BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

-----ꕥ📖ꕥ-----

NGÔ THỊ HẠNH

KỸ NĂNG THỰC THI NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

HÀ NỘI - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM HÀ NỘI

-----ꕥ📖ꕥ-----

NGÔ THỊ HẠNH

KỸ NĂNG THỰC THI NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG

Chuyên ngành : **Tâm lý học chuyên ngành**
Mã số : **62.31.04.01**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

Người hướng dẫn khoa học

PGS.TS NGUYỄN ĐỨC SƠN
PGS.TS ĐỖ THỊ HẠNH PHÚC

HÀ NỘI - 2017

LỜI CA M ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các tư liệu sử dụng trong Luận án là trung thực. Tôi xin chịu trách nhiệm về kết quả nghiên cứu của mình.

Tác giả

Ngô Thị Hạnh

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CBCC	: Cán bộ công chức
CBLĐQL, ĐN	: Cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp
CBQL	: Cán bộ quản lí
CBVP	: Cán bộ văn phòng
CBVPCXP	: Cán bộ văn phòng cấp xã/phường
CĐSP	: Cao đẳng Sư phạm
CHXHCN	: Cộng hòa xã hội chủ nghĩa
CNH, HĐH	: Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
CNTT	: Công nghệ thông tin
ĐC	: Đối chứng
HĐND	: Hội đồng nhân dân
KN	: Kỹ năng
KNNVHC	: Kỹ năng nghiệp vụ hành chính
KNTTNVHC	: Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính
NVHC	: Nghiệp vụ hành chính
TBC	: Trung bình chung
THSP	: Tình huống sư phạm
TTNVHC	: Thực thi nghiệp vụ hành chính
UBND	: Ủy ban nhân dân
VP	: Văn phòng
VPUBND	: Văn phòng Ủy ban nhân dân
XHCN	: Xã hội chủ nghĩa

MỤC LỤC

Trang

MỞ ĐẦU 1
1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu 1
2. Mục đích nghiêcứu 3
3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu 3
4. Giả thuyết khoa học 3
5. Nhiệm vụ nghiên cứu 4
6. Giới hạn nghiên cứu 4
7. Phương pháp nghiên cứu 5
8. Những luận điểm bảo vệ 6
9. Đóng góp của Luận án 7
10. Cấu trúc của Luận án 7
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN NGHIÊN CỨU KỸ NĂNG THỰC THI NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG 9
1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề 9
1.1.1. Các nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng nghề nghiệp 9
1.1.2. Những công trình nghiên cứu về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính 17
1.2. Một số vấn đề lý luận về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 28
1.2.1. Kỹ năng 28
1.2.2. Hành chính và kỹ năng nghiệp vụ hành chính 36
1.2.3. Thực thi nghiệp vụ hành chính 41
1.2.4. Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 46
1.3. Những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 63

1.3.1. Yếu tố chủ quan 63
1.3.2. Yếu tố khách quan 64
Kết luận chương 1 67
Chương 2: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 69
2.1. Tổ chức nghiên cứu 69
2.1.1. Nội dung nghiên cứu 69
2.1.2. Khách thể nghiên cứu 69
2.1.3. Địa bàn nghiên cứu 72
2.1.4. Các giai đoạn nghiên cứu 73
2.1.5. Kế hoạch nghiên cứu 75
2.2. Phương pháp nghiên cứu 76
2.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu 76
2.2.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi 77
2.2.3. Phương pháp quan sát 79
2.2.4. Phương pháp phỏng vấn 80
2.2.5. Phương pháp nghiên cứu sản phẩm hoạt động 80
2.2.6. Phương pháp bài tập tình huống 81
2.2.7. Phương pháp thực nghiệm 81
2.2.8. Thống kế toán học 83
2.3. Các tiêu chí đánh giá kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính 84
2.3.1. Các chỉ báo (Items) 84
2.3.2. Thang đánh giá 84
Kết luận chương 2 86
Chương 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TRẠNG KỸ NĂNG THỰC THI NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG 88
3.1. Thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 88

3.1.1. Đánh giá chung của kỹ năng thực thi nghiệp hành chính ở cán bộ văn phòng cấp xã/phường 88
3.1.2. Biểu hiện cụ thể của các nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 92
3.1.3. Thực trạng các nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường theo các biến số 115
3.2. Mối quan hệ giữa các nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 127
3.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 130
3.3.1. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan 130
3.3.2. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan 132
3.4. Kết quả thực nghiệm tác động 134
3.4.1. Kết quả đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cả hai nhóm lần 1 134
3.4.2. Kết quả đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cả hai nhóm lần 2 137
Kết luận chương 3 142
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ 144
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN 151
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 152
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG

Trang

Bảng 2.1: Tổng số cán bộ văn phòng được hỏi để tự đánh giá xét theo giới tính. 70
Bảng 2.2: Tổng số cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp được hỏi để đánh giá về CBVP xét theo giới tính 70
Bảng 2.3: Cơ cấu về độ tuổi của đội ngũ CBVP cấp xã/phường..... 71
Bảng 2.4: Thâm niên công tác của đội ngũ CBVP cấp xã/phường 72
Bảng 2.5: Độ tin cậy của bảng hỏi dành cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường 79
Bảng 2.6: Độ tin cậy của bảng hỏi dành cho cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp..... 79
Bảng 3.1: Đánh giá chung về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 88
Bảng 3.2: Biểu hiện nhóm kỹ năng Văn thư, lưu trữ..... 92
Bảng 3.4: Biểu hiện nhóm kỹ năng Tổng hợp báo cáo hành chính 99
Bảng 3.5: Biểu hiện nhóm kỹ năng Tổ chức sự kiện hành chính 104
Bảng 3.6: Biểu hiện nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính của CBVPCXP 108
Bảng 3.7: Tổng hợp Kết quả quan sát..... 113
Bảng 3.8: Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa tự đánh giá của CBVPCXP và đánh giá của CBQL, ĐN về kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP..... 114
Bảng 3.9: Thực trạng các nhóm KNTTNVHC của CBVPCXP theo giới tính 115
Bảng 3.10: So sánh các nhóm KNTTNVHC của CBVPCXP xét theo độ tuổi 117
Bảng 3.11: KNTTNVHC của CBVPCXP xét theo vùng miền 118
Bảng 3.12: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến KNTTVVHC của CBVPCXP..... 130
Bảng 3.13: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến 132
KNTTNVHC của CBVPCXP 132

Bảng 3.14: Kết quả đo lần 1 kỹ năng TTNVHC của CBVP thông qua giải quyết tình huống của nhóm ĐC và nhóm TN (Kết quả trước thực nghiệm).. 134
Bảng 3.15: Kết quả đo sau thực nghiệm kỹ năng TTNVHC của CBVP thông qua giải quyết tình huống của nhóm ĐC và nhóm TN 137
Bảng 3.16: So sánh kết quả giữa lần 1 và lần 2 của Phường Long Bình (Nhóm thực nghiệm) 139

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 3.1: Đánh giá chung về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường 89
Biểu đồ 3.2: Đánh giá của CBQL, đồng nghiệp về mức độ thực hiện KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP 124
Biểu đồ 3.3: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến 131
KNTTVVHC của CBVPCXP 131
Biểu đồ 3.4: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến 132
KNTTNVHC của CBVPCXP 132
Biểu đồ 3.5: Kết quả kỹ năng TTNVHC của CBVP giữa lần đo thứ nhất và lần đo thứ hai thông qua giải quyết tình huống của nhóm thực nghiệm (Phường Long Bình) 140

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu

Trong hoạt động của chính quyền địa phương, hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã (bao gồm xã, phường, thị trấn) đang là một trong những vấn đề được đặt lên hàng đầu, bởi lẽ chính quyền cấp xã là cấp hành chính trong hệ thống các cơ quan hành pháp, thuộc hệ thống chính quyền cấp cơ sở, là cấp gần gũi nhân dân nhất, trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ cụ thể của hoạt động quản lý nhà nước trên tất cả các mặt, đảm bảo đưa chủ trương đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước đi vào cuộc sống, phản ánh rõ nhất chức năng xây dựng, hoàn thiện nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa "của dân, do dân, vì dân". Sinh thời Chủ tịch Hồ Chí Minh đã khẳng định: Nền tảng của mọi công tác là cấp xã, cấp xã là gần gũi dân nhất, là nền tảng của hành chính, cấp xã làm được việc thì mọi công việc đều xong xuôi.

Lịch sử phát triển của Việt Nam cho thấy, tình hình Chính trị - Xã hội của Việt Nam ở mỗi thời kỳ và mỗi giai đoạn phát triển ổn định hay không tuỳ thuộc một phần không nhỏ vào sự ổn định của cấp xã. Trong những năm gần đây, chính quyền cấp xã cả nước đã có những chuyển biến rõ nét cả về tổ chức cũng như hoạt động, về nhận thức, tư duy, phong cách lãnh đạo quản lý... không còn thụ động hành chính như trước, tuy nhiên, so với yêu cầu cải cách nền hành chính nhà nước thì tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã còn bộc lộ nhiều hạn chế, yếu kém, thậm chí có nhiều vấn đề nghiêm trọng; mặt khác, so với tiến trình đổi mới tổ chức hoạt động của bộ máy nhà nước nói chung thì quá trình đổi mới ở chính quyền cấp xã còn quá chậm. Từ thực tế vận hành của bộ máy hành chính cho thấy: chất lượng của một bộ phận công chức cấp xã còn nhiều bất cập, chưa thực sự tương xứng với vị trí, vai trò của họ cũng như chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn chức danh theo quy định. Vì vậy, việc nâng cao năng lực của cán bộ, công chức, trong đó có việc nâng cao kỹ năng thực thi nghiệp vụ của công chức cấp xã nói

chung, cán bộ văn phòng cấp xã nói riêng nhằm đáp ứng tiêu chuẩn chức danh và đòi hỏi của thực tế khách quan là một trong những nhiệm vụ trọng tâm hiện nay tại chính quyền cơ sở.

Lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp nào cũng đòi hỏi con người cần có các kỹ năng cần thiết. Các kỹ năng nghề là thành phần cốt lõi để tạo nên năng lực nghề. Nghiên cứu các kỹ năng nghề trong Tâm lý học là cơ sở cho việc xây dựng, tổ chức đào tạo bồi dưỡng các năng lực nghề nghiệp, đồng thời tạo cơ sở cho việc đánh giá năng lực nghề của cá nhân. Vì vậy, nghiên cứu về kỹ năng nói chung, kỹ năng nghề nghiệp nói riêng ngày càng được quan tâm trong xã hội hiện đại, trong đó nghiên cứu tâm lý học ứng dụng trong từng lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp đóng vai trò nền tảng. Việc xác định được cấu trúc tâm lý của kỹ năng, quá trình hình thành kỹ năng, các mức độ của kỹ năng giúp hình thành cơ sở tâm lý học cho quá trình đánh giá, tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Vì vậy, các nghiên cứu tâm lý học cần khai thác sâu và cụ thể vào từng lĩnh vực hoạt động, từng loại hình công việc để tìm ra được các cấu trúc và hệ thống kỹ năng đặc thù.

Việc nghiên cứu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã sẽ tìm ra các tồn tại trong quá trình thực thi nghiệp vụ hành chính của họ, từ đó có các biện pháp điều chỉnh phù hợp. Chính quyền cấp xã bao gồm: xã, phường, thị trấn; xã là chính quyền cơ sở ở nông thôn, phường là chính quyền cơ sở ở đô thị, thị trấn là trung gian, tuy nhiên trong giới hạn nghiên cứu của Luận án, tác giả chỉ đề cập đến chính quyền ở nông thôn và đô thị đó là xã/phường. Bởi vì cũng như nhân tố con người trong mọi tổ chức khác, đội ngũ CBVPCXP chính là hạt nhân, là nhân tố quyết định đến chất lượng hoạt động của chính quyền cấp xã/phường nói riêng cũng như toàn bộ hệ thống chính trị cơ sở nói chung. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về đội ngũ cán bộ công chức cấp xã/phường, nhưng nghiên cứu về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường từ góc độ của Tâm lý học vẫn đang là một khoảng trống và là một vấn đề mới chưa có công

trình nghiên cứu nào đề cập trước đó.

Xuất phát từ những lý do trên, đề tài ***"Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường"*** được lựa chọn để nghiên cứu.

2. Mục đích nghiêcứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính (TTNVHC) của cán bộ văn phòng cấp xã/phường (CBVPCXP), đề xuất một số biện pháp nâng cao kĩ năng TTNVHC của CBVPCXP góp phần nâng cao chất lượng hoạt động hành chính của chính quyền cấp xã/phường trong thời gian tới.

3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Biểu hiện và mức độ kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

3.2. Khách thể nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu: 300 cán bộ văn phòng cấp xã/phường; 20 cán bộ quản lý có chức danh là Bí thư xã, phường; chủ tịch xã, phường); 30 người dân đến làm việc tại UBND xã, phường (2 người/xã, phường được khảo sát)

4. Giả thuyết khoa học

4.1. Dựa vào yêu cầu của hoạt động nghề nghiệp, có thể chia kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường thành 5 nhóm căn bản: (1) Kỹ năng văn thư, lưu trữ; (2) Kỹ năng tham mưu, thư ký; (4) Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính; (3) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; (5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính. Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP chủ yếu mới đạt mức độ đáp ứng các yêu cầu cơ bản. Mức độ các nhóm kỹ năng không đồng đều, trong đó nhóm kỹ năng có mức độ cao nhất là "Kĩ năng văn thư, lưu trữ"; mức độ thấp nhất là các nhóm "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính và "Kỹ năng tham mưu thư ký".

4.2. Có 2 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến mức độ kĩ năng TTNVHC của CBVPCXP là yếu tố chủ quan và khách quan, trong đó yếu tố chủ quan ảnh hưởng mạnh hơn, đặc biệt lưu ý các yếu tố "Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVPCXP đối với công việc." và "Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVPCXP đối với công việc".

4.3. Có thể nâng cao KNTTNVHC của CBVPCXP bằng các biện pháp bồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính.

5. Nhiệm vụ nghiên cứu

5.1. Xây dựng cơ sở lý luận về kỹ năng, kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP, các kỹ năng thành phần, các mức độ và các biểu hiện của kỹ năng TTNVHC…Dự kiến các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP.

5.2. Khảo sát, chỉ ra thực trạng biểu hiện và mức độ KNNVHC của CBVPCXP và các yếu tố ảnh hưởng đến thực trạng các kỹ năng đó.

5.3. Đề xuất và thực nghiệm biện pháp nâng cao KNNVHC của đội ngũ CBVPCXP.

6. Giới hạn nghiên cứu

6.1. Giới hạn về nội dung

Xuất phát từ tiếp cận coi kỹ năng là mặt biểu hiện của năng lực, không chỉ đơn thuần là mặt kĩ thuật của thao tác, thể hiện qua kết quả hành động, đề tài chỉ tập trung nghiên cứu một số nhóm kỹ năng cơ bản trong thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã: ở xã và phường, bao gồm các nhóm kỹ năng chủ yếu: (1) Kỹ năng văn thư - lưu trữ; (2) Kỹ năng tham mưu - thư kí; (3) Kỹ năng tổng hợp, báo cáo hành chính; (4) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; (5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính…Nghiên cứu một số yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến mức độ thành thạo KNNVHC của CBVPCXP và đề xuất các giải pháp cải thiện tương ứng.

6.2. Giới hạn về địa bàn nghiên cứu

Do điều kiện khách quan, ý tưởng nghiên cứu nên khi chọn địa bàn khảo sát, Luận án chỉ chọn đại diện chính quyền cơ sở xã và phường, cụ thể gồm 19 xã, phường thuận tiện tiếp cận nhất ở 3 miền của Việt Nam:

+ Miền Bắc: Phường Thanh Xuân Nam, Phường Thanh Xuân Bắc, xã Đại Yên, xã Vân Phúc (Thành phố Hà Nội); Phường Trường Thi, Phường Văn Miếu, xã Mỹ Xá (Thành phố Nam Định).

+ Miền Trung: Phường Quán Bàu, xã Nghi Kim, xã Hưng Lộc, phường Hưng Phúc (Thành phố Vinh, Nghệ An); Phường Tân Thạnh, xã Bình Sa (Tam Kỳ, quảng Nam).

+ Miền Nam: Phường Long Bình, Phường Tam Hiệp, xã Tân Hạnh, xã Hiệp Hòa (Thành phố Biên Hòa, Đồng Nai); Phường Tân Phú, phường Tăng Nhơn Phú A (Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh).

7. Phương pháp nghiên cứu

7.1. Nguyên tắc phương pháp luận

Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở một số nguyên tắc phương pháp luận cơ bản của Tâm lý học sau đây:

- Nguyên tắc hoạt động: Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP được hình thành, phát triển, biểu hiện thông qua hoạt động thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP, ngược lại, khi được hình thành, KNTTNVHC là điều kiện cho hoạt động hành chính có hiệu quả. Bồi dưỡng thường xuyên kỹ năng trong thực tiễn công việc hành chính và bằng hoạt động hành chính có thể nâng cao KNNVHC.

- Nguyên tắc hệ thống: Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP là tổ hợp của các thành tố có mối quan hệ hữu cơ, tạo thành thể thống nhất. Do vậy, nghiên cứu KNTTNVHC của CBVPCXP phải xem xét toàn diện các yếu tố, đặt các yếu tố trong mối quan hệ biện chứng với nhau.

7.2. Các phương pháp nghiên cứu

7.2.1. Phương pháp nghiên cứu lí luận

Phương pháp nghiên cứu tài liệu, sách, văn bản, báo cáo từ đó chọn lọc ra các hướng nghiên cứu, các khái niệm liên quan đến KNTTNVHC của CBVP

7.2.2. Các phương pháp nghiên cứu thực tiễn

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi;
- Phương pháp phỏng vấn sâu;
- Phương pháp thực nghiệm.
- Phương pháp bài tập tình huống;
- Phương pháp quan sát;
- Phương pháp chuyên gia;

7.2.3. Phương pháp toán học thống kê

Sử dụng phần mềm SPSS phiên bản 18.0, EXELL, các công thức toán học thống kê xã hội học để xử lý số liệu điều tra đã thu thập được qua bảng hỏi.

8. Những luận điểm bảo vệ

8.1. Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP bao gồm các nhóm kỹ năng cơ bản: 1) Kỹ năng văn thư, lưu trữ; 2) Kỹ năng tham mưu, thư kí; 3) Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính; 4) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; 5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính. Trong đó, các kỹ năng thành phần có tương quan chặt chẽ, hợp thành kỹ năng chung.

8.2. Mức độ đầy đủ, thành thục, linh hoạt của các kỹ năng thành phần trong từng nhóm kỹ năng và giữa các nhóm kỹ năng là không như nhau. Có kỹ năng đạt mức độ đầy đủ, thành thục, linh hoạt hơn các kỹ năng khác và ngược lại. Sự khác biệt đó là do sự tác động các yếu tố như: Đào tạo, rèn luyện, bồi dưỡng, năng lực của chủ thể tạo ra.

8.3. Kỹ năng TTNVHC của CBVPCXP chịu ảnh hưởng của yếu tố chủ

quan và khách quan, trong đó yếu tố chủ quan ảnh hưởng mạnh hơn. Trong nhóm yếu tố chủ quan, yếu tố "Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc." và "Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc" là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất.

8.4. Kỹ năng TTVNHC của đội ngũ CBVPCXP có thể được nâng cao bằng biện pháp bồi dưỡng, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ.

9. Đóng góp của Luận án

9.1. Đóng góp về mặt lý luận

Là một vấn đề còn ít được nghiên cứu ở Việt Nam, cho nên kết quả nghiên cứu của Luận án góp phần bổ sung một số vấn đề lý luận về kỹ năng, kỹ năng TTNVHC của CBVPCXP. Kết quả nghiên cứu của Luận án có thể làm tài liệu phục vụ các hoạt động đào tạo tại các trường Đại học, Cao đẳng, nhất là các khối ngành về chuyên môn nghiệp vụ hành chính, văn phòng ở nước ta hiện nay.

9.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu thực trạng của Luận án đã chỉ ra thực trạng mức độ kỹ năng TTTNVHC của CBVPCXP đa phần ở mức đáp ứng các yêu cầu cơ bản của công việc. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy được lát cắt của từng kỹ năng trong các nhóm kỹ năng, từ đó thấy được những kỹ năng đã đáp ứng tốt được yêu cầu công việc và kỹ năng tiếp tục cần được cải thiện. Kết quả này có giá trị định hướng trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cấp xã/phường tại các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ở địa phương. Mặt khác, kết quả nghiên cứu của đề tài cũng giúp cho việc đào tạo, bồi dưỡng chuyên ngành, lĩnh vực văn thư, hành chính ở các cơ sở đào tạo khác quan tâm đến đào tạo kỹ năng cho cán bộ văn phòng.

10. Cấu trúc của Luận án

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, cấu trúc Luận án gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận nghiên cứu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Chương 2: Tổ chức và phương pháp nghiên cứu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Chương 3: Kết quả nghiên cứu thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Kết luận

Kiến nghị

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN NGHIÊN CỨU KỸ NĂNG THỰC THI NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG

1.1. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

1.1.1. Các nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng nghề nghiệp

1.1.1.1. Các nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng nghề nghiệp trên thế giới

* Các nghiên cứu về kỹ năng:

- *Hướng thứ nhất*: Theo hướng này, các nhà nghiên cứu quan tâm tới khía cạnh kĩ thuật triển khai hành động hay hoạt động nhất định. Chẳng hạn, các nghiên cứu của tác giả V.A.Kruchexki cho rằng: Kỹ năng là các phương thức thực hiện hành động - những cái mà con người đã nắm vững, khi đó chỉ cần nắm vững được phương thức hành động là con người đã có kỹ năng. Tuy nhiên, khi nghiên cứu đề tài nhận thấy đây là một quan điểm cần tiếp tục hoàn thiện thêm bởi lẽ nếu chỉ có phương thức hành động thì chưa thể đủ cơ sở để khẳng định một người đã có kỹ năng, mà cần phải thực hiện được phương thức hành động đó phù hợp với các điều kiện thực tế, và hội tụ các yếu tố khác mang dấu ấn chủ thể nhằm đạt được kết quả đã đề ra mới được gọi là có kỹ năng [22].

Tác giả V.V Tsebưseva cho rằng: Kỹ năng là khả năng thực hiện một hành động nào đó dựa trên cơ sở những tri thức và kĩ xảo được hoàn thiện dần trong quá trình hoạt động [29].

A.V Petrovxki lại xem xét kỹ năng của những hành động phức tạp và điều kiện hành động không ổn định, tác giả cho rằng cơ sở của việc hình thành kỹ năng là tri thức, kỹ năng đã có do thực hiện các hành động tương tự trước đó mang lại, cơ sở của việc hình thành kỹ năng là các tri thức [96].

A.G.Covaliov cho rằng, kỹ năng là phương thức thực hiện hành động phù hợp với mục đích và điều kiện hành động. Ở đây, tác giả không đề cập đến kết quả của hành động, vì cho rằng kết quả của hành động phụ thuộc vào

nhiều yếu tố mà trong đó quan trọng hơn cả là năng lực thực hiện hành động chứ không đơn giản là con người có cách thức hành động tốt thì sẽ thu được kết quả tương ứng, mà quan trọng là khi tìm được phương thức hành động thích hợp nhất định với mục đích nào đó trong những điều kiện xác định của hoạt động đó chính là kỹ năng [21].

Tác giả N.D. Levitov cho rằng, người có kỹ năng hành động là người nắm được và vận dụng đúng đắn các hình thức hành động nhằm thực hiện không chỉ nắm lý thuyết về hành động mà còn phải biết vận dụng vào thực tế [36].

Tác giả X.I.Kixegof cho rằng, kỹ năng thường có liên quan đến việc vận dụng kinh nghiệm cũ trong việc thực hiện những hành động mới, trong những điều kiện mới. Còn kỹ xảo là những dạng hành vi đã được củng cố vững chắc đáp ứng những điều kiện hoạt động không thay đổi. Các tác giả đều đánh giá cao vai trò của hoạt động thực tiễn, việc vận dụng tri thức vào thực tiễn, đặc biệt là vai trò của luyện tập đối với sự hình thành kỹ năng, kỹ xảo [79].

Các tác giả: Skiner B.F.(1904-1990); Tomen E.C (1886-1959),... Tiếp cận nghiên cứu kỹ năng trên cơ sở của Tâm lí học hành vi. Những nghiên cứu trên hành vi luyện tập của cũng đã đi đến một số kết luận đáng chú ý, cho rằng, sau một thời gian luyện tập khả năng thực hiện thành thạo động tác được nâng cao, sự thành thạo đó được biểu hiện ở chỗ, động tác trở nên quen thuộc hơn, đỡ sai lầm hơn, đỡ tốn công sức hơn, ngày càng chính xác hơn, nó bao gồm cả sự giả định, chờ đợi, quyết định, thực hiện, đạt mục đích [theo 107].

Như vậy, hướng thứ nhất có xu hướng nhấn mạnh mặt kĩ thuật và thao tác của kỹ năng, tuy nhiên cũng nhấn mạnh để có kỹ năng thật sự thì bản thân chủ thể cần luyện tập cũng như có những tính toán, rút kinh nghiệm phù hợp.

- *Hướng thứ hai* xem xét kỹ năng như là biểu hiện năng lực của con người, quan niệm này cho rằng, kỹ năng thể hiện năng lực thực hiện một hành động có kết quả với chất lượng cần thiết cùng thời gian tương ứng trong điều kiện xác định. Theo đó, kỹ năng vừa có tính ổn định, vừa có tính mềm dẻo, tính linh hoạt và tính mục đích [theo 87].

Tác giả I.P.Dakharov đã đề xuất trắc nghiệm nghiên cứu các kỹ năng giao tiếp bao gồm: kỹ năng tiếp xúc, thiết lập mối quan hệ lẫn nhau trong giao tiếp, kỹ năng biết nghe và biết lắng nghe, kỹ năng tự kiềm chế và kiểm tra người khác, kỹ năng tự chủ cảm xúc hành vi, kỹ năng diễn đạt dễ hiểu, ngắn gọn, mạch lạc, kỹ năng mềm dẻo, linh hoạt trong giao tiếp, kỹ năng thuyết phục đối tượng giao tiếp, kỹ năng chủ động điều khiển quá trình giao tiếp và kỹ năng nhạy cảm trong giao tiếp [theo 71]

Tác giả K.K.Platonov và G.G.Glubev cho rằng, bất kỳ một kỹ năng nào cũng bao hàm trong đó cả biểu tượng, khái niệm, vốn tri thức, kĩ xảo. Quá trình hình thành kỹ năng, các biểu tượng, khái niệm đã có sẽ được mở rộng ra và được làm sâu sắc hơn bằng những nhân tố mới, kỹ năng không mâu thuẫn mà được hình thành từ vốn tri thức, kĩ xảo. K.K.Platonov khẳng định, cơ sở tâm lý của kỹ năng là sự thông hiểu mối liên hệ giữa mục đích và hành động, các điều kiện và phương thứ hành động, chỉ rõ 5 mức độ hình thành kỹ năng và cũng nêu rõ các điều kiện, các biểu hiện tâm lý của từng mức độ hình thành đó [theo 107].

Theo hướng này thì để có kỹ năng đồng nghĩa với việc con người phải hành động hiệu quả, các dấu hiệu để nhận định mức độ của kỹ năng đó là: vốn tri thức, tính ổn định, tính mềm dẻo, linh hoạt và mục đích trong hành động.

** Các nghiên cứu về kỹ năng nghề nghiệp*

Dưới góc độ nghề nghiệp, kĩ năng được nghiên cứu khá nhiều, đặc biệt là trong lĩnh vực sư phạm, lao động kĩ thuật và quản lí, lãnh đạo...

Trong lĩnh vực sư phạm: Trong các nghiên cứu đã đề cập tới các kĩ năng sư phạm của người giáo viên như là một thành phần tạo nên năng lực sư phạm. Với công trình nghiên cứu "Hình thành kỹ năng, kỹ xảo cho sinh viên trong điều kiện của nền giáo dục đại học", X.I.Kixegof đã phân tích khá sâu sắc khái niệm kỹ năng. Ông phân biệt hai loại kỹ năng: kỹ năng bậc thấp (hay còn gọi là kỹ năng nguyên sinh) được hình thành qua các hoạt động giản đơn, nó là cơ sở hình thành kỹ xảo. Kỹ năng bậc cao (gọi là kỹ năng thứ sinh) - mà

cơ sở của nó là tri thức và các kỹ xảo. Ngược lại tác giả P.A.Rudic lại chỉ đề cập đến kỹ năng bậc thấp. Do đó, ông chỉ chú ý đến mức độ hoàn thiện cao của kỹ xảo [79].

Tác giả Kromrey H cho rằng hình thành kỹ năng ở một lĩnh vực hoạt động nào đó, trước tiên phải có tri thức về hoạt động đó [80].

Nghiên cứu của A.N.Leonchiev đã đưa ra một số kỹ năng giao tiếp sư phạm như: kỹ năng điều khiển hành vi bản thân, kỹ năng quan sát, kỹ năng nhạy cảm xã hội, biết phán đoán nét mặt người khác, kỹ năng đọc, hiểu, mô hình hóa nhân cách học sinh, kỹ năng làm gương cho học sinh noi theo, kỹ năng giao tiếp ngôn ngữ, kỹ năng kiến tạo sự tiếp xúc, kỹ năng nhận thức [83]

Tác giả X.I.Kixegof [79]: nhấn mạnh sự khác biệt giữa kỹ năng hoạt động sư phạm với kỹ năng lao động sản xuất và các hoạt động khác. Việc hình thành kỹ năng hoạt động sư phạm cũng phức tạp gần như việc hình thành kỹ năng lao động sản xuất. Theo tác giả hoạt động sư phạm là hoạt động phức tạp, đòi hỏi con người phải có tư duy mềm dẻo, sáng tạo, không thể hành động theo khuôn mẫu cứng nhắc;

Tác giả V.V.Tsebưseva nghiên cứu sâu về kỹ năng lao động sư phạm, ở đó đã có nhận định rất quan trọng được thực tế kiểm nghiệm và được nhiều người thừa nhận. Bà cho rằng, khi huấn luyện kỹ năng nên rút dần vai trò của người dạy, người học sẽ hình thành kỹ năng nhanh chóng và ổn định hơn [theo 107].

