

**VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

**\*\*\*\*\***

**NGUYỄN CÔNG DŨNG**

**KỸ NĂNG THAM MƯU CỦA CHUYÊN VIÊN  
BAN ĐẢNG CẤP TRUNG ƯƠNG**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC**

**Chuyên ngành: Tâm lý học chuyên ngành  
Mã số: 62 31 80 05**

**Hà Nội -2010**

Công trình được hoàn thành tại: Học viện Khoa học Xã hội

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS. TRẦN QUỐC THÀNH  
2. PGS.TS. PHẠM THÀNH NGHỊ

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ tại Học viện Khoa học xã hội  
vào hồi ... giờ ... phút ngày 24 tháng 08 năm 2010

Có thể tìm hiểu luận án tại: Thư viện Quốc gia

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. Nguyễn Công Dũng (2008), “Bàn về tham mưu và các thuật ngữ có liên quan”, *Tạp chí Văn phòng cấp ủy (Văn phòng Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam) số 7/2008*
2. Nguyễn Công Dũng (2008), “Xác định nội dung kỹ năng tham mưu của chuyên viên ban Đảng cấp Trung ương”, *Tạp chí Tâm lý học (Viện Khoa học Xã hội Việt Nam) số 10/2008*
3. Nguyễn Công Dũng (2008), “Thực trạng kỹ năng thu thập và xử lý thông tin của chuyên viên cơ quan ban Đảng cấp Trung ương”, *Tạp chí Giáo dục (Bộ Giáo dục và Đào tạo) số 10/2008*
4. Nguyễn Công Dũng (2008), “Một số vấn đề về kỹ năng lập kế hoạch của chuyên viên ban Đảng cấp Trung ương”, *Tạp chí Tuyên giáo (Ban Tuyên giáo Trung ương) số 10/2008*

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Tham mưu tại ban đảng cấp Trung ương (BĐTW) luôn được xác định là một nghề nghiệp quan trọng. Sản phẩm hoạt động ở đây gắn với mục tiêu chính trị, nếu được sử dụng sẽ có tác động sâu rộng đến toàn xã hội, thậm chí đến sự tồn vong của chế độ.

Muốn hoàn thành nhiệm vụ được giao, người chuyên viên trong các Ban đó (CVBĐTW) bên cạnh những tiêu chuẩn về đạo đức, tư tưởng, phẩm chất chính trị, nghiệp vụ chuyên môn, phải có kỹ năng tham mưu (KNTM) để tạo ra, chứng minh và thuyết phục lãnh đạo tin và tham khảo, sử dụng những ý kiến, đề xuất, giải pháp tham mưu bởi chính giá trị (khách quan, lý luận, khoa học, chiến lược...) của nó đem lại.

Thực tế, KNTM của CVBĐTW được hình thành chủ yếu qua môi trường tự học hỏi, người đi trước truyền đạt, chỉ bảo cho người đi sau, ngành nghề này cũng chưa có trong danh mục đào tạo của các trường đại học nói chung và các trường chính trị nói riêng.

Cho đến nay, chưa có công trình nghiên cứu về KNTM của CVBĐTW.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Tìm hiểu thực trạng KNTM của CVBĐTW và nguyên nhân của thực trạng đó. Trên cơ sở kết quả thu được, đề xuất một số biện pháp nâng cao KNTM của CVBĐTW.

### 3. Đối tượng nghiên cứu

Một số KNTM cơ bản của CVBĐTW.

### 4. Khách thể nghiên cứu

Khách thể điều tra: 186 CVBĐTW, 87 lãnh đạo cấp vụ trưởng, vụ phó (LĐ). Khách thể thực nghiệm: 12 chuyên viên (CV) Ban Tuyên giáo TW.

### 5. Giả thuyết khoa học

- CVBĐTW đã có một số KNTM cơ bản nhưng phần lớn ở mức trung bình do một số nguyên nhân chủ quan và khách quan mang lại.
- Có thể nâng cao KNTM của CVBĐTW thông qua một số biện pháp tác động tích cực như bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện KN.

### 6. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về kỹ năng (KN), KNTM của CVBĐTW.
- Khảo sát thực trạng KNTM của CVBĐTW và tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến KN đó.
- Đề xuất và làm rõ tính khả thi của một số biện pháp bồi dưỡng nâng cao KN xây dựng phương án giải quyết cho CVBĐTW.

### 7. Giới hạn nghiên cứu

- *Về nội dung:* Luận án xem xét KNTM của CVBĐTW dưới góc độ kỹ năng nền tảng-được hiểu là những KN nguyên tố để tạo nên KN chuyên biệt theo lĩnh vực chuyên môn của từng BĐTW một cách toàn vẹn, vững chắc, hệ thống. Tập trung nghiên cứu một số KNTM cơ bản trong hoạt động tham mưu của CVBĐTW trên cơ sở lý luận về 3 nhóm KNTM cụ thể.

- *Về địa bàn nghiên cứu:* Điều tra các cơ quan BĐTW tại Hà Nội.

## **8. Phương pháp nghiên cứu**

### **- Phương pháp luận nghiên cứu**

*Quan điểm hoạt động:* Hệ thống công cụ nghiên cứu được xây dựng đảm bảo tính khách quan, chân thực, bám sát hoạt động thực tiễn công tác tham mưu tại BĐTW.

*Quan điểm hệ thống-cấu trúc:* Xem xét KNTM của CVBĐTW với tư cách là hệ thống cấu trúc bao gồm các KN bộ phận có liên quan với nhau và quy định lẫn nhau.

### **- Các phương pháp nghiên cứu cụ thể:**

Phương pháp phân tích văn bản, tài liệu; chuyên gia; điều tra bằng bảng hỏi; thảo luận nhóm; phỏng vấn sâu; nghiên cứu trường hợp; thực nghiệm; thống kê toán học.

## **9. Đóng góp mới của luận án**

- **Về lý luận:** Xây dựng một số khái niệm công cụ nghiên cứu: TM, TM tại BĐTW, CVBĐTW, KN, KNTM của CVBĐTW. Chỉ ra các nhóm KNTM cơ bản như: KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu, KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu và KN hoàn thành sản phẩm tham mưu. Kết quả nghiên cứu làm sáng tỏ lý luận tâm lý học về KNTM- một loại kỹ năng còn rất ít nghiên cứu ở Việt Nam.

- **Về thực tiễn:** Làm rõ thực trạng ba nhóm KNTM cơ bản của CVBĐTW, đánh giá mặt mạnh, hạn chế và những yếu tố ảnh hưởng đến các KN này. Khẳng định tính khả thi của các biện pháp nâng cao KNTM của CVBĐTW. Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ là nguồn tài liệu tốt cho việc xây dựng nội dung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao KNTM của CVBĐTW.

