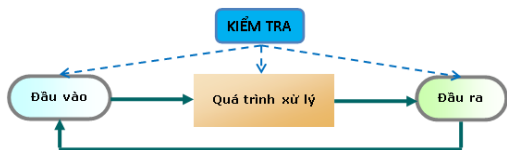
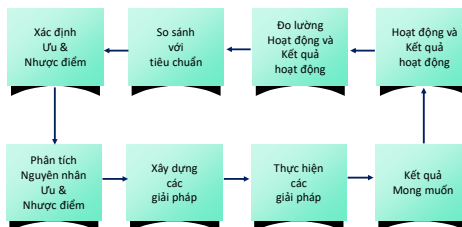


KIỂM TRA TỒN TẠI TRONG QUY TRÌNH QUẢN LÝ



7

VÒNG LIÊN HỆ NGƯỢC THỂ HIỆN TÍNH PHẢN HỒI



8

VAI TRÒ CỦA KIỂM TRA TRONG QUẢN LÝ

- Thể hiện quyền hạn và trách nhiệm của NQL
- Giúp NQL nắm được tiến độ thực hiện công việc
- Cung cấp cơ sở đánh giá quyết định quản lý
- Giúp thúc đẩy sự kết nối trong tổ chức
- Giúp tổ chức ứng phó với sự thay đổi môi trường

9

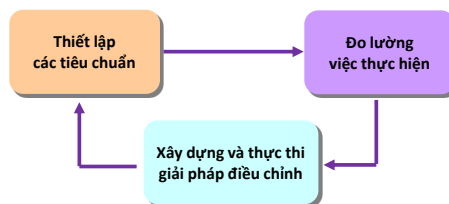
PHÂN LOẠI KIỂM TRA

- Căn cứ vào **phạm vi** của hoạt động kiểm tra
 - Kiểm tra toàn bộ
 - Kiểm tra bộ phận
 - Kiểm tra trọng điểm
- Căn cứ vào **tần suất** của hoạt động kiểm tra
 - Kiểm tra đột xuất
 - Kiểm tra định kỳ
- Căn cứ vào **quá trình** thực hiện nhiệm vụ
 - Kiểm tra trước
 - Kiểm tra trong
 - Kiểm tra sau

10

QUY TRÌNH KIỂM TRA

QUY TRÌNH KIỂM TRA



11

12

1/ THIẾT LẬP CÁC TIÊU CHUẨN

- **Tiêu chuẩn:**
 - là những chỉ tiêu của nhiệm vụ cần được thực hiện
 - Gồm: tiêu chuẩn định lượng & tiêu chuẩn định tính
- **Cơ sở để thiết lập tiêu chuẩn:**
 - Mục tiêu chung của tổ chức
 - Nguyên tắc của tổ chức
 - Tính chất công việc
 - Trình độ phát triển của tổ chức
 - Văn hóa tổ chức

2/ ĐO LƯỜNG VIỆC THỰC HIỆN (1)

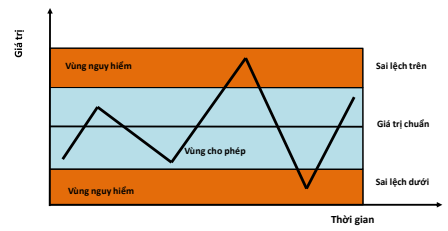
- **Đo lường** là so sánh nhằm chỉ ra những tương đồng và khác biệt giữa đặc điểm của đối tượng cần đo với tiêu chuẩn cố sẵn.