Trong lao động kỹ thuật: các tác giả Frank Gibreth (sinh năm 1868) và Lillian Gilbreth (sinh năm 1878), họ là những nhà tiên phong trong lĩnh vực quản lý khoa học, có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động. Trong lao động kĩ thuật, họ nhấn mạnh những mặt lợi của việc huy động người lao động tham gia thực hiện lý thuyết hiệu quả: đề cao tầm quan trọng của yếu tố con người nơi làm việc; chú trọng đến vai trò của sự hài lòng, tính tự trọng và niềm tự hào của nhân viên, đến yêu cầu lựa chọn kỹ lưỡng nhân viên cho từng nhiệm vụ cụ thể, và tầm quan trọng của việc ghi nhận thành tích cá nhân, phát triển nhân viên. Họ xây dựng danh mục 17 thao tác cơ bản, như

"tìm", "chọn", và "cấm" nhằm loại trừ những cử chỉ không cần thiết khi làm việc. Vận dụng nghiên cứu này trong việc đánh giá và bù đắp những những thiếu hụt khi thực thi kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP cũng là một gợi ý. Trong bối cảnh đầu thế kỷ XX, công nghiệp hoá được coi như thuốc chữa bách bệnh, thường gây tổn hại đông đảo đến người lao động, thì việc xây dựng những khái niệm quản lý mới, sử dụng những thuật ngữ như: động viên, biểu dương, hay yêu cầu tuyển chọn kỹ lưỡng CBCC theo vị trí công việc là những nội dung mang tính cách mạng. Họ đã chứng minh cho các cán bộ quản lý thấy rằng không thể đạt hiệu quả tột bậc trừ khi đảm bảo sự hài lòng, tôn trọng những giá trị và bản sắc của các cá nhân [theo 71;130].

Việc vận dụng kỹ năng trong một số hoạt động nghề nghiệp đã làm nên kỹ năng nghề nghiệp, có tính ứng dụng trong các lĩnh vực của cuộc sống, đây cũng là hướng mà tâm lý học ứng dụng luôn hướng tới để gắn với tính thiết thực của nghề nghiệp.

Trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý: Tác giả Lawrence K.Jone đã đặt vấn đề trong nghề nghiệp, kỹ năng là chìa khoá của mọi thành công, trong đó đề cập đến hai nhóm kỹ năng cơ bản và đặc thù nghề nghiệp và đưa ra một số trắc nghiệm về các kỹ năng đó. Ông đưa ra nội hàm của một số kỹ năng như: kỹ năng tư duy, kỹ năng sống trong cộng đồng, các kỹ năng động cơ [theo 74]…

Các nghiên cứu đã nêu bật vai trò và tầm quan trọng của công tác tham mưu trong điều hành và quản lý tổ chức, các tác giả đã làm rõ được bản chất của khái niệm và mối quan hệ của tham mưu và trực tuyến, những lợi ích và hạn chế của công tác tham mưu, đây cũng là một gợi ý trong kỹ năng tham mưu của đội ngũ CBVPCXP cần quan tâm khi triển khai nghiên cứu.

Tác giả Hersey Paul và Ken Blank Hard, đã giới thiệu một số mô hình và lý thuyết tình huống trong nghiên cứu vấn đề kỹ năng lãnh đạo, trong đó đề cập đến 3 thành tố quan trọng của quá trình lãnh đạo: nhà lãnh đạo, cấp quản lý, tình huống. Để lãnh đạo có hiệu quả đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có kỹ năng cần thiết như: ứng xử linh hoạt, năng lực chuẩn đoán, khả năng vận dụng

phong cách lãnh đạo phù hợp [theo 111].

Tác giả Warren Blank đã phân tích 3 nhóm kỹ năng cơ bản của nhà lãnh đạo: Kỹ năng nền tảng (mở rộng nhận thức về bản thân, xây dựng các mối quan hệ, xác định rõ những kỳ vọng); Kỹ năng định hướng (lập sơ đồ phạm vi hoạt động và xác định sự cần thiết của định hướng lãnh đạo, xác lập đường lối lãnh đạo, phát triển người khác thành lãnh đạo); Kỹ năng gây ảnh hưởng (xây dựng cơ sở để đạt được cam kết, gây ảnh hưởng để giành được sự ủng hộ tự nguyện của người khác, xây dựng môi trường mang tính khác lệ). Tác giả cũng đưa ra một số trắc nghiệm về đánh giá kỹ năng lãnh đạo nhằm phát hiện ra thực trạng những ưu, khuyết trong kỹ năng lãnh đạo của mỗi cá nhân [122].

Như vậy, riêng về lĩnh vực lãnh đạo quản lý đã cho thấy, để thực hiện được công việc quản lý, một nhà lãnh đạo cần phải có các kỹ năng căn bản như: kỹ năng nền tảng trong lãnh đạo; chuẩn đoán, định hướng; gây ảnh hưởng; ứng xử linh hoạt; vận dụng các phong cách lãnh đạo phù hợp....

Nhìn chung, hầu hết các quốc gia phát triển đều có các cơ quan chuyên trách nghiên cứu, phát triển kỹ năng trong hoạt động nghề nghiệp để đổi mới kinh tế. Kết quả nghiên cứu và hệ thống các kỹ năng hành nghề cơ bản được các quốc gia, tổ chức đưa ra cho thấy một số kỹ năng quan trọng là: KN giao tiếp, KN học - tự học và nâng cao năng lực cá nhân, KN dám nghĩ dám làm, KN giải quyết vấn đề, KN lập kế hoạch và tổ chức công việc, KN thích ứng, KN làm việc nhóm, KN sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông. Với các nghiên cứu của các tác giả nước ngoài trên đây về kỹ năng và kỹ năng trong hoạt động nghề nghiệp nói chung sẽ tạo là gợi ý cơ bản khi tiến hành nghiên cứu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP [107].

1.1.1.2. Các nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng nghề nghiệp ở Việt Nam

** Các nghiên cứu về kỹ năng*

- Hướng thứ nhất*: Xem xét kỹ năng như là mặt kỹ thực hiện thuật hành động*

Tác giả Trần Trọng Thuỷ đã trình bày rõ ràng khái niệm kỹ năng và các điều kiện, các giai đoạn hình thành kỹ năng trong lĩnh vực lao động kỹ thuật,

theo đó kỹ năng được xem là mặt kĩ thuật của hành động, con người nắm vững được cách thức hành động tức là con người có kỹ năng hành động. Với quan điểm này, tác giả đề cao mặt kĩ thuật của hành động, tuy nhiên tác giả chưa là rõ kết quả thực hiện hành động, bởi lẽ có khi nắm được kĩ thuật hành động nhưng khi thực hiện lại chưa chắc cách thức hành động đó có đem lại kết quả tương xứng hay không [111].

- Tác giả Phạm Tất Dong, Nguyễn Hải Khoát, Nguyễn Quang Uẩn cho rằng là hệ thống các hành động thể lực và trí tuệ, các biện pháp và cách thức một dạng hoạt động được thực hiện và đạt tới mục tiêu đề ra. Tác giả Phạm Tất Dong cho rằng, việc hình thành kỹ năng có thể chia thành 4 giai đoạn: Giai đoạn hình thành sơ bộ; Giai đoạn hoạt động với những kỹ năng chưa thành thạo; Giai đoạn kỹ năng phát triển cao; Giai đoạn phát triển cao nhất của kỹ năng. Quan điểm này cũng là một gợi ý cho việc luyện tập để hình thành kỹ năng, vì vậy cần phải có những tác động phù hợp cho mỗi giai đoạn [30].

Như vậy, các quan niệm theo hướng thứ nhất cả ở nước ngoài và ở Việt Nam cho rằng, muốn thực hiện được hành động con người cần có tri thức về hành động đó: hiểu mục đích, cách thức thực hiện, phương tiện, điều kiện hành động. Khi con người nắm được tri thức về hành động, thực hiện được hành động theo đúng yêu cầu nghĩa là có kỹ năng, mức độ thành thạo của kỹ năng phụ thuộc vào mức độ nắm vững các tri thức về hành động và vận dụng chúng có đúng đắn và linh hoạt hay không, lĩnh hội được cách thức hành động là có kĩ thuật hành động, khi nắm được các kĩ thuật hành động và hành động đúng các yêu cầu của nó thì sẽ có kết quả, kết quả như thế nào lại phụ thuộc vào những yếu tố khác. Các tác giả cũng chỉ ra, muốn nắm vững tri thức về hành động và vận dụng được phải có quá trình học tập và củng cố bằng luyện tập.

- Hướng thứ hai xem xét kỹ năng như là biểu hiện năng lực của con người

Tác giả Vũ Dũng cho rằng kỹ năng là năng lực vận dụng có kết quả tri thức về phương thức hành động của chủ thể để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng [35].

Như vậy, quan niệm theo hướng thứ hai của các tác giả nước ngoài và Việt Nam đã xem kỹ năng không chỉ đơn thuần là mặt kĩ thuật của hành động mà còn là một mặt biểu hiện năng lực của con người, kỹ năng vừa có tính ổn định, vừa có tính mềm dẻo, do đó, chỉ có thể có được bằng cách luyện tập nhiều.

Như vậy, về mặt thực chất, hai khuynh hướng trên không phủ định lẫn nhau, chỉ khác là thu hẹp hay mở rộng thành phần cấu trúc, đặc trưng của kỹ năng. Ở con người, khi kỹ năng của hoạt động nào đó hình thành thì cần xem xét kỹ năng ở mặt kĩ thuật của các thao tác, hành động hay hoạt động (kỹ năng ban đầu); còn khi kỹ năng đã được hình thành ổn định, con người biết sử dụng nó một cách sáng tạo trong các hoàn cảnh khác nhau thì kỹ năng được xem như một năng lực. Vì vậy, khi nghiên cứu sự hình thành và phát triển kỹ năng, cần qua tâm đến cả mặt kĩ thuật, kết quả của các thao tác, hành động, hoạt động.

** Các nghiên cứu về kỹ năng nghề nghiệp*

- Tác giả Trần Quốc Thành [107], đã nghiên cứu kỹ năng tổ chức trò chơi ở thiếu niên. Trong nghiên cứu của mình, tác giả cũng đã chỉ rõ cấu trúc và mức độ hình thành các kỹ năng tổ chức trò chơi ở chi đội trưởng. Tác giả cũng đã tiến hành thử nghiệm và đề xuất một số biện pháp hiệu quả nâng cao kỹ năng tổ chức trò chơi nói riêng và kỹ năng tổ chức các hoạt động đội nói chung của đội ngũ chi đội trưởng.

- Tác giả Hoàng Thị Anh [5], tập trung nghiên cứu KN giao tiếp, đặc biệt là cấu trúc giao tiếp sư phạm. Trong đó đòi hỏi những người làm nghề giáo viên tương lai phải luyện tập và học hỏi các kỹ năng giao tiếp sư phạm đảm bảo tính chuẩn mực và hiệu quả trong lĩnh vực giáo dục, giảng dạy.

- Tác giả Lê Nam Hải [54] đã nghiên cứu kỹ năng dạy học môn Giáo dục học. Tác giả phân kỹ năng thành hai nhóm: nhóm kỹ năng nền tảng và nhóm kỹ năng chuyên biệt. Theo tác giả kỹ năng dạy học bao gồm: KN xác định mục đích, nhiệm vụ dạy học, KN sử dụng nguồn tư liệu, KN soạn bài và lên lớp, KN tổ chức hoạt động học tập

- Nghiên cứu của tác giả Lê thị Hồng Vân: "Rèn luyện kỹ năng mềm cho sinh viên ngành luật qua việc giảng dạy môn nghiên cứu và lập luận" [115],

đề cập đến việc do công việc đặc thù của ngành luật là thường xuyên xử dụng tranh luận và lập luận khi đấu trí, đấu khẩu để giải quyết thỏa đáng các xung đột, tranh chấp, ảnh hưởng đến quyền lợi của các cá nhân liên quan nên việc các luật sư tương lai phải thành thúc các kỹ năng mềm trong đó có kỹ năng lập luận, tranh luận, phản biện một cách tài, trí là điều tối cần thiết để khẳng định sự sống còn trong nghề nghiệp.

- Tác giả Bùi Kim Chi [19], đề cấp đến một số kỹ năng trong hoạt động nghề nghiệp của thẩm phán: kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp, kỹ năng làm chủ bản thân, kỹ năng tự học tập và rèn luyện nâng cao trình độ về mọi mặt, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng xét xử, kỹ năng giao tiếp trong tố tụng, kỹ năng giáo dục pháp luật đối với các chủ thể liên quan và cộng đồng, kỹ năng giữ liêm… Đây cũng là một gợi ý khi nghiên cứu các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính đối với CBVP cấp cơ sở, tuy nhiên cần chắt lọc để thiết lập các thành tố sao cho phù hợp với đặc trưng công việc của CBVPCXP.

- Nghiên cứu của tác giả Bùi Văn Nhơn, "*Quản lí nguồn nhân sự trong một tổ chức*"[92]. Trong đó có nội dung đề cập đến đánh giá thực trạng nhân sự của từng vị trí trong tổ chức. Qua đó, đặt ra các yêu cầu về năng lực, kỹ năng cũng như đào tạo, bồi dưỡng nhân sự trong từng lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp cụ thể.

Các nghiên cứu kỹ năng trên đây cho thấy, mỗi một lĩnh vực hoạt động nói chung, mỗi một nghề nghiệp cụ thể nói riêng đều đòi hỏi các chủ thể phải có các kỹ năng tương xứng, kỹ năng sẽ giúp con người làm chủ mọi tình huống và đạt hiệu quả cao trong hoạt động, trong công việc. Vì vậy, rèn luyện và hình thành kỹ năng là điều tất yếu.

1.1.2. Những công trình nghiên cứu về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính

1.1.2.1. Các nghiên cứu về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính trên thế giới

Kỹ năng hành chính được các nhà nghiên cứu phương Tây dùng bằng các thuật ngữ tương đương như: Kỹ năng tư vấn chính sách (Policy

consultation), kỹ năng phân tích chính sách công (Public policy analysis). Ở đây các công trình nghiên cứu thường tập trung vào nội dung đào tạo kỹ năng cho một nhà hành chính (tư vấn) chính sách bao gồm: Kỹ năng chuẩn bị báo cáo; Kỹ năng xây dựng chính sách thiết yếu; Kỹ năng phân tích, đề xuất chính sách; Kỹ năng giải quyết các vấn đề chính sách; Kỹ năng phát triển chính sách. Điểm chung của các kỹ năng trên là những yêu cầu rất cao về mặt nhận thức, cách ứng phó đối với sự thay đổi của yêu cầu tư vấn, đặc biệt là nhấn mạnh đến yêu cầu nắm vững những tri thức về chính sách, để từ đó chủ thể phát triển dần những kỹ năng thực hành bằng việc tiến hành tuần tự từng bước của quá trình tham mưu (tư vấn) [140], cụ thể:

Các nghiên cứu của Bộ Lao động cùng Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ, đã đưa ra 13 kỹ năng hành nghề cơ bản, trong đó có cả lĩnh vực hành chính cơ sở gồm: Học và tự học; Lắng nghe; Thuyết trình; Giải quyết vấn đề; Tư duy sáng tạo; Quản lý bản thân; Đặt mục tiêu/tạo động lực làm việc; Phát triển cá nhân và sự nghiệp; Giao tiếp ứng xử và tạo lập quan hệ; Làm việc nhóm; Đàm phán; Tổ chức công việc hiệu quả; Lãnh đạo. Đối với cán bộ thực hiện các công việc hành chính cấp cơ sở bên cạnh việc đáp ứng các yêu cầu nghề nghiệp căn bản thì việc có thêm các kỹ năng mềm trong tổ chức công việc và quản lý bản thân sẽ giúp họ ứng phó và thích ứng nhanh với những đòi hỏi của thực tiễn tình huống hành chính luôn phong phú và biến động, đây cũng là một gợi ý cho cán bộ văn phòng cấp xã đáp ứng tốt hơn các yêu cầu đổi mới nền hành chính theo hướng ngày một năng động, hiệu quả [140].

Tại Úc, Hội đồng Kinh doanh và Phòng thương mại và công nghiệp với sự bảo trợ của Bộ Giáo dục, Đào tạo và Khoa học, Hội đồng giáo dục quốc gia đã xuất bản cuốn "Kỹ năng hành nghề cho tương lai", đưa ra 8 kỹ năng, gồm: KN giao tiếp, KN làm việc nhóm, KN giải quyết vấn đề, KN dám nghĩ dám làm, KN lập kế hoạch và tổ chức công việc, KN quản lý bản thân, KN học tập, KN công nghệ [140].

Tại Canađa, Chính phủ cùng với một số quốc gia và tổ chức quốc tế đã

xác định và phê duyệt thông qua 9 kỹ năng thiết yếu cho công việc, học tập và cuộc sống: (1) Kỹ năng đọc; (2) Kỹ năng sử dụng văn bản; (3) Kỹ năng toán học; (4) Kỹ năng viết; (5) Kỹ năng giao tiếp bằng lời nói; (6) Kỹ năng làm việc với người khác; (7) Kỹ năng học tập liên tục; (8) Kỹ năng tư duy; (9) Kỹ năng sử dụng máy tính. Tổ chức Conference Board của Canađa đã nghiên cứu và đưa ra 6 kỹ năng hành nghề cho thế kỷ 21 bao gồm: KN giao tiếp, KN giải quyết vấn đề, Thái độ và hành vi tích cực, KN thích ứng, KN làm việc với người khác, KN nghiên cứu khoa học, công nghệ và toán học [140].

Tại Anh, cơ quan chứng nhận chương trình và tiêu chuẩn đã đưa ra 6 kỹ năng quan trọng cho cán bộ văn phòng bao gồm: KN tính toán, KN giao tiếp, KN tự học và nâng cao năng lực cá nhân, KN sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông, KN giải quyết vấn đề, KN làm việc với người khác [140].

Tại Singapore, cục phát triển lao động WDA đã thiết lập hệ thống các kỹ năng hành nghề gồm 10 kỹ năng: KN công sở và tính toán, KN sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông, KN giải quyết vấn đề và ra quyết định, KN dám nghĩ dám làm, KN giao tiếp và quản lý quan hệ, KN học tập suốt đời, KN tư duy toàn cầu, KN quản lý bản thân, KN tổ chức công việc, KN an toàn lao động và vệ sinh sức khỏe [140].

Các nghiên cứu về công chức Nhật đã đưa ra các đặc điểm công chức ở Nhật mang tính gợi ý thiết thực cho việc định hình các kỹ năng cần lưu ý của CBVPCXP khi nghiên cứu: Có chất lượng và có uy tín với xã hội; Tính chuyên nghiệp cao, tính độc lập trong quan hệ với chính trị và giới chính khách, gắn bó, trung thành cao với công việc; có kiến thức và khả năng tổng hợp... Hội tụ những đặc điểm này sẽ giúp công chức nhật có kỹ năng tốt để xử lý các công việc hành chính tại công sở [140].

Nghiên cứu của tác giả V.Woodrow Wilson (1856) nhà giáo dục, nhà lịch sử, công chức hành chính và là tổng thống thứ 28 của Hoa Kỳ. Theo tác giả, nền hành chính chỉ được tổ chức khoa học khi các công chức hành chính không phải tập trung vào thực thi các chính sách do hệ thống lập pháp hoạch

định. Đặc biệt, ông cho rằng cần tăng cường năng lực hành chính công, theo hướng chuyên nghiệp nhằm thích ứng và thực hiện được trách nhiệm đối với các công dân. Kỹ năng thực tiễn của công chức có thể học được qua đào tạo chính quy. Về nội dung này, Wilson đã đi trước thời đại, 100 năm sau, các bước đào tạo chuyên môn hành chính công trong nền công vụ mới được thực hiện bài bản [113; 130].

Nghiên cứu của tác giả Robert Boase đã đề cập đến xây dựng hành vi và thái độ của các công chức trong nền công vụ; trong đó có đề cập đến các kỹ năng: kỹ năng quản lý trong công tác kế hoạch, kỹ năng tổ chức, kỹ năng điều hành, kỹ năng giám sát các chương trình và dịch vụ của Chính phủ đối với xã hội [theo 113;130].

Tác giả I.A.Samarin đề cập đến các kỹ năng thuộc nhóm năng lực riêng và năng lực chung khi tiến hành một công việc của CBCC trong đó có CBVP cấp cơ sở. Để có thể làm việc thì họ cần có nhiều kỹ năng phối kết hợp, trong đó các kỹ năng thực hành là thực sự quan trọng để hiện thực hóa các năng lực lao động [theo 113; 125].

Tác giả V. Balinxki đưa ra một số kỹ năng cơ bản của CBCC (trong đó có CBVP): cẩn thận, thông minh, phản ứng nhanh, có các kỹ năng chuyên môn, kiên quyết, ra quyết định, phán đoán, tổ chức, tự tu dưỡng, giao tiếp lịch thiệp, phối hợp và kiểm tra…đó là tổ hợp các kỹ năng cần thiết để công chức cơ sở thực hiện tốt các nhiệm vụ thuộc thẩm quyền [theo 38; 126].

Tác giả A. M. Ômarốp cho rằng, công chức nói chung trong đó có CBVP cần có một số kỹ năng căn bản: thành thạo nghề nghiệp, đóng góp hữu ích cho lĩnh vực công việc trong đơn vị, linh hoạt và mềm dẻo, thực hiện công việc một cách sáng tạo, ra quyết định một cách hợp lý, phương pháp làm việc tập thể phù hợp, tự đánh giá và đánh giá đồng nghiệp, xây dựng mối quan hệ đúng mực, tổ chức công việc hợp lý [38;128], …

Như vậy, các nghiên cứu khác nhau đã đề cập đến các kỹ năng rất thiết thực cụ thể của công chức hành chính, trong đó có CBVP cấp xã/phường đó

cũng là những kinh nghiệm có tính gợi ý thiết thực để Luận án lưu ý khi triển khai nghiên cứu. Tuy nhiên, các tiêu chí này không phải là bất biến mà có sự điều chỉnh bổ sung trên cơ sở học tập nền hành chính công vụ của các quốc gia phát triển, cũng như cân nhắc tình hình thực tại của đất nước trong các thời kỳ cụ thể, đó cũng là một gợi ý giúp cho việc định hình các thành phần kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CBVP cấp xã/phường khi giải quyết vấn đề của đề tài.

1.1.2.2. Những công trình nghiên cứu về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính ở Việt nam

Dựa vào tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh về công tác tổ chức cán bộ, những cán bộ được lựa chọn vào cương vị quản lý, lãnh đạo hay những công việc khác trong đó không ngoại trừ CBVP cấp xã/phường cần có các KNTT NVHC căn bản như: Kỹ năng làm chủ, giữ vững lập trường quan điểm chính trị: Hăng hái trong công việc và trung thành trong mọi tình huống; Có kỹ năng giao tiếp tốt với nhân dân: Liên lạc mật thiết với quần chúng; Có kỹ năng chuyên môn linh hoạt, chuyển bại thành thắng: phụ trách giải quyết các vấn đề, trong những hoàn cảnh khó khăn; Kỹ năng làm đúng: đúng kỷ luật, kỷ cương, đúng thẩm quyền. Vì vậy, lựa chọn CBVP cấp xã/phường cần dựa trên các tiêu chuẩn nhất định, đảm bảo nguyên tắc: Mục tiêu - Tổ chức - Con người. Thêm vào đó cần lưu ý đến hoàn cảnh thực tiễn, những nhiệm vụ cụ thể, những yêu cầu, điều kiện làm việc của cơ sở [theo 38; 301].

Đề cập đến nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển sự nghiệp CNH, HĐH đất nước trong đó có đội ngũ CBVP cấp xã/phường, các chuyên gia đặt ra các tiêu chí về kỹ năng nghề nghiệp như: Lao động trí tuệ và quản lý có trình độ, chuyên môn cao, đảm nhận các chức năng quản lý phức tạp và phương pháp quản lý hiện đại, nắm bắt và phát triển công nghệ hiện đại đa lĩnh vực, làm việc chuyên nghiệp [65; 101].

Về xây dựng kỹ năng của đội ngũ cán bộ, công chức, Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ XII đã đề cập đến năng lực, kỹ năng của CBCC trong tình hình mới bao gồm: kỹ năng phân định rõ chức năng thẩm quyền, có bản lĩnh chính

trị, có đạo đức tốt, có năng lực công tác, có kỹ năng thực hiện tốt kỷ luật, có uy tín với nhân dân, có kỹ năng hoàn thành nhiệm vụ [24; 54], [24; 55].

Theo một số văn bản quy định về tiêu chuẩn cho CBVP cấp xã/phường; Nghị định về công chức xã, phường, thị trấn: Đối với các công chức Văn phòng, trong đó họ cần các KNTTNVHC cơ bản như: Nắm chắc và vận dụng đúng lý luận chính trị, nắm vững quan điểm, chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; Tổ chức vận động nhân dân ở địa phương thực hiện có hiệu quả chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; Có kỹ năng về văn hóa và chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp yêu cầu nhiệm vụ, vị trí việc làm, hoàn thành nhiệm vụ được giao; Hiểu và tôn trọng phong tục, tập quán của cộng đồng dân cư trên địa bàn công tác; Ngoài ra còn có các tiêu chuẩn cụ thể hơn đối với từng vùng, từng đối tượng, từng địa bàn, từng vị trí làm việc cụ thể do yêu cầu của lãnh đạo đơn vị [138].

Theo các tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức hành chính, CBVPCXP có nhiệm vụ gần như nhân viên văn thư tại mục VIII của văn bản, để thực hiện được các nhiệm vụ đó thì CBVPCXP phải có các kỹ năng như: Kỹ năng tổng hợp hành chính; Kỹ năng soạn thảo văn bản hành chính; Kỹ năng quản lý văn bản hành chính; Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng tổ chức công việc văn phòng...[138].

Nghiên cứu của tác giả Lê Sĩ Thiệp: "Tổ chức, thể chế và phương thức hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước ở địa phương", kết quả của đề tài đã có những gợi ý nhất định cho việc đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính ở nước ta trong giai đoạn mới. Đặc biệt, tác giả có nêu lên các vấn đề mà chính quyền địa phương cần giải quyết, trong đó có đề cập đến phương thức hoạt động và kỹ năng làm việc của cán bộ hành chính địa phương cần thay đổi cho phù hợp với yêu cầu của thực tiễn: tăng cường kỹ năng thích ứng, kỹ năng nghiệp vụ và phẩm chất nghề nghiệp cho cán bộ công chức [theo 109]…

Đề tài cấp Bộ của tác giả Phạm Hồng Thái, "Trách nhiệm kỉ luật và trách nhiệm bồi thường vật chất của cán bộ, công chức ở nước ta hiện nay", đã đề

cập đến vấn đề trách nhiệm và kỉ luật đối với cán bộ công chức trên các căn cứ pháp lí và yêu cầu công việc. Trong đề xuất giải pháp tác giả đề cập đến việc cải tiến lề lối làm việc, nâng cao trách nhiệm, tăng cường các cơ chế trách nhiệm kỉ luật, cũng như cần chú trọng đào tạo bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho CBCC để giảm các sai phạm trong quá trình thực hiện công vụ [theo 104].

Công trình nghiên cứu của tác giả Vũ Huy Từ: "Xây dựng và thực hiện mẫu hành chính", đã đề cập đến việc xây dựng và thực hiện một số mô hình hành chính công phù hợp trong tình hình mới của Việt Nam. Trong đó có nói đến cải cách hành chính và xây dựng mẫu hành chính ở một số quận, huyện thuộc Hà Nội, cần tiếp tục thống nhất mô hình "một cửa", việc thành thục kỹ năng vận hành cơ chế, các thủ tục hành chính theo mô hình một cửa là yêu cầu khá căn bản trong công tác hành chính công các cấp, điều này liên quan mật thiết đến KNTTNVHC của CBVPCXP vì ảnh hưởng đến hiệu quả của bộ máy hành chính nhà nước. Tác giả cũng có đề cập năng lực - kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ thành thục, có ý thức tự giáo dục, rèn luyện… của cán bộ hành chính các cấp, các lĩnh vực [theo 114].

Đề tài nghiên cứu của tác giả Hà Quang Thanh, "Nghiên cứu các tiêu chí để đưa hoạt động của Văn Phòng UBND cấp huyện đạt tiêu chuẩn ISO", căn cứ chức năng nhiệm vụ của Văn phòng UBND cấp huyện, tác giả đã xác định hệ tiêu chí đánh giá mức độ phù hợp của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 vào hoạt động của VP UBND cấp huyện gồm 8 nội dung căn bản: Quan tâm đến lợi ích khách hàng, lãnh đạo thống nhất, lôi cuốn mọi người tham gia, sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức, hoạt động theo quy trình, cách tiếp cận hệ thống, cải tiến liên tục, quyết định dựa trên dữ liệu, hợp tác bên trong và bên ngoài. Đồng thời tác giả đã nêu và phân tích mô hình, tiêu chí để đưa văn phòng cấp huyện đạt tiêu chuẩn chất lượng ISO 9000, trong đó có yếu tố nhân sự là đội ngũ CBVP cấp huyện cần lưu ý các kỹ năng: Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ văn phòng thành thạo, kỹ năng thực hiện đúng quy trình

hành chính theo chuẩn ISO, kỹ năng làm việc đúng kỷ cương, trách nhiệm, kỹ năng giao tiếp và phục vụ nhân dân tận tụy, kỹ năng [theo 105].

Nghiên cứu của tác giả Lương Văn Úc, đề cập đến kỹ năng làm việc của các nhân viên làm công tác hành chính trong đó chất lượng công việc của đội ngũ thư ký, văn phòng chi phối khá mạnh mẽ đến chất lượng của các thành phần khác trong tổ chức như đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia [117].