## CHƯƠNG 1

### LÝ LUẬN CHUNG VỀ KỸ NĂNG VÀ KỸ NĂNG THAM MURU CỦA CHUYÊN VIÊN BAN ĐẢNG CẤP TRUNG ƯƠNG

#### 1.1. Tổng quan lịch sử nghiên cứu vấn đề

##### 1.1.1. Nghiên cứu về kỹ năng

- *Hướng nghiên cứu lý luận chung về kỹ năng, kỹ xảo.* Chỉ ra mối quan hệ giữa kỹ năng và kỹ xảo, kỹ năng và năng lực, kỹ năng và tri thức; cơ sở của việc hình thành kỹ năng, kỹ xảo trong hoạt động (tiêu biểu là: B.Ph.Lomov, A.V.Petrovski, V.A.Kruchetki, N.D.Levitov, A.G.Kovaliov, P.A.Rudic, V.V.Tsëbusêva, K.K. Platônov, G.G.Gôlubev, Phạm Minh Hạc, Phạm Tất Dong)

- *Hướng nghiên cứu kỹ năng trong các lĩnh vực hoạt động lao động, sư phạm, học tập, giao tiếp, kinh doanh, tư vấn, lãnh đạo, quản lý* (tiêu biểu là:

A.A.Leonchiev, I.P.Dakharov, G.X.Catxhuc, A.Menchinxkaia, X.I.Kixegof, N.V.Cudomina, X.I.Kixegof, Harold Koontz, Cysil Odonnell, Heinz Wehrich, Hersey Paul và Ken Blanc Hard, Warren Blank)

##### 1.1.2. Nghiên cứu về kỹ năng tham mưu

- *Hướng nghiên cứu kỹ năng chung cho nghề nghiệp:* Đã chỉ ra một số kỹ năng quan trọng để hành nghề (kết quả nghiên cứu tại Mỹ, Úc, Canada, Anh, Singapore).

- *Hướng nghiên cứu về kỹ năng tham mưu, tư vấn:* Nghiên cứu các giai đoạn tham mưu, tư vấn tương ứng với những năng lực và kỹ năng cần thiết (tiêu biểu là: Caplan, Conoley, Dougherty, Henning-Sout, Kurpius, Fuqa, Salmon, Lehrer, Vanney, Duane Brown, Walter B.Pryzwansky, Ann C.Sulte, Đoàn thị Thu Hà, Nguyễn Ngọc Huyền).

- *Hướng nghiên cứu về kỹ năng tham mưu trong lĩnh vực chính trị:* Đã chỉ ra một số KN cần đào tạo cho một nhà tham mưu (tư vấn) trong lĩnh vực chính trị như: KN chuẩn bị báo cáo, KN xây dựng chính sách thiết yếu, KN phân tích, đề xuất chính sách, KN giải quyết các vấn đề chính sách, KN phát triển chính sách.

Một số nghiên cứu hoạt động tham mưu tại BĐTW đã chỉ rõ đặc thù của nghề tham mưu, những phẩm chất chính trị, đạo đức, tố chất, năng lực, kỹ năng cần thiết của chủ thể tham mưu (tiêu biểu là: Nguyễn Viết Thông, Hoàng Chí Bảo, Hồng Hà, Nguyễn Văn Hòa, Nguyễn Văn Ba, Nhị Lê, Lê Minh Thông).

#### 1.2. Tham mưu tại ban đảng cấp Trung ương

##### 1.2.1. Tham mưu, tư vấn và cố vấn

Trên cơ sở phân biệt khái niệm tham mưu, tư vấn và cố vấn, chúng tôi xác định tham mưu là một dạng đặc thù của hoạt động tư vấn, có đối tượng thiên về lĩnh vực chính trị nhằm cung cấp ý kiến, đề xuất để cá nhân, cấp có thẩm quyền tham khảo, sử dụng trong quá trình ra quyết định. Chủ thể của hoạt động này là những cá nhân đạt được trình độ chuyên môn nhất định, hoặc là những cá nhân có kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn ở bậc cao, được xã hội thừa nhận về vị thế, uy tín và danh tiếng.

### **1.2.2. Tham mưu tại ban đảng cấp Trung ương**

- Là một nghề nghiệp gắn với mục tiêu chính trị
- Là một thiết chế tổ chức bộ máy với sản phẩm hoạt động đa dạng, mang tính tiên phong về lý luận, khoa học và thực tiễn

- Là loại hình lao động trí tuệ phức tạp, yêu cầu chủ thể đáp ứng những tiêu chuẩn cần thiết

Trên cơ sở phân tích đặc điểm hoạt động tham mưu, chúng tôi xác định tham mưu tại BĐTW là hoạt động trí tuệ của cá nhân, tổ chức nằm trong thiết chế tổ chức bộ máy tham mưu của Đảng Cộng sản Việt Nam ở Trung ương nhằm cung cấp ý kiến, đề xuất, giải pháp có liên quan đến quá trình ban hành chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng cho lãnh đạo hoặc cấp có thẩm quyền tham khảo, sử dụng trong việc bảo đảm vai trò lãnh đạo của Đảng, hiệu lực quản lý của nhà nước, quyền làm chủ của nhân dân lao động trên tất cả mọi lĩnh vực của đời sống xã hội.

### **1.3. Đặc điểm hoạt động tham mưu của CVBĐTW**

#### **1.3.1. Chuyên viên ban đảng cấp Trung ương**

Chuyên viên là chức danh cán bộ, công chức, viên chức đạt tiêu chuẩn theo quy định, được tuyển dụng vào làm việc trong các tổ chức, cơ quan thuộc ngành hành chính ở Việt Nam. CVBĐTW là công chức chuyên môn, nghiệp vụ giúp lãnh đạo đơn vị phụ trách một phần việc hoặc một vấn đề nghiệp vụ tham mưu có liên quan đến quá trình ban hành chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng.

#### **1.3.2. Đặc điểm hoạt động tham mưu của CVBĐTW**

- Là quá trình tác nghiệp của cá nhân hoặc phối hợp nhóm nhằm thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- Mục đích hoạt động tham mưu của CVBĐTW là cung cấp ý kiến, đề xuất nhằm phục vụ mục tiêu chính trị của BĐTW.

- Khách thể tham mưu là lãnh đạo BĐTW.

- Sản phẩm tham mưu là một phần kết quả trong tổng thể hoạt động tham mưu của BĐTW, được hoàn thành dưới dạng văn bản tham mưu.

Để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ, đòi hỏi CVBĐTW phải đáp ứng các yêu cầu mang tính đặc thù nghề nghiệp như sau:

- Tuyệt đối trung thành, trung thực, mẫn cán và sáng tạo.

- Có bản lĩnh chính trị vững vàng; tỏ rõ quan điểm, chính kiến bảo vệ lẽ phải và sự công bằng

- Có tri thức lý luận của Chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh, tri thức lý luận về xây dựng Đảng, về Đảng cầm quyền và lịch sử Đảng và các tri thức liên ngành khác.

- Nắm vững quan điểm, nội dung trong các văn kiện Đảng liên quan đến vấn đề tham mưu.

- Trau dồi, rèn luyện thường xuyên để có nền tảng văn hóa vững chắc, rộng, hiểu biết sâu sắc về đời sống kinh tế-xã hội.

- Có tầm nhìn và tư duy tốt, phải tập tư duy, đổi mới tư duy, vận dụng các loại hình tư duy phù hợp

- Tham mưu của CVBĐTW còn là quá trình nghiên cứu khoa học bám sát thực tiễn sinh động, hướng về cơ sở.

## **1.4. Kỹ năng tham mưu của CVBĐTW**

### **1.4.1. Kỹ năng và sự hình thành**

- Kỹ năng là năng lực vận dụng có kết quả những tri thức về phương thức hành động đã được chủ thể lĩnh hội để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng.

- Chúng tôi tán thành quan niệm về 5 mức độ hình thành KN của K.K Platonov và G.G Gólubev:

+ Mức 1: có KN sơ đẳng, hành động được thực hiện theo cách “thử và sai”, dựa trên vốn hiểu biết đã có.

+ Mức 2: biết cách thực hiện hành động nhưng không đầy đủ

+ Mức 3: có những KN chung, nhưng còn mang tính chất riêng lẻ.