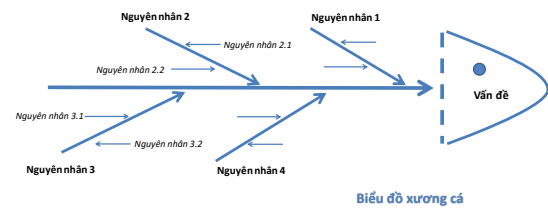
2/ ĐO LƯỜNG VIỆC THỰC HIỆN (2)

- **Ghi nhận** tình hình thực hiện hoạt động và kết quả hoạt động theo các nội dung tiêu chuẩn
- **Đổi chiếu** với giá trị của các tiêu chuẩn
- **Sai lệch** = khác biệt giữa thực tiễn và tiêu chuẩn chính
 - sai lệch tích cực (ưu điểm)
 - sai lệch tiêu cực (nhược điểm, hạn chế).
- **Ghi nhận, tìm hiểu và phân tích các nguyên nhân của sai lệch**

ĐO LƯỜNG VIỆC THỰC HIỆN (3)



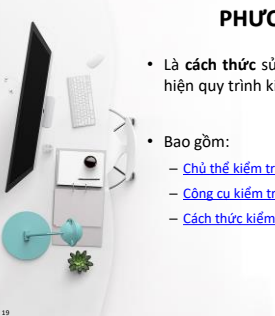
ĐO LƯỜNG VIỆC THỰC HIỆN (4)



Biểu đồ xương cá

3/ XÂY DỰNG VÀ THỰC THI CÁC GIẢI PHÁP ĐIỀU CHỈNH

- **Giải pháp** là những biện pháp được lựa chọn nhằm tác động vào các nguyên nhân của thực trạng, giúp thực trạng chuyển biến theo hướng phù hợp với mục tiêu đã đề ra.
- **Lưu ý:**
 - Căn cứ vào sai lệch và nguyên nhân của sai lệch để đề ra giải pháp
 - Áp dụng giải pháp



PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA

- Là **cách thức** sử dụng các **công cụ** kiểm tra nhằm thực hiện quy trình kiểm tra.
- Bao gồm:
 - [Chủ thể kiểm tra](#)
 - [Công cụ kiểm tra](#)
 - [Cách thức kiểm tra](#)

CHỦ THỂ TIẾN HÀNH HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA

- NQL hoặc các cá nhân/tổ chức được NQL phân công
- NQL có thể phân chia hoạt động kiểm tra thành các nhiệm vụ/công đoạn nhỏ và giao cho nhiều chủ thể khác nhau
- Căn cứ lựa chọn chủ thể
 - Nội dung, công đoạn kiểm tra
 - Chức vị, chuyên môn, năng lực, kinh nghiệm của chủ thể



CÔNG CỤ KIỂM TRA

- Là các **phương tiện, đồ dùng** phù hợp được chủ thể kiểm tra sử dụng để kiểm tra.
- Gồm:
 - Công cụ thu thập các chỉ số định tính hay định lượng
 - Công cụ phân tích nguyên nhân - kết quả
 - Các lý thuyết về động cơ thúc đẩy
- Các công cụ thường dùng:
 - Bản mô tả công việc
 - Bảng tiêu chuẩn công việc
 - Nội quy của tổ chức
 - Biểu đồ Gantt, biểu đồ Ishikawa (Biểu đồ xương cá)...

CÁCH THỨC KIỂM TRA (1)

- Là hình thức kiểm tra được chủ thể lựa chọn để thực hiện hoạt động kiểm tra.
- Các hình thức kiểm tra thường dùng:
 - kiểm tra trực tiếp và kiểm tra gián tiếp
 - kiểm tra ngẫu nhiên và kiểm tra thường xuyên
 - kiểm tra theo hệ thống
 - kiểm tra chéo giữa các bộ phận

CÁCH THỨC KIỂM TRA (2)

Quan sát
Phân tích báo cáo thống kê
Phòng vấn sâu
Điều tra bằng bảng hỏi
...

1

• Đối với giai đoạn đo lường việc thực hiện

2

• Đối với giai đoạn xây dựng và thực thi các giải pháp điều chỉnh

Phân tích SWOT
Phương pháp chuyên gia
Phương pháp Delphi
...