Tiếp đó là nghiên cứu AMECO về công tác văn phòng của Công ty, tác giả cũng đã đề cập đến một số kỹ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng gồm: (1) Kỹ năng trong công tác tham mưu tổng hợp (tham mưu hiệu quả, sắp xếp kế hoạch và lịch công tác khoa học); làm báo cáo thường xuyên, định kỳ, đột xuất; (2) Kỹ năng trong công tác văn thư lưu trữ: Soạn văn bản theo đúng quy định, tiếp nhận và lưu trữ văn bản, các thông tin, dữ liệu đúng quy trình; (3) Kỹ năng trong công tác thu thập và xử lý thông tin; (4) Kỹ năng giao tiếp; (5) Kỹ năng trong công tác hậu cần… Bên cạnh đó, tác giả cũng đánh giá các mặt tồn tại của công tác văn phòng, qua đó đã đưa ra các giải pháp để công tác văn phòng đạt hiệu quả hơn như: thường xuyên tổ chức tập huấn, bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ để tăng cường nghiệp vụ, kỹ năng của đội ngũ văn phòng, quản lý thời gian làm việc hiệu quả, đánh giá và có cơ chế tạo động lực cần thiết [133].

Các nghiên cứu về chuẩn đầu ra các hệ đào tạo ngành Hành chính văn phòng, quản trị và thư ký của Trường đại học Nội vụ Hà Nội, cũng đã đề cập đến các khía cạnh một cán bộ, nhân viên văn phòng tương lai cần có, trong đó có một số các kỹ năng thiết yếu đối với từng trình độ.

Đối với trình độ cử nhân ngành Thư ký và Quản trị văn phòng: Kỹ năng tham mưu, tổng hợp và cung cấp thông tin phục vụ cho hoạt động quản lý; Kỹ năng đánh máy vi tính, soạn thảo văn bản hành chính; Kỹ năng tổ chức bảo quản, quản lý, giải quyết văn bản và khai thác sử dụng có hiệu quả các nguồn thông tin phục vụ cho cơ quan và lãnh đạo; Kỹ năng tổ chức và điều hành các cuộc hội họp của văn phòng, cơ quan; Kỹ năng tổ chức các hoạt động, bố trí

sắp xếp công việc và cải tiến lề lối làm việc trong văn phòng; hiện đại hóa văn phòng; Kỹ năng kiểm tra, đánh giá, điều hành các hoạt động của cấp dưới thuộc thẩm quyền; Kỹ năng giao tiếp công sở. Tuy nhiên, yêu cầu hệ thống các kỹ năng này sẽ cao hơn với từng trình độ: Trung cấp, Cao đẳng, Đại học… Nếu như với cán bộ văn phòng cấp cơ sở (xã/phường) thì thiên về bậc Trung cấp, Cao đẳng nhiều hơn [142].

Đối với trình độ Liên thông/Cao đẳng ngành Thư ký và Quản trị văn phòng cần hội tụ một số kỹ năng như: Trợ giúp lãnh đạo trong công tác tham mưu, tổng hợp và cung cấp thông tin phục vụ cho hoạt động quản lý; Soạn thảo văn bản hành chính thông thường; Quản lý và giải quyết văn bản; Tổ chức công tác lập và lưu trữ hồ sơ, tài liệu; Tổ chức sắp xếp phòng làm việc khoa học; Giúp lãnh đạo kiểm tra, đánh giá, điều hành các hoạt động của các phòng, ban, bộ phận và của văn phòng; Giúp lãnh đạo tổ chức, điều hành các cuộc hội họp của cơ quan, văn phòng; Kỹ năng giao tiếp công sở [142].

Để đưa ra chuẩn đầu ra về mặt kỹ năng của một CBVP tương lai như vậy, Trường Đại học Nội vụ đã có những nghiên cứu chuyên sâu, có căn cứ khoa học và thực tế xác đáng, vì vậy đây là một gợi ý đáng tin cậy để tiến hành giải quyết vấn đề của đề tài.

- Tác giả Hoàng Thị Bích Liên, đã đề cập đến vai trò của các Trung tâm Bồi dưỡng chính trị cấp huyện trong việc góp phần bồi dưỡng nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho CBCC cấp cơ sở, trong đó có đội ngũ CBVPCXP. Điều này cũng có ý nghĩa nhất định trong việc đề xuất giải pháp nâng cao KN NVHC đối với CBVP cấp xã/phường [84].

- Tác giả Nguyễn Văn Y, đã làm sáng tỏ kỹ năng văn phòng, đồng thời đề cập đến các nội dung cần bồi dưỡng, trong đó kỹ năng tin học văn phòng là một trong những nội dung cần coi trọng khi bồi dưỡng CBCC cấp cơ sở [123].

- Tác giả Đào Thị Ái, đã đề cập đến việc hoàn thiện kỹ năng giao tiếp của CBCC cấp cơ sở trong tiến trình cải các nền hành chính nhà nước ở Việt Nam thông qua việc dẫn chứng một số mô hình cụ thể [1].

- Bài viết của tác giả Mạc Minh Sản đã nói đến việc đào tạo các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết đội ngũ cán bộ chính quyền cấp cơ sở sao cho hiệu quả [100].

- Khi đề cập đến nhân cách và của công chức cấp cơ sở trong việc thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở, trong đó nhóm giả của Học viện Chính trị quốc gia nhấn mạnh nhân cách và uy tín của công chức cấp cơ sở, năng lực tổ chức thực tiễn [theo 49].

- Tác giả Đỗ Thị Ngọc Oanh đã đánh giá thực trạng về công chức cấp cơ sở trên các mặt, trong đó có nói đến các tiêu chuẩn cụ thể của công chức cơ sở ở các lĩnh vực khác nhau về: tuổi đời, học vấn, lý luận chính trị, trình độ và kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ. Đồng thời đề xuất các biện pháp để quản lý bồi dưỡng đội ngũ này thực sự hiệu quả. Đây cũng là một gợi ý cho hướng nghiên cứu của đề tài về việc tham khảo mặt kỹ năng chuyên môn của CBVPCXP, cũng như khi chọn lọc đề xuất các giải pháp cần thiết [94].

- Khi nói về các kỹ năng cần thiết cho thư ký văn phòng, nhóm nghiên cứu đã đề cập đến các kỹ năng chuyên môn cần thiết cho thư ký văn phòng như: Kỹ năng mềm: giao tiếp, viết, nói, lên kế hoạch, óc tổ chức, quản lý thời gian; Sử dụng thành thạo máy tính; Nhạy bén, ứng phó linh hoạt; Hiểu biết rộng; Ghi nhớ tốt; Làm việc độc lập;Thuyết trình hiệu quả... Đây cũng là một cấu trúc có tính gợi ý khi thiết lập các kỹ năng cần thiết cho đội ngũ CBVPCXP [134].

Như vậy, các công trình nghiên cứu lí luận và thực tiễn đã chỉ ra một số đặc trưng kỹ năng nghề nghiệp của hoạt động hành chính công là:

Trong bất kể lĩnh vực ngành nghề nào cũng đòi hỏi cán bộ, công chức, viên chức, người thực thi phải có những năng lực, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp nhất định. Cụ thể nghề nào, vị trí gì, ở đâu thì lại có những yêu cầu chi tiết mang tính đặc thù đối với đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Đối với cán bộ, công chức văn phòng cấp xã/phường cũng nằm trong quy luật chung là phải đáp ứng tốt các yêu cầu của nghề nghiệp, trong đó có kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính văn phòng.

Đã xác định hệ thống các kỹ năng cơ bản của người cán bộ hành chính công là: (1) Kỹ năng trong công tác tham mưu, tổng hợp làm báo cáo; (2) Kỹ năng trong công tác văn thư lưu trữ; (3) Kỹ năng trong công tác thu thập và xử lý thông tin, ứng phó với các tình huống thay đổi trong công việc; (4) Kỹ năng giao tiếp; (5) Kỹ năng trong công tác hậu cần... Đây chính là những cơ sở lí luận và thực tiễn quan trọng để các công trình nghiên cứu về sau kế thừa và khai thác. Qua việc xem xét các công trình đã nêu, có thể thấy một số vấn đề còn chưa được giải quyết như sau:

- Chưa chỉ ra đặc trưng của hoạt động nghề nghiệp của cán bộ hành công chức văn phòng cấp xã/phường đáp ứng yêu cầu đổi mới, hội nhập của đất nước với những nét chấm phá của khoa học hành chính, khoa học tâm lý trong lĩnh vực hành chính được đề cập đến trong một số văn bản pháp quy liên quan đến chính quyền, công chức cấp xã/phường đã ban hành; chưa nghiên cứu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP trong mối quan hệ với chủ thể quản lý trực tiếp là chính quyền cấp xã/phường, với vị trí công việc trực tiếp là công việc hành chính văn phòng để đáp ứng những đòi hỏi của thực tiễn trong thời kỳ đổi mới, mà cụ thể là công cuộc đẩy mạnh cải cách hành chính. Điều này được gắn liền với yêu cầu về chuẩn nghề nghiệp mà công chức, cán bộ văn phòng cấp xã/phường cần có để đáp ứng nhu cầu nguồn nhân sự trong tuyển dụng, trong các vị trí chức danh, trong các chương trình đào tạo bồi dưỡng công chức xã/phường. Cho nên, khung tiêu chuẩn các kỹ năng nghiệp vụ hành chính cần thiết của đội ngũ CBVPCXP cần tiếp tục nghiên cứu một cách hệ thống, sâu sắc và toàn diện dưới góc nhìn tâm lý học.

- Chưa chỉ đưa ra được hệ thống các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính căn cốt nhất của CBVPCXP, mà giả định Luận án đã dự kiến quy về 5 nhóm kỹ năng căn bản như: Nhóm kỹ năng văn thư lưu trữ; Nhóm kỹ năng tham mưu thư ký; Nhóm kỹ năng tổng hợp, báo cáo hành chính; Nhóm kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; Nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính; chưa nêu được thực trạng hiện nay mức

độ các kỹ năng đó như thế nào; chưa nêu rõ nguyên nhân của các thiếu hụt cũng như mức độ thành thục của các kỹ năng; Chưa chỉ rõ hệ thống các biện pháp nào tương xứng để làm tăng mức độ hiệu quả của các kỹ năng đó.Đây cũng chính là những vấn đề Luận án tiếp tục giải quyết.

1.2. Một số vấn đề lý luận về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

1.2.1. Kỹ năng

1.2.1.1. Khái niệm kỹ năng

+ Theo từ điển Oxford learner's wordfinder Dictionary, "Kỹ năng" là khả năng làm tốt một công việc gì đó, khả năng cần thiết để đảm nhận một công việc hoặc thực hiện một hoạt động; kỹ năng là một cách thức đặc biệt để để tiến hành một việc gì đó (trong nghề nghiệp); kỹ năng có 4 từ gần với nó: "capacite" là khả năng thực hiện, hiểu điều gì đó; "competence" là khả năng đã được thừa nhận về một vấn đề nào đó và nó cho quyền được đánh giá về vấn đề đó; "qualification" là sự đánh giá theo khung cấp bậc, về giá trị nghề nghiệp của một người lao động tuỳ sự đào tạo, tuỳ kinh nghiệm và trách nhiệm của người đó; "savoir - faire": Khả năng làm cho thành công cái đang được thực hiện [119; 189]. Trong một số từ điển chuyển ngữ Anh- Việt, kĩ năng (Skill) cũng được dùng với tư cách là năng lực thực hiện (competence). Điều này cho thấy, thuật ngữ kĩ năng được sử dụng khá linh hoạt.

Dưới góc độ tâm lí học, có hai quan niệm về kĩ năng:

Quan niệm nhấn mạnh yếu tố kĩ thuật hành động của kĩ năng. Chẳng hạn:

+ Theo lý thuyết hoạt động của A.N. Lêonchiep: "Kỹ năng là tri thức trong hành động - khả năng vận dụng tri thức vào giải quyết các nhiệm vụ cụ thể [83; 105].

+ N.D.Levitov cho rằng kỹ năng là sự thực hiện có kết quả một động tác hay một hoạt động phức tạp hơn bằng cách lựa chọn và áp dụng những cách thức đúng đắn, có tính đến những điều kiện nhất định [theo4; 105].

+ Tác giả: Hoàng Thị Anh cho rằng: Một điểm chung nhất về kỹ năng trong quan niệm của các tác giả nêu trên đó là nhấn mạnh phương thức của

hành động, xem xét kỹ năng trong mối liên hệ với hành động và khía cạnh kỹ thuật của hành động [4; 105].

Nhìn chung, đối với các nhà nghiên cứu nhấn mạnh góc độ kĩ thuật của kĩ năng, thì kĩ năng thường được hiểu là cá nhân tiến hành một cách tương đối chính xác, thuần thục và linh hoạt một hành động hay hoạt động nhất định

Khi xem xét các kĩ năng phức hợp hoặc các kĩ năng nghề nghiệp nhiều nhà nghiên cứu đã phát hiện, để thực hiện được công việc chuyên môn nào đó, cá nhân không thể đạt được độ chính xác, thuần thục và linh hoạt một hành động phức hợp, nếu không có hiểu biết đầy đủ và sâu sắc về hành động đó (chẳng hạn hành động quản lí).

+ Theo từ điển Bách khoa Việt Nam thì "Kỹ năng là giai đoạn trung gian giữa tri thức và kĩ xảo trong quá trình nắm vững một phương thức hành động...". Kĩ xảo là những thủ thuật, những mẹo để tiến hành công việc [119;189].

+ Theo tác giả Vũ Dũng "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 [36].

+ Các tác giả Phạm Tất Dong, Nguyễn Hải Khoát, Nguyễn Quang Uẩn quan niệm KN là hệ thống những hành động thể lực và trí tuệ, các biện pháp và cách thức mà nhờ đó một dạng hoạt động nào đó được thực hiện và đạt tới mục đích đề ra [30].

+ Tác giả Trần Trọng Thủy khẳng định: Kỹ năng là mặt kĩ thuật của hành động, con người nắm được cách hành động là có kỹ thuật hành động, là có kỹ năng [111].

+ Tác giả Lã Văn Mến, khi nghiên cứu về KN giải quyết THSP của sinh viên CĐSP Nam định, cho rằng "KN là sự thực hiện hợp lí và có kết quả ổn định một hành động với những điều kiện xác định [89; 17].

+ Tác giả Bùi Thị Xuân Mai nghiên cứu một số KN tham vấn của cán bộ xã hội. Tác giả đã đưa ra quan niệm "Kỹ năng là sự vận dụng đúng đắn những tri thức, giá trị (thái độ) liên quan vào hoạt động hay hành động thực tiễn trong điều

kiện cụ thể để thực hiện hành động hay hoạt động có kết quả." [88; 34]

+ Nguyễn Công Khanh [77], quan niệm: "Kỹ năng là khả năng thực hiện một hành động hay hoạt động nào đó bằng cách lựa chọn và vận dụng nhưng tri thức, những kinh nghiệm, kỹ xảo đã có để hành động phù hợp với những mục tiêu và những điều kiện thực tế đã cho".

+ Tác giả Nguyễn Thị Thuý Dung trong nghiên cứu "Kỹ năng giải quyết tình huống quản lý của học viên các lớp bồi dưỡng hiệu trưởng tiểu học" đã chỉ rõ cấu trúc kỹ năng giải quyết tình huống quản lý. Theo tác giả "Kỹ năng là một biểu hiện của năng lực con người thực hiện có kết quả một hành động hay hoạt động nào đó bằng cách tiến hành đúng đắn kỹ thuật hành động, trên cơ sở vận dụng những tri thức, kinh nghiệm vốn có về hành động đó" [31; 41]

+ Tác giả Phạm Thị Tuyết khi nghiên cứu các biện pháp nâng cao KN giao tiếp của cán bộ ngân hàng, đã đưa ra quan niệm: "Kỹ năng là trình độ, khả năng vận dụng kiến thức đã tiếp thu được để giải quyết một nhiệm vụ, thực hiện một công việc nào đó ở cấp độ, tiêu chuẩn xác định" [116; 22]

Cách hiểu theo nghĩa chung nhất thì kỹ năng là sự " biết cách thức thực hiện" để "làm tốt" hay "thành công"một công việc gì đó.

Xu hướng chung trong nghiên cứu kĩ năng hiện nay là nghiên cứu kĩ năng không còn giới hạn ở mặt kĩ thuật của hành động mà mở rộng khái niệm này bao hàm cả "hiểu biết" và "cách thức thực hiện" hành động, tức là nhấn mạnh khía cạnh năng lực của kĩ năng năng. Coi kỹ năng bao hàm cả lý thuyết lẫn thực hành, bao gồm cả biết và làm (tri và hành), mà thể hiện cuối cùng là làm, xét cho cùng kỹ năng thể hiện ở kết quả công việc, hiệu lực, hiệu quả công việc, kết quả cụ thể trong thực tế cuộc sống. Cho nên đánh giá một cán bộ văn phòng có làm được việc việc hay không chính là kết quả công việc mà họ làm được trong lĩnh vực được phân công.

Như vậy, có những cách tiếp cận khá khác nhau về kỹ năng của các tác giả phương Tây và Việt Nam nhưng chúng ta nhận thấy một số điểm chung căn bản: Kỹ năng bao hàm cả kiến thức lý thuyết lẫn thực hành, khi đó người có kiến thức lý thuyết mà không có năng lực thực hành thì xem như không có

kỹ năng; ngược lại, người có năng lực thực hành nhưng không có cơ sở lý thuyết thì đó là kỹ năng rất hạn chế, chỉ làm được những công việc có tính chất sự vụ, thuần tuý kinh nghiệm. Các quan niệm về kỹ năng nêu trên cho thấy, kỹ năng bao hàm cả lý thuyết lẫn thực hành, bao gồm cả biết và làm (tri và hành), mà thể hiện cuối cùng là làm, xét cho cùng kỹ năng thể hiện ở kết quả công việc, hiệu lực, hiệu quả công việc, kết quả cụ thể trong thực tế cuộc sống. Cho nên đánh giá một cán bộ văn phòng có làm được việc việc hay không chính là kết quả công việc mà họ làm được trong lĩnh vực được phân công.

Trên cơ sở lý luận về kỹ năng, Luận án thống nhất theo hướng xem kỹ năng là mặt biểu hiện của năng lực, khi đó kỹ năng sẽ được hiểu như sau:

Kỹ năng là sự vận dụng tri thức và kinh nghiệm để thực hiện có hiệu quả hoạt động nào đó.

Theo đó, kỹ năng có một số đặc điểm như sau:

- Trước hết, kĩ năng là mặt kĩ thuật của hành động hay hoạt động và là mức độ nhất định của hành động/hoạt động (ta thường gọi là hành động/hoạt động có kĩ năng). Nói cách khác, cá nhân tiến hành hành động, nhưng phải đến mức độ nào đó thì hành động đó mới đạt mức kĩ năng. Theo Dave, một hành động của cá nhân diễn ra theo 5 mức độ: bắt chước theo mẫu (mức 1); làm theo hướng dẫn (mức 2); kĩ năng (mức 3); phối hợp các hành động (phối hợp các kĩ năng - mức 4) và kĩ xảo (mức 5).

- Kĩ năng không chỉ đơn thuần là mặt kĩ thuật của hành động mà còn là sự vận dụng tri thức và kinh nghiệm để thực hiện có hiệu quả hoạt động nào đó. Kĩ năng còn là mặt biểu hiện năng lực của chủ thể hành động/hoạt động. Người có kĩ năng hành động là người vừa nắm vững tri thức về phương thức tiến hành hành động, vừa luôn thực hiện được nó trong khi hành động, nhằm đạt kết quả mong muốn của hành động. Điều này đặt ra vấn đề nghiên cứu, hình thành và phát triển một kĩ năng nào đó cho cá nhân, không chỉ chú ý đến hình thành các thao tác kĩ thuật, mà còn phải hình thành và phát triển các tri thức về hành động đó cho cá nhân.

- Việc thực hiện hành động được điều chỉnh theo mục đích và điều kiện

cụ thể của hoạt động phù hợp với sự biến đổi của hiện thực khách quan;

- Tiêu chí để xác định sự hình thành, mức độ phát triển của kỹ năng là tính đầy đủ, chính xác, tính thành thạo, tính linh hoạt, mềm dẻo, và hiệu quả

Như vậy, kỹ năng của hoạt động cần dựa trên kiến thức, bởi lẽ xuất phát từ cấu trúc của kỹ năng: hiểu mục đích, biết cách thức đi đến kết quả, hiểu những điều kiện cần thiết để triển khai các cách thức đó. Nếu hành động còn mắc nhiều lỗi và vụng về, thiếu thời gian, công thức triển khai, cứng nhắc, mang tính dập khuôn thì chưa thể coi là đã có kỹ năng. Khi có kỹ năng con người mới có thể sử dụng được tri thức một cách tự giác và có chủ định, biết lựa chọn các biện pháp cần thiết, phù hợp với hoàn cảnh cụ thể và vận dụng biện pháp đó để đạt kết quả của hành động trong những điều kiện khác nhau..

1.2.1.2. Cơ chế hình thành kỹ năng

Tâm lí học Mácxit [3;104] khẳng định tâm lý người có bản chất là hoạt động, trong đó có kỹ năng được hình thành, phát triển trong quá trình chủ thể tiến hành hoạt động, khi đó xem xét kỹ năng gắn với các đặc điểm của hoạt động, quan hệ mật thiết với hoạt động, hành động của con người.

Khi đó, theo tác giả P.la.Galpêrin cơ chế hình thành kỹ năng của chủ thể là cơ chế hành động gồm hai phần không ngang bằng nhau: Phần định hướng và phần thực hiện. Quá trình chuyển hoá hành động từ bên ngoài vào bên trong để hình thành tri thức, kỹ năng được xác định bởi các thông số như: Mức độ thực hiện/hình thức thực hiện (có ba hình thức: hành động với đồ vật; hành động với lời nói to; hành động với lời nói thầm); Tính khái quát; Độ hành thạo; Tính rút gọn. Trong đó, hình thức thực hiện xác định mức độ thực hiện; Hành động với đồ vật, với lời nói to và nói thầm quyết định chất lượng của hành động, kỹ năng.

1.2.1.3. Các giai đoạn hình thành kỹ năng

Theo quan điểm chung của các nhà tâm lý học hoạt động [3; 116] thì các giai đoạn hình thành kỹ năng gồm: nhận thức, làm thử, luyện tập;

Giai đoạn nhận thức: nhận thức đúng về mục đích hành động và kế

hoạch hành động, có nghĩ chủ thể phải biết mình phải làm gì và phải đạt kết quả nào khi đó sẽ thấy kết quả cuối cùng cần đạt tới. Đồng thời chủ thể biết được cách thức để đạt được kết quả đó, do tự xây dựng hoặc được hướng dẫn bằng việc tư duy và áp dụng trong thực tiễn.

Giai đoạn làm thử: Khi nắm được các phương thức hành động, cần làm thử có sự kiểm soát, lúc đầu các thao tác có thể chưa chuẩn và chưa phối hợp nhịp nhàng, căng thẳng vì lo lắng bị sai.

Giai đoạn luyện tập: Gồm giai đoạn đầu và giai đoạn sau của quá trình luyện tập;chủ thể làm đi làm lại nhiều động tác cần học, sau nhiều lần luyện tập chủ thể sẽ liên kết nhiều hành động riêng lẻ lúc đầu từ đó làn cho động tác chính xác và thành thục hơn, khi đó chủ thể có thể tự nhận thấy sai lầm của mình và tự điều chỉnh.

Như vậy, trong mỗi một giai đoạn phát triển, kỹ năng có những đặc điểm và cấu trúc tâm lý riêng, sự phát triển của kỹ năng ở giai đoạn sau bao giờ cũng ở mức độ cao hơn ở giai đoạn trước, vì thế mà có phân định mức độ đạt được của kỹ năng như đã nêu. Vì thế, muốn hoạt động được tốt trong một lĩnh vực nào đó thì phải có kỹ năng đạt được ở mức sáng tạo trong lĩnh vực đó, khi đó hoạt động mới đạt chất lượng cao, vì chỉ khi kỹ năng đạt mức độ thành thục thì chủ thể mới tự tin để sáng tạo.

1.2.1.4. Tiêu chí đánh giá và các mức độ kỹ năng

Dù nhìn nhận kĩ năng thiên về kĩ thuật hay năng lực hành động, thì hầu hết các nhà nghiên cứu đều thống nhất các tiêu chí đánh giá một hành động/hoạt động được triển khai đạt mức kĩ năng là là tính đầy đủ, chính xác; tính thành thạo, tính linh hoạt, mềm dẻo.

- *Tính đầy đủ, chính xác:* Một hành động đạt tới mức kĩ năng phải đầy đủ các thành phần, các thao tác cơ bản của hành động/hoạt động. Đồng thời các thao tác được triển khai phải đảm bảo đúng logic, quy trình với độ chính xác nhất định, thể hiện sự phù hợp của kỹ năng với mục đích và điều kiện của hoạt động. Tính đầy đủ của kĩ năng còn thể hiện ở trong việc triển khai các hành động/hoạt động của cá nhân không có động tác (thao tác) thừa, không

mắc các lỗi cơ bản. Tính đầy đủ, chính xác cũng được thể hiện qua việc cá nhân sử dụng được các phương tiện, công cụ; làm chủ được chúng trong quá trình triển khai hành động/hoạt động.

- *Tính thành tục của kỹ năng:* Tính thành thục của kĩ năng thể hiện sự thành thạo, thuần thục của từng thao tác và sự kết hợp hợp lý các thao tác về số lượng và trình tự, đặc biệt trong việc kết hợp các thao tác cũng như việc chuyển đổi sử dụng các công cụ, phương tiện khác nhau. Tính thành thục cho phép cá nhân vận hành các thao tác của hành động/hoạt động một các trơn tru, không lúng túng, va vấp, ngắt quãng. Tính thành thục cũng được thể hiện một phần trong tốc độ triển khai các thao tác của hành động theo hướng vươn tới mục tiêu đã định. Tính thành thục của kĩ năng là cơ sở đảm bảo cho cá nhân triển khai hành động có hiệu quả cao. Tuy nhiên, mặc dù đạt tới mức trơn tru, nhưng một hành động/hoạt động ở mức kĩ năng vẫn cần có sự giám sát của ý thức cá nhân. Đây là dấu hiệu quan trọng để phân biệt giữa kĩ năng với kĩ xảo hành động.

- *Tính linh hoạt, mềm dẻo:*Tính linh hoạt, một mặt thể hiện sự ổn định của kĩ năng, mặt khác thể hiện sự mềm dẻo và tính sáng tạo của kỹ năng trong các điều kiện khác nhau của hành động/hoạt động. Tính linh hoạt của kĩ năng biểu hiện ở chỗ, khi các điều kiện thay đổi, cá nhân vẫn triển khai có hiệu quả các hành động/hoạt động, mà không gặp sự lúng túng hoặc thiếu chính xác, đầy đủ.

Trên thực tế, để xác định mức độ hình thành kĩ năng, người ta căn cứ vào các tiêu chí nêu trên.Việc việc kết hợp ba tiêu chí tính đầy đủ, tính thành thục, tính linh hoạt cho phép xác định được mức độ kĩ năng của hành động/hoạt động cả về định lượng và định tính. Trong đó, tính đầy đủ giúp đánh giá mặt định lượng của kỹ năng, còn tính thành thục và tính linh hoạt sẽ giúp đánh giá mặt định tính của kỹ năng.

Theo cách phân chia này, kỹ năng được hình thành dần dần, từ thấp đến cao qua các giai đoạn: Từ nắm được tri thức về kỹ năng đến có kỹ năng nhưng chưa đầy đủ, chưa thành thục, rồi đến đầy đủ và cuối cùng là có kỹ năng đầy đủ, thành thạo các thao tác và linh hoạt trong mọi điều kiện của hoạt động. Theo đó, kỹ năng không chỉ được thể hiện qua tính đầy đủ, thành thạo mà còn được đánh giá dựa trên sự ổn định, bền vững, linh hoạt. Sử dụng cách

phân chia này sẽ giúp chúng ta có cái nhìn khá toàn diện về mặt định tính tính và định lượng của kỹ năng và giúp cho việc nghiên cứu quá trình hình thành kỹ năng thuận lợi. Việc xác định các mức độ của kỹ năng sẽ là căn cứ tiếp theo cho việc định hình kỹ năng nghiệp vụ hành chính ở phần sau.

1.2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hình thành kỹ năng

Căn cứ vào cấu trúc tâm lý của kỹ năng trong từng giai đoạn phát triển của theo nghiên cứu của tác giả Hoàng Anh, Đỗ Ngọc Châu, Nguyễn Thạc [4;122] muốn hình thành kỹ năng chủ thể phải có những điều kiện căn bản sau đây:

+ Hiểu biết đầy đủ về công việc: bao gồm mục đích, yêu cầu, điều kiện, phương tiện, cách thức thực hiện. Vì khi càng hiểu sâu về tri thức có liên quan đến hành động thì việc thực hiện hành động đó càng trở nên dễ dàng và đạt được kết quả cao, khi đó sẽ có kỹ năng công việc tương ứng.

+ Luyện tập có hệ thống và liên tục trong các điều kiên thuận lợi: Bởi lẽ kỹ năng được xây dựng qua luyện tập, vì thế cần tổ chức tốt quá trình luyện tập. Cần tổ chức luyện tập có hệ thống, thường xuyên, từ đơn giản đến phức tạp và phải tuân theo một kế hoạch thời gian nhất định để đảm bảo các nội dung cần luyện tập trong những điều kiện thuận lợi bằng các bài tập đa dạng phong phú, sẽ giúp hình thành tính mềm dẻo trong kỹ năng. Việc cung cấp tri thức và tổ chức cho chủ thể luyện tập là những điều kiện không thể thiếu trong quá trình hình thành và phát triển kỹ năng cho người học, hai yếu tố này có mối quan hệ khăng khít trong việc hình thành kỹ năng vì thiếu tri thức thì không thể luyện tập được, có tri thức mà không luyện tập thì không hình thành được kỹ năng tương ứng.