+ Mức 4: có những kỹ năng chuyên biệt để hành động

+ Mức 5: vận dụng sáng tạo những KN đó trong các tình huống khác nhau

Đồng thời, kế thừa kết quả nghiên cứu của các tác giả V.A Kruchetxki, Phạm Minh Hạc, Trần Quốc Thành để xác định các giai đoạn hình thành kỹ năng như sau:

Giai đoạn 1: Nhận thức đầy đủ về mục đích, cách thức và điều kiện hành động.

Giai đoạn 2: Giai đoạn làm thử, thực hiện hành động dựa trên kiến thức đã được trang bị và kinh nghiệm vốn có.

Giai đoạn 3: Luyện tập để hình thành những kỹ năng chuyên biệt tiến tới vận dụng sáng tạo trong những tình huống khác nhau

Việc phân tích các mức độ, giai đoạn hình thành KN trên là cơ sở để xem xét các mức độ KNTM của CVBĐTW và tiến hành thử nghiệm biện pháp tác động tích cực nâng cao nhận thức và rèn luyện KN cho CVBĐTW.

### **1.4.2. Kỹ năng tham mưu của CVBĐTW**

KNTM của CVBĐTW là năng lực vận dụng có kết quả những tri thức về phương thức thực hiện tham mưu trong lĩnh vực chính trị một cách khoa học, sáng tạo nhằm cung cấp những ý kiến, đề xuất, giải pháp tối ưu cho những vấn đề đặt ra có nội dung liên quan đến quá trình ban hành chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng ở cấp Trung ương để lãnh đạo tham khảo, sử dụng trong quá trình ra quyết định.

### **1.4.3. Các nhóm kỹ năng tham mưu cơ bản của CVBĐTW**

Từ việc phân loại, giới hạn phạm vi nghiên cứu và phân tích các giai đoạn của quá trình giải quyết vấn đề tham mưu, chúng tôi tập trung xem xét KNTM của CVBĐTW là một hệ thống cấu trúc bao gồm ba nhóm kỹ năng cơ bản. CVBĐTW muốn thực hiện tốt các nhóm KN này cần nắm vững các tri thức về phương thức thực hiện, tương ứng với từng nhóm KN như sau:

#### ***1) Nhóm KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu***

- Tri thức về cách thức lắng nghe ý kiến, nguyện vọng, ý chí của nhân dân để tham mưu

- Tri thức về cách thức bao quát, chọn lọc thông tin cốt lõi để tham mưu

- Tri thức về cách thức kiểm tra độ tin cậy của thông tin tham mưu

- Tri thức về cách thức bảo vệ bí mật thông tin tham mưu

- Tri thức về cách thức sử dụng phương tiện khai thác thông tin tham mưu



**2) Nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu**

- Tri thức về cách thức vận dụng lý luận Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh vào tham mưu

- Tri thức về cách thức vận dụng chủ trương, đường lối chính sách của Đảng vào tham mưu

- Tri thức về cách thức xác định vấn đề tham mưu

- Tri thức về cách thức tổng hợp, phân tích vấn đề tham mưu

- Tri thức về cách thức lập kế hoạch và biện pháp thực hiện vấn đề tham mưu

**3) Nhóm KN hoàn thành sản phẩm tham mưu**

- Tri thức về cách thức xác định được nội dung, quy trình soạn thảo, thể thức văn bản tham mưu

- Tri thức về cách thức diễn đạt văn bản tham mưu chính xác, rõ ràng, dễ hiểu

- Tri thức về cách thức thuyết phục cấp trên về tính hữu ích của sản phẩm tham mưu

- Tri thức về cách thức xử lý văn bản tham mưu linh hoạt, mềm dẻo

**1.5. Một số yếu tố ảnh hưởng đến KNTM của CVBĐTW**

*1.5.1. Yếu tố chủ quan:* Sự hiểu biết lý luận, nghiệp vụ và hệ thống chính trị, Động cơ và hứng thú hoạt động chính trị, Ý thức học tập, nâng cao trình độ của người chuyên viên, Khả năng thích ứng với yêu cầu hoạt động tham mưu

*1.5.1. Yếu tố khách quan:* Cơ chế chính sách tuyển dụng, đãi ngộ; Công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ tham mưu; Điều kiện đảm bảo củng cố và phát triển KNTM của CVBĐTW.

## CHƯƠNG 2

### TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 2.1. Nghiên cứu lý luận

Nghiên cứu làm rõ cơ sở lý luận về KN, KNTM của CVBĐTW, trên cơ sở đó hình thành khung lý thuyết và các khái niệm công cụ cho quá trình nghiên cứu thực trạng và thử nghiệm tác động.

#### 2.2. Nghiên cứu thực tiễn

**2.2.1. Mục đích:** Bổ sung, hoàn thiện khung lý thuyết được xây dựng, tiến hành khảo sát, đánh giá thực trạng KNTM của CVBĐTW và các yếu tố ảnh hưởng, trên cơ sở đó đề xuất và tiến hành các biện pháp thực nghiệm tác động nâng cao KNTM của CVBĐTW.

**2.2.2. Nội dung:** Thiết kế công cụ nghiên cứu; Điều tra chính thức; Phân tích kết quả; Thực nghiệm tác động.

#### 2.2.3. Cách thức tiến hành

##### 2.2.3.1. Thiết kế công cụ nghiên cứu

- Giai đoạn 1: Hình thành nội dung cho bảng hỏi, đề cương thảo luận nhóm, quan sát. Thông tin làm cơ sở xây dựng bảng hỏi được sử dụng từ 4 nguồn: Khung lý thuyết đưa ra về các nhóm KNTM cơ bản của CVBĐTW; Kết quả trưng cầu ý kiến chuyên gia và cán bộ lãnh đạo cấp vụ trưởng, vụ phó; Kết quả thăm dò CVBĐTW.

Tổng hợp các nguồn trên, chúng tôi xây dựng 01 bảng hỏi tìm hiểu về mức độ cần thiết, mức độ thực hiện KNTM và một số yếu tố chủ quan, khách quan ảnh hưởng đến KNTM của CVBĐTW; 01 bảng hỏi tìm hiểu ý kiến đánh giá của lãnh đạo cấp vụ về mức độ cần thiết và mức độ thực hiện KN của CVBĐTW; 01 bảng phỏng vấn sâu; 01 đề cương thảo luận nhóm.

- Giai đoạn 2: Điều tra thử

Điều tra bằng bảng hỏi đã được hình thành giai đoạn 1 nhằm kiểm tra độ tin cậy của bảng hỏi, chỉnh sửa các mệnh đề cho phù hợp với thực tế. Độ tin cậy của bảng hỏi được tính toán bằng Hệ số Alpha ( $\alpha$ ) của Cronbach ( $\alpha$  phải lớn hơn hoặc bằng 0.8)

##### 2.2.3.3. Điều tra chính thức

- Khách thể điều tra bao gồm 200 chuyên viên và 100 lãnh đạo cấp vụ đang công tác tại 6 cơ quan ban Đảng cấp Trung ương. Tổng số phiếu phát ra là 300, thu về là 288, trong đó chúng tôi loại 15 phiếu không hợp lệ. Kết quả cuối cùng có 273 phiếu hợp lệ (186 phiếu của chuyên viên và 87 phiếu của lãnh đạo) được đưa vào phân tích kết quả.

- Phỏng vấn sâu: nhằm thu thập thông tin bổ sung, kiểm tra làm rõ những kết quả thu được từ khảo sát trên diện rộng. Khách thể phỏng vấn gồm 10 chuyên viên.

- Thảo luận nhóm: nhằm bổ sung thông tin về biểu hiện của KNTM, mục đích và những khó khăn khi vận dụng. Khách thể thảo luận gồm 12 chuyên viên.