YÊU CẦU CỦA KIỂM TRA

YÊU CẦU CHUNG

- Nắm rõ vai trò và đặc điểm của chức năng kiểm tra
- Vận dụng các phương pháp kiểm tra một cách thích hợp
- Đầu tư thích đáng cho cơ sở vật chất phục vụ kiểm tra
- Lựa chọn người tiến hành hoạt động kiểm tra sao cho thích hợp
- Tạo cơ chế để việc kiểm tra được tiến hành trên cơ sở phối hợp:
 - Tự kiểm tra đánh giá của đối tượng quản lý
 - Kiểm tra gián tiếp của nhà quản lý trực tiếp
 - Kiểm tra của nhà quản lý cấp trên

25

Yêu cầu đối với giai đoạn thiết lập các tiêu chuẩn (1)

Về nội dung tiêu chuẩn:

- Thiết lập trên cơ sở:
 - mục tiêu cụ thể của hoạt động/quá trình/kế hoạch đang kiểm tra
 - mục tiêu chung của tổ chức
- Phù khắp các điểm trọng yếu của kế hoạch, tránh phân tán nhỏ lẻ
- Phù hợp với: Đối tượng kiểm tra, Tính chất công việc, Trình độ phát triển của tổ chức, Văn hóa tổ chức.
- Minh bạch, chính xác, đơn nghĩa và dễ sử dụng

26

Yêu cầu đối với giai đoạn thiết lập các tiêu chuẩn (2)

Thái độ làm việc
kỷ luật, đạo đức nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm, lòng yêu nghề, chí tiến thủ, tinh thần cống hiến, ý thức phục vụ, tinh thần tập thể...



Năng lực trình độ
kiến thức, kỹ năng...



Hiệu quả thực thi công việc

mức độ hoàn thành mục tiêu công việc, độ phức tạp của mục tiêu, chất lượng mục tiêu đã hoàn thành, sáng kiến sửa đổi phương thức làm việc và hiệu quả của sáng kiến, vai trò của sáng kiến đối với mục tiêu của tổ chức



Lưu ý:

Với đối tượng kiểm tra là con người, các tiêu chuẩn cần làm rõ 03 vấn đề...

27

Yêu cầu đối với giai đoạn thiết lập các tiêu chuẩn (3)

Về việc thiết lập tiêu chuẩn:

- Đầu tư nguồn lực để có bộ tiêu chuẩn phù hợp và hữu dụng
- Lựa chọn cá nhân/tổ chức có đủ năng lực chuyên môn và am hiểu về tổ chức
- Cần làm rõ các yêu cầu và mong muốn của mình để làm căn cứ

28

Yêu cầu đối với giai đoạn đo lường việc thực hiện

Lựa chọn thời điểm tiến hành đo lường sao cho dễ dàng phát hiện các sai lệch



Tiến hành đo lường một cách tiết kiệm và hiệu quả, không gây trở ngại không cần thiết đối với quá trình thực hiện công việc của đối tượng kiểm tra

29

Đo lường đúng đối tượng, đúng tiêu chuẩn, đúng phạm vi, đúng thẩm quyền và đúng mục đích



Khách quan, chân thực, không để thành kiến cá nhân chi phối việc đo lường, việc làm rõ các sai lệch, và việc chỉ ra nguyên nhân của các sai lệch đó

Không sử dụng tiêu chuẩn cho hoạt động/liệt quả hoạt động này để đo lường hoạt động/kết quả hoạt động khác



Với đối tượng kiểm tra là con người, cần phân biệt được thành tích cá nhân với thành tích của bộ phận và nguyên nhân cụ thể

Ứng dụng khoa học kỹ thuật hiện đại để tăng độ tin cậy của kết quả đo lường



Không phát tán các kết quả đo lường khi chưa có kết luận chính thức

30

Yêu cầu đối với giai đoạn xây dựng và thực thi các giải pháp điều chỉnh

- Giải pháp cần phải xuất phát từ nguyên nhân của các sai lệch
- Với đối tượng kiểm tra là con người, cần tính toán kỹ lưỡng hình thức công bố các kết luận của kiểm tra.
- Giải pháp cần có giá trị lâu dài, toàn diện và có tác động tích cực