+ Kiểm tra và tự kiểm tra: Cần tổ chức kiểm tra và hướng dẫn để chủ thể biết tự kiểm tra trong quá trình và sau quá trình hoạt động, khi đó, cần theo dõi, kiểm tra thường xuyên để phát hiện các sai sót của chủ thể lũ luyện tập và cần sửa chữa kịp thời những sai sót nếu có, nhất là những tác đông đầu tiên, sao cho các tác động đó thật chính xác, vì nó thường ăn rất sâu và tâm trí, nếu để tác động đầu tiên thành thói quen thì khó sửa.

Liên hệ với đội ngũ CBVPCXP nếu họ được hướng dẫn, kiểm tra thường xuyên để hình thành các kỹ năng chuẩn, cần thiết cho công việc ngay từ đầu, hình thành kỉ cương hành chính trong công việc thì kỹ năng tốt trong công tác hành chính sẽ được hình thành vững chắc và ngược lại. Do đó, việc hình thành kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính cho đội ngũ không phải là một công việc dễ dàng, tuy nhiên nếu kiên định và có phương pháp, quy trình phù hợp chắc chắn sẽ đem lại hiệu quả tương xứng khi hình thành kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ hành chính.

+ Tính tự giác của chủ thể: Khi đó, chủ thể phải có tính tự giác trong hoạt động, theo V.A.Cruchetxki là phải có mục đích rõ ràng, biết được kết quả cần đạt được trong quá trình luyện tập, tức là phải ý thức được các thành tích của hành động sẽ tiến hành, những hạn chế của bản thân, khát vọng đạt được mục đích đặt ra. Khi chủ thể có nhu cầu hình thành một hoạt động nào đó thì họ sẽ tích cực học tập, rèn luyện, khi đó kỹ năng, kĩ xảo, thói quen sẽ được hình thành và ngược lại. Vì thế, trước hết chủ thể phải có nguyện vọng nắm kỹ năng, kĩ xảo để hình thành động cơ hành động, họ biết rằng mình cần làm tốt công việc đó vì hiểu được giá trị và lợi ích của công việc đem lại. Cho nên cần hình thành kỹ năng cho chủ thể trên cơ sở hứng thú với hoạt động để đem lại hiệu quả cao.

+ Củng cố kỹ năng, kĩ xảo và thói quen đã được hình thành: Việc kiểm tra có kèm đánh giá, về mặt nào đó cũng là hình thức củng cố khi có thái độ của người hướng dẫn, kiểm tra, động viên, khuyến khích làm cho chủ thể tự tin, có hứng thú hơn khi được thừa nhận. Bên cạnh đó, cần tạo điều kiện để kỹ năng khi đã hình thành có cơ hội vận dụng thường xuyên, kiên định, tỉ mỉ để thành nền nếp trong mọi hoạt động, giúp hoạt động ngày một hiệu quả [22].

1.2.2. Hành chính và kỹ năng nghiệp vụ hành chính

Lĩnh vực kĩ năng nghiệp vụ hành chính liên quan tới nhiều vấn đề của hành chính học: Hành chính, nghiệp vụ hành chính, kĩ thuật hành chính, kĩ năng hành chính và kĩ năng nghiệp vụ hành chính... Các khái niệm này vừa có điểm giao thoa, vừa có điểm khác biệt. Vì vậy, để làm rõ khái niệm kĩ năng nghiệp vụ hành chính cần thiết phải làm rõ các khái niệm trên.

1.2.2.1. Khái niệm hành chính

Trong nghiên cứu khoa học cũng như trong thực tiễn, khái niệm hành chính được hiểu theo nhiều nghĩa

Về thuật ngữ, Hành chính có nguồn gốc từ tiếng La-tinh "Administration" là quản lý, lãnh đạo, bao hàm các nội dung: Hoạt động của các cơ quan Nhà nước; Các cơ quan chấp hành của quyền lực Nhà nước, bộ máy Chính phủ; Những người có chức vụ, người điều hành người chịu trách nhiệm chính tổ chức hoạt động một cơ quan, xí nghiệp nào đó [119; 122].

Trong từ điển tiếng Nga "Hành chính" được hiểu là hoạt động quản lý của cơ quan nhà nước; hoạt động tổ chức trong lĩnh vực quản lý do cơ quan chấp hành của quyền lực nhà nước - Chính phủ và những người có chức vụ điều hành thực hiện"; "Hành chính"là: quản lý, lãnh đạo [36; 19].

Theo Từ điển tiếng Việt [23; 799]: thuật ngữ "Hành chính" được hiểu dưới 3 góc độ: (i) Thuộc phạm vi quản lý việc chấp hành luật pháp, chính sách của Nhà nước, cơ quan hành chính các cấp; (ii) Thuộc những công việc sự vụ như văn thư, tổ chức, kế toán, trong cơ quan nhà nước, cơ quan hành chính các cấp; (iii) Có tính chất giấy tờ, mệnh lệnh khác với giáo dục, thuyết phục. Như vậy, về thuật ngữ, Hành chính được hiểu theo 3 nghĩa: (i) Hành chính là các tổ chức Nhà nước, các cơ quan chấp hành của quyền lực Nhà nước, bộ máy Chính phủ, chính quyền các cấp và các tổ chức khác. Từ đó ta có bộ máy hành chính, cơ quan hành chính; (ii) Một hệ thống công việc tương ứng với chức năng, nhiệm vụ của bộ máy hành chính, và (iii) Một phương pháp quản lí được sử dụng trong hoạt động quản lí: Phương pháp hành chính, bên cạnh các phương pháp khác như phương pháp giáo dục, phương pháp kinh tế. Trong Luận án, hành chính được hiểu với nghĩa là hệ thống công việc hành chính của các công chức thuộc văn phòng cấp xã/phường. Vì vậy, các khái niệm dưới đây về hành chính cũng được xây dựng với tư cách là các hoạt động hành chính.

- Theo từ điển Luật học, thuật ngữ hành chính được hiểu dưới 2 góc độ:

Hoạt động dưới sự lãnh đạo của bộ máy nhà nước, cao nhất là chính phủ, để tổ chức thi hành pháp luật, bảo đảm hoạt động thường xuyên, liên tục của các cơ quan nhà nước [119; 122];

Thi hành pháp luật hành chính, nội quy, quy chế của cơ quan, đơn vị

nhằm quản lý, bảo đảm hoạt động thường xuyên, liên tục của cơ quan, đơn vị như công tác hành chính văn thư.

Về khái niệm, hiện có nhiều quan niệm khác nhau về hành chính.

- Theo H.A.Simon với nghĩa rộng nhất có thể định nghĩa hành chính như là hoạt động của các nhóm người hợp tác với nhau để hoàn thành các mục đích chung. Hiểu một cách tương đối, hành chính là sự quản lý của bộ máy nhà nước, đi đôi với sự hình thành và tiến hóa của nhà nước. Khi nói tới quản lý nhà nước là nói tới "hành chính nhà nước - hành chính công".

- Trong điều kiện nước ta, Đảng Cộng sản Việt Nam khẳng định: "Nền hành chính quốc gia là một bộ phận lớn nhất trong cơ cấu nhà nước, đảm nhận những chức năng thực thi quyền hành pháp để quản lý, điều hành mọi lĩnh vực trong đời sống xã hội, trực tiếp tổ chức thực hiện đường lối, chính sách của Đảng và thực thi quyền lực của nhân dân" đây cũng là khái niệm mà Luận án quan tâm trong quá trình nghiên cứu [119; 122].

- Trong tài liệu "Thuật ngữ hành chính" của Viện nghiên cứu khoa học hành chính, thuộc Học viện chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh (tên gọi cũ), "*Hành chính là hoạt động trong lĩnh vực tổ chức, quản lý và điều hành được tiến hành trên cơ sở sự ràng buộc bởi những quy tắc nhất định, do nhà nước hoặc các chủ thể khác quy định hoặc thừa nhận, có tính chất bắt buộc, áp đặt hoặc mệnh lệnh (quyền lực - phục tùng), có tính chất bắt buộc nhằm đạt tới một mục đích phục vụ cho lợi ích chung đã được xác định"[119; 139]*. Đây là khái niệm hành chính mà Luận án thống nhất sử dụng khi triển khai nghiên cứu.

Như vậy có thể quan niệm: Hành chính là hoạt động của cơ quan quản lý nhà nước và của cán bộ, công chức trong các cơ quan đó nhằm thực hiện việc chấp hành và điều hành, bảo đảm cho pháp luật được thực hiện nghiêm minh ở mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Đặc trưng cơ bản của quan hệ hành chính là phục tùng mệnh lệnh đơn phương của chủ thể quản lý, nếu đối tượng không phục tùng mệnh lệnh đơn phương đó, thì sẽ phải gánh chịu hậu quả bất lợi về

mình. Chính vì quan hệ bất bình đẳng này mà có thể tạo ra nhiều cơ hội để phát sinh ra các những hiện tượng quan liêu, hách dịch, lạm quyền, gây phiền hà và những vi phạm pháp luật trong hoạt động quản lý nhà nước, vì thế đòi hỏi công chức phải có các kỹ năng hành chính căn bản và phẩm chất đạo đức khi thực thi công vụ đáp ứng yêu cầu thực tiễn công việc [119; 122].

1.2.2.2. Khái niệm kỹ năng hành chính

- Theo tác giả viết giáo trình "Nhà nước Pháp luật" trong quản lý hành chính, kỹ năng nghiệp vụ hành chính gồm: Kỹ năng xây dựng chế độ làm việc và lập trình công tác của cán bộ, công chức hành chính; Kỹ năng công vụ hành chính của thủ trưởng cơ quan, đơn vị; Nghiệp vụ về tổ chức lao động khoa học trong cơ quan, đơn vị; Kỹ năng nghiệp vụ công tác hành chính - văn phòng; Kỹ năng sử dụng phương tiện kỹ thuật hiện đại trong công tác hành chính [119; 122];...

Theo các cuốn "Thuật ngữ hành chính": Xét theo nghĩa rộng, trong nền hành chính nói chung, nội dung kỹ năng hành chính rộng lớn, phức tạp hơn nhiều so với kỹ năng hành chính đơn thuần (kỹ năng hành chính văn phòng). Kỹ năng hành chính trong nền hành chính công đòi hỏi năng lực thực hành bao quát phạm vi nền hành chính công rất rộng, nhất là với cán bộ, công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý một ngành, một lĩnh vực, một cấp nào đó trong hệ thống nền hành chính nhà nước, bao hàm khả năng thực hành vừa dựa trên cơ sở kiến thức khoa học cơ bản, khoa học về lĩnh vực mình phụ trách, đặc biệt cả khoa học ứng dụng. Kỹ năng hành chính có nội dung lớn, đơn giản hay phức tạp là tùy theo vị trí công việc và cấp lãnh đạo, quản lý.

- Xét theo nghĩa hẹp kỹ năng hành chính bao hàm những nội dung đơn giản hơn, không nhất thiết đòi hỏi chủ thể phải có nhiều tài năng hay năng khiếu bẩm sinh, hành chính học không chỉ là những công việc mang tính sự vụ, kĩ thuật đơn thuần, không cần đào tạo, bồi dưỡng mà phải trải qua một quá trình đào tạo và được rèn luyện, vì vậy những công việc như: Công văn, hồ sơ, lưu trữ thường được gọi là công việc hành chính cũng đòi hỏi có kiến

thức, có đầu tư công sức để có kỹ năng hành chính tương ứng [119; 191].

Do đó, kỹ năng hành chính bao hàm cả kĩ thuật, nghiệp vụ hành chính, chủ thể phải làm sao vận dụng kết hợp những phương tiện đó để thực hiện tốt những hoạt động trong lĩnh vực hoạt động hành chính của mình.

Xét khái niệm kỹ năng hành chính trên cả phương diện chung và chuyên ngành thì kỹ năng hành chính thể hiện trên các mặt căn bản sau: Kỹ năng lãnh đạo, cai trị; Kỹ năng tổ chức và quản lý nhân sự; Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ ngành.

Đề cập về các lĩnh vực hoạt động hành chính một cách cụ thể nơi công sở, thì kỹ năng hành chính bao gồm: Kỹ năng kế hoạch hóa, tổ chức, sắp xếp, điều hành, phối hợp giải quyết công việc; Kỹ năng tổ chức bộ máy và sắp xếp nhân sự; Kỹ năng bố trí và sử dụng các phương tiện, thiết bị làm việc trong cơ quan; Kỹ năng xây dựng văn bản, tổ chức bảo quản hồ sơ, sử dụng văn bản trong hoạt động của bộ mày nhà nước; Kỹ năng giao tiếp với cấp trên, cấp dưới, các nhân viên, các tổ chức nhà nước, tỏ chức và đoàn thể nhân dân, với công dân; Kỹ năng đối thoại với công chúng; Kỹ năng tổ chức điều hành các sự kiện hành chính theo mục tiêu công việc. Trong tiếp cận nghiên cứu của đề tài, Luận án sử dụng quan niệm này để chọn ra các nhóm kỹ năng hành chính phù hợp với đội ngũ CBVPCXP.

Kỹ năng hành chính là thuật ngữ dùng để chỉ "Khả năng của một người vận dụng kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực hành chính để có thể điều hành tốt công việc của cơ quan dựa trên cơ sở thành thục các kỹ thuật hành chính, nghiệp vụ hành chính kết hợp với công nghệ hiện đại nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức" [119; 193].

Căn cứ các quan niệm nêu trên chúng tôi quan niệm, lựa chọn khái niệm kỹ năng hành chính như sau:

Kỹ năng hành chính là sự vận dụng tri thức và kinh nghiệm phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể nhất định của chủ thể trong lĩnh vực hành chính nhằm giải quyết có kết quả những nhiệm vụ của tổ chức đã đặt ra.

Khi đó, để có kỹ năng hành chính thì cán bộ hành chính cần nắm tri thức chuyên môn về lĩnh vực hành chính, cách thức hành hành động cụ thể của từng hoạt động trong lĩnh vực hành chính, biết vận dụng tri thức và phương thức đó trong những hoàn cảnh, điều kiện cụ thể để các hoạt động hành chính đạt hiệu quả như yêu cầu đã đặt ra.

1.2.3. Thực thi nghiệp vụ hành chính

1.2.3.1. Khái niệm thực thi nghiệp vụ hành chính

+ *Thực thi:* Theo từ điển tiếng Việt "Thực thi là thực hiện điều đã được giao cho, đã được chính thức quyết định"; "Là quá trình chuyển hoá cách ứng xử của chủ thể thành hiện thực với các đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu đã định hướng", "Là quá trình biến ý đồ thành hiện thực", "Là quá trình thực hiện chính sách và mục tiêu quản lý". Do thực thi là một khái niệm có nội hàm không quá trừu tượng nên cũng ít nghiên cứu diễn tả sâu khái niệm này, vậy tựu chung lại có thể xem thực thi là thực hiện, chuyển hoá các ý đồ, các nhiệm vụ đã được xác định thành hiện thực để đạt các mục tiêu đã định hướng.

+ *Nghiệp vụ hành chính*

Hành chính hiểu theo góc độ hoạt động, thực chất là hệ thống hoạt động của cán bộ quản lí, nhân viên trong tổ chức nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao. Các hoạt động hành chính một mặt, có phổ rất rộng, từ công việc cụ thể, có tính thực thi theo mệnh lệnh quản lí như văn thư, lưu trữ... đến phức tạp như ra các quyết định quản lí hành chính các cấp v.v. Mặt khác, dù công việc thực thi nhiệm vụ cụ thể hay phức tạp, thì người thực hiện chúng đều phải được học tập, huấn luyện về nội dung công việc và cách thức, quy trình tiến hành trong thực tế. Nghĩa là phải được đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ hành chính.

- Kĩ thuật hành chính: Là thuật ngữ được sử dụng khi nói về các phương pháp, phương tiện, kỹ năng thực hiện các hoạt động của bộ máy hành chính để giải quyết các công việc liên quan đến hành chính nhằm mục tiêu đề ra.

- Biện pháp hành chính: Là những cách thức áp dụng trong nền hành chính nhà nước có căn cứ khoa học và có ý nghĩa thực tiễn được các cơ quan,

các nhà quản lý hành chính nhà sử dụng nhằm thực hiện nguyên tắc, nhiệm vụ của nền hành chính nhà nước [119; 233];

- Chuyên môn hành chính: Theo Từ điển tiếng Việt, chuyên môn hành chính là những kiến thức về lĩnh vực hành chính.

Nghiệp vụ hành chính: Được xem thuộc lĩnh vực kỹ thuật hành chính, nhưng nó là kỹ năng chuyên môn, nghề nghiệp trong nền hành chính nói chung và trong một lĩnh vực hành chính nào đó; được dùng để nhấn mạnh một loạt công việc cụ thể trong quản lý, điều hành nền hành chính nói chung và trong một công sở nói riêng, được huấn luyện theo một quy trình nhất định, có những nghiệp vụ chung và trong mỗi lĩnh vực công tác của nền hành chính thường có những nghiệp vụ phản ánh khía cạnh kỹ năng nghề nghiệp của lĩnh vực đó (ví dụ: Trong xây dựng và quản lý văn bản có: Nghiệp vụ văn thư, nghiệp vụ lưu trữ...). Khi thực hiện các nghiệp vụ hành chính, cán bộ văn phòng cũng như các bộ phận khác phải áp dụng các biện pháp và thiết bị kỹ thuật cần thiết. Trên nguyên tắc cũng như trong thực tế, nghiệp vụ hành chính không có sự khác biệt hoàn toàn so với kĩ thuật hành chính, hai lĩnh vực này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, đều liên quan đến quá trình tổ chức công việc văn phòng và các lĩnh vực công việc khác... Kỹ năng và nghiệp vụ hành chính liên quan mật thiết với nhau, vì vậy, nói đến kỹ năng là người ta nói đến nghiệp vụ. *Như vậy, kĩ thuật hành chính và nghiệp vụ hành chính là hai khái niệm tương đương, nhưng nội hàm có điểm nhấn khác nhau, đó là nghiệp vụ hành chính nhấn mạnh chuyên môn, biện pháp, các kĩ thuật hành chính* [119; 192].

+ Thực thi nghiệp vụ hành chính: Từ các khái niệm thành phần liên quan, Luận án đưa ra khái niệm thực thi nghiệp vụ hành chính như sau: *Thực thi nghiệp vụ hành chính là quá trình thực hiện các công việc thuộc lĩnh vực hành chính đã được xác định, bằng cách áp dụng các phương tiện, phương pháp, kỹ năng hành chính để giải quyết các vấn đề liên quan nhằm đạt mục tiêu đã đề ra*.

+ Cấu trúc nghiệp vụ hành chính bao gồm: Chuyên môn hành chính, kỹ

năng hành chính, biện pháp hành chính, kĩ thuật hành chính. Để có được kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính thì cán bộ văn phòng ngoài kiến thức chuyên môn về văn phòng, cần biết vận dụng vào công việc (kỹ năng, nghiệp vụ), bằng cách sử dụng phương pháp và phương tiện, các kỹ năng liên quan đến hành chính một cách phù hợp (kỹ thuật hành chính). Cho nên nói đến kỹ năng hành chính là bao gồm trong đó có cả: Chuyên môn hành chính, nghiệp vụ hành chính, kĩ thuật hành chính.

+ Biểu hiện nghiệp vụ hành chính: Vận dụng được chuyên môn, kỹ năng hành chính, kĩ thuật hành chính trong thực thi các nhiệm vụ hành chính thuộc chức trách. Tuy nhiên, có một thực tế là khi thực hiện nghiệp vụ hành chính, các chủ thể hành chính phải áp dụng các biện pháp và kĩ thuật hành chính, cho nên về nguyên tắc thực tiễn, không có sự khác biệt hoàn toàn giữa nghiệp vụ hành chính và kĩ thuật hành chính. Hơn nữa kỹ năng và nghiệp vụ hành chính có mối liên hệ mật thiết với nhau, nói đến kỹ năng là người ta nói đến nghiệp vụ.

+ Phân loại nghiệp vụ hành chính: Có thể phân loại nghiệp vụ hành chính theo nghiệp vụ chung, hoặc theo nghiệp vụ hành chính riêng cho từng lĩnh vực hoạt động hành chính cụ thể phản ánh kỹ năng nghề nghiệp của lĩnh vực đó. Ví dụ, trong lĩnh vực xây dựng và quản lý văn bản có: Nghiệp vụ văn thư, nghiệp vụ lưu trữ là nghiệp vụ chung, trong đó lại có nghiệp vụ cụ thể riêng: nghiệp vụ đánh máy, nghiệp vụ lập hồ sơ.

+ Chức năng của nghiệp vụ hành chính: Nghiệp vụ hành chính có thể xem là thuộc lĩnh vực kĩ thuật hành chính [119;192], nên chức năng của nghiệp vụ hành chính cũng tương đồng với chức năng của kĩ thuật hành chính, có nghĩa là: Nghiệp vụ hành chính có chức năng tổ chức, điều hành các hoạt động trong bộ máy hành chính để giải quyết các công việc liên quan đến chức năng của tổ chức [119; 195].

+ Các yếu tố ảnh hưởng: Nguyên nhân khách quan (từ phía chủ trương, cách thức quản lý điều hành của chính quyền hành chính, môi trường làm việc

hành chính...); nguyên nhân chủ quan: Từ phía cán bộ công chức, viên chức, nhân viên thực thi nghiệm vụ hành chính (trình độ chuyên môn, kỹ năng, biện pháp, kĩ thuật, trải nghiệm, kinh nghiệm thuộc lĩnh vực hành chính).

1.2.3.2. Nội dung thực thi nghiệp vụ hành chính

Căn cứ theo chức năng quản lý hành chính của Uỷ ban nhân dân cấp xã/phường, cho thấy thực thi nghiệp vụ hành chính có nội dung liên quan đến quản lý hành chính của chính quyền thuộc cấp xã/phường như: Tuyên truyền, phổ biến, tổ chức thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng, các văn bản quy phạm pháp luật của các cơ quan hành chính nhà nước cấp trên. Ban hành các văn bản quy phạm pháp luật theo thẩm quyền và tiến hành các hoạt động quản lý nhà nước trên địa bàn theo quy định về: Thực hiện các nhiệm vụ quản lý nhà nước; Quản lý về kinh tế; Quản lý về ngân sách xã; Quản lý về nông - lâm - ngư nghiệp; Quản lý về xây dựng, giao thông vận tải; Quản lý về đất đai; Quản lý về môi trường; Quản lý về văn hoá; Quản lý về giáo dục đào tạo; Quản lý về y tế; Quản lý nhà nước về tôn giáo; Quản lý về tư pháp - hộ tịch; Quản lý về an ninh, trật tự, an toàn xã hội... góp phần chăm lo lợi ích của nhân dân trên đại bàn [119;57].

Theo đó, nội dung thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP gồm các lĩnh vực chủ yếu như:

- Theo dõi, tổng hợp tình hình kinh tế xã hội, an ninh quốc phòng của địa phương. Công tác văn phòng, đảm bảo các điều kiện và phương tiện làm việc, làm công tác chuyên môn về lĩnh vực công tác;

- Đại diện HĐND, UBND xã/phường kết nối giúp lãnh đạo, các bộ phận chuyên trách thực hiện tốt các nhiệm vụ hành chính, các dịch vụ công thuộc thẩm quyền của xã/phường [119; 43].

Nhiệm vụ thực thi nghiệp vụ hành chính của công chức văn phòng cấp xã/phường cũng đã được nhà nước quy định:

- Tham mưu giúp UBND cấp xã/phường tổ chức thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn thuộc thẩm quyền trong các lĩnh vực: Văn phòng, thống kê, tổ

chức, nhân sự, thi đua, khen thưởng, kỷ luật, tín ngưỡng, tôn giáo, dân tộc và thanh niên trên địa bàn theo quy định của pháp luật.

- Xây dựng và theo dõi việc thực hiện chương trình, kế hoạch công tác, lịch làm việc định kỳ và đột xuất của HĐND, của thường trực HĐND, của UBND cấp xã/phường;

- Giúp thường trực HĐND và UBND cấp xã/phường tổ chức các kỳ họp, chuẩn bị các điều kiện phục vụ các kỳ họp và các hoạt động của HĐND, UBND cấp xã/phường;

- Tổ chức lịch tiếp dân, tiếp khách của UBND cấp xã/phường, nhận đơn khiếu nại tố cáo và chuyển đến Thường trực HĐND, UBND xem xét giải quyết theo thẩm quyền, tổng hợp theo dõi và báo cáo việc thực hiện quy chế làm việc của UBND cấp xã/phường và thực hiện dân chủ ở cơ sở theo quy định;

- Chủ trì, phối hợp với những công chức khác xây dựng và theo dõi việc thực hiện kế hoạch phát triển Kinh tế - Xã hội; tổng hợp, thống kê, báo cáo tình hình phát triển nông nghiệp, công nghiệp, thương mại, dịch vụ và các hoạt động kinh tế xã hội trên địa bàn làm việc của UBND cấp xã/phường; dự thảo các văn bản theo yêu cầu HĐND, Thường trực HĐND, UBND, Chủ tịch UBND cấp xã/phường;

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật chuyên ngành và do chủ tịch UBND cấp xã/phường giao [138].

Để đảm nhiệm và phát huy được các vai trò của mình cán bộ văn phòng cấp xã/phường phải đáp ứng các yêu cầu chung nhất định đối với công chức và công chức cấp xã/phường, bên cạnh đó còn có những kỹ năng chuyên biệt do yêu cầu đặc thù công việc về chuyên môn nghiệp vụ đối với chức danh Văn phòng - Thống kê cấp xã/phường theo quy định.

Như vậy thực thi nghiệp vụ hành chính có nhiều nội dung tuỳ theo các chức năng, nhiệm vụ quản lý hành chính khác nhau của chính quyền cấp xã/phường. Điều này đòi hỏi CBVPCXP cần thực hiện được các vấn đề thuộc chuyên môn hành chính; thực hiện được các kĩ thuật hành chính, thực

hiện được nghiệp vụ hành chính trên cơ sở nắm bắt được các lĩnh vực quản lý hành chính của chính quyền cấp xã/phường để có những tác nghiệp cụ thể, hiệu quả.

Một số nội dung cơ bản và cần thiết của CBVPCXP gồm các công việc sau: Văn thư lưu trữ; Tham mưu thư ký; Tổng hợp, báo cáo tình hình; Tổ chức sự kiện hành chính và giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động hành chính. Những công việc này của cán bộ văn phòng cấp xã/phường sẽ quy định những kỹ năng cơ bản của họ trong thực thi nghiệp vụ hành chính, theo đó, Luận án đi đến thống nhất rằng: để hoàn thành được các công việc thuộc chức trách thì CBVPCXP cần có các nhóm kỹ năng tương ứng như: Kỹ năng Văn thư lưu trữ; Kỹ năng Tham mưu thư ký; Kỹ năng Tổng hợp, báo cáo tình hình; Kỹ năng Tổ chức sự kiện hành chính và giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động hành chính.

1.2.4. Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường là khái niệm trung tâm của Luận án. Để làm rõ được khái niệm này, cần làm rõ CBVPCXP trong hệ thống bộ máy tổ chức hành chính Nhà nước; các đặc trưng trong hoạt động hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường và nghiệp vụ hành chính mà đội ngũ cán bộ này phải thực hiện.

1.2.4.1. Cán bộ văn phòng cấp xã/phường

+ *Chính quyền cấp xã/phường* - một mô hình đặc thù. Theo Hiến pháp nước CHXHCN Việt Nam quy định, hệ thống chính quyền nhà nước ta bao gồm từ cấp Trung ương đến cơ sở, trong đó chính quyền cơ sở ở xã, phường, thị trấn có vị trí rất quan trọng, đây là nơi thực hiện, đồng thời là nơi kiểm tra, đánh giá chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, là nơi trực tiếp và có uy thế trong việc trong việc phát huy quyền làm chủ của nhân dân, khai thác tiềm năng tại chỗ ở địa phương trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, củng cố an ninh quốc phòng, tạo điều kiện cho nhân dân địa phương xây

dựng một cuộc sống ổn định. Chính quyền cấp xã/phường bao gồm: Hội đồng nhân dân (HĐND) và Ủy ban nhân dân (UBND), được bầu ra theo hiến pháp và Pháp luật, là cơ quan quyền lực của nhân dân trong xã, thực hiện các chức năng quản lý nhà nước ở địa phương, trên cơ sở Hiến pháp, pháp luật và dưới sự lãnh đạo của tổ chức Đảng ở cơ sở, được tổ chức theo hình thức phân quyền, theo đó chính quyền có quyền quyết định những vấn đề có tính địa phương, có ngân sách riêng, có đội ngũ cán bộ thực hiện công vụ, có quyền tạo lập và phát mại tài sản riêng, có thiết chế dân chủ, có năng lực quản lý công việc của địa phương và có sự giám hộ của cơ quan chính quyền cấp trên [90; 240].

+ *Văn phòng cấp xã/phường*: Theo cuốn "Thuật ngữ hành chính": V*ăn phòng cấp xã/phường là nơi làm việc của UBND và HĐND cấp xã/phường, ở đó thực hiện chức năng quản lý nhà nước ở cấp xã/phường theo quy định, thẩm quyền*.

Văn phòng UBND cấp xã/phường theo quy định thường gồm 3 loại cán bộ chính: Công chức Văn phòng - Thống kê - Kế hoạch, Công chức văn phòng tư pháp - hộ tịch; Công chức địa chính - xây dựng, mỗi loại công chức có nhiệm vụ chuyên trách cụ thể; Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, đội ngũ công chức văn phòng cấp xã/phường (sau đây gọi tắt là cán bộ văn phòng cấp xã/phường) gồm: Công chức văn phòng - Thống kê - Kế hoạch; Công chức văn phòng tư pháp - hộ tịch; Công chức địa chính - xây dựng.

- Hành chính cấp xã/phường: Là việc tổ chức, quản lý, điều hành các công việc của nhà nước tại UBND và HĐND xã/phường dựa trên các nguyên tắc hành chính đã quy định nhằm phục vụ lợi ích chung của cấp xã/phường.