#### 2.2.4. Xử lý số liệu và phân tích kết quả

- Đề tài sử dụng một số phép toán thống kê mô tả (điểm trung bình, độ lệch chuẩn, tỷ lệ phần trăm), thống kê suy luận (kiểm định Khi bình phương, T-test, Phương sai, tương quan, hồi quy)

- Tính toán điểm số của KN:

*Ở mức độ cần thiết của thang đo:* ĐTB dưới 2.5 điểm: Ít cần thiết, tương ứng với việc CVBĐTW chưa có nhận thức đúng đắn về sự cần thiết của KN trong công việc; ĐTB từ 2.6 đến 3.4: Tương đối cần thiết, tương ứng với mức thấp, CVBĐ TW đã có sự nhận thức nhất định về sự cần thiết của KN trong công việc, nhưng chưa thực sự rõ ràng; ĐTB từ 3.4 đến 4.2: Cần thiết, tương ứng với mức trung bình, CVBĐTW có nhận thức khá rõ ràng về sự cần thiết của KN trong công việc; ĐTB từ 4.2 đến 5: Rất cần thiết, tương ứng với mức cao, CVBĐTW có nhận thức tốt và đúng đắn về sự cần thiết của KN trong công việc.

*Ở mức độ thực hiện của thang đo:* ĐTB dưới 2.5 điểm: mức sơ đẳng, CV ý thức được mục đích hành động và tìm cách thực hiện hành động dựa trên vốn hiểu biết đã có, chưa có cách thức thao tác cho việc thực hiện hoạt động; ĐTB từ 2.6 đến 3.4: mức thấp được coi là đã có kỹ năng nhất định nhưng chưa đầy đủ cho việc thực hiện hoạt động; ĐTB từ 3.4 đến 4.2: mức trung bình được coi là có kỹ năng chung nhất đảm bảo cho việc thực hiện hoạt động; ĐTB từ 4.2 đến 5: mức cao được coi là có kỹ năng chuyên biệt, sử dụng linh hoạt để thực hiện hoạt động.

Trong quá trình phân tích, so sánh và tính toán mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới KNTM của CVBĐTW, chúng tôi sử dụng giá trị ĐTB của từng yếu tố ảnh hưởng và tổng điểm trung bình của 3 nhóm KNTM cơ bản của CVBĐTW.

### **2.2.5. Thực nghiệm tác động**

**Mục đích:** Thử nghiệm một số biện pháp tác động tích cực nhằm nâng cao KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu cho CVBĐTW. Khách thể là 12 CVBĐTW tham mưu trong lĩnh vực tuyên giáo Đảng.

#### ***Cơ sở đề xuất các biện pháp***

*- Xuất phát từ quan điểm lý luận:*

+ Nguyên tắc quyết định luận: bất kỳ một sự biểu hiện tâm lý nào của con người cũng có nguyên nhân.

+ Nguyên tắc thống nhất tâm lý, ý thức, nhân cách với hoạt động: Tâm lý và ý thức giữ vai trò định hướng và điều chỉnh hoạt động của chủ thể. Từ ý tưởng (nhận thức, tư duy) đến hành động kỹ năng là quá trình thống nhất.

+ Kỹ năng nghề nghiệp không chỉ dừng ở tiêu chí về kết quả chính xác, mà được xem xét rộng hơn trong mối quan hệ giữa kiến thức, kỹ thuật và tư duy.

*- Từ kết quả nghiên cứu thực tiễn:*

+ Nghiên cứu thực trạng cho thấy, KNTM của CVBĐTW phát triển ở mức chưa cao (mức trung bình). KNTM của CVBĐTW chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan, trong đó yếu tố đào tạo, bồi dưỡng có sự ảnh hưởng rõ nét.

+ Trong các nhóm KNTM cơ bản của CVBĐTW, KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu là yếu nhất.

+ Đa số CVBĐTW (>70%) cho rằng bồi dưỡng KN tư duy trong công việc là giải pháp quan trọng để nâng cao KNTM của CVBĐTW.

Với những căn cứ như trên, chúng tôi đưa ra giả thuyết rằng, có thể nâng cao được KNTM của CVBĐTW thông qua hình thức tập huấn chuyên đề, gắn chặt lý thuyết với thực hành và tiến hành bằng phương pháp giảng dạy tích cực, kết hợp với việc sử dụng các công cụ, kỹ thuật

hỗ trợ quá trình tư duy. Trên cơ sở giả thuyết đề ra, mục tiêu của các biện pháp tác động tâm lý sẽ được tập trung vào:

- Bồi dưỡng, củng cố cho CVBĐTW những tri thức về TM, KNTM.
- Bồi dưỡng tri thức về cách thức sử dụng công cụ, kỹ thuật tư duy.
- Tổ chức rèn luyện KN cho CVBĐTW thông qua thực hành bài tập tình huống.

Xuất phát từ các nội dung trên, trong khuôn khổ của luận án, chúng tôi chỉ tập trung thực nghiệm nâng cao nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu.

*- Nội dung và các biện pháp thực hiện*

+ Giai đoạn 1: Hình thành khả năng định hướng hành động bằng cách tổ chức lãnh hội các kiến thức cơ bản: Chuyên đề 1: Hệ thống hóa nội dung tham mưu tại BĐTW; Chuyên đề 2: Bồi dưỡng lý thuyết về KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu; Chuyên đề 3: Bồi dưỡng tri thức về cách thức sử dụng công cụ, kỹ thuật tư duy

+ Giai đoạn 2: Tổ chức rèn luyện kỹ năng xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu thông qua bài tập tình huống.

+ Giai đoạn 3: Đánh giá hiệu quả thực nghiệm bằng các phương pháp: bảng hỏi, phỏng vấn, nghiên cứu trường hợp, phân tích sản phẩm hoạt động.

**CHƯƠNG 3**  
**KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KỸ NĂNG THAM MƯU CỦA**  
**CHUYÊN VIÊN BAN ĐẢNG CẤP TRUNG ƯƠNG**

**3.1. Thực trạng các nhóm KNTM cơ bản của CVBĐTW**

**3.1.1. Nhóm KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu**

*3.1.1.1. Nhận thức về mức độ cần thiết*

Hầu hết CVBĐTW đều đánh giá cao và có sự nhận thức tốt về sự cần thiết của các KN thu thập và xử lý thông tin tham trong công việc (ĐTB: 4.16). Trong 5 thành phần của KN được nghiên cứu, nổi bật lên cả là sự quan trọng và cần thiết của việc lắng nghe ý kiến nhân dân, bao quát, chọn lọc được thông tin chính trị (ĐTB: 4.25 và 4.22). Tiếp theo là các KN kiểm tra độ tin cậy của thông tin, KN bảo vệ bí mật thông tin và KN sử dụng phương tiện thu thập và xử lý thông tin (ĐTB lần lượt là: 4.15;4.13;4.02).

**Bảng 3.1: Đánh giá của CV và LĐ về sự cần thiết của nhóm KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu**

Các kỹ năng thành phần	Chuyên viên			Lãnh đạo		
	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc
Biết lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của nhân dân	4.25	0.65	1	4.35	0.79	1
Biết bao quát, chọn lọc thông tin chính trị	4.22	0.59	2	4.33	0.66	2
Biết kiểm tra độ tin cậy của thông tin tham mưu	4.13	0.63	4	4.27	0.71	4
Biết bảo vệ bí mật thông tin tham mưu	4.15	0.66	3	4.30	0.72	3
Biết sử dụng phương tiện thu thập và xử lý thông tin tham mưu	4.02	0.63	5	4.17	0.65	5
<b>ĐTB nhóm:</b>	<b>4.16</b>	<b>0.85</b>		<b>4.29</b>	<b>0.88</b>	

Kết quả số liệu cũng cho thấy ở nhóm khách thể lãnh đạo cũng nhất trí với đánh giá CVBĐTW về sự cần thiết và thứ bậc của các kỹ năng này. Mặc dù so sánh về mặt điểm số cho thấy ở nhóm LĐ có sự nhỉnh hơn, nhưng sự khác biệt này chưa có ý nghĩa về mặt thống kê, hay nói khác cả 2 nhóm chuyên viên và lãnh đạo đều có nhận thức cao về sự cần thiết của các kỹ năng thu thập và xử lý thông tin tham mưu trong công việc.

