đoàn về nhiệm vụ được giao; quy trình, phương pháp kiểm tra kiểm soát nội bộ; đảm bảo nguyên tắc dân chủ khi thảo luận, đưa ra ý kiến khác nhau giữa các thành viên, giữa thành viên với Trưởng đoàn khi xây dựng kế hoạch, báo cáo kết quả, dự thảo biên bản kiểm tra.

- Phối hợp: Chia sẻ trách nhiệm²⁴, hỗ trợ, tạo điều kiện giúp đỡ nhau để hoàn thành nhiệm vụ, đoàn kết, tạo sự gắn kết để đạt đến mục tiêu chung. Hãy luôn tâm niệm rằng kết quả cuối cùng đạt được phải là sự tổng hợp của tất cả thành viên trong đoàn.

- Không chỉ trích²⁴: Không phải bất cứ cán bộ kiểm tra nào cũng am hiểu, nắm bắt đầy đủ kiến thức, do đó, hãy thuyết phục mọi người bằng lý lẽ và dẫn chứng, không phải bằng cảm xúc. Đừng phản đối ngay ý kiến của các thành viên khác dù thiếu thực tế đến đâu, luôn đặt mục tiêu vấn đề cần trao đổi lên hàng đầu, thảo luận rõ ràng và ngắn gọn, cố gắng tôn trọng những thành viên khác và hướng tới mục tiêu chung của đoàn kiểm tra.

- Báo cáo kịp thời²⁴: Khi gặp khó khăn trong công việc được giao, một số cán bộ thường cố gắng giải quyết vấn đề một mình. Vậy nên, cần phải ngay lập tức báo cáo ngắn gọn cho Trưởng đoàn, Phó đoàn, Trưởng nhóm hoặc Tổ trưởng về tình trạng của vấn đề đang gặp phải, đang xử lý thế nào, đã xử lý đến đâu... để lựa chọn hướng giải quyết tốt nhất. Trường hợp có vấn đề phát sinh vượt thẩm quyền thì báo cáo kịp thời với Trưởng đoàn để có biện pháp xử lý.

- Trao đổi công việc²⁴: Các thành viên trong đoàn kiểm tra thường xuyên trao đổi để nắm được tình hình công việc của từng người và góp ý cách giải quyết vấn đề các vấn đề phát sinh (nếu có). Nhiều người chỉ biết làm theo kinh nghiệm và phương pháp riêng nên hãy sáng tạo, vận dụng trí tuệ tập thể để đi đến thống nhất biện pháp giải quyết những vấn đề phức tạp.

- Giải quyết xung đột²⁴: Xung đột thường xuất phát từ sự khác biệt về trình độ, năng lực, kinh nghiệm hay bất đồng về quan điểm. Xung đột có thể tạo động lực, nhưng cũng có thể là nhân tố phá hoại hoạt động nhóm. Vì vậy, để đảm bảo cho hoạt động nhóm diễn ra thuận lợi, cần nhanh chóng và tích cực giải quyết xung đột. Đây là vấn đề khá phức tạp, đòi hỏi trước hết là khả năng điều hành hoạt động nhóm của Trưởng đoàn, tiếp đó là sự hưởng ứng tích cực của chính các cán bộ trong đoàn kiểm tra vì mục tiêu chung là kết quả công việc.

Người cán bộ kiểm tra vừa phải chủ động trong phần việc của mình, vừa phải có sự phối hợp chặt chẽ với đồng nghiệp để nâng cao hiệu quả công tác của bản thân và phục vụ tích cực cho hoạt động, mục tiêu chung của đoàn kiểm tra.

1.6. Kỹ năng lập biên bản kiểm tra

1.6.1. Kỹ năng lập biên bản nói chung

- Biên bản là loại văn bản ghi chép lại những sự việc đã xảy ra hoặc đang xảy ra. Biên bản phải mô tả lại các sự việc hiện tượng kịp thời, tại chỗ với đầy đủ, chi tiết mọi tình tiết khách quan, không bình luận thêm bớt thì mới bảo đảm được vai trò cung cấp thông tin để làm cơ sở cho các quyết định xử lý, hoặc minh chứng cho các nhận định kết luận khác.

- Yêu cầu của một biên bản: Số liệu, sự kiện phải chính xác, cụ thể. Ghi chép trung thực, đầy đủ không suy diễn⁵³ chủ quan. Nội dung phải có trọng tâm, trọng điểm. Thủ tục chặt chẽ, thông tin có độ tin cậy cao²⁹. Người lập và ký biên bản có trách nhiệm cao. Thông tin muốn chính xác có độ tin cậy cao phải được đọc cho mọi người có mặt cùng nghe, sửa chữa lại cho khách quan, đúng đắn³⁰,⁵² và ký vào biên bản.

- Phương pháp ghi chép biên bản: ghi đầy đủ, chính xác và chi tiết mọi nội dung và tình tiết nhưng cũng phải chú ý vào các vấn đề trọng tâm. Trong biên bản lưu ý việc ký xác nhận, phải có tối thiểu hai người ký thì các thông tin trong biên bản mới có độ tin cậy cao.

1.6.2. Kỹ năng lập biên bản kiểm tra

Biên bản kiểm tra là sản phẩm cuối cùng trong quy trình một cuộc kiểm tra nói chung của đoàn kiểm tra, thể hiện toàn bộ quá trình kiểm tra, đánh giá, phân tích và đề xuất việc xử lý.

Khi lập biên bản kiểm tra, cần phải xác định viết cho người đọc để hiểu, dễ nắm bắt vấn đề một cách khách quan và đúng đắn.

Về kết cấu, nội dung biên bản: Trong hoạt động kiểm tra kiểm soát nội bộ của NHCSXH, Tổng Giám đốc đã ban hành các mẫu biểu, biên bản kiểm tra phù hợp với đối tượng kiểm tra như: Hội, đoàn thể cấp tỉnh, huyện, xã; Tổ Tiết kiệm và vay vốn, khách hàng; NHCSXH cấp tỉnh, huyện. Các mẫu biểu, biên bản kiểm tra được ban hành kèm theo Kế hoạch kiểm tra kiểm soát nội bộ hằng năm.

Với mỗi cán bộ kiểm tra, mức độ thành thạo các kỹ năng trên là điều kiện để bảo đảm tính khách quan, chính xác khi đưa ra các nhận xét, đánh giá đối tượng kiểm tra. Muốn nâng cao hiệu quả công tác, cán bộ kiểm tra luôn phải chú trọng tay nghề, kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn, đạo đức và hiểu biết về công nghệ. Đó là một trong những giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ kiểm tra và nâng cao chất lượng công tác kiểm tra kiểm soát nội bộ của NHCSXH.