- Cán bộ cấp xã/phường, theo điểm 3, điều 4 Luật Cán bộ công chức 2008: Cán bộ xã, phường, trị trấn (được gọi chung là cấp xã) là công dân Việt Nam được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong thường trực HĐND, UBND, bí thư, phó bí thư đảng uỷ, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội [90; 261];

- Công chức cấp xã/phường: Là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn nghiệp vụ thuộc UBND cấp xã/phường, trong

biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Nghị định số: 92/2009/NĐ-CP ngày 22-10-2009 của Chính phủ, trong đó Điều 4 của Chương II quy định về số lượng cán bộ công chức cấp xã/phường: Số lượng cán bộ, công chức cấp xã/phường được bố trí theo loại đơn vị hành chính cấp xã/phường; cụ thể như sau: cấp xã/phường loại 1: Không quá 25 người; cấp xã/phường loại 2: Không quá 23 người; cấp xã/phường loại 3: Không quá 21 người. Số lượng cán bộ, công chức cấp xã/phường quy định tại khoản 1 Điều này bao gồm cả cán bộ, công chức được luân chuyển, điều động, biệt phái về cấp xã/phường (cao hơn 4 người so với quy định tại Nghị định số 121/2003/NĐ-CP). Số lượng cán bộ, công chức cấp xã/phường quy định như trên bao gồm cả cán bộ, công chức được luân chuyển, điều động, biệt phái về cấp xã/phường. Về chức vụ (đối với cán bộ), chức danh (đối với công chức) cấp xã/phường so với Nghị định số 121/2003/NĐ-CP, không thay đổi.

Sự phân loại công chức xã nêu trên có tính tương đối, điều này tạo điều kiện để CBVPCXP làm việc theo tính chuyên trách, nâng cao tinh thần trách nhiệm và phát huy được nang lực chuyên môn. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện công vụ có sự linh hoạt, tương tác và năng động để bù đắp sự thiếu hụt cán bộ trong khi khối lượng công việc tại chính quyền cấp xã/phường có phần bộn bề.

+ *Khái niệm cán bộ văn phòng cấp xã/phường*: Từ các khái niệm liên quan, đề tài quan niệm: CBVPCXP *là cán bộ, công chức cấp xã/phường được tuyển dụng giữ chức danh chuyên môn hành chính - văn phòng làm việc tại Văn phòng HĐND, UBND cấp xã/phường, thực hiện các chức năng cơ bản thuộc chức danh bao gồm: Giúp lãnh đạo HĐND, UBND cấp xã/phường tổ chức công việc hành chính theo các chương trình được phê duyệt, tổ chức việc thu thập và xử lý thông tin, công văn giấy tờ phục vụ cho lãnh đạo và cho các hoạt động của cơ quan; thay mặt cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân trong việc giao tiếp; tham mưu cho lãnh đạo trong giải quyết công việc theo chức năng, nhiệm vụ được giao; bảo đảm điều kiện làm việc cho cơ quan, tổ chức.*

Như vậy, chức năng chủ yếu của CBVPCXP là: Giúp lãnh đạo HĐND, UBND xã, phường tổ chức công việc hành chính theo các chương trình được phê duyệt; tổ chức việc thu thập và xử lý thông tin, công văn giấy tờ phục vụ cho lãnh đạo và cho các hoạt động của cơ quan; thay mặt cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân trong việc giao tiếp; tham mưu cho lãnh đạo trong giải quyết công việc theo chức năng, nhiệm vụ được giao; bảo đảm điều kiện làm việc cho cơ quan, tổ chức.

Để duy trì hoạt động của bộ máy hành chính cấp xã/phường, có đội ngũ lao động hành chính cấp xã/phường. Có hai loại lao động hành chính: Cán bộ công chức cấp xã/phường và cán bộ văn phòng cấp xã/phường. Vì thế, so sánh một số điểm cơ bản của CBVPCXP (chức danh Văn phòng - Thống kê/Hành chính văn phòng) so với cán bộ công chức cấp xã/phường (Là lãnh đạo quản lý, là công chức không giữ chức danh Văn phòng - Thống kê/Hành chính văn phòng).

- Điểm giống nhau:

Họ đều là cán bộ, công chức trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước, phải thực hiện các quy định về cán bộ công chức cấp xã/phường theo luật định. Thực hiện các nhiệm vụ công vụ tại địa bàn gần dân nhất, sát dân và ảnh hưởng trực tiếp nhiều nhất đến lợi ích của nhân dân.

- Điểm khác nhau:

Cán bộ công chức cấp xã/phường: Căn cứ các văn bản quy định về đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã/phường phải thực hiện các nghĩa vụ của cán bộ công chức là người đứng đầu tại xã theo luật định: Cán bộ cấp xã/phường được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ tại thường trực HĐND, UBND, bí thư, phó bí thư, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội ở xã/phường, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; tổ chức thực hiện nhiệm vụ và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của bộ phận hành chính - văn phòng trước tổ chức, đơn vị xã/phường; kiểm tra, đôn đốc, hướng dẫn việc thi hành công vụ đối với CBVPCXP là cấp dưới; tổ chức chức thực hiện các nhiệm vụ, các quy định của pháp luật về các vấn đế liên quan; giải quyết kịp thời, đúng pháp luật,

đúng thẩm quyền hoặc kiến nghị cấp trên giải quyết các vấn đề phát sinh nhằm đem lại hiệu quả công việc cho bộ phận hành chính văn phòng, đơn vị công tác; thực hiện các nghĩa vụ khác theo pháp luật quy định...

Cán bộ văn phòng cấp xã/phường: Được tuyển dụng giữ chức danh chuyên môn, nghiệp vụ Văn phòng - Thống kê/Hành chính - Văn phòng thuộc UBND cấp xã/phường trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Công việc của CBVPCXP là thực thi các nhiệm vụ hành chính được quy định theo chức danh CBVPCXP gồm: Những công việc hàng ngày như phục vụ lãnh đạo, tiếp công dân, khánh tiết, đưa đón và tiếp khách đến làm việc tại đơn vị; sắp xếp lịch làm việc, lịch họp; đảm nhiệm các chức năng hành chính: Một cửa, tổng hợp, báo cáo, thống kê, văn thư, lưu trữ; đảm bảo tốt cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện làm việc cho cán bộ, mua sắm trang thiết bị, văn phòng phẩm cho đơn vị; quản lý và thực hiện việc đặt báo chí phục vụ nhu cầu của các phòng ban, chăm sóc sức khỏe cho cán bộ nhân viên, tổ chức khám sức khỏe định kỳ. Ngoài ra, nhân viên hành chính văn phòng còn có nhiệm vụ đối ngoại cho đơn vị; chỉ đạo, hướng dẫn và kiểm tra các bộ phận trực thuộc đơn vị trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ của mình.

Như vậy, sự khác biệt giữa cán bộ công chức cấp xã/phường với cán bộ văn phòng cấp xã/phường là do vai trò, chức năng và hoạt động hành chính. Điểm đặc trưng trong hoạt động hành chính của công chức cấp xã/phường là tổ chức, lãnh đạo, quản lí, chỉ đạo các hoạt động hành chính của địa phương; tổ chức thực thi các quyết định, mệnh lệnh hành chính của cấp trên. Trong khi đó, hoạt động chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường là thực thi các nhiệm vụ được quy định của Nhà nước, quyết định, mệnh lệnh của cấp trên. Đây là những hoạt động mang tính thừa hành đòi hỏi có tính kĩ thuật, tính nghiệp vụ cao. Vì vậy thực thi nghiệp vụ hành chính theo mệnh lệnh hành chính là nét đặc trưng trong hoạt động hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Với chức trách và đặc điểm công việc đặc thù nên đòi hỏi đội ngũ CBVP nói chung và CBVPCXP nói riêng phải có các kỹ năng nghiệp vụ hành chính tương thích với các công việc của họ. Tùy từng cấp quản lý hành chính và yêu

cầu thực tiễn mà đội ngũ này cần đạt mức độ kỹ năng hành chính văn phòng cho phù hợp [90; 259].

+ Nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Hoạt động hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường rất phức tạp, đa dạng và được chia thành các nhóm sau đây, ứng với mỗi loại công chức văn phòng:

Công chức văn phòng - Thống kê - Kế hoạch: Làm nhiệm vụ văn phòng HĐND - UBND xã, quản lý, bảo quản và sử dụng con dấu của HĐND, UBND, các con dấu chức danh đảm bảo đúng nguyên tắc bảo mật và quy định của pháp luật. Thường trực tiếp dân hàng ngày tại văn phòng; xây dựng chương trình, kế hoạch làm việc trong tuần của UBND xã, tiếp nhận, vào sổ theo dõi công văn đi, đến, soạn thảo công văn, quyết định của uỷ ban và lưu hồ sơ; giúp chủ tịch, phó chủ tịch nắm bắt tình hình từ trên xuống dưới, từ cơ sở phản ánh lên, tổng hợp báo cáo về thường trực xã quyết định; đảm bảo tốt các điều kiện cần thiết phục vụ mọi hoạt động, các hoạt động của HĐND - UBND; giúp thường trực UBND xã thực hiện việc lập kế hoạch, định mức, phát triển kinh tế, xã hội, đầu tư xây dựng cơ bản và các công trình phúc lợi của tập thể; phụ trách công tác thống kê phát triển kinh tế xã hội ở cấp địa phương tổng hợp tình hình báo cáo về thường trực uỷ ban xã ngành dọc cấp trên; giúp UBND xã báo cáo phản ánh tình hình về UBND huyện vào một ngày (theo quy định) hàng tháng kịp thời.

Công chức văn phòng tư pháp - hộ tịch: Giúp UBND về công tác đăng ký, quản lý hộ tịch theo nghị định số 83/NĐ - CP; đảm bảo tốt công tác tuyên truyền pháp luật trong nhân dân, việc đăng ký và quản lý hộ tịch phải đảm bảo chính xác, không tự ý sửa chữa và làm thay đổi hồ sơ tư pháp gốc. Quản lý, sử dụng và bảo quản tốt hồ sơ tư pháp; hàng ngày tiếp dân tại văn phòng UBND xã vào các ngày làm việc trong tuần, hướng dẫn nhân dân đến giao dịch công tác, vui vẻ hoà nhã và thực hiện tốt chế độ một cửa, chống mọi biểu hiện sách nhiễu và gây phiền hà cho nhân dân; giúp UBND soạn thảo các văn

bản pháp luật theo thẩm quyền; thực hiện tốt chế độ báo cáo hoạt động tư pháp về UBND xã ngành dọc cấp trên.

Công chức địa chính - xây dựng: Giúp cho UBND trong việc quản lý, lập kế hoạch sử dụng đất đai theo đúng pháp luật; quản lý tốt hồ sơ về đất đai, bản đồ địa chính, hồ sơ đất khu dân cư, đất canh tác, đất công trình giao thông… lập quy hoạch sử dụng đất hàng năm theo sự chỉ đạo của phòng quản lý ruộng đất huyện; giúp UBND xã lập hồ sơ trong việc cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, chuyển quyền, sang tên chuyển nhượng đất… đảm bảo đúng pháp luật hiện hành; theo dõi thực trạng và các di biến động về đất đai, quản lý tốt toàn bộ hồ sơ bản đồ 299, 364 lưu tại xã để sử dụng lâu dài; giúp cho việc kiểm tra, xác minh chính xác khi có đơn thư khiếu lại, đề nghị việc chanh chấp… có số liệu báo cáo xin ý kiến chỉ đạo của UBND xã/phường.

Ban công chức trong văn phòng làm việc theo chế độ một cửa nghĩa là khi các tổ chức, cá nhân có nhu cầu đến làm việc với bộ phận văn phòng để giải quyết các thủ tục hành chính. Nếu công việc liên quan đến chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của bộ phận nào thì trực tiếp gặp công chức tại bộ phận đó. Sau khi đã có hướng giải quyết phù hợp, các công chức trực tiếp xin chữ ký của lãnh đạo sau đó vào sổ để chuyển đến công chức văn phòng thống kê để đóng dấu. Trong một số trường hợp công việc cần phải nghiên cứu thêm thì các công chức ghi phiếu hẹn ngày trả lời hồ sơ cho các cá nhân, tổ chức.

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, Luận án chủ yếu quan tâm đến đội ngũ công chức Văn phòng - Thống kê - Kế hoạch ở cấp xã/phường.

1.2.4.2. Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính cấp xã/phường được hình thành trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của CBVPCXP được quy định bởi luật công chức, viên chức và các văn bản pháp quy khác; trên cơ sở nội dung thực hiện các nghiệp vụ hành chính của văn phòng hành chính cấp xã/phường.

Với cách tiếp cận Tâm lý học kết hợp với tiếp cận khoa học quản lý hành chính công ở xã, phường (quản lý hành chính công tại cơ sở), khái niệm "Kỹ

năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường", một mặt cần chỉ ra được bản chất Tâm lý của kỹ năng, mặt khác cần được thao tác hóa theo các yêu cầu công việc thực tế trong hoạt động của cán bộ thành các kỹ năng thành phần.

Theo đó, hoạt động nghề nghiệp được cụ thể hóa thành các nội dung, nhiệm vụ mà cán bộ văn phòng phải thực hiện. Từ đó các kỹ năng nghề mà cán bộ văn phòng cần có được xác định để đáp ứng yêu cầu công việc được giao. Theo hướng này, các kỹ năng thành phần được xác định dựa trên các yêu cầu về nội dung nhiệm vụ được quy định mang tính pháp lý (mục 1.2.3.2).

Trên cơ sở các khái niệm có liên quan như: kỹ năng, thực thi nghiệp vụ hành chính và các nội dung nhiệm vụ mà cán bộ cấp xã/phường cần thực hiện, đề tài xác định khái niệm "Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường" như sau:

Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường là sự vận dụng tri thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực hành chính của CBVPCXP để thực hiện có kết quả công việc hành chính thuộc cấp xã/phường và được thể hiện ở các kỹ năng: kỹ năng văn thư lưu trữ; kỹ năng tham mưu thư ký; kỹ năng tổng hợp, báo cáo tình hình; kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và kỹ năng giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động hành chính.

Khái niệm trên được xây dựng trên cơ sở tích hợp cách tiếp cận về bản chất tâm lý của kỹ năng, trong đó coi kỹ năng là khả năng vận dụng kiến thức để thực hiện công việc có kết quả, và tiếp cận hệ thống về kỹ năng, coi mỗi kỹ năng là tổ hợp của nhiều kỹ năng thành phần cần có để thực hiện từng công việc của một hoạt động nghề nghiệp tổng thể. Khái niệm trên cũng đồng thời thể hiện tiếp cận kĩ năng nghiệp vụ hành chính để đảm bảo các kĩ năng trong hoạt động hành chính bao phủ được được đầy đủ các nhiệm vụ cần thực thi. Như vậy, khái niệm trên cho thấy khi tìm hiểu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường chúng ta cần chú ý tới một số khía cạnh sau:

Thứ nhất, kỹ năng là khả năng vận dụng kiến thức, kinh nghiệm về nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP để thực hiện có hiệu quả công việc hành chính.

Thứ hai,Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP chính là các hoạt động thực hiện nhiệm vụ (công việc) hành chính được giao theo quy định chức danh CBVPCXP và các mệnh lệnh hành chính của cấp trên.

Trong thực tiễn, các hoạt động thực hiện nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP rất phong phú, phức tạp và linh hoạt tùy theo nhiệm vụ cụ thể được giao tại các thời điểm nhất định. Tuy nhiên, trên cơ sở phân tích các văn bản pháp quy về cán bộ công chức hành chính; phân tích nghiên cứu về lĩnh vực này và trên cơ sở khảo sát thực tiễn, có thể khái quát thành 5 nhóm hoạt động chính của CBVPCXP, từ đó xác định được 5 nhóm kỹ năng thành phần:Kỹ năng văn thư, lưu trữ; Kỹ năng tham mưu, thư ký; Kỹ năng tổng hợp, báo cáo tình hình; Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và Kỹ năng giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động hành chính.

Căn cứ để xác định các kỹ năng thành phần nêu trên chính là các công việc cụ thể, tương đối trọn vẹn mà CBVPCXP cần phải thực hiện để hoàn thành chức năng nhiệm vụ của mình trong hoạt động nghề nghiệp. Nói cách khác, căn cứ để xác định các kỹ năng thành phần chính là các yêu cầu của hoạt động nghề nghiệp mà CBVPCXP phải thực hiện. Một cách lôgic, khi CBVPCXP có được các kỹ năng này thì họ sẽ thực hiện được các nhiệm vụ của mình một cách có kết quả.

Ngoài ra, cán bộ hành chính văn phòng cấp xã/phường cần chú ý một số vấn đề khác khi thực thi nhiệm vụ của mình:

Hoạt động của họ phải phù hợp với mục tiêu và điều kiện công tác thực tế tại cơ sở: đảm bảo cho pháp luật được thực hiện nghiêm minh ở mọi lĩnh vực của đời sống tại một nơi, một lĩnh vực nhất định. Lĩnh vực hoạt động gồm việc thực thi quyền hành pháp để quản lý, điều hành mọi lĩnh vực trong đời sống xã hội; Những hoạt động, hành động nghiệp vụ mà ảnh hưởng mang

tính trực tiếp cao; thể hiện được ý chí của chính quyền và đáp ứng được nguyện vọng của người dân.

Như vậy, CBVPCXP là đầu mối cho chính quyền nên họ cũng tham gia hầu hết các lĩnh vực hoạt động thuộc cấp xã/phường, trong đó nổi bật là lĩnh vực hành chính công vụ. Đội ngũ này phải có kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính đối với các lĩnh vực thuộc thẩm quyền để có thể giúp lãnh đạo chính quyền thuộc cấp đạt được các mục tiêu theo kế hoạch, đáp ứng đòi hỏi và nguyện vọng của nhân dân tại địa phương.

1.2.4.3. Biểu hiện của kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Việc xác định các biểu hiện của kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP là khâu quan trọng trong tiến trình thao tác hóa vấn đề kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP, giúp cho việc lượng hóa các kĩ năng này khi đánh giá thực trạng các kĩ năng này.

Trong những năm gần đây, việc xác định các kĩ năng hoạt động trong một lĩnh vực nghề nghiệp đòi hỏi phải trả lời được câu hỏi: Hoạt động đó có bao nhiêu công việc? Cá nhân phải hiểu như thế nào về công việc đó và biết triển khai nó ở mức nào? Phương hướng chung để giải quyết vấn đề là các nhà nghiên cứu thường phân tích và xây dựng một khung các công việc cá nhân phải tiến hành cũng như yêu cầu về mức độ kiến thức và hành động tương ứng đối với từng công việc cụ thể

Tương ứng với các nội dung hoạt động hành chính chủ yếu của đội ngũ CBVP cấp xã/phường (mục 1.2.3.2), nghiên cứu xác định 05 nhóm kỹ năng cơ bản được nêu trong khái niệm. Thống nhất theo nguyên tắc xác định kỹ năng dựa trên các công việc cần thực hiện, mỗi nhóm kỹ năng đó lại bao hàm các kỹ năng thành phần nhỏ hơn (tương đương với cấp độ các việc làm cụ thể cấu thành nên hoạt động, các việc làm cụ thể đã được xác định trên cơ sở mô tả công việc của CBVPCXP trong hoạt động thực tiễn). Các kỹ năng thành phần này là các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc cụ thể đó và hợp

thành nhóm kỹ năng cơ bản. Xác định được các biểu hiện của kỹ năng thành phần theo chiều quy nạp, có thể xác định được kỹ năng cơ bản và kỹ năng tổng thể. Tuy nhiên, vì có rất nhiều các nhóm kỹ năng và trong mỗi nhóm kỹ năng lại có nhiều kỹ năng khác nhau nên việc xác định các nhóm kỹ năng và các kỹ năng thành phần là mang tính tương đối.

Việc xác định được các kỹ năng thành phần của kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP cho phép khảo sát, đánh giá từng kỹ năng, so sánh đối chiếu các nhóm kỹ năng. Kết quả giúp nhà nghiên cứu nhận định được đâu là kỹ năng mạnh, đâu là kỹ năng yếu để có các định hướng bồi dưỡng, huấn luyện phù hợp và xác thực nhất.

Như vậy, để xác định biểu hiện của các nhóm kĩ năng thành phần trong kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP, một mặt cần dựa trên cơ sở phân tích hệ thống công việc hành chính của CBVPCXP được giao theo các quy định của nhà nước; mặt khác, cần phân tích về mặt tâm lí học các yêu cầu về kiến thức, kinh nghiệm và hành động của cá nhân khi triển khai các ông việc đó, tức làtiếp cận theo quan điểm hoạt động để xác định các biểu hiện của các kỹ năng thành phần của kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP.

Từ những vấn đề nêu trên, có thể xác định được các biểu hiện của 5 nhóm kĩ năng thành phần trong kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP bao gồm:

+ Nhóm kỹ năng văn thư, lưu trữ bao gồm các kỹ năng thành phần:

- Nghiệp vụ văn thư.
- Nghiệp vụ lưu trữ.
- Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm.
- Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính.
- Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản.
- Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình một cửa.
- Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí

văn bản đi và đến.

+ Nhóm kỹ năng tham mưu, thư ký bao gồm các kỹ năng thành phần

- Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện.

- Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở.

- Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí.

- Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ.

- Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính.

- Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện.

- Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ đề chính.

- Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan.

+ Nhóm kỹ năng tổng hợp, báo cáo hành chính

- Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau.

- Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm.

- Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu.

- Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch.

- Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo.

- Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên.

+ Nhóm kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính bao gồm các kỹ năng thành phần

- Tổ chức các chương trình, sự kiện (tổ chức hội nghị, hội thảo, đón tiếp khách đến thăm và làm việc, tổ chức các đoàn đi thăm quan, thực tế, học tập…).

- Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính.

- Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính.

- Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ.

- Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác.

Tổ chức các sự kiện hành chính của đơn vị là công việc mang tính kết nối, có tính trực tiếp cao, đòi hỏi CBVPCXP phải hội tụ tổ hợp các kỹ năng cần thiết từ đơn giản đến chuyên sâu để sợ kiện diễn ra thành công theo kế hoạch. Nó đòi hòi sợ phối hợp nhịp nhàng trên cơ sở thiết kế chương trình chuẩn được phê duyệt.

+ *Nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính bao gồm các kỹ năng thành phần*

- Kỹ năng nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh.

- Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến.

- Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống.

- Hình thành các giải pháp ứng phó.

- Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên.

- Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình.

- Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao

- Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính.

- Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân.

- Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ.

Giải quyết các sự kiện hành chính phát sinh là việc thường gặp trong tác nghiệp hành chính, đòi hỏi CBVP ngoài các kiến thức và kinh nghiệm hành chính căn bản thì phải luôn luôn linh hoạt, sáng tạo và có đầu tư công sức thỏa đáng để ứng phó kịp thời với các tình huống ngoài thông lệ, giúp công việc giảm tải các rào cản và đạt hiệu quả tốt hơn.

+ *Mối quan hệ giữa các nhóm kỹ năng:* Các nhóm kỹ năng thành phần có tính độc lập tương đối, có thể đo lường riêng biệt. Mỗi nhóm kỹ năng tương ứng với một công việc mà CBVPCXP cần thực hiện. Do vậy, ở một

cán bộ, có thể nhóm kỹ năng này tốt hơn nhóm kỹ năng khác và ngược lại. Nói cách khác mức độ của các nhóm kỹ năng có thể không đồng đều. Đồng thời, các nhóm kỹ năng thành phần trong cùng một nhóm hay khác nhóm lại cũng có quan hệ bổ trợ lẫn nhau vì cùng tạo nên kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính mang tính tổng thể, kỹ năng được hình thanh do hiểu biết và kinh nghiệm nên việc có kỹ năng này sẽ tốt hơn cho kỹ năng khác trong cùng một loại hình hoạt động là có căn cứ. Việc phân định các nhóm kỹ năng, cũng như thống kê từng kĩ năng thành phần trong nhóm có tính tương đối, phục vụ cho việc nghiên cứu, đánh giá so sánh vì vậy cần có sự nhìn nhận biện chứng trong mối quan hệ của các kỹ năng thành phần trong một nhóm, các kỹ năng thành phần giữa các nhóm, cũng như giữa các nhóm kỹ năng.

1.2.4.4. Cải cách hành chính và các yêu cầu đặt ra đối với kĩ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

* Cải cách hành chính [97;9]: là một sự thay đổi có kế hoạch, theo một mục tiêu nhất định, được xác định bởi cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Cải cách hành chính không làm thay đổi bản chất của hệ thống hành chính, mà chỉ làm cho hệ thống này trở nên hiệu quả hơn, phục vụ nhân dân được tốt hơn; các thể chế quản lý nhà nước đồng bộ, khả thi, đi vào cuộc sống hơn; cơ chế hoạt động, chức năng, nhiệm vụ của bộ máy, chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức hành chính hiệu quả, hiệu lực hơn, đáp ứng yêu cầu quản lý kinh tế - xã hội của một quốc gia.

Trong chương trình cải cách hành chính giai đoạn (2011 - 2020) có các nội dung quan trọng liên quan đến đến công chức hành chính. Cụ thể:

Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có đủ phẩm chất, năng lực và trình độ, đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân và sự phát triển của đất nước; nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và chất lượng dịch vụ công [9].

Đến năm 2020, đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có số lượng, cơ cấu hợp lý, đủ trình độ và năng lực thi hành công vụ, phục vụ nhân dân và phục vụ sự nghiệp phát triển của đất nước;

Xây dựng, bổ sung và hoàn thiện các văn bản quy phạm pháp luật về chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ của cán bộ, công chức, viên chức, kể cả cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý;

Trên cơ sở xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan, đơn vị, xây dựng cơ cấu cán bộ, công chức, viên chức hợp lý gắn với vị trí việc làm;

Hoàn thiện quy định của pháp luật về tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường của công chức, viên chức trúng tuyển;

Hoàn thiện quy định của pháp luật về đánh giá cán bộ, công chức, viên chức trên cơ sở kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao; thực hiện cơ chế loại bỏ, bãi miễn những người không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm kỷ luật, mất uy tín với nhân dân; quy định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của cán bộ, công chức, viên chức tương ứng với trách nhiệm và có chế tài nghiêm đối với hành vi vi phạm pháp luật, vi phạm kỷ luật, vi phạm đạo đức công vụ của cán bộ, công chức, viên chức;

Đổi mới nội dung và chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; thực hiện việc đào tạo, bồi dưỡng theo các hình thức: Hướng dẫn tập sự trong thời gian tập sự; bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch công chức, viên chức; đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo, quản lý; bồi dưỡng bắt buộc kiến thức, kỹ năng tối thiểu trước khi bổ nhiệm và bồi dưỡng hàng năm;

Các nội dung đổi mới liên quan đến công chức hành chính nêu trên được xác định trên cơ sở các yêu cầu của giai đoạn phát triển kinh tế xã hội mới đối với nền hành chính, trong đó công chức là nhân tố then chốt. Các nội dung đổi mới này đặt ra các yêu cầu cao hơn về năng lực cũng như kỹ năng của cán bộ công chức.

* Các yêu cầu đặt ra đối với kĩ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Trước thực tiễn công cuộc cải cách hành chính nhằm hiện đại hóa và

nâng cao hiệu quả của lĩnh vực hành chính đối với mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, vấn đề đội ngũ hành chính luôn được đặt lên hang đầu. Bởi lẽ cải cách hành chính có đạt hiệu quả không thì suy cho cũng chính là nguồn nhân lực thực thi nhiệm vụ hành chính có đáp ứng yêu cầu công việc không. Vì vậy các chuẩn đối với từng ngạch công chức được đặt ra rất rõ, theo đó là hệ các tiêu chí để đo chất lượng của đội ngũ cũng đã được thiết lập. Công chức hành chính văn phòng cấp xã/phường cũng vậy, việc phải đạt được các tiêu chí để đáp ứng chuẩn đối với chức danh hành chính văn phòng là tất yếu. Hệ thống các kĩ năng nghiệp vụ hành chính đối với cán bộ công chức cấp xã/phường, căn cứ theo nhiệm vụ thực tiễn cần được xác định một cách khoa học và phù hợp với thực tiễn. Đánh giá mức độ đạt được của kĩ năng theo yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính cũng là cơ sở cho việc bồi dưỡng, bổ nhiệm.

1.2.4.5. Mức độ kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Căn cứ vào các vấn đề lý luận liên quan đã phác thảo, căn cứ các tiêu chí tính đầy đủ, tính thành thục, tính linh hoạt của kỹ năng; căn cứ theo các mức độ của kỹ năng; Căn cứ theo TCNV ISO9001:2000 đối với cán bộ, công chức (trong đó có CBVPCXP) trong cơ quan, Luận án dự kiến sẽ đánh giá kỹ năng nói chung, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính văn phòng của CBVP CX về các mặt theo 5 mức độ kết hợp các dấu hiệu của 3 tiêu chí, cụ thể như sau:

- *Mức độ 1*: Ít khi đáp ứng yêu cầu của công việc (KNTTNVHC còn rất sơ đẳng, mới đạt mức thấp nhất, tương đương mức độ *không đầy đủ, không thành thục, không linh hoạt* trên thang đo). KNTTNVHC còn rất sơ đẳng, mới đạt mức thấp nhất. Ở mức độ này, cán bộ văn phòng mới chỉ ý thức được mục đích của công việc hành chính, tìm kiếm phương thức cho hành động hành chính dưới dạng "thử và sai", tương đương với giai đoạn nhận thức. Ở mức độ này, cả tính đầy đủ, tính thành thục, tính linh hoạt còn rất hạn chế nên còn nhiều sai sót, gần như không có biểu hiện thao tác cần thiết,

không có sự thành thạo, phù hợp cần thiết trong các biểu hiện của kỹ năng nghiệp vụ văn phòng, chưa biết vận dụng các thao tác vào điều kiện của hoạt động của công tác văn phòng.