*3.1.1.2. Thực trạng nhóm kỹ năng thu thập và xử lý thông tin tham mưu của CVBĐTW*

Khái quát chung thực trạng bằng các phương pháp khác nhau cho thấy, nhóm KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu của phần lớn CVBĐTW chỉ đạt ở mức trung bình, đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc. Kết quả phản ánh ĐTB của nhóm KN thu thập thông tin tham mưu của CVBĐTW là 3.71 cao hơn ĐTB của toàn thang đo (3.40), tương ứng với 34.9% CVBĐTW có kỹ năng đạt ở mức cao, 30.6% ở mức trung bình còn lại gần 40% có số điểm số ở mức thấp (23.7%) và chưa có KN (10.8%).

**Bảng 3.2: Mức độ thực hiện KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu của CVBĐTW**

Các kỹ năng thành phần	Chuyên viên			Lãnh đạo		
	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc
Biết lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của nhân dân	3.71	0.85	5	3.55	0.90	4
Biết bao quát, chọn lọc thông tin chính trị	3.72	0.74	4	3.55	0.88	4
Biết kiểm tra độ tin cậy của thông tin tham mưu	3.73	0.78	3	3.62	0.80	3
Biết bảo vệ bí mật thông tin tham mưu	3.77	0.77	2	3.67	0.84	2
Biết sử dụng phương tiện thu thập và xử lý thông tin tham mưu	3.98	0.60	1	4.16	0.69	1
<b>ĐTB nhóm:</b>	<b>3.71</b>	<b>0.85</b>		<b>3.55</b>	<b>0.90</b>	

Trong 5 thành phần KN được nghiên cứu, thành phần KN được CVBĐTW thực hiện tốt nhất là *sử dụng phương tiện thu thập và xử lý thông tin tham mưu* (ĐTB:3.98), kế tiếp đến là *bảo vệ bí mật thông tin tham mưu; kiểm tra độ tin cậy của thông tin tham mưu; bao quát, chọn lọc thông tin chính trị; lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của nhân dân* (ĐTB lần lượt: 3.77;3.73;3.72;3.71). Đánh giá mức đạt được KN trên của CVBĐTW, nhóm khách thể lãnh đạo tỏ ra đồng tình, nhưng cho điểm số thấp hơn so với tự đánh giá của CVBĐTW về thứ bậc mức độ thực hiện KN. Tuy vậy, LĐ đã khẳng định rõ rệt thứ hạng cao của việc *sử dụng phương tiện thu thập và xử lý thông tin tham mưu* của CVBĐTW, trong đó cho rằng việc thực hiện các nội dung các biểu hiện lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của nhân dân; bao quát, chọn lọc thông tin chính trị chỉ đạt tiệm cận ngưỡng trung bình (ĐTB: 3.55/3.40). Như vậy, có sự chưa tương xứng giữa nhận thức sự cần thiết và mức độ thực hiện các KN này (nhận thức tương đối cao nhưng thực hiện ở mức trung bình). CVBĐTW còn hạn chế trong việc chủ động bao quát thông tin từ các kênh khác nhau, đặc biệt là những thông tin mang tính phát hiện, dự báo, thông tin liên quan đến ổn định chính trị, đến uy tín của Đảng và Nhà nước. Bên cạnh đó, các nội dung khác như việc sử dụng kỹ thuật nghiệp vụ để kiểm tra, xác minh, hệ thống hóa thông tin, bảo vệ bí mật thông tin... vẫn là những điểm còn thiếu vắng trong quá trình xử lý và bảo quản thông tin tham mưu.

### **3.1.2. Nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu**

#### **3.1.2.1. Nhận thức về mức độ cần thiết**

Các kết quả phân tích cho thấy, CVBĐTW đã có sự nhận thức tương đối rõ về vai trò và ý nghĩa của KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu trong công việc của họ. Cả hai nhóm khách thể (CV và LĐ) đều cho rằng, đây là nhóm KN cần thiết trong công việc, thể hiện bằng các mức điểm trung bình đạt được của chuyên viên là 4.03, lãnh đạo là 4.22.

Trong các thành phần KN, *biết xác định vấn đề tham mưu* (ĐTB 4.12) được CVBĐTW cho rằng là quan trọng nhất. Tuy nhiên, *biết lập kế hoạch và biện pháp thực hiện* (ĐTB 3.90)- một nhiệm vụ chính của CVBĐTW lại có thứ hạng thấp nhất, cho thấy CVBĐTW nhận thức chưa đúng đắn về thành phần quan trọng này trong tổng thể của kỹ năng. Trái chiều với nhận thức của CV, nhóm khách thể LĐ cho rằng, khi xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu *biết vận dụng chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh và biết tổng hợp, phân tích vấn*

*đề tham mưu* (ĐTB là 4.31) là quan trọng nhất. So sánh nhận thức của LĐ và CĐ về các thành phần KN cho thấy sự khác biệt trong nhận định là có ý nghĩa thống kê (kiểm định T-Test với p-value=0.078)

**Bảng 3.3: Đánh giá của CV và LĐ về sự cần thiết của nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu**

Các kỹ năng thành phần	Chuyên viên			Lãnh đạo		
	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc
Biết vận dụng chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh vào tham mưu	4.05	0.68	3	4.31	0.70	1
Biết vận dụng chủ trương, đường lối chính sách của Đảng vào tham mưu	4.03	0.75	4	4.24	0.73	2
Biết xác định vấn đề tham mưu	4.12	0.68	1	4.16	0.80	4
Biết tổng hợp, phân tích vấn đề tham mưu	4.08	0.68	2	4.31	0.66	1
Biết lập kế hoạch và biện pháp thực hiện vấn đề tham mưu	3.90	0.75	5	4.17	0.68	3
<b>ĐTB nhóm:</b>	<b>4.03</b>	<b>0.63</b>		<b>4.22</b>	<b>0.64</b>	

Như vậy, mặc dù CVBĐTW có nhận thức tương đối rõ về vai trò cần thiết của KN trong công việc của họ, nhưng sự nhận thức này là chưa đầy đủ và hoàn toàn đúng đắn theo yêu cầu của lãnh đạo. Đây sẽ là những khó khăn khi CVBĐTW định hướng hành động tham mưu cho lãnh đạo trong thực tiễn.

### 3.1.2.2. Thực trạng nhóm kỹ năng xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu

Các phương pháp đánh giá khác nhau phản ánh, CVBĐTW có kỹ năng xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu ở mức trung bình, mức đáp ứng yêu cầu cơ bản của công việc được giao (ĐTB: 3.65), tương ứng với tỷ lệ 38.7% CVBĐTW đạt mức trung bình, 32.3% mức thấp và chưa có KN 7%. Tỷ lệ chuyên viên có kỹ năng ở mức cao đạt 22%.