- *Mức độ 2*: Đôi khi đáp ứng yêu cầu của công việc (KNTTNVHC đã có nhưng chưa đầy đủ, còn yếu, tương đương mức độ *chưa đầy đủ, chưa thành thục,chưa linh hoạt* trên thang đo) KNTTNVHC đã có nhưng chưa đầy đủ, còn yếu. Ở mức độ này, cán bộ văn phòng chỉ biết cách làm nhưng chưa đầy đủ, có hiểu biết về cách thức thực hiện hành động hành chính, sử dụng các kỹ xảo đã có nhưng không phải là kỹ xảo chuyên biệt dành cho hoạt động hành chính. Tương đương với giai đoạn làm thử. Cán bộ văn phòng mới chỉ biết cách làm nhưng không đầy đủ, có hiểu biết về cách thức thực hiện hành động hành chính, song chưa thực hiện được vì còn nhiều sai sót. Đã bước đầu có sự thành thạo ở một số rất ít các thao tác, sự kết hợp các thao tác còn chưa hợp lí. Chưa có sự vận dụng linh hoạt trong những điều kiện hoạt động khác nhau của công tác văn phòng. Ở mức độ này, tính đầy đủ, tính thành thục, tính linh hoạt hạn chế.

- *Mức độ 3*: Đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc (KNTTNVHC chung còn mang tính riêng lẻ, tương đương *mức độ tương đối đầy đủ,tương đối thành thục, tương đối linh hoạt* trên thang đo)

KNTTNVHC chung còn mang tính riêng lẻ, ở mức độ này, cán bộ văn phòng đã nhận thức được tương đối đầy đủ mục đích, yêu cầu, cách thức của công việc văn phòng và đã thực hiện có kết quả các hành động cơ bản trong điều kiện quen thuộc, ít sai sót, đã có những kỹ năng riêng đạt mức độ cao. Có sự vận dụng trong những điều kiện khác nhau để giải quyết các nhiệm vụ văn phòng nhưng chưa thật sự thành thục. Các KNTTNVHC này cần thiết cho các dạng hoạt động khác nhau trong lĩnh vực hành chính, tương đương với giai đoạn luyện tập.

- *Mức độ 4*: Đáp ứng đầy đủ yêu cầu của công việc (KNNVHC ở trình độ cao, tương đương *mức độ đầy đủ, thành thục, linh hoạt*); Ở mức độ này,

cán bộ văn phòng sử dụng thành thạo các thao tác kỹ thuật hành chính, cách thức thực hiện nghiệp vụ hành chính để đạt được mục đích nhưng tính sáng tạo còn hạn chế. Cán bộ văn phòng đã hình thành được kỹ năng nghiệp vụ hành chính.

- *Mức độ 5*: Đáp ứng hiệu quả cao yêu cầu của công việc (KNNVHC tay nghề cao, tương đương mức độ *rất đầy đủ,rất thành thục,rất linh hoạt* trên thang đo). Đây cũng là mức cao nhất, khi đó tính đầy đủ, tính thành thục và tính linh hoạt thể hiện tốt, đã hiểu rõ ràng, đầy đủ mục đích, yêu cầu, cách thức của chuyên môn nghiệp vụ văn phòng và thực hiện đầy đủ, thành thạo các thao tác trong đó có sự kết hợp hợp lý các thao tác và phù hợp với điều kiện của hoạt động, hầu như không mắc lỗi. Ở mức độ này, cán bộ văn phòng vừa thành thạo vừa sáng tạo sử dụng các KN ở những điều kiện khác nhau. Kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CVBPCX đã thành thạo, vận dụng linh hoạt, mềm dẻo trong các tình huống hành chính khác nhau.

1.3. Những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

1.3.1. Yếu tố chủ quan

1.3.1.1. Động cơ và hứng thú với công việc hành chính

Có nhiều yếu tố tác động đến động cơ và hứng thú trong công việc của CBVPCXP, trong đó chủ yếu là chính bản thân chủ thể. CBVP hình thành động cơ làm việc tích cực trên cơ sở đạt các mục đích của bản thân và tập thể. Khi nhà quản lý nắm và hiểu được các nhu cầu của họ để hình thành cho họ làm việc vì một số động cơ tích cực bên trong như: vì danh dự của bản thân, vì niềm đam mê và sáng tạo trong công việc thì hiệu quả công việc sẽ đạt đích cao, tương đồng với việc khi họ có hứng thú và động cơ đúng đắn đối với nhiệm vụ được giao thì họ sẽ phải tìm mọi biện pháp làm được việc, trong đó không thể thiếu việc trang bị cho mình các kỹ năng nghiệp vụ hành chính, văn phòng cần thiết. Hơn nữa để có kỹ năng hành chính văn phòng không phải là ngày một ngày hai và không phải dễ dàng, vì vậy việc hình

thành động cơ bên trong sẽ là cơ sở thúc đẩy CBVPCXP không bỏ cuộc trên con đường rèn luyện để hình định hình các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cần thiết cho bản thân.

1.3.1.2. Ý thức học tập, nâng cao trình độ của cán bộ văn phòng

Để hình thành được kỹ năng nghiệp vụ hành chính thì CBVPCXP phải có ý thực học tập bằng việc tham gia tích cực và thường xuyên các khóa đào tạo, bồi dưỡng nằm trong kế hoạch công tác của đơn vị, hiệu quả hơn cả là ý thực tự học tập, tự rèn luyện nâng cao trình độ chuyên môn thông qua trải nghiệm, đúc rút kinh nghiệm trong quá trình công tác, hình thành nền nếp tự học tập suốt đời.

1.3.1.3. Năng lực thích ứng với yêu cầu hoạt động hành chính

Hoạt động hành chính là lĩnh vực thực hiện công vụ nhằm góp phần giải quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của chính quyền cấp xã/phường, hoạt động đó luôn gần và sát thực với lợi ích của nhân dân và thường xuyên đòi hỏi tính chính xác, đúng pháp luật nhưng cũng phải hợp lý để làm hài lòng những người đến làm việc, thậm chí cả các đồng nghiệp. Cùng với nó là nhiều áp lực, nhiều tình huống phát sinh sẽ xảy ra do tiếp xúc với nhiều chủ thể có đặc điểm không tương đồng, đôi khi có cả sự cá biệt. Để có thể đảm đương được nhiệm vụ thì CBVPCXP cần có năng lực thích ứng với hoạt động hành chính - một lĩnh vực đòi hỏi tính hợp pháp, hợp lý và hiệu quả cao.

1.3.2. Yếu tố khách quan

1.3.2.1. Cơ chế chính sách tuyển dụng, bố trí sử dụng, chế độ đãi ngộ đối với cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Tuyển dụng theo đúng quy chuẩn, chức danh, đối tượng. Có sự bố trí, sử dụng cán bộ đúng người đúng việc, cân nhắc để phù hợp với năng lực cũng như mong muốn của cán bộ văn phòng. Đồng thời với việc sử dụng, thì việc đãi ngộ, quan tâm đến chính sách chế độ dành cho CBVPCXP là điều có ảnh hưởng nhất định đến mức độ đạt được các kỹ năng công việc của họ. bên cạnh đó việc phát động các phong trào thi đua tìm và nhân rộng các điển hình tiên

tiến trong công chức xã và công chức văn phòng cũng là động lực để có thêm nhiều cán bộ văn phòng có kỹ năng chuyên môn ghiệp vụ giỏi.

1.3.2.2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ hành chính

Việc thường xuyên hướng dẫn, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ hành chính cho CBVPCXP là vấn đề cần được quan tâm thường xuyên của chính quyền cấp xã/phường. Từ việc tác động đến nhận thức, hướng dẫn nghiệp vụ đến trải nghiệm thực tiễn có định hướng và bài bản là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hình thành kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP. Việc tạo điều kiện để cán bộ văn phòng cấp xã/phường trải nghiệm, thấm nhuần các nguyên tắc công việc trong thực tiễn cũng là một nét đặc thù, do trình độ và đặc điểm văn hóa dân cư trên địa bàn có rất nhiều vấn đề mà quá trình đào tạo trên lý thuyết không thể kịp cập nhật và lý giải hết được các vấn đề thực tiễn đặt ra.

1.3.2.3. Các điều kiện đảm bảo củng cố và phát triển kỹ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Để CBVPCXP củng cố và phát triển các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ hành chính ngày một tốt hơn thì việc tạo ra cơ chế và các điều kiện cần thiết để họ thường xuyên để có thể tham gia các lớp bồi dưỡng, thâm nhập các vấn đề thực tiễn liên quan đến công việc: Khảo sát, học hỏi kinh nghiệm của các xã, phường khác có mô hình văn phòng làm việc hiệu quả, tạo nguồn kinh phí để nâng cấp cơ sở vật chất, kỹ thuật, hệ thống công nghệ thông tin, điều kiện thuận lợi cho quá trình triển khai công việc...Đây là các yếu tố quyết định khá nhiều đến hiệu quả công việc văn phòng trong bối cảnh mới, cũng như có chế độ đãi ngộ hợp lý nhất là khi CBVPCXP phải làm việc ngoài giờ để họ ngày một tâm huyết hơn trong việc cống hiến và không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ…

1.3.2.4. Môi trường làm việc và đặc điểm kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội tại xã,phường.

Mỗi mỗi một địa bàn xã/phường trong các vùng miền của đất nước sẽ có

sự khác biệt do tác động tập quán địa phương, trình độ dân trí, đặc điểm kinh tế, văn hóa, xã hội vùng miền. Điều này cũng tạo ra các vấn đề phát sinh cần giải quyết không giống nhau tại các xã /phường ở cả mức độ thuận lợi và khó khăn, cho nên CBVPCXP bên cạnh các tiêu chuẩn chung trong quy định cần có kỹ năng ứng phó linh hoạt để giải quyết công việc trong mọi hoàn cảnh.

Như vậy, chất lượng thực thi công vụ của CBVPCXP phụ thuộc vào các yếu tố khác cũng không kém phần quan trọng như: Năng lực thực thi công vụ của bản thân công chức, kiến thức, kỹ năng và thái độ của họ đối với công việc; phụ thuộc vào công tác tổ chức, môi trường tổ chức - đó là sự phân công công việc, tính chất công việc, môi trường làm việc, điều kiện làm việc của công chức; sự động viên, khuyến khích của người lãnh đạo, quản lý, tạo động lực cho công chức từ chế độ, chính sách đãi ngộ và cơ hội thăng tiến phát triển đối với công chức. Điều này cho thấy muốn nâng cao chất lượng thực thi công vụ của công chức đặc biệt là ở cấp xã/phường thì phải chú trọng cải thiện từ năng lực làm việc của công chức đến môi trường tổ chức trong các cơ quan nhà nước tại xã phường cũng như cách thức tổ chức công việc và các chế độ, chính sách nhằm động viên khuyến khích đội ngũ công chức hăng say, nhiệt tình làm việc đạt yêu cầu cao.

1.3.2.5. Cải cách hành chính và hiện đại hóa từng bước chính quyền cấp xã/phường

Khi cải cách hành chính tại cấp xã/phường được coi trọng, áp dụng công nghệ và các biện pháp quản lý hiện đại, hiệu quả sẽ giảm tải số lượng công việc, tạo điều kiện để CBVPCXP có cơ hội chuyên môn hóa, học tập và trải nghiệm, rút kinh nghiệm kịp thời, tránh sai sót và nâng cao hơn nữa các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính. Trong đó, việc đánh giá kỹ năng nghiệp vụ của đội ngũ CBVPCXP thông qua các chủ thể, các kênh khác nhau cũng là yếu tố ảnh hưởng khá tích cực trong việc cải thiện chất lượng công việc của họ.

Kết luận chương 1

Luận án đã nghiên cứu, tổng quan các nghiên cứu ở nước ngoài và trong nước liên quan đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ, nghiệp vụ hành chính của đội ngũ công chức, thư ký, cán bộ văn phòng ở công sở, ở địa phương trong đó có CBVPCXP từ đó đưa ra các mô hình, cách thức nhằm nâng cao KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP đã được ứng dụng của các nghiên cứu liên quan trước đó.

Xác định được hệ thống khái niệm cơ bản như: Kỹ năng, nghiệp vụ, hành chính, cán bộ công chức, cán bộ văn phòng, chính quyền cấp xã/phường… Từ đó hình thành khái niệm công cụ được sử dụng trong nghiên cứu là kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường như sau: Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường là sự vận dụng tri thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực hành chính của CBVPCXP để thực hiện có hiệu quả công việc hành chính thuộc cấp xã/phường và được thể hiện ở các kỹ năng như: Kỹ năng văn thư lưu trữ, kỹ năng tham mưu thư ký, kỹ năng tổng hợp, báo cáo tình hình, kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và kỹ năng giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động hành chính.

Xác định được các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính căn bản của CBVPCXP; gồm 05 nhóm kỹ năng chủ yếu: (1) Nhóm kỹ năng văn thư, lưu trữ; (2) Nhóm kỹ năng tham mưu, thư ký; (3) Nhóm kỹ năng tổng hợp, báo cáo hành chính; (4) Nhóm kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; (5) Nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính; Nhóm kỹ năng khác…

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hình thành kỹ năng NVHC của CBVPCXP gồm 02 nhóm yếu tố ảnh hưởng chủ yếu: Nhóm yếu tố khách quan: Xuất phát từ phía môi trường làm việc, quyết sách của các cấp quản lý và lãnh đạo UBND cấp xã/phường (6 yếu tố); nhóm yếu tố chủ quan: Xuất phát từ phía bản thân CBVPCXP (06 yếu tố). Việc định hình các

yếu tố ảnh hưởng đến các các nhóm kỹ năng căn bản nêu trên để có những biện pháp điều chỉnh phù hợp.

Việc mô tả khái lược bức tranh tổng quan, đồng thời thiết lập cơ sở lý luận về các vấn đề liên quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP đã tạo những căn cứ lý thuyết có tính khoa học và thực tiễn để Luận án tiến hành các bước tiếp theo của quá trình nghiên cứu, hoàn thành các nhiệm vụ đã đặt ra theo một tiến trình chặt chẽ.

Chương 2
TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Tổ chức nghiên cứu

2.1.1. Nội dung nghiên cứu

Về lý luận: Nghiên cứu các vấn đề lý luận có liên quan đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường; hình thành khái niệm công cụ nghiên cứu: Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính; khái quát các nhóm KNTTNVHC căn bản quyết định đến chất lượng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ CBVPCXP.

Về thực trạng**:** Khảo sát thực trạng mức độ và biểu hiện kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP được đánh giá trên 05 nhóm kỹ năng chủ yếu: 1) Kỹ năng văn thư, lưu trữ; 2) Kỹ năng tham mưu, thư kí; 3) Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính; 4) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; 5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính. Tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến KNTTNVHC của CBVPCXP.

Đề xuất biện pháp và thực nghiệm tác động: Tổ chức khóa bồi dưỡng kỹ năng hành chính trong 4 tuần vào các ngày thứ bảy và chủ nhật cho đội ngũ CBVP của một xã/phường được chọn, tư vấn góp phần giúp nhóm CBVPCX được thực nghiệm nâng cao KNTTNVHC ở lần đo tiếp theo cũng như trong quá trình làm việc sau đó.

2.1.2. Khách thể nghiên cứu

** Khách thể khảo sát*

+ Số lượng khách thể khảo sát thực trạng: Khảo sát lấy ý kiến của 369 khách thể đang công tác tại 19 xã/phường (gồm 154 cán bộ công chức làm công tác văn phòng và 215 cán bộ khác là lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp). Cụ thể:

+ Đặc điểm về giới tính:

- 154 cán bộ công chức cấp xã/phường có vị trí chức danh Hành chính - Văn phòng/Văn phòng - Thống kê được hỏi để tự đánh giá, gồm 73 Nam; 81 Nữ.

Bảng 2.1: Tổng số cán bộ văn phòng được hỏi để tự đánh giá xét theo giới tính

Giới tính	Số lượng	Tỉ lệ %
Nam	73	47%
Nữ	81	53%
Tổng	**154**	100 %

Trong 154 cán bộ làm công tác văn phòng được khảo sát tại 19 xã/phường trên cả nước để lấy ý kiến tự đánh giá, tỉ lệ nữ so với nam là 81/63, tương đương 53%/47%, có nghĩa là cán bộ văn phòng là nữ chiếm tỉ lệ cao hơn cán bộ văn phòng là nam. Kết hợp quan sát trực tiếp chúng tôi còn nhận thấy, có xã/phường, nhất là những xã phường áp dụng mô hình một cửa liên thông thì cán bộ nam là công tác văn phòng còn nhiều hơn cán bộ nữ. Điều này cho thấy, công việc văn phòng được xác định là công việc đòi hỏi nhiều yếu tố, áp lực cao, đã được nhận thức là có vị trí quan trọng tại chính quyền cơ sở nên tỉ lệ CBVP là nam đã được bố trí ngày một cân đối so với nữ, bởi lẽ CBVP nam có nhiều ưu thế hơn về thời gian, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, tính chính xác trong thực hiện các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính… Bên cạnh đó thì cán bộ văn phòng nữ lại có ưu thế về sự mềm dẻo, linh hoạt, sức chịu đựng, đặc biệt là trong giao tiếp và ứng xử với các tình huống nhạy cảm và phức tạp. Vì vậy, rút ngắn sự chênh lệch về giới trong cơ cấu CBVP cũng là một cách làm hài hoà ở chính quyền xã.

- 215 cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp được hỏi để đánh giá về KNTTNVHC của CBVP. Gồm 136 Nam, 79 nữ.

Bảng 2.2: Tổng số cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp được hỏi để đánh giá về CBVP xét theo giới tính

Giới tính	Số lượng	%
Nam	136	63%
Nữ	79	37%
Tổng	**215**	100%

Cán bộ LĐQL, ĐN là nam trong 19 xã/phường được khảo sát là: 136 đồng chí chiếm 63%; nữ 79 đồng chí chiếm 37%. Con số này cho thấy tỉ lệ cán bộ giữ chức vụ lãnh đạo quản lý là nam ở các xã, phường nhiều hơn nữ, đây cũng là xu thế chung tại chính quyền hành chính nhà nước do đặc thù công việc. Việc tăng tỉ lệ cán bộ lãnh đạo là nữ trong bộ máy chính quyền là hợp lý trong cơ cấu nhân sự hiện nay.

- Bên cạnh đó tiến hành phỏng vấn sâu, hỏi chuyên gia 20 trường hợp điển hình có liên quan nhiều đến hoạt động hành chính văn phòng cấp xã/phường để có thêm nhận định mang nét thời sự về KNTTNVHC của CBVPCXP.

+ Cơ cấu về độ tuổi, thâm niên công tác

- Đặc điểm về độ tuổi của 154 CBVP cấp xã/phường ở 19 xã, phường được khảo sát để tự đánh giá mức độ đạt được về KNTTNVHC:

Bảng 2.3: Cơ cấu về độ tuổi của đội ngũ CBVP cấp xã/phường

Đặc điểm độ tuổi	**20 ÷30 (Tuổi)**		**31 ÷ 40 (Tuổi)**		**41 ÷ 50 (Tuổi)**		**> 50 (Tuổi)**		**Tổng số CBVP**
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	154 = 100 %
	59	39	45	29	30	19	20	13	

Bảng 2.3 cho thấy, CBVPCXP có độ tuổi trẻ chiếm đa số: từ 20÷30 tuổi chiếm 39% đứng thứ nhất, đứng thứ hai là độ tuổi từ 31÷40 chiếm 29% đứng thứ 2, tuổi từ 41 ÷ 50 chiếm 19 % đứng thứ 3, tuổi từ > 50 chiếm 13% đứng thứ tư. Cơ cấu tuổi này là cho thấy sự hợp lý bởi lẽ CBVPCXP ở độ tuổi trẻ sẽ phát huy được các thế mạnh: Nhanh nhẹn, linh hoạt, thích ứng tốt với công nghệ văn phòng và chịu được các áp lực với số lượng công việc lớn, phức tạp và tiếp xúc trực tiếp với đông đảo nhân dân, phục vụ công tác lãnh đạo và các công tác khác.

- Thâm niên công tác của 154 CBVP cấp xã/phường ở 19 xã, phường được khảo sát để tự đánh giá mức độ đạt được về KNTTNVHC.

Bảng 2.4: Thâm niên công tác của đội ngũ CBVP cấp xã/phường

Thâm niên công tác	**1 ÷ 5 (năm)**		**6 ÷ 10 (năm)**		**11 ÷ 15 (năm)**		**16 ÷ 20 (năm)**		**>20 (năm)**	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
	39	25,4	42	27,2	31	20,2	27	17,5	15	9,7

Bảng 2.4 cho thấy đa phần cán bộ văn phòng là những người có thâm niên công tác không quá dài, điều này có thể lý giải bởi các lý do: Bố trí làm công tác văn phòng chủ yếu là đội ngũ cán bộ trẻ, sau một thời gian trưởng thành họ luận chuyển các vị trí khác, những người có thâm niên cao khi ở lại làm hành chính văn phòng thường giữ chức vụ quản lý như trưởng, phó phòng Hành chính bởi có những thành tích và kinh nghiệm trong công việc.

Sự phân bố về cơ cấu tuổi và thâm niên ở đội ngũ CBVPCXP là hợp lý, và có sự tương đồng nhất định, nghĩa là chủ yếu ở nhóm tuổi trẻ, và thâm niên công tác vừa phải.

** Khách thể thực nghiệm*

Lựa chọn mẫu thực nghiệm là cán bộ văn phòng của 02 phường phía Nam: Phường Long Bình và Phường Tam Hiệp - Thành phố Biên Hoà - Đồng Nai, để có biện pháp tác động, nhằm có cơ hội bồi dưỡng hoàn thiện KNTTNVHC của CBVP ở đây, gồm: 21 đồng chí CBVP của hai phường: Phường Tam Hiệp: 13, Phường Long Bình: 08 đồng chí có nhiều mặt khá tương đồng: độ tuổi, thâm niêm, kinh nghiệm... được lựa chọn để áp dụng thực nghiệm. Trong đó, CBVP phường Tam Hiệp là nhóm đối chứng, CBVP phường Long Bình là nhóm thực nghiệm.

2.1.3. Địa bàn nghiên cứu

Bao gồm 19 xã/phường tại các tỉnh thành thuộc 3 miền Bắc, Trung Nam với những đặc thù phát triển kinh tế, xã hội vùng miền khác nhau tạo nên những nét riêng về hoạt động hành chính.

+ Địa bàn khảo sát:

- *Miền Bắc***:** gồm 7 xã/phường: Phường Thanh Xuân Bắc, Phường Thanh

Xuân Nam - quận Hà Đông Thành phố Hà Nội; Xã Đại Yên - huyện Chương Mỹ; Xã Vân Phúc - huyện Phúc Thọ, (Hà Nội); Phường Trường Thi, Phường Văn Miếu - Thành phố Nam Định; Xã Mỹ Xá - (Thành phố Nam Định);

- *Miền Trung*: Gồm 6 xã, phường: Xã Hưng Lộc; Xã Nghi Kim; Phường Hưng Phúc; Phường Quán Bàu (Thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An); Phường Tân Thạnh - Thành phố Tam Kỳ, xã Bình Sa - huyện Thăng Bình (tỉnh Quảng Nam);

- *Miền Nam*: Gồm 6 xã, phường: Phường Long Bình, Phường Tam Hiệp, xã Tân Hạnh, xã Hiệp Hòa (Biên Hòa, Đồng Nai); Phường Tân Phú, phường Tăng Nhơn Phú A (Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh);

+ *Địa bàn thực nghiệm:* Phường Long Bình, Phường Tam Hiệp thành phố Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai.

2.1.4. Các giai đoạn nghiên cứu

Căn cứ vào nội dung, tính chất công việc, thời gian tiến hành của đề tài, Luận án chia tiến trình nghiên cứu thành những bước, những giai đoạn chủ yếu như sau:

Giai đoạn 1:Nghiên cứu lý luận

+ Mục đích: Thông qua nhiên cứu hệ thống tài tài liệu liên quan nhằm mục đích tìm chọn những khái niệm và tư tưởng cơ bản là cơ sở cho lý luận của đề tài, hình thành giả thuyết khoa học, dự đoán về những thuộc tính của đối tượng nghiên cứu, xây dựng những khung lý thuyết về kĩ năng nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

+ Nội dung:

Hình thành cơ sở lý thuyết liên quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP; thống kê các thành tựu lý thuyết đã đạt được liên quan trực tiếp đến chủ đề nghiên cứu: Sơ lược các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến kĩ năng, kĩ năng nghiệp vụ hành chính, các vấn đề liên quan đến công việc của cán bộ văn phòng, hoạt động của cán CBBVPCXP, định hình các nhóm kĩ năng nghiệp vụ hành chính cơ bản của CBVPCXP.

Sơ lược các kết quả nghiên cứu liên quan đã công bố trên các ấn phẩm; số liệu thống kê; chủ trương, chính sách liên quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP…

+ Quy trình và phương pháp thực hiện: Đọc, phân tích và tổng hợp văn bản, tài liệu, viết tổng quan, các vấn đề lý luận của đề tài. Đưa các ra nhận định căn bản về khung lý thuyết liên quan đến vấn đề kĩ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Giai đoạn 2: Nghiên cứu thực trạng

+ Mục đích: Thu thập thông tin về KNTTNVHC của CBVPCXP trực tiếp trên khách thể khảo sát là CBVPCXP, đồng nghiệp và nhân dân khi chưa có những tác động cụ thể nhằm tổng hợp và phân tích thực trạng các vấn đề liên quan đến mức độ đạt được trong KNTTNVHC của CBVPCXP.

+ Nội dung: Khảo sát thu thập thông tin về mức độ đạt được của KNTTNVHC của CBVPCXP, gồm: 5 nhóm KNTTNVHV: 1) Kỹ năng văn thư - lưu trữ; 2) Kỹ năng tham mưu - thư kí; 3) Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính; 4) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; 5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính; Tìm hiểu thực trạng mức độ ảnh hưởng các yếu tố chủ yếu đến mức độ đạt được của các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính; hiệu quả của một số biện pháp nâng cao KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP.

+ Quy trình và phương pháp thực hiện: Điều tra bằng bảng hỏi, quan sát có biên bản ghi chép, phỏng vấn bằng câu hỏi chuẩn bị sẵn. Tiến hành tổng hợp, đọc và phân tích số liệu.

Giai đoạn 3:Nghiên cứu thực nghiệm

+ Mục đích: Kiểm định kết quả của biện pháp tác động - khóa tập huấn " Bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ hành chính" - đối với kỹ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

+ Nội dung: Thiết kế nội dung chương trình tập trung điểm nhấn vào các kỹ năng có điểm số thấp hơn (chương trình chi tiết tại phần phụ lục: PL 13).

+ Quy trình và phương pháp thực hiện: Xây dựng và thống nhất kế hoạch thực nghiệm với các bên liên quan; chọn mẫu khách thể thực nghiệm; thiết kế khung chương trình tập huấn và chuẩn bị các nguồn lực đảm bảo thực hiện khóa bồi dưỡng, thiết kế bài tập tình huống và tiến hành thực nghiệm theo kế hoạch. Tổng hợp và phân tích kết quả thực nghiệm.

2.1.5. Kế hoạch nghiên cứu

+ Hình thành đề cương nghiên cứu: Từ tháng 9 đến tháng 10 năm 2013: Xác định vấn đề và xây dựng đề cương nghiên cứu "Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường".

+ Tổng quan và nghiên cứu các vấn đề lý luận: Từ tháng 11 năm 2014 đến tháng 2 năm 2015: Nghiên cứu cơ sở lí luận liên quan đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP.

+ Thiết kế công cụ nghiên cứu: Từ tháng 3 đến tháng 4 năm 2015: Xây dựng và lựa chọn công cụ nghiên cứu: Thiết kế Bảng hỏi khảo sát thực trạng KNTTNVHC của CBVPCXP dạng thang đo Likert 5 mức gồm các tiêu chí tương ứng với các items tương ứng về các lĩnh vực: Thực trạng mức độ đạt được KNTTNVHC; thực trạng hiệu quả hoạt động hành chính của CBVPCXP; nguyên nhân ảnh hưởng; …. Bảng hỏi lấy ý kiến chuyên gia nhằm làm rõ thêm thực trạng, khó khăn, giải pháp phù hợp cho việc tác động nhằm nâng cao KNTTNVHC của CBVPCXP.

+ Khảo sát thực trạng: Từ tháng 4 đến tháng 9 năm 2015: Khảo sát thử; khảo sát chính thức thực trạng và thu thập thông tin về Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường gồm: 5 nhóm KNTTNVHV: 1) Kỹ năng văn thư - lưu trữ; 2) Kỹ năng tham mưu - thư kí; 3) Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính; 4) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; 5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính; hiệu quả trong 5 lĩnh vực hoạt động hành chính: 1) Hoạt động văn thư - lưu trữ; 2) Hoạt động tham mưu - thư kí; 3) Hoạt động tổng hợp báo cáo hành chính; 4) Hoạt động tổ chức sự kiện hành chính; 5) Hoạt động giải quyết các

tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính;

+ Xác định biện pháp tác động và thiết kế thực nghiệm: Trên cơ sở xem xét kết quả thực trạng, căn cứ nguyên tắc tiếp cận và giả thuyết khoa học, xác định biện pháp tác động để tiến hành thực nghiệm. Thiết kế thực nghiệm, chuẩn bị các điều kiện cho thực nghiệm;

+ Thực nghiệm tác động: Từ tháng 9 - 2015 đến tháng 12 năm 2015: Tổ chức thực nghiệm tác động trên phạm vi hai phường: Phường Long Bình, Phường Tam Hiệp thành phố Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai bằng một khoá tập huấn nghiệp vụ ngắn ngày, nhằm khẳng định tính khả thi của các giải pháp góp phần nâng cao KNTTNVHC của CBVPCXP.

+ Hoàn thành Luận án: Từ tháng 1 đến tháng 4 năm 2016: Xử lí số liệu: Số liệu nghiên cứu thực trạng, số liệu thực nghiệm, số liệu báo cáo thống kê. tổng kết các vấn đề quan sát, phỏng vấn về KNTTNVHC của CBVPCXP của 19 xã được khảo sát. Viết và hoàn thành Luận án.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

* *Mục đích:* Xác định hướng nghiên cứu cụ thể của đề tài; tìm hiểu các luận cứ trong lịch sử nghiên cứu mà các công trình đi trước đã làm, trích dẫn và kế thừa tránh mất thời gian làm lại những việc mà công trình trước đã làm và khẳng định. Xác định khái niệm công cụ và các thuật ngữ có liên quan.

* *Nội dung:* Xác định các vấn đề lý luận của các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến: Cán bộ công chức cấp xã/phường; văn phòng, các yêu cầu đối với công chức hành chính văn phòng; kỹ năng hành chính văn phòng.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

+ Bước 1: Đọc sách, nghiên cứu các công trình khoa học, các bài viết, văn bản, giáo trình liên quan đến vấn đề của đề tài.

+ Bước 2: Phân tích, tổng hợp những vấn đề cốt yếu có liên quan đến việc tạo cơ sở khoa học về mặt lý luận cho những nội dung về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP.

2.2.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

** Mục đích:*

- Phát hiện và đánh giá mức độ đáp ứng hoạt động thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP căn cứ theo các mức độ đạt được của các kỹ năng hành chính văn phòng. Riêng về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường được đánh giá trên 05 nhóm kỹ năng chủ yếu: 1) Kỹ năng văn thư - lưu trữ; 2) Kỹ năng tham mưu - thư kí; 3) Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính; 4) Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; 5) Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính;

- Nhận diện quan điểm, nhận thức của các chủ thể liên quan trong hoạt động của chính quyền cấp xã/phường về sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ văn phòng trên cơ sở hình thành được các kỹ năng căn bản tương xứng trong thực thi nghiệp vụ hành chính văn phòng cấp xã/phường;

- Đánh giá thực trạng về mức độ thực hiện KNTTNVHC của CBVPCXP trong hoạt động hành chính văn phòng trên một số mặt chủ yếu; so sánh giữa mức độ nhận thức và mức độ đạt được về KNTTNVHC của CBVPCXP để có những nhận định cần thiết trước khi đề xuất các giải pháp phù hợp tương xứng;

- Từ kết quả của việc phát hiện và đánh giá thực trạng KNTT NVHC của CBVPCXP, đưa ra những kết luận tương xứng về điểm mạnh, điểm yếu của các KNTT NVHC mà CBVPCXP đã đạt được, tiếp đó đề ra các giải pháp có tính cải tiến nhằm nâng cao hơn nữa mức độ thành thạo của các kỹ năng đó để giúp CBVPCXP ngày càng nâng cao năng lực trong thực thi nghiệp vụ hành chính.

* *Nội dung:* Đánh giá mức độ đạt được về KNTTNVHC của CBVPCXP với một hệ thống câu hỏi ở các mức điểm khác nhau đòi hỏi đối tượng được khảo sát phải thực hiện, không có một sự gây biến động nào ở đối tượng:

- Khảo sát để tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của các nguyên nhân tác động đến KNTT NVHC của CBVPCXP.

** Quy trình và phương pháp thực hiện*

+ Bước 1: Thiết kế bảng hỏi về KNTTNVHC của CBVPCXP dành cho các đối tượng liên quan, bao gồm 2 mẫu (mẫu dành cho CBVPCXP, mẫu dành cho Cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp tại cấp xã/phường);

+ Bước 2: Liên hệ với chính quyền xã;

+ Bước 3: Tiếp cận đối tượng khảo sát và phổ biến cách thức hoàn thiện bảng hỏi;

+ Bước 4: Tiến hành điều tra thu thập thông tin bằng bảng hỏi dành cho CBVPCXP để họ tự đánh giá về KNTT NVHC của mình, gồm các câu hỏi lớn thiết kế theo thang Likert 5 mức (phần Phụ lục), quy đổi về các điểm số định lượng lần lượt là: 1, 2, 3, 4, 5;

+ Bước 5: Tiến hành điều tra thu thập thông tin bằng bảng hỏi dành cho CBLĐQL, ĐN cấp xã/phường để họ đánh giá về KNTTNVHC của CBVPCXP thuộc cấp nhằm tăng tính khách quan của kết quả đánh giá KNTT NVHC, gồm các câu hỏi lớn thiết kế theo thang Likert 5 mức (phần Phụ lục), quy đổi về các điểm số định lượng lần lượt là: 1, 2, 3, 4, 5;

+ Bước 6: Phỏng vấn sâu một số cán bộ cấp xã/phường và người dân và ghi biên bản để thu thập các thông tin cần thiết cho việc đánh giá thực trạng KNTTNVHC của CBVPCXP, đồng thời tìm thêm các nguyên nhân căn bản ảnh hưởng đến chất lượng kỹ năng thực thi NVHC của CBVPCXP, từ đó đề xuất các giải pháp chủ yếu nhằm cải thiện KNTT NVHC của đội ngũ CBVPCXP trong thời gian tới.

+ Bước 7: Xử lý số liệu trên phần mềm, phân tích kết quả định tính, định lượng; tiếp theo là đưa ra các nhận định xác đáng, khách quan về KNTTNVHC của CBVPCXP.

Nội dung của bảng hỏi: Bảng hỏi được thiết kế dạng thang đo likert 5 mức độ để thu thập các thông tin về các mức độ kỹ năng của các kỹ năng thành phần và xác định mức độ kỹ năng chung. Tương ứng với 5 kỹ năng thành phần, bảng hỏi có 5 tiểu thang đo. Mỗi tiểu thang đo bao gồm các item.

Thang đo: Kỹ năng văn thư, lưu trữ 8 item; thang đo tham mưu, thư ký 9 item; thang đo tổng hợp, báo cáo 7 item; thang đo tổ chức sự kiện 8 item; thang đo giải quyết vấn đề 10 item.

Đánh giá các thuộc tính đo lường của bảng hỏi.

Kiểm định độ tin cậy của bảng hỏi bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả như sau:

Bảng 2.5: Độ tin cậy của bảng hỏi dành cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.80	0.80	55

Bảng 2.6: Độ tin cậy của bảng hỏi dành cho cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.95	0.95	66

Như vậy, bảng hỏi dành cho cán bộ tự đánh giá có hệ số Cronbach's Alpha = 0.80. Bảng hỏi dành cho CBLĐQ, ĐN đánh giá có hệ số Cronbach's Alpha = 0.95; chỉ số này cho thấy độ tin cậy của bảng hỏi cao, có thể sử dụng tốt.

2.2.3. Phương pháp quan sát

* *Mục đích:* Phương pháp này nhằm thu thập thêm thông tin có tính thực tiễn, nhằm kiểm chứng giả thuyết về KNTTNVHC của CBVPCXP, tăng thêm độ thuyết phục cho việc khẳng định các luận điểm nghiên cứu.

* *Nội dung*

Quan sát thực tiễn những gì đang tồn tại khách quan liên quan đến KNTTNVHC, hiệu quả công tác hành chính của CBVPCXP, không có bất cứ một tác động nào.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

+ Bước 1: Chuẩn bị các phương tiện, điều kiện cần thiết để lưu lại các

hiện tượng được quan sát liên quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP;

+ Bước 2: Tiến hành quan sát có chủ đích, xoay quanh các hoạt động hành chính của CBVP: Trực tiếp hoặc thông qua các phương tiện ghi âm, ghi hình, các công cụ đo lường, hệ thống văn bản, sổ sách ghi nhật ký làm việc, ghi ý kiến phản hồi của người dân;

+ Bước 3: Tổng hợp kết quả quan sát.

2.2.4. Phương pháp phỏng vấn

* *Mục đích:* Đây là phương pháp dùng để bổ trợ cho các phương pháp khác để tăng tính thuyết phục cho các luận điểm được nhận định bằng cách đưa ra các câu hỏi với một số đối tượng tiêu biểu liên quan (cán bộ công chức xã/phường, người dân tại địa phương, các chuyên gia có kinh nghiệm) để thu thập thông tin về hoạt động hành chính, KNTTNVHC của CBVPCXP.

* *Nội dung:* Lựa chọn các vấn đề liên quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP cần làm rõ, cần tìm hiểu sâu mà chỉ khảo sát chưa thể đưa ra các kết luận xác đáng.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

Bước 1: Chọn những khách thể có hiểu biết sâu về KNTTNVHC của CBVPCXP để đối thoại; phỏng vấn;

Bước 2: Thiết kế câu hỏi, lựa chọn các câu hỏi phỏng vấn phù hợp với tâm lý của chủ thể, có sự cảm nhận chiều hướng diễn biến để điều chỉnh cuộc phỏng vấn nhằm đạt mục đích đã đề ra;

Bước 3: Lưu lại các thông tin đã phỏng vấn để phục vụ cho việc nghiên cứu.

2.2.5. Phương pháp nghiên cứu sản phẩm hoạt động

* *Mục đích:* Luận án xem xét các kết quả (sản phẩm) của quá trình thực hiện hoạt động hành chính của CBVPCXP nhằm thu được những thông tin về vấn đề nghiên cứu một cách khách quan và toàn diện hơn.

* *Nội dung:* Nghiên cứu các sản phẩm liên quan đến giải quyết công việc hành chính của CBVPCXP.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

Bước 1: Nghiên cứu các báo cáo cải cách hành chính; báo cáo công tác định kỳ; lịch trình làm việc; các hồ sơ, văn bản hành chính, niêm yết các thủ tục hành chính...

Bước 2: Đánh giá để chỉ ra các điểm đạt được, các điểm còn tồn tại trong các sản phẩm trong hoạt động hành chính của CBVPCXP.

2.2.6. Phương pháp bài tập tình huống

* *Mục đích:* Đo mức độ đạt được KNTTNVHC của CBVPCXP để có các tác động phù hợp.

* *Nội dung:* Tập trung vào đo mức độ của 5 nhóm KNTTNVHC của CBVP ở 19 xã/phường được nghiên cứu; và 02 phường được thực nghiệm.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

Bước 1: Thiết kế 02 bài tập tình huống (xem chi tiết Phụ lục).

Bước hai: Tổ chức cho các chủ thể liên quan thực hiện .

Bước 3: Thu thập và xử lý kết quả trắc nghiệm tình huống.

2.2.7. Phương pháp thực nghiệm

* *Mô tả thực nghiệm:*

Nghiên cứu kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP là một vấn đề khá rộng, với thời gian có hạn, Luận án chỉ giới hạn thực nghiệm một biện pháp: *"Bồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính"*. Đây là biện pháp đạt điểm cao khi khảo sát và có tính khả thi trong thực tiễn, có thể góp phần nâng cao KNTTNVHC của CBVPCXP.

Các nghiệm thể trong nhóm thực nghiệm là CBVP phường Long Bình, ngoài việc học các chuyên đề lý thuyết căn bản về KNTTNVHC, họ còn được làm các bài tập tình huống có tính thiết thực để có thêm bài học kinh nghiệm, hướng dẫn các quy trình nghiệp vụ hành chính văn phòng căn bản, thảo luận và làm việc nhóm với các tình huống giả định trong đóng vai (nội dung chương trình chi tiết xem Phụ lục). Khoá học diễn ra trong các ngày thứ bảy, chủ nhật của 4 tuần liên tiếp. Kết thúc khoá học nhóm thực nghiệm được làm bài tập tình huống thiết kế kiểu trắc nghiệm thang đo để kiểm chứng sự tiến

bộ của nhóm thông qua hiệu quả tác động của khoá bồi dưỡng kỹ năng.

Bên cạnh đó, nghiên cứu thiết kế sẵn 02 bài tập huống dưới dạng thang đo 3 mức (Mẫu và đáp án xem chi tiết phần phụ lục) để đánh giá 05 nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ của đội ngũ CBVP hai phường: Long Bình và Tam Hiệp, trong đó chỉ lựa chọn mỗi nhóm một vài kỹ năng còn yếu và chưa thuần thục cần bồi dưỡng, điều chỉnh.

Mỗi mẫu bài tập dạng tình huống gồm 10 câu hỏi, với 03 đáp án lựa chọn: A, B, C. Với các mức điểm như sau:

- Mức TB: 1 điểm (Đáp án hầu như không đúng);
- Mức Khá: 2 điểm (Đáp án gần đúng);
- Mức Tốt: 3 điểm (Đáp án đúng hoàn toàn).

* *Mục đích:* Nhằm kiểm định tính hiệu quả của biện pháp tác động. "*Bồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính*" đối với kỹ năng thực thi NVHC CBVPCXP. Từ đó có những đề xuất, kiến nghị phù hợp góp phần nâng cao mức độ KNTTNVHC của CBVPCXP trong thời gian tiếp theo.

* *Giả thuyết thực nghiệm:*

Tổ chức bồi dưỡng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính sẽ nâng cao mức độ KNTTNVHC cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

* *Biến số thực nghiệm:*

- Biến độc lập: Khóa bồi dưỡng năng thực thi nghiệp vụ hành chính văn phòng.
- Biến phụ thuộc: Mức độ kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

Công cụ đo: ***02 bài tập trắc nghiệm tương đương nhau dành cho hai lần đo (xem trang 17- 20 phụ lục).***

+ Đo đầu: Đo lần 1một cách ngẫu nhiên KNTTNV HC của đội ngũ CBVP hai phường thông qua bài trắc nghiệm tình huống số 1 khi chưa có tác động để xác định bước đầu mức độ chênh lệch kỹ năng hành chính của CBVP.

Đánh giá sơ bộ kết quả đo lần 1.

+ Tác động: Nhóm nghiên cứu kết hợp cùng cán bộ lãnh đạo, quản lý của phường Long Bình tác động để góp phần nâng cao KNNVHC bằng cách tổ chức khoá "Bồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính" trong vòng 4 tuần (vào thứ bảy, chủ nhật hàng tuần) cho cán bộ văn phòng phường Long Bình (Nhóm thực nghiệm).

+ Đo cuối: Tiến hành đo cuối (lần 2) để đánh giá mức độ KNTTNV HC của CBVP cả 2 nhóm sau khi có thực nghiệm tác động đối với nhóm thực nghiệm (CBVP phường Long Bình), bằng bài trắc nghiệm tình huống thứ 2. Đồng thời phân tích kết quả lần 2, so sánh đối chiếu với giả thiết và đưa ra các nhận định căn bản.

Kiểm chứng tính phù hợp của biện pháp: "B*ồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính*". Kết quả khảo sát sơ bộ cho thấy, biện pháp: "B*ồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính*" có tính khả thi, đồng thời phù hợp với quy luật hình thành kỹ năng: Nâng cao nhận thức, biến nhận thức thành kết quả hành động.

Các nội dung phát triển nhóm kỹ năng chủ đạo có thứ tự ưu tiên, trong đó lưu ý các kỹ năng thành phần có điểm số thấp nhất là: *Nhóm KN giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính*: KN hình thành các giải pháp ứng phó; *Nhóm KN tổ chức sự kiện hành chính*: KN Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ; *Nhóm KN tham mưu - thư kí*: KN phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí; *Nhóm KN tổng hợp báo cáo hành chính*: KN thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau; *Nhóm KN văn thư - lưu trữ*: KN nghiệp vụ lưu trữ. Trong từng nhóm các kỹ năng đó, Luận án tìm các kỹ năng thành phần nào có điểm số thấp nhất để lưu ý rèn luyện và tác động thêm trong khoá bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ.

2.2.8. Thống kế toán học

***** *Mục đích***:** Để có được những nhận xét, kết luận thật sự xác đáng, khách quan về kết quả nghiên cứu, chúng tôi sử dụng phần mềm SPSS

18.0 for Window để xử lý số liệu thu được từ các phương pháp căn bản, bên cạnh đó có dùng phần mềm hỗ trợ EXELL cho những khảo sát đơn thuần; Tổng hợp các số liệu kết quả khảo sát thực trạng, thử nghiệm, thực nghiệm để đưa ra kết quả định tính, quy ra định lượng và có các luận điểm khoa học một cách khách quan của quá trình nghiên cứu thực trạng về KNTTNVHC của CBVPCXP.

* *Nội dung:* Tập trung vào đối tượng nghiên cứu là kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP trong 5 nhóm kỹ năng căn bản đã được đề cập, phân tích về các khía cạnh chủ yếu như: Xét trên bình diện cả nước; vùng miền, từng xã/phường, theo giới tính trên kênh đánh giá của hai nhóm khách thể chủ yếu là CBVPCXP và CBLDDQL, đồng nghiệp.

* *Quy trình và phương pháp thực hiện*

Bước 1: Phân loại phiếu và đánh mã phiếu;

Bước 2: Nhập số liệu thô;

Bước 3: Đăng xuất các bảng, biểu theo các hướng phân tích ở nội dụng xử lý;

Bước 4: Phân tích số liệu và đưa ra cá nhận định tương xứng;

Bước 5: Tổng hợp và viết số liệu trên cả mặt định lượng, định tính nhằm phục vụ cho hoàn thiện chương tiếp theo ở phần nghiên cứu thực trạng.

2.3. Các tiêu chí đánh giá kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính

2.3.1. Các chỉ báo (Items)

Với 5 nhóm KNTTNVHC cơ bản, thang đo gồm 43 chỉ báo cơ bản đánh giá KNTTNVHC của CBVPCXP; 12 chỉ báo đánh giá nhóm nguyên nhân khách quan và nguyên nhân chủ quan ảnh hưởng đến mức độ thực hiện của KNTTNVHC; 10 chỉ báo đánh giá hiệu quả các biện pháp cơ bản nâng cao KNTTNVHC của CBVPCXP.

2.3.2. Thang đánh giá

Thang đánh giá dạng Liket 05 mức, gồm 2 loại dành cho hai loại khách thể khác nhau: Phiếu đánh giá dành cho Cán bộ văn phòng cấp xã/phường 55 tiêu chí;

Phiếu đánh giá dành cho cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp cấp xã/phường 66 tiêu chí (Xem chi tiết mẫu phiếu khảo sát dạng thang đo phần Phụ lục).

Mỗi câu hỏi (item/tiêu chí) được tính với thang điểm 5 với các mức cụ thể như sau:

- *Mức độ 1*: Ít khi đáp ứng yêu cầu của công việc (KNTTNVHC còn rất sơ đẳng, mới đạt mức thấp nhất, tương đương mức độ *"Không đầy đủ, thành thục, linh hoạt"* trên thang đo). Ở mức độ này, cả tính đầy đủ, tính thành thục, tính linh hoạt còn rất hạn chế nên còn nhiều sai sót, gần như không có biểu hiện thao tác cần thiết, không có sự thành thạo, phù hợp cần thiết trong các biểu hiện của kỹ năng nghiệp vụ văn phòng, chưa biết vận dụng các thao tác vào điều kiện của hoạt động của công tác văn phòng. Điểm thô tuyệt đối: (1 điểm).

- *Mức độ 2*: Đôi khi đáp ứng yêu cầu của công việc (KNTTNVHC đã có nhưng chưa đầy đủ, còn yếu, tương đương mức độ "*Chưa đầy đủ, thành thục, linh hoạt"* trên thang đo) KNTTNVHC đã có nhưng chưa đầy đủ, còn yếu. Cán bộ văn phòng mới chỉ biết cách làm nhưng không đầy đủ, có hiểu biết về cách thức thực hiện hành động hành chính, song chưa thực hiện được vì còn nhiều sai sót. Đã bước đầu có sự thành thạo ở một số rất ít các thao tác, sự kết hợp các thao tác còn chưa hợp lí. Chưa có sự vận dụng linh hoạt trong những điều kiện hoạt động khác nhau của công tác văn phòng. Ở mức độ này, tính đầy đủ, tính thành thục, tính linh hoạt còn hạn chế. Điểm thô tuyệt đối: (2 điểm).

- *Mức độ 3*: Đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc (Các KNTTNVHC còn mang tính riêng lẻ, tương đương mức độ "*Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt"* trên thang đo). KNTTNVHC chung còn mang tính riêng lẻ, tương đương mức trung bình. Ở mức độ này, cán bộ văn phòng đã nhận thức được tương đối đầy đủ mục đích, các KNTTNVHC này cần thiết cho các dạng hoạt động khác nhau trong lĩnh vực hành chính, đã có tính thành thục, tính linh hoạt cần thiết, tương đương với giai đoạn luyện tập. Điểm thô tuyệt đối: (3 điểm).

- *Mức độ 4*: Đáp ứng đầy đủ yêu cầu của công việc (KNNVHC ở trình

độ cao, tương đương mức độ "*Đầy đủ, thành thục, linh hoạt*" trên thang đo, tính thành thục và tính linh hoạt thể hiện khá); điểm thô tuyệt đối: (4 điểm).

- *Mức độ 5*: Đáp ứng yêu cầu của công việc với hiệu quả cao (KNNVHC tay nghề cao, tương đương mức độ "*Rất đầy đủ, thành thục, linh hoạt*" trên thang đo đây cũng là mức cao nhất). Đây cũng là mức cao nhất, khi đó tính đầy đủ, tính thành thục và tính linh hoạt thể hiện tốt, đã hiểu rõ ràng, đầy đủ mục đích, yêu cầu, cách thức của chuyên môn nghiệp vụ văn phòng và thực hiện đầy đủ, thành thạo các thao tác trong đó có sự kết hợp hợp lý các thao tác và phù hợp với điều kiện của hoạt động, hầu như không mắc lỗi. Ở mức độ này, cán bộ văn phòng vừa thành thạo vừa sáng tạo sử dụng các KN ở những điều kiện khác nhau. Kỹ năng nghiệp vụ hành chính của CVBP đã thành thạo, vận dụng linh hoạt, mềm dẻo trong các tình huống hành chính khác nhau. Điểm thô tuyệt đối: (5 điểm).

Quy ước khoảng điểm trên thang đo tương đương với các mức độ xếp loại với khoảng điểm 0.8.

Từ 1.00 đến 1.80: Ít khi đáp ứng yêu cầu của công việc

Từ 1.81 đến 2.60: Đôi khi đáp ứng yêu cầu của công việc

Từ 2.61 đến 3.40: Đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc

Từ 3.41 đến 4.20: Đáp ứng đầy đủ yêu cầu của công việc

Từ 4.21 đến 5.0: Đáp ứng yêu cầu của công việc với hiệu quả cao.

Kết luận chương 2

Thông qua tìm hiểu về khách thể nghiên cứu cho thấy đặc điểm nghề nghiệp của CBVPCXP để nhóm nghiên cứu định hình được phương thức chọn cỡ mẫu nghiên cứu, khách thể nghiên cứu, địa bàn nghiên cứu nhằm thu được kết quả khả quan.

Triển khai đề tài nghiên cứu được tổ chức theo một qui trình chặt chẽ và khoa học với sự phối hợp của nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau: Nghiên cứu tài liệu, điều tra bằng bảng hỏi, quan sát, phỏng vấn, trắc nghiệm, nghiên cứu sản phẩm hoạt động; thực nghiệm, phương pháp xử lý số liệu...

Các phương pháp bổ sung, hỗ trợ nhau giúp cho kết quả nghiên cứu về KNTTNVHC của CBVPCXP được đầy đủ, chính xác trên nhiều bình diện: Từ nhận thức đến biểu hiện hành vi trong hoạt động thực tiễn trong hoạt động hành chính; từ góc độ biểu hiện cá nhân đến những biểu hiện mang tính tổng thể, khái quát; từ khảo sát thực trạng đến kiểm nghiệm thực tiễn về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

Các số liệu, thông tin thu được trong đề tài được xử lý và phân tích từ nhiều giác độ với kỹ thuật đa chiều cho những kết quả đảm bảo độ tin cậy, khách quan và giá trị khoa học. Trên cơ sở kết quả định lượng có tính chính xác cao, tác giả có căn cứ để khẳng định và chứng minh các luận điểm nghiên cứu, quan trọng hơn là tìm được các nguyên nhân chủ yếu tác động và đề xuất các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao mức độ thành thục của KNTTNVHC của CBVPCXP, góp phần nâng cao hiệu quả hành chính.

Chương 3
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TRẠNG KỸ NĂNG THỰC THI NGHIỆP VỤ HÀNH CHÍNH CỦA CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG

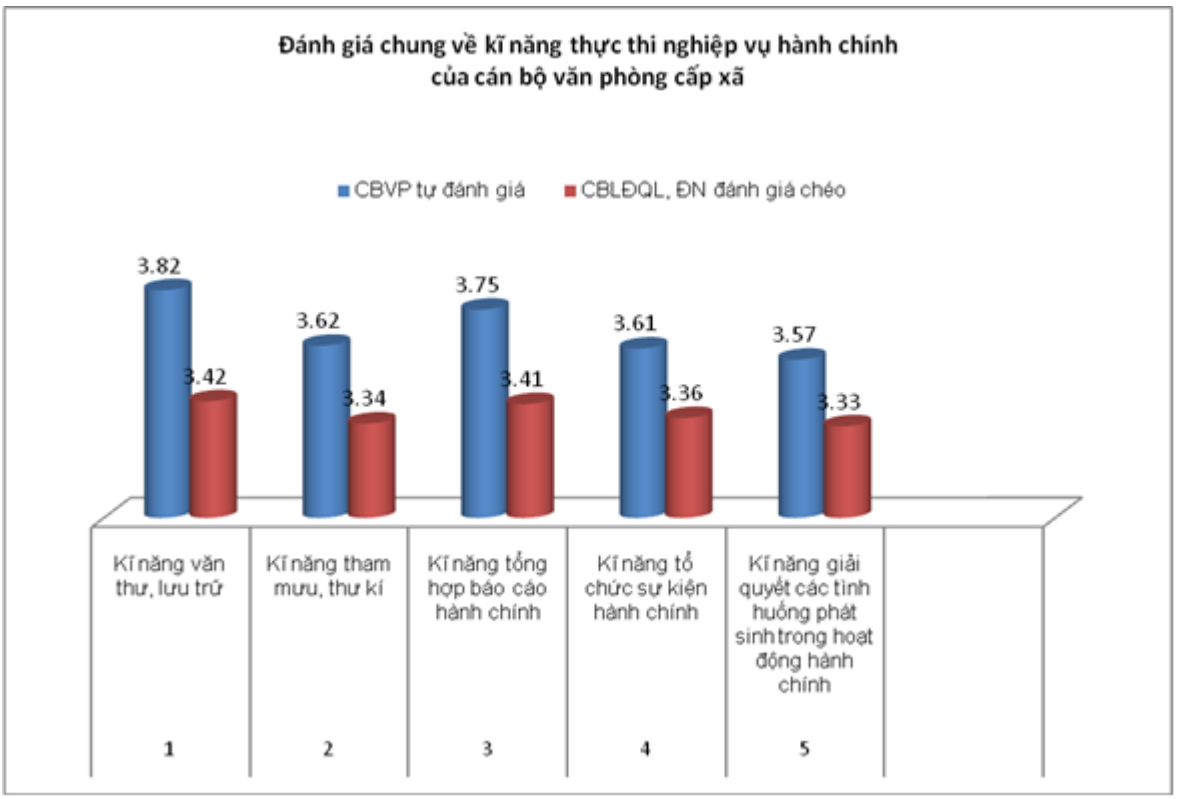
3.1. Thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

3.1.1. Đánh giá chung của kỹ năng thực thi nghiệp hành chính ở cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Bảng 3.1: Đánh giá chung về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

TT	Các nhóm kỹ năng	Tự đánh giá của CBVP			Đánh giá của can bộ LĐQL, đồng nghiệp			Chung	t
		ĐTB	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	
1	Kỹ năng văn thư, lưu trữ	3.82	0.68	1	3.42	0.71	1	3.62	5.47
2	Kỹ năng tham mưu, thư kí	3.62	0.66	3	3.34	0.70	4	3.47	4.05
3	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	3.75	0.67	2	3.41	0.72	2	3.58	4.65
4	Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính	3.61	0.64	4	3.36	0.72	3	3.48	3.51
5	Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	3.57	0.69	5	3.33	0.74	5	3.45	3.19
ĐTB chung		**3.67**	**0.668**		**3.37**	**0.718**		**3.52**	**4.12**
ĐTB chung của hai nhóm khách thể		**3.52**							

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*



Biểu đồ 3.1: Đánh giá chung về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Theo CBVP tự đánh giá, ĐTBC đạt: 3,67 cho thấy kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường ở mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là đáp ứng yêu cầu công việc. Trong khi đánh giá chéo của đồng nghiệp lại cho thấy ĐTBC đối với tất cả 5 nhóm kỹ năng này lại thấp hơn, đạt: 3.37 đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đáp ứng yêu cầu cơ bản yêu cầu công việc. Trong 5 nhóm kỹ năng được khảo sát thì nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ" và nhóm "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính" được thực hiện ở mức cao hơn với mức ĐTBC lần lượt đạt: 3,62 và 3.58 đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" xếp thứ nhất và xếp thứ hai. Nhóm "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính", ĐTBC đạt: 3.48 giá xếp thứ bậc 3; Nhóm "Kỹ năng tham mưu, thư ký", ĐTBC đạt: 3.47, xếp thứ 4; Nhóm "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" thấp nhất với điểm TBC: 3.45 xếp thứ 5 cũng thuộc mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" nhưng ĐTBC lại thấp hơn. Có sự khác nhau giữa hai kênh đánh giá của hai nhóm khách thể: CBVPCXP tự đánh giá và đánh giá

chéo của CBLĐQL, ĐN còn thể hiện ở mức độ chênh lệch của các nhóm kỹ năng: Xét trên tổng thể các nhóm kỹ năng thì Điểm TBC của CBVPCXP tự đánh giá cao hơn và ĐTBC đạt: 3.67, thuộc mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt"; trong khi đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN thấp hơn và ĐTBC chỉ đạt: 3.37, thuộc mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt". Điều này cho thấy đánh giá chéo có sự khắt khe hơn đó cũng là kết quả có thể chấp nhận. Đáng nói là hai kênh đánh giá không quá chênh lệch. Kéo theo đó ở từng nhóm kỹ năng mức độ chênh lệch thể hiện theo điểm đạt được theo hướng hầu như CBVPCXP tự đánh giá cao hơn đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN.

Khi khảo sát, nghiên cứu đã hình thành giả thiết là đánh giá của hai nhóm khách thể về 5 nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP là có sự khác nhau, biểu hiện ở sự chênh lệch về điểm số nhưng không quá đối nghịch nhau. Chắc chắn hơn cho nhận định có tính giả thiết này, chúng tôi tiến hành kiểm định độ khác biệt giữa tự đánh giá của CBVPCXP và đánh giá của CBLĐQL, ĐN. Kiểm định T-test, cho kết quả t = 4.12; với bậc tự do df= 8. Tra trên bảng thống kê, cho thấy, kết quả nằm ngoài khoảng tin cậy ngẫu nhiên của xác xuất 95%, điều này cho thấy sự đánh giá của hai nhóm khách thể đối với 5 nhóm kĩ năng là khác nhau. Cho nên việc khác biệt giữa hai kênh đánh giá như giả thiết đặt ra là ngẫu nhiên và có thể chấp nhận được.