Trong các thành phần KN được nghiên cứu, số liệu phân tích cho thấy đạt được thứ hạng cao nhất là việc *tổng hợp, phân tích vấn đề tham mưu* (ĐTB: 3.72) sau đó là *xác định vấn đề tham mưu; vận dụng chủ trương, đường lối chính sách của Đảng vào tham mưu; vận dụng chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh vào tham mưu; lập kế hoạch và biện pháp thực hiện* (ĐTB lần lượt: 3.71;3.64;3.62.3.56). Đánh giá các thứ hạng đạt được của CVBĐTW, nhóm khách thể LĐ cho rằng, CVBĐTW chỉ đạt được các KN trên ở mức tiệm cận ngưỡng trung bình (ĐTB chung: 3.40), thậm chí việc *lập kế hoạch và biện pháp thực hiện* chỉ đạt mức thấp. Như vậy rõ ràng việc CVBĐTW xem nhẹ vai trò của KN lập kế hoạch và biện pháp thực hiện vấn đề tham mưu đã dẫn đến mức độ thực hiện của họ trong thực tiễn không cao như mong muốn.

**Bảng 3.4: Mức độ thực hiện nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu của CVBĐTW**

Các kỹ năng thành phần	Chuyên viên			Lãnh đạo		
	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc
Biết vận dụng chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh vào tham mưu	3.62	0.73	4	3.43	0.77	3
Biết vận dụng chủ trương, đường lối chính sách của Đảng vào tham mưu	3.64	0.85	3	3.41	0.82	4
Biết xác định vấn đề tham mưu	3.71	0.80	2	3.51	0.77	2
Biết tổng hợp, phân tích vấn đề tham mưu	3.72	0.76	1	3.55	0.79	1
Biết lập kế hoạch và biện pháp thực hiện vấn đề tham mưu	3.56	0.80	5	3.39	0.76	5
<b>ĐTB nhóm:</b>	<b>3.65</b>	<b>0.69</b>		<b>3.46</b>	<b>0.67</b>	

Phân tích hệ số tương quan với  $p < 0.01$ ,  $r = 0.697^{**}$  cho thấy sự khác biệt giữa mức độ nhận thức và mức độ thực hiện nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu của CVBĐTW, không đồng đều và không tương xứng. Phân tích chi tiết các bộ phận KN còn phản ánh sự thiếu vắng những thành phần nội tại mang tính cơ bản như *khai thác được các giải pháp thay thế, tính toán các nguồn lực...* Những hạn chế này đang chịu ảnh hưởng không nhỏ bởi các yếu tố như: chưa có quy trình tham mưu được chuẩn hóa, việc bồi dưỡng các kiến thức mang tính chất nền tảng cho hoạt động tham mưu, sự mạnh dạn thể hiện chính kiến trong công việc...

### 3.1.3. Nhóm kỹ năng hoàn thành sản phẩm tham mưu

#### 3.1.3.1. Nhận thức về mức độ cần thiết

Phần lớn CVBĐTW có nhận thức tương đối cao về sự cần thiết của nhóm kỹ năng hoàn thành sản phẩm tham mưu (ĐTB: 4.18). Trong 3 thành phần KN được xem xét, thì đã có 2 thành phần được CVBĐTW đánh giá là rất cần thiết và quan trọng nhất là việc *xác định quy trình, phạm vi áp dụng, thể thức văn bản tham mưu, diễn đạt văn bản tham mưu chính xác, rõ ràng, dễ hiểu* (ĐTB: 4.24). Tuy nhiên, sự nhận thức về vai trò của việc *thuyết phục cấp trên về tính hữu ích của sản phẩm tham mưu* (ĐTB là 4.05) chưa đạt như mong đợi, có thứ hạng thấp nhất.

**Bảng 3.5: Đánh giá của CV và LD về mức độ cần thiết nhóm KN hoàn thành sản phẩm tham mưu**

Các kỹ năng thành phần	Chuyên viên			Lãnh đạo		
	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc
Biết xác định quy trình, phạm vi áp dụng, thể thức văn bản tham mưu	4.24	0.70	1	4.25	0.72	2
Biết diễn đạt văn bản tham mưu chính xác, rõ ràng, dễ hiểu	4.24	0.64	1	4.29	0.71	1
Biết thuyết phục cấp trên về tính hữu ích của sản phẩm tham mưu	4.05	0.57	2	4.14	0.74	3
<b>ĐTB nhóm:</b>	<b>4.18</b>	<b>0.57</b>		<b>4.23</b>	<b>0.68</b>	



Số liệu phân tích phản ánh sự tương đồng trong nhận thức về thứ bậc mức độ cần thiết của các thành phần kỹ năng giữa 2 nhóm khách thể CV và LD, được thể hiện qua sự chênh lệch không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa giá trị ĐTB của các KN. Theo đánh giá của nhóm khách thể lãnh đạo, quan trọng nhất trong KN hoàn thành sản phẩm tham mưu là việc *biết cách diễn đạt văn bản tham mưu chính xác, rõ ràng, dễ hiểu* (ĐTB 4.29).

Tóm lại, CVBĐTW có nhận thức tương đối cao về ý nghĩa, tầm quan trọng của KN hoàn thành sản phẩm tham mưu trong nghề nghiệp của họ. Tuy nhiên việc xem nhẹ việc thuyết phục cấp trên về tính hữu ích của sản phẩm tham mưu so với các thành phần khác của KN sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến định hướng có kết quả hành động tham mưu của họ trong thực tiễn.

### 3.1.3.2. Thực trạng kỹ năng hoàn thành sản phẩm tham mưu của CVBĐTW

Khái quát thực trạng cho thấy, nhóm KN hoàn thành sản phẩm tham mưu của chuyên viên đạt ở mức trung bình (ĐTB: 3.85), tương ứng với tỉ lệ đạt được kỹ năng ở các mức như sau: 34.95% chuyên viên đạt KN ở mức cao, 41.40% ở mức trung bình và trên 20% ở mức thấp và chưa có KN.

Trong các thành phần KN được nghiên cứu, xếp thứ hạng cao nhất về mức độ thực hiện của CVBĐTW là *Biết diễn đạt văn bản tham mưu chính xác, rõ ràng, dễ hiểu* (3.91), kế tiếp đến là *Biết xác định quy trình, phạm vi áp dụng, thể thức văn bản tham mưu, Biết thuyết phục cấp trên về tính hữu ích của sản phẩm tham mưu* (ĐTB lần lượt: 3.89;3.78).

Đánh giá của LD cũng đồng tình với mức độ đạt được KN này của CV. Phân tích hệ số tương quan với  $p < 0.01$ ,  $r = 0.684^{**}$  cho thấy sự tăng lên trong nhận thức về mức độ cần thiết của kỹ năng kéo theo mức độ đạt được kỹ năng trong công việc của CVBĐTW.

**Bảng 3.6: Mức độ thực hiện nhóm KN hoàn thành sản phẩm tham mưu của CVBĐTW**

Các kỹ năng thành phần	Chuyên viên			Lãnh đạo		
	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc	ĐTB	ĐLC	Thứ bậc
Biết xác định quy trình, phạm vi áp dụng, thể thức văn bản tham mưu	3.89	0.84	2	3.87	0.83	2
Biết diễn đạt văn bản tham mưu chính xác, rõ ràng, dễ hiểu	3.91	0.75	1	3.92	0.81	1
Biết thuyết phục cấp trên về tính hữu ích của sản phẩm tham mưu	3.78	0.66	3	3.73	0.74	3
<b>ĐTB nhóm:</b>	<b>3.85</b>	<b>0.67</b>		<b>3.83</b>	<b>0.74</b>	

Phân tích chi tiết còn cho thấy việc vận dụng các nội dung cụ thể của kỹ năng vào thực tiễn tuy đã đạt được những yêu cầu nhất định, nhưng có sự thiếu vắng một số điểm cơ bản như: *rõ ràng về quan điểm, nhiệm vụ; nêu bật được vấn đề cốt lõi, lường trước những ý kiến phản biện, làm sáng tỏ được tính ưu việt của sản phẩm tham mưu...* Xấp xỉ 50% CV cho rằng kết quả tham mưu của họ vẫn chưa thỏa mãn được những trọng tâm mà lãnh đạo đang trần trở.

### 3.1.4. Tương quan giữa các nhóm: KN Thu thập và xử lý thông tin tham mưu; KN Xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu và KN Hoàn thành sản phẩm tham mưu

Tổng ĐTB chung của ba nhóm kỹ năng là 3.73 cho thấy KNTM của CVBĐTW đạt ở mức trung bình, đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc, tương ứng với tỷ lệ 4.8% chuyên viên ở mức chưa có kỹ năng, 29% mức thấp, 39.2% ở mức trung bình, 26.9% ở mức cao. Trong 3 nhóm

KN, KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu có thứ hạng thấp nhất. Đánh giá của lãnh đạo về mức đạt được kỹ năng của chuyên viên trong công việc, nhìn chung điểm số đều thấp hơn, tuy nhiên kiểm định chưa cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê, do đó mức độ tự đánh giá của chuyên viên là có thể tin cậy.

**Bảng 3.7: ĐTB các nhóm KNTM cơ bản của CVBĐTW**

Các nhóm kỹ năng	Đánh giá của			
	Chuyên viên		Lãnh đạo	
	ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu	3.71	0.85	3.55	0.90
KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu	3.65	0.69	3.46	0.67
KN hoàn thành sản phẩm tham mưu	3.85	0.67	3.83	0.74
<b>ĐTB chung</b>	<b>3.73</b>	<b>0.66</b>	<b>3.60</b>	<b>0.71</b>

Có mối quan hệ có ý nghĩa thống kê với  $p < 0.01$  giữa các kỹ năng của CVBĐTW. Cụ thể, KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu có quan hệ chặt chẽ nhất với KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu với hệ số tương quan ( $r$ ) là 0.751, tương tự như vậy, KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu lại có quan hệ chặt chẽ nhất với KN hoàn thành sản phẩm tham mưu với hệ số tương quan ( $r$ ) là 0.830 ( $p < 0.01$ ). Kết quả này phản ánh sự tác động qua lại hiệp biến, nghĩa là sự phát triển nhóm KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu sẽ làm tăng theo sự phát triển của nhóm KN xây dựng phương án giải quyết và đến lượt nó KN xây dựng phương án sẽ làm tăng KN hoàn thành sản phẩm.

### **3.2. Thực trạng yếu tố ảnh hưởng đến KNTM của CVBĐTW**

#### **3.2.1. Yếu tố chủ quan**

Trong 6 yếu tố chủ quan được xem xét, yếu tố *tự học tập, nâng cao trình độ và sự hiểu biết về lý luận, nghiệp vụ và hệ thống chính trị* có ảnh hưởng mạnh nhất. Bên cạnh đó *nhu cầu sử dụng công cụ, phương tiện làm việc hiện đại* càng cao thì càng có giá trị đối với việc thay đổi KNTM ( $R^2=0.136$ ). *Khuyh hướng, thái độ quan tâm đến chính trị thời sự và khả năng thích ứng với yêu cầu của hoạt động tham mưu* cũng tỏ ra khá mạnh làm thay đổi KNTM ( $R^2=0.130$  và  $0.116$ ). Như trên đã phân tích, sự gắn bó nghề nghiệp có ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu suất lao động của CVBĐTW, nhưng tỏ ra dự báo không cao và chỉ giải thích được 6.1% sự thay đổi của KNTM.

**Bảng 3.8: Tổng hợp kết quả các yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến KNTM**

<b>CÁC BIẾN SỐ</b>	<b>Mối tương quan</b>		<b>Dự báo tác động</b>	
<b>Biến phụ thuộc:</b> KNTM của CVBĐTW				
<b>Các biến độc lập:</b>	<i>r</i>	<i>p-value</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>p-value</i>
1. Tự học tập, nâng cao trình độ	0.422**	<0.01	0.178	<0.01
2. Sự hiểu biết về lý luận, nghiệp vụ và hệ thống chính trị	0.371**	<0.01	0.138	<0.01
3. Nhu cầu sử dụng công cụ, phương tiện làm việc hiện đại	0.369**	<0.01	0.136	<0.01
4. Khuynh hướng, thái độ quan tâm đến chính trị, thời sự	0.307**	<0.01	0.130	<0.01
5. Khả năng thích ứng với yêu cầu của hoạt động tham mưu	0.341**	<0.01	0.116	<0.01
6. Sự gắn bó với nghề nghiệp	0.248**	<0.01	0.061	<0.01

### 3.2.2. Yếu tố khách quan

Kết quả của các công trình nghiên cứu có liên quan phù hợp với đa số ý kiến của CVBĐTW khẳng định có 2 yếu tố ảnh hưởng rõ nét tới KNTM của CVBĐTW:

- *Về chế độ, chính sách*: những hạn chế về tiền lương, thu nhập (88.7% ý kiến), chính sách đãi ngộ (80.6% ý kiến), lè lỏi làm việc chậm chạp, quan liêu (74.2% ý kiến), chưa có môi trường trao đổi, thu thập thông tin thuận lợi (55.4% ý kiến) và chưa quy trình chuẩn về tham mưu (52.7% ý kiến)... đang là những nguyên nhân gây cản trở đến việc củng cố và phát triển KNTM của CVBĐTW.

- *Yếu tố đào tạo, bồi dưỡng*: công tác đào tạo, bồi dưỡng này còn bất cập (65.6% ý kiến), chưa biên soạn được các tài liệu đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ làm công tác tham mưu (67.7% ý kiến)

### 3.3. Thực nghiệm tác động

Kết quả thực nghiệm tác động đã chứng tỏ sau khi tác động:

- Nhận thức về mức độ cần thiết và mức độ thực hiện các KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu của các học viên được thay đổi theo hướng tích cực.

- Đã chứng tỏ giả thuyết thực nghiệm là đúng và khẳng định tính khả thi của các biện pháp tác động tích cực.

- Chương trình giảng dạy được thiết kế với phương pháp giảng dạy tích cực, hướng người học vào hoạt động, tác động đa dạng nhiều chiều, nhấn mạnh quá trình đánh giá, tự đánh giá, so sánh, giúp người học tự nhận thức, rút ra cách thức làm việc tối ưu cho bản thân trong thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Chương trình thiết kế tập huấn ngoài việc hệ thống hóa những nội dung chuyên môn cơ bản theo chuyên đề, có sự hỗ trợ của các công cụ tăng cường khả năng tư duy, phân tích... đã nâng cao quá trình lĩnh hội, thực hành kỹ năng trong giải quyết vấn đề tham mưu. Vai trò của máy móc, phương tiện hiện đại cũng giúp tăng tính trực quan, năng suất công việc trong quá trình này.

- Kết quả thực nghiệm tác động cho thấy sự phù hợp của các biện pháp tác động đối với việc nâng cao nhận thức và kỹ năng xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu của chuyên viên, cải thiện rõ rệt cả về thái độ, tính chủ động, tích cực trong thực hiện các nhiệm vụ thực tiễn.

## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

- KNTM của CVBĐTW là năng lực vận dụng có kết quả những tri thức về phương thức tham mưu trong lĩnh vực chính trị một cách khoa học, sáng tạo nhằm cung cấp những ý kiến, đề xuất, giải pháp tối ưu cho những vấn đề đặt ra có nội dung liên quan đến quá trình ban hành chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng ở cấp Trung ương để lãnh đạo tham khảo, sử dụng trong quá trình ra quyết định.

- KNTM của CVBĐTW là KN trí tuệ phức tạp, phong phú, gắn với mục tiêu chính trị. KNTM của CVBĐTW được tập trung nghiên cứu dưới góc độ KN nền tảng (được hiểu là những KN nguyên tố để tạo nên KN chuyên biệt theo lĩnh vực chuyên môn của từng ban đảng TW một cách toàn vẹn, vững chắc) là một hệ thống bao gồm nhiều KN bộ phận, quan hệ chặt chẽ với nhau, đó là: Nhóm KN thu thập thông tin và xử lý thông tin tham mưu, nhóm KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu và nhóm KN hoàn thành sản phẩm tham mưu.

- Thực trạng KNTM của CVBĐTW có mức độ phát triển chưa cao, trong đó mức độ nhận thức về sự cần thiết của các KN và mức độ thực hiện các KN phát triển chưa tương xứng (mức độ nhận thức tương đối cao, nhưng mức độ thực hiện chỉ dừng lại ở mức trung bình). Tương tự như vậy các kỹ năng bộ phận của từng nhóm kỹ năng cũng phát triển không đồng đều. Trong các nhóm kỹ năng, KN hoàn thành sản phẩm tham mưu là khá nhất, kể đến là KN thu thập và xử lý thông tin tham mưu và yếu nhất là KN xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu.

- Có nhiều yếu tố chủ quan, khách quan ảnh hưởng đến KNTM của CVBĐTW, trong đó yếu tố đào tạo, bồi dưỡng và chế độ, chính sách đối với CVBĐTW có ảnh hưởng rõ nét đến việc hình thành và phát triển kỹ năng này.

- Kết quả thực nghiệm cho thấy các biện pháp tập huấn cho học viên; giải quyết bài tập tình huống thông qua hình thức thảo luận nhóm, làm việc cá nhân kết hợp với các phương pháp phát triển tư duy sáng tạo là khả thi và có hiệu quả. Học viên đã được củng cố kiến thức về tham mưu và KNTM, nâng cao từng KN bộ phận và làm cho KNTM của CVBĐTW được nâng lên mức cao.

- Kết quả khảo sát thực trạng và thực nghiệm tác động đã chứng minh được giả thuyết KNTM của CVBĐTW còn ở mức trung bình và các yếu tố tác động tới nó. Đồng thời chứng minh được tính khả thi của các biện pháp tác động tích cực có thể nâng cao được KNTM của CVBĐTW.

### **2. Kiến nghị**

#### **\* Kiến nghị chung**

a) Sớm có chuyên ngành đào tạo nghề tham mưu, nghiên cứu phục vụ lãnh đạo trong các tổ chức Đảng, đoàn thể trong hệ thống đào tạo của các trường chính trị. Tổ chức nghiên cứu bổ sung, hoàn thiện và ban hành danh mục chuẩn kỹ năng nghề nghiệp trong hoạt động tham mưu trong từng lĩnh vực cụ thể tại ban đảng cấp Trung ương và địa phương. Việc cán bộ đáp ứng được các chuẩn kỹ năng được coi là những tiêu chí đổi mới trong chính sách phát hiện, tuyển chọn, sử dụng và đãi ngộ cán bộ làm công tác tham mưu.

b) Có chính sách tạo động lực để CVBĐTW yên tâm công tác và phát huy năng lực nghề

nghiệp, trong đó yếu tố thu nhập và môi trường thăng tiến là rất quan trọng nhằm phát huy tiềm năng sáng tạo, tình yêu nghề nghiệp, đồng thời làm cho cán bộ yên tâm, phấn khởi, toàn tâm, toàn lực cống hiến cho công việc. Đãi ngộ xứng đáng cũng đi kèm với sự khắt khe trong tuyển chọn mới, đánh giá lại cán bộ hàng năm đối với việc rèn luyện, nâng cao kỹ năng tham mưu đáp ứng yêu cầu của từng thời kỳ.

c) Cần sớm ban hành Quy trình tham mưu tại ban đảng cấp Trung ương và địa phương; Quy trình xây dựng các thể loại văn bản (chỉ thị, nghị quyết, cương lĩnh...) và Quy trình biên tập văn bản tham mưu. Việc xây dựng và ban hành các quy trình này cần có sự phối hợp chặt chẽ với các cơ quan ban đảng. Đây là những căn cứ quan trọng để xây dựng và ban hành danh mục kỹ năng nghề tham mưu.

**\* Kiến nghị với tổ chức đào tạo của cơ quan sử dụng cán bộ tham mưu**

Trong điều kiện chưa có chương trình đào tạo tổng thể về nghề tham mưu, có thể căn cứ vào yêu cầu cụ thể của từng lĩnh vực tham mưu để tổ chức tập huấn, trong đó cần chú ý một số điểm sau:

a) Thiết kế chương trình đào tạo theo hình thức tập huấn chuyên đề kết hợp với thực hành bài tập tình huống. Đây là hình thức phổ biến nhằm nâng cao năng lực tham mưu cho CVBĐTW trong điều kiện vừa học vừa làm việc, vì vậy cần chú ý tính thích hợp về thời gian, nội dung, phương pháp tập huấn.

b) Thời gian tập huấn nên thiết kế linh hoạt theo nhiều giai đoạn, tiến hành tập huấn từ những kỹ năng cơ bản tới nâng cao, trong đó chú trọng cân đối tính khả thi về mặt thời gian thực hành trên lớp và tại đơn vị.

c) Nội dung tập huấn: Cần ưu tiên cho phần bồi dưỡng kỹ năng và gắn chặt với thực hành bài tập tình huống. Đặc biệt chú trọng bồi dưỡng nâng cao các kỹ năng cơ bản: thu thập và xử lý thông tin tham mưu, xây dựng phương án giải quyết vấn đề tham mưu và hoàn thành sản phẩm tham mưu. Bên cạnh đó, cần đặc biệt củng cố và nâng cao lý luận chính trị cho đội ngũ chuyên viên. Đây là những kiến thức nền tảng cho việc vận hành đúng đắn hành động tham mưu. Trong quá trình thiết kế nội dung tập huấn cũng cần lưu ý đến sự khác biệt về chuyên ngành được đào tạo giữa các CVBĐTW để có sự điều chỉnh nội dung phù hợp.

d) Phương pháp tập huấn: Cần thu hút sự tham gia tích cực của người học, giúp họ có sự củng cố và nâng cao nhận thức thông qua việc so sánh, đối chiếu giữa thói quen, kinh nghiệm và những thiếu hụt trong kỹ năng công tác, trên cơ sở đó hoàn thiện và nâng cao kỹ năng thông qua luyện tập giải quyết bài tập tình huống thực tiễn. Trang bị và tăng cường sử dụng phương pháp làm việc nhóm, các mô hình phân tích ứng dụng, đặc biệt là các công cụ tư duy trực quan, phần mềm máy tính tác nghiệp trong quá trình luyện tập kỹ năng.

e) Giảng viên: Sẽ là tối ưu khi giảng viên là các chuyên gia có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực tham mưu chính trị tại ban đảng để mô phỏng được những kỹ năng mẫu và những tình huống tham mưu đã được xử lý thực tiễn. Chuyên gia sẽ cùng phối hợp với một số đồng hướng dẫn viên để thực hiện có hiệu quả phương pháp giảng dạy tích cực, điều phối tích cực hoạt động của nhóm (thực hành, thảo luận, sắm vai phản biện, thuyết trình...).