Để chắc chắn thêm cho các kết quả nghiên cứu, Luận án kết hợp cả các kết quả nghiên cứu bằng các phương pháp khác như: Phương pháp quan sát, phỏng vấn trực tiếp các chủ thể liên quan, sự chênh lệch về mức độ đạt được của các kỹ năng giữa các xã/phường trong cả nước cho thấy nguyên nhân của vấn đề ở chỗ: Đối với những xã mà kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính (KNTTNVHC) của cán bộ văn phòng cấp xã/phường (CBVPCX) đạt điểm cao dẫn đầu là do ở đó cải cách hành chính luôn được coi trọng, công nghệ hành chính hiện đại được ứng dụng phổ biến trong hoạt động hành chính, đội ngũ làm việc hành chính được chuyên môn hoá, có trình độ chuyên môn, cấp uỷ và UBND luôn sát sao, kiểm tra, đôn đốc công việc hành chính, xem đó là một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong các nhiệm

vụ chính trị vì thế mà trình độ, kinh nghiệm của đội ngũ luôn được đánh giá, bồi dưỡng, bổ sung thông qua họp giao ban rút kinh nghiệm, các khoá học bồi dưỡng có kế hoạch diễn ra hằng năm.

Ngược lại, đối với xã mà KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP có điểm thấp hơn những vẫn đạt mức độ hoàn thành các công việc hành chính ở văn phòng cấp xã/phường là ở đó việc cải cách hành chính mới bắt đầu hoặc theo nhiệm vụ chung, chưa mạnh dạn đầu tư áp dụng công nghệ hành chính hiện đại, đội ngũ CBVPCXP chưa tương xứng về trình độ, có thể không có chuyên môn về hành chính văn phòng nhưng vẫn có thể đảm đương công việc bởi lẽ các cấp lãnh đạo vẫn chưa thật sự đánh giá đúng tầm vị trị của của công tác hành chính văn phòng trong các nhiệm vụ chính trị ở chính quyền cơ sở, thêm vào đó, do điều kiện kinh tế xã hội của cơ sở còn khó khăn nên việc hiện đại nền hành chính còn có nhiều bất cập, lý do đó dẫn tới việc bồi dưỡng nâng cao trình độ, kinh nghiệm và rèn luyện kỹ năng cho đội ngũ còn nhiều khoảng trống.

Kết quả phỏng vấn các cán bộ văn phòng xã với câu hỏi: "*Theo tự đánh giá của đồng chí, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng tại xã/phường mình đang ở mức độ nào, những kỹ năng thành thục nhất, những kỹ năng cần được bồi dưỡng để nâng cao?"cho thấy:*

Kỹ năng TTNVHC của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường nhìn chung đáp ứng các yêu cầu căn bản của công việc hành chính tại cơ sở, KNTTNVHC của CBVP phường phần nhiều tốt hơn cán bộ xã do môi trường và điều kiện làm việc có nhiều cơ hội để họ trải nghiệm các tình huống khác nhau trong thực tiễn, tăng cường hiểu biết và kinh nghiệm theo thời gian làm việc.

Các nhóm kỹ năng: Văn thư, tổng hợp báo cáo, giao tiếp hành chính tốt hơn các kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và xử lý các tình huống phát sinh bởi lẽ đây là các kỹ năng đòi hỏi độ nhạy và thành thục cao, trong khi đó các điều này phụ thuộc vào tình huống công việc trong thực tiễn. Nếu có cơ hội tham gia các hoạt động tương xứng trong thực tiễn, được rút kinh nghiệm kịp thời thì mới có thể nâng cao hơn theo thời gian.

Phỏng vấn người dân để có thêm thông tin về kết quả công việc của cán bộ xã với câu hỏi: *"Anh/chị vui lòng cho biết một số vướng mắc thường gặp phải khi đến giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường?"* Chị Trần Thị H cho biết: "Thủ tục chúng tôi không biết hết, nơi có nơi không, cũng chẳng biết có đủ không". *Vấn đề thái độ làm việc của cán bộ xã cũng được xác nhận: vẫn còn* thái độ thiếu tận tuy, thiếu nhiệt tình ở một số CBVPCXP.

Điều này cũng cho thấy kĩ năng nghiệp vụ hành chính của đội ngũ CBVPCXP còn có những thiếu khuyết, cần được cải thiện để đem lại sự hài lòng hơn nữa cho người dân khi đến giải quyết công việc tại xã, phường.

3.1.2. Biểu hiện cụ thể của các nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

3.1.2.1. Nhóm kỹ năng văn thư, lưu trữ của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Bảng 3.2: Biểu hiện nhóm kỹ năng Văn thư, lưu trữ

TT	Kỹ năng văn thư, lưu trữ	Tự đánh giá của CBVP			Đánh giá của CBLĐQL, ĐN		
		ĐTB	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	*ĐLC*	*TB*
1	Nghiệp vụ văn thư.	3.67	0.70	6	3.47	0.69	3
2	Nghiệp vụ lưu trữ.	**3.61**	0.59	8	3.41	0.74	6
3	Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm.	3.92	0.60	3	3.44	0.78	4
4	Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính.	3.93	0.72	2	**3.53**	0.70	1
5	Phân loại và lưu trữ hồ sơ.	3.66	0.73	7	**3.26**	0.84	8
6	Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản.	3.88	0.73	4	3.49	0.61	2
7	Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình 1 cửa.	3.87	0.74	5	3.34	0.72	7
8	Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến.	**4.04**	0.64	1	3.43	0.64	5
ĐTB chung		**3.82**	**0.68**		**3.42**	**0.71**	
ĐTB chung của hai nhóm khách thể		**3.62**					

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Với ĐTB = 3.62 cho thấy nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ" của CBVPCXP đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là đáp ứng yêu cầu công việc, trong đó "Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến", "Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính"; "Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm" đạt điểm số cao nhất trong nhóm kỹ năng này.

Điểm tự đánh giá đối với nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ"của CBVPCXP giữa hai nhóm khách thể: CBVPCXP; CBLĐQL, ĐN có sự chênh lệch theo hướng tự đánh giá của CBVPCXP có điểm ĐTBC = 3.82 cao hơn đánh giá của CBLĐQL với ĐTB = 3.42. Giữa các kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng văn thư, Lưu trữ"cũng có sự khác nhau về điểm số đạt được, cụ thể:

- Theo tự đánh giá của CBVPCXP: Các kỹ năng có điểm số cao nhất lần lượt là: "Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến" đạt ĐTBC: 4.04, xếp TB: 1; "Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính" đạt ĐTBC: 3.93, xếp TB: 2; "Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm" đạt ĐTBC: 3.92, xếp TB: 3; "Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản"đạt ĐTBC: 3.88, xếp TB: 4. Kết quả này cho thấy, các kỹ năng thành phần cơ bản của nhóm kỹ năng văn thư lưu trữ thì đều đạt điểm từ mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" đến "Rất Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, điều này cho thấy ở nhóm kỹ năng này thì hầu như CBVPCXP đã đáp ứng và đáp ứng tốt yêu cầu công việc, đây cũng là điều đáng ghi nhận, tiếp tục duy trì và phát huy hơn nữa nhất là trong bối cảnh các yêu cầu về thủ tục, hình thức, nội dung các văn bản, thủ tục hành chính luôn thay đổi và cần cập nhật để đảm bảo tính hợp pháp, hợp thời.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp nhất lần lượt là: "Nghiệp vụ lưu trữ", đạt ĐTBC: 3.61, xếp TB: 8; "Phân loại và lưu trữ hồ sơ", đạt ĐTBC:

3.66, xếp TB: 7; "Nghiệp vụ văn thư", đạt ĐTBC: 3.67, xếp TB: 6; "Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình 1 cửa", đạt ĐTBC: 3.87, xếp TB: 5. Kết quả cho thấy, đây là các kỹ năng thành phần có điểm thấp hơn cả trong nhóm "KN Văn thư, lưu trữ" của CBVPCXP, tuy nhiên không đáng lo ngại vì điểm vẫn rơi trong khoảng điểm đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo. Tuy nhiên so với kỳ vọng cũng như để đáp ứng yêu cầu công việc thì các kỹ năng này cần được rèn luyện và điều chỉnh theo hướng thành thạp hơn nữa để hoạt động tương ứng ngày càng hiệu quả hơn, phục vụ đắc lực cho công tác văn phòng, cũng như các mặt hoạt động của chính quyền cấp xã/phường.

- Theo đánh giá chéo của cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp (CBLĐQL, ĐN), thì các kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ" của CBVPCXP có điểm số và xếp loại khác hơn và theo xu hướng điểm TBC thấp hơn, điều này có thể lí giải bởi góc nhìn chủ thể nên có điểm khác nhau là điều có thể chấp nhận (Xem chi tiết bảng 3.2).

Trong mảng công việc này, người dân chủ yếu tiếp cận với bộ phận hành chính 1 cửa, cho nên đề tài tiến hành phỏng vấn để có thêm thông tin. Trả lời câu hỏi phỏng vấn: "*Theo đánh giá của anh/chị, việc thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ tại bộ phận hành chính một cửa ở xã/phường có thuận lợi cho anh/chị không, vì sao?"* các câu trả lời được tổng hợp như sau: Về căn bản là thuận lợi khi áp dụng mô hình một cửa. Các ưu điểm ở các bộ phận 1 cửa: Thủ tục niêm yết công khai, quy trình rõ ràng, có thời gian hạn định cho mỗi loại hồ sơ. Như vậy, đánh giá của người dân tương đồng với tự đánh giá của CBVPCXP và đánh giá chéo của cán bộ quản lý, đồng nghiệp về mảng công việc này. Điều đó phần nào phản ánh được mức độ kỹ năng của cán bộ văn phòng và xác nhận các kết quả tự đánh giá.

3.1.2.2. Nhóm kỹ năng tham mưu, thư ký của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Bảng 3.3: Biểu hiện nhóm kỹ năng tham mưu, thư kí

TT	Kỹ năng Tham mưu, thư ký	Tự đánh giá của CBVP			Đánh giá của CBLĐQL, ĐN		
		ĐTB	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	*ĐLC*	*TB*
1	Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính.	3.68	0.66	3	3.40	0.62	3
2	Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện.	3.69	0.78	**2**	3.39	0.67	4
3	Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở.	3.58	0.56	**7**	3.41	0.67	2
4	Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong Thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí.	3.51	0.57	10	3.20	0.77	9
5	Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ.	3.57	0.64	8	3.12	0.73	10
6	Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính.	3.61	0.74	5	3.22	0.68	8
7	Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện.	**3.93**	0.63	1	3.58	0.68	1
8	Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ đề chính.	3.59	0.63	6	3.38	0.78	5
9	Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên.	3.53	0.58	9	3.28	0.62	7
10	Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan.	3.64	0.76	4	3.33	0.76	6
ĐTBC chung		**3.63**	**0.66**		**3.34**	**0.70**	
ĐTB chung của hai nhóm khách thể		**3.48**					

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Với ĐTBC = 3.48, cho thấy kỹ năng tham mưu thư ký của cán bộ văn phòng cấp xã/phường đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" nhưng điểm số không cao, có nghĩa là các kỹ năng mới đáp ứng yêu cầu công việc tham mưu thư ký. Trong đó, kỹ năng thành phần được đánh giá cao nhất là "Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện", ĐTBC đạt: 3.93 và "Kỹ năng xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện", ĐTB: 3.69 đều đạt

mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt".

So sánh kết quả đánh giá giữa hai nhóm khách thể: CBVPCXP; CBLĐQL, ĐN về KNTTNVHC của CBVPCXP cho thấy có sự chênh lệch theo hướng tự đánh giá của CBVPCXP có ĐTBC cao hơn cao hơn đánh giá của CBLĐQL, ĐN (3.63, đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" so với 3.34, đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt"). Giữa các kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng tham mưu, thư ký "cũng có sự khác nhau về điểm số đạt được, cụ thể:

- Theo tự đánh giá của CBVPCXP: Các kỹ năng có điểm số cao nhất lần lượt là: "Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện", đạt ĐTBC: 3.93, xếp TB: 1; "Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện", đạt ĐTBC: 3.69, xếp TB: 2; "Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính", đạt ĐTBC: 3.68, xếp TB: 3; "Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan", đạt ĐTBC: 3.64, xếp TB: 4; "Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính", đạt ĐTBC: 3.61, xếp TB: 5. Kết quả cho thấy các kỹ năng này đều nằm trong khoảng điểm đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo (từ 3.61÷3.93), tức là đáp ứng yêu cầu công việc, tuy nhiên để KNTTNVHC đạt mức độ thành thạo hơn nữa thì đòi hỏi CBVPCXP phải được tiếp cận nhiều hơn với các mảng việc thuộc hoạt động hành chính theo hướng nâng cao yêu cầu, thường xuyên được kiểm tra, đôn đốc có rút kinh nghiệm đồng thời được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ hành chính.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp nhất lần lượt là: "Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí", đạt ĐTBC: 3.51, xếp TB:10; "Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên", đạt ĐTBC: 3.53, xếp TB: 9; "Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ",

đạt ĐTBC: 3.57, xếp TB: 8; "Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở", đạt ĐTBC: 3.58, xếp TB: 7; "Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ đề chính", đạt ĐTBC: 3.59, xếp TB: 6. Kết quả cho thấy, đây là các kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng tham mưu, thư ký" có điểm số thấp hơn các kỹ năng khác tuy nhiên khoảng điểm vẫn đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu công việc. Tuy nhiên kết quả cũng cho thấy một vấn đề là các kỹ năng chủ yếu trong nhóm kỹ năng tham mưu thư ký đều rơi vào khoảng điểm thấp nhất đó là: "Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí", "Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên", bởi lẽ phát hiện nhanh, nhạy, chính xác, đầy đủ thông tin về vấn đề liên quan đến hoạt động hành chính, vấn đề thuộc phạm vi quản lý thì mới có thể tham mưu trúng, và đúng. Kết quả phỏng vấn sâu, quan sát cho thấy đây là một công việc khó đòi hỏi kiến thức, kỹ năng và sự nhạy bén của bản thân CBVPCXP nên cần có thêm hiểu biết và kinh nghiệm, vì vậy các kỹ năng này cần tiếp tục quan tâm nghiên cứu để nâng cao năng lực tham mưu, thư ký trợ giúp lãnh đạo những công việc chung cũng như các công việc thuộc lĩnh vực hành chính.

- Theo đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN: Các kỹ năng thành phần có điểm số cao nhất lần lượt là: "Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện", đạt ĐTBC: 3.58, xếp TB: 1; "Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở", đạt ĐTBC: 3.41, xếp TB: 2, các kỹ năng này đều đạt mức thành thục. Các kỹ năng tiếp theo như: "Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính", đạt ĐTBC: 3.40, xếp TB: 3; "Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện", đạt ĐTBC: 3.39, xếp TB: 4; "Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ đề chính", đạt ĐTBC: 3.38, xếp TB: 5, các kỹ năng này chỉ đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt". Kết quả cho thấy đánh giá chéo có sự khác biệt nhất định so với tự

đánh giá về KNTTNVHC của CBVPCXP, điểm số các kỹ năng đều theo hướng thấp hơn và có một kỹ năng rơi vào khoảng điểm đạt mức tương đối thành thục trên thang đo (2.61÷ 3.40) mặc dù là thuộc tôp có điểm vượt trội hơn một số kỹ năng khác. Điều này cho thấy, các kỹ năng liên quan đến tổng hợp, nắm bắt vấn đề để tham mưu của CBVPCXP theo kỳ vọng của lãnh đạo, đồng nghiệp chưa đáp ứng yêu cầu, cần tiếp tục bồi dưỡng thêm.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp nhất lần lượt là: "Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ", đạt ĐTBC: 3.12, xếp TB: 10; "Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí", đạt ĐTBC: 3.20, xếp TB: 9; "Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính", đạt ĐTBC: 3.22, xếp TB: 8; "Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên", đạt ĐTBC: 3.28, xếp TB: 7; "Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan", đạt ĐTBC: 3.33, xếp TB: 6. Kết quả cho thấy, các kỹ năng thành phần cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng tham mưu thư ký lại là kỹ năng có điểm thấp nhất, và thấp hơn các kỹ năng thành phần khác, tất cả các kỹ năng đều rơi vào khoảng điểm thuộc mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" nghĩa là chỉ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc (2.61÷ 3.40), trong đó các kỹ năng có điểm thấp nhất là "Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ", đạt ĐTBC: 3.12; "Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí", đạt ĐTBC: 3.20; "Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính", đạt ĐTBC: 3.22 đều thuộc mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là chỉ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc, kết quả trên phản ánh một thực trạng việc nắm bắt được các vấn đề mới để tham mưu kịp thời, và thể hiện các ý tưởng tham mưu bằng ngôn ngữ để thuyết phục lãnh đạo, đồng nghiệp là một vấn đề luôn khó, trên cả hai kênh đánh giá đều cho thấy điểm thấp ở các kỹ năng thành phần này.Vì thế,

CBVPCXP vẫn cần tiếp tục rèn luyện để nâng cao và hoàn thiện để phát huy vai trò trợ giúp lãnh đạo của bộ phận hành chính văn phòng cấp xã/phường. Khi phỏng vấn một số cán bộ văn phòng xã để tìm hiểu lý do vì sao cán bộ còn yếu nhiều về kỹ năng tham mưu thư ký, nhất là việc nảy sinh ý tưởng, nắm bắt thông tin tham mưu kịp thời, thuyết phục hiệu quả các phương án đề xuất cho cấp trên trong quản lý hành chính thì được biết, bản thân họ cũng không tự tin bởi thấy còn thiếu hụt nhiều yếu tố, thêm vào đó công việc văn phòng luôn bận rộn, việc làm đúng, làm kịp thời các công việc hành chính cũng đã áp lực, hơn nữa khi tham mưu không hẳn lúc nào cũng có cơ hội đối với hộ, nhất là với cán bộ văn phòng không kiêm chức vụ.

3.1.2.3. Nhóm kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Bảng 3.4: Biểu hiện nhóm kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính

TT	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	Tự đánh giá của CBVP			Đánh giá của CBLĐQL, ĐN		
		ĐTB	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	*ĐLC*	*TB*
1	Kỹ năng nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính.	3.70	0.69	**5**	3.52	0.66	**2**
2	Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau.	**3.59**	0.74	**7**	3.33	0.67	**6**
3	Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm.	**3.88**	0.66	**1**	3.39	0.73	**4**
4	Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu.	3.86	0.72	**2**	***3.65***	0.65	**1**
5	Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch.	3.68	0.61	**6**	3.38	0.78	**5**
6	Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo.	3.78	0.60	**3**	**3.22**	0.78	**7**
7	Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên.	3.76	0.69	**4**	3.41	0.76	**3**
ĐTB chung		**3.75**	**0.67**		**3.41**	**0.72**	
ĐTB chung của hai nhóm khách thể		**3.58**					

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Điểm trung bình của hai kênh đánh giá về KNTTNVHC là 3.58, đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu của

công việc hành chính văn phòng. Có sự khác nhau khá rõ giữa hai kênh đánh giá đối với nhóm "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", trong đó tự đánh giá cao hơn đánh giá chéo. Cụ thể CBVPCXP tự đánh giá đạt ĐTBC: 3.57 đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu công việc; CBLĐQL, ĐN đánh giá đạt điểm trung bình là: 3.41 rơi vào mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu công việc, nhưng điểm số thấp nhất trong khoảng này. Sự chênh lệch cho thấy với mức điểm đó thì nhóm "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính" vẫn cần tiếp tục được rèn luyện nâng cao, đặc biệt để đáp ứng yêu cầu từ phía các chủ thể liên quan là lãnh đạo, đồng nghiệp và nhân dân thì CBVPCXP cần phải nỗ lực hơn rất nhiều. Kết hợp đánh giá khảo sát của hai kênh và quan sát các sản phẩm hoạt động là các báo cáo tổng hợp, sổ sách và chương trình tổng kết định kỳ, chúng tôi thiên về đánh giá chéo từ phía cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp, nghĩa là với nhóm "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", CBVPCXP đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" và đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc, bởi lẽ khi quan sát các sản phẩm: như báo cáo, kế hoạch, biên bản, tư liệu văn bản khác cho thấy, nhiều khi thể thức văn bản và cấu trúc còn chưa cập nhật quy định chung mới nhất, chưa thống nhất đối với tất cả các xã, phường, nhất là các xã vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa; đa phần thông tin dừng lại ở mức liệt kê mức độ phân tích, đánh giá, minh họa bằng số liệu còn chưa phong phú trong báo cáo.

- Theo tự đánh giá của CBVPCXP: Các kỹ năng có điểm số cao lần lượt là: "Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm", đạt ĐTBC: 3.88, xếp TB: 1; "Tổng hợp báo cáo định kỳ, đột xuất theo yêu cầu", đạt ĐTBC: 3.86, xếp TB: 2; "Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo", đạt ĐTBC: 3.78, xếp TB: 3; "Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên", đạt ĐTBC: 3.76, xếp TB: 4; "Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm". Kết quả cho thấy, các kỹ năng thành phần làm

nên hiệu quả của hoạt động "Tổng hợp báo cáo hành chính": Xây dựng các loại kế hoạch, các loại báo cáo, các kỹ năng thành phần này đều rơi vào mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo (3.41÷4.20), tức là đã đạt mức đáp ứng yêu cầu của công việc, tuy nhiên điểm số vẫn còn dao động trong khoảng dưới 4, không có ĐTBC từ 4.0 trở lên, điều này cho thấy, mặc dù đây là các kỹ năng có điểm vượt trội nhưng so với các mức trên thang đo thì điểm số vẫn còn khiêm tốn, đây cũng là vấn đề thực trạng cần tiếp tục thúc đẩy để nâng cao năng lực tổng hợp báo cáo hành chính trong thời gian tới.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp lần lượt là: "Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau", đạt ĐTBC: 3.59, xếp TB: 7; "Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch", đạt ĐTBC: 3.68, xếp TB: 6; "Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính", đạt ĐTBC: 3.70, xếp TB: 5. Kết quả này cho thấy, đây là các kỹ năng thành phần có điểm thấp hơn nhưng vẫn rơi vào mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu của công việc, tuy nhiên kết hợp các kết quả phỏng vấn cho thấy, kiến thức chuyên môn về lĩnh vực này vẫn còn thiếu hụt do không được đào tạo đúng chuyên ngành về hành chính công, văn thư, lưu trữ… Vì thế khó khăn cho CBVPCXP khi thu thập, xử lý thông tin từ nhiều nguồn tin để tổng hợp, và có những tác nghiệp trong việc giúp lãnh đạo trong đôn đốc, tổ chức triển khai, giám sát thực hiện các kế hoạch công tác bởi khi có chuyên môn, hiểu được bản chất và quy trình thì việc vận dụng thực hiện các công việc này sẽ bớt nan giải hơn là vừa làm, vừa rút kinh nghiệm, vì thế vấn đề đặt ra là các yêu cầu tuyển dụng vị trí này phải rõ ràng, trong đó lưu ý vấn đề chuyên môn và kinh nghiệm, tiếp đến là đào tạo, bồi dưỡng để bổ sung, nâng cao trình độ, kinh nghiệm về tổng hợp báo cáo hành chính, tránh đi các lỗi cơ bản như thông tin sai lệch khi truyền đạt.

- Theo đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN: Các kỹ năng có điểm số cao lần lượt là: "Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu", đạt ĐTBC: 3.65, xếp TB: 1; "Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính", đạt ĐTBC:

3.52, xếp TB: 2, đây là hai kỹ năng thành phần đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là đáp ứng yêu cầu của công việc; "Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên", đạt ĐTBC: 3.41, xếp TB: 3; "Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm", đạt ĐTBC: 3.39, xếp TB: 4, các kỹ năng thành phần này tuy thuộc tốp điểm số cao hơn các kỹ năng còn lại nhưng chỉ đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc. Như vậy, theo đánh giá chéo thì có một số kỹ năng thành phần được CBVPCXP tự đánh giá cũng thuộc điểm cao như: "Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu", "Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm". Điểm khác biệt trong đánh giá chéo là một số kỹ năng thành phần theo tự đánh giá thuộc diện điểm thấp, hoặc chưa đạt mức cao thì ở đây lại được điểm cao hơn các kỹ năng khác: "Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính"; "Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên", điều này cho thấy sự hài lòng của CBLĐQL,ĐN về sự cố gắng tự học hỏi để nâng cao kiến thức về tổng hợp báo cáo hành chính của CBVPCXP trong khi điều kiện học tập, bồi dưỡng còn nhiều khó khăn, bất cập; việc chủ động, nhạy bén trong thu thập thông tin để báo cáo lãnh đạo kịp thời cũng là kỹ năng được đánh giá cao, tuy nhiên "Kỹ năng lập kế hoạch..." tuy rơi vào nhóm điểm cao nhưng lại đứng sau các kỹ năng khác, đây là vấn đề CBVPCXP vẫn còn trăn trở bởi lẽ kỹ năng này là kỹ năng quan trọng, đòi hỏi tổng hợp và phán đoán tốt thì mới làm nên những kế hoạch khả thi.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp lần lượt là: "Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo", đạt ĐTBC: 3.22, xếp TB: 7; "Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau", đạt ĐTBC: 3.33, xếp TB: 6; "Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch", đạt ĐTBC: 3.38, xếp TB: 5, các kỹ năng này thuộc mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là chỉ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Kết quả cho thấy có điểm tương đồng

trong đánh giá của hai nhóm khách thể khi cho rằng một số kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính" của CBVPCXP đối với một số kỹ năng thành phần thuộc nhóm điểm thấp hơn: "Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau", "Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch", mà đây là các kỹ năng rất cần trong quá trình triển khai công tác để có được tổng hợp báo cáo hành chính sát thực tiễn; vấn đề ứng dụng công nghệ thông tin, xử lý thông tin hành chính còn là vấn đề nan giải nên nên tiếp tục được đầu tư để ngày một đáp ứng yêu cầu công việc hành chính tại văn phòng cấp xã/phường. Khi kết hợp các phương pháp nghiên cứu khác, có thể lý giải sở dĩ các kỹ năng này điểm số còn thấp hơn vì phụ thuộc vào vị trí, thẩm quyền chức danh cũng như năng lực của cán bộ, đây cũng là các kỹ năng thuộc các mảng hoạt động khó, đòi hỏi tổng hợp nhiều yếu tố khác nhau, nhất là sự nhạy bén và hiểu vấn đề của công chức.

Qua thực trạng khảo sát, trình độ công nghệ thông tin của cán bộ nói chung ở các xã, nhất là các xã thuần túy nông thôn ở Miền Bắc, Miền Trung việc ứng dụng công nghệ thông tin trong tổng hợp báo cáo hành chính, thu thập thông tin còn nhiều hạn chế, thậm chí lạc hậu: Nguyên nhân là do trình độ công nghệ thông tin, độ nhạy bén của đội ngũ cán bộ còn nhiều hạn chế, chưa đánh giá đúng tầm, vị trí của công tác hành chính văn phòng nên có thể đã bố trí những cán bộ trẻ, ít kinh nghiệm, hoặc trái chuyên môn, không năng động làm công tác văn phòng; thêm vào đó kinh phí cho đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin chưa thật thỏa đáng, hàm lượng trình độ công nghệ thấp: Phần mềm hành chính công, liên kết mạng nội bộ với các bộ phận liên quan còn nhiều bất cập, thậm chí không có, chất lượng mạng cũng chưa đáp ứng kịp nhu cầu khai thác, sử dụng. Vì vậy CBVPCXP làm thủ công là chủ yếu, thậm chí không đúng quy trình chuyên môn nghiệp vụ, thiếu cập nhật văn bản hành chính đã có thay đổi cả về căn cứ pháp lý, thể thức, yêu cầu thành phần nội dung cho nên có những báo cáo tổng hợp chúng tôi nhận được không đúng thể thức theo yêu cầu, chưa sâu về nội dung mặc dù là cùng một loại.

3.1.2.4. Nhóm kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Bảng 3.5: Biểu hiện nhóm kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính

TT	Kỹ năng Tổ chức sự kiện hành chính	Tự đánh giá của CBVP			Đánh giá của CBLĐQL, ĐN		
		ĐTB	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	*ĐLC*	*TB*
1	Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính.	3.51	0.60	**7**	3.29	0.72	**6**
2	Kỹ năng giao tiếp.	3.76	0.62	**2**	3.45	0.76	**3**
3	Tổ chức các chương trình, sự kiện (tổ chức hội nghị, hội thảo, đón tiếp khách đến thăm và làm việc, tổ chức các đoàn đi thăm quan, thực tế, học tập…).	3.54	0.67	**6**	3.34	0.80	**5**
4	Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính.	3.53	0.66	**5**	3.21	0.74	**7**
5	Kỹ năng thể hiện vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác.	3.63	0.61	**4**	3.43	0.72	**4**
6	Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính.	3.67	0.58	**3**	3.44	0.69	**2**
7	Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ.	***3.40***	0.62	**8**	***3.07***	0.68	**8**
8	Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác.	**3.82**	0.76	**1**	**3.60**	0.66	**1**
ĐTB chung		**3.61**	**0.64**		**3.36**	**0.72**	
ĐTB chung của hai nhóm khách thể		**3.48**					

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Điểm trung bình của toàn tiểu thang đo là: 3.48, ở mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là nhóm kỹ năng này đạt mức độ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Các kỹ năng thành phần cùng được hai kênh đánh giá xếp cùng thứ bậc như nhau lần lượt là: "Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác", TB: 1; "Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác", TB: 4; "Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ", TB: 8. Điều này cho thấy có sự tương đồng nhất định nào đó giữa hai nhóm khách thể về thứ bậc ưu tiên khi đánh giá về các kỹ năng thành phần trong nhóm kỹ năng "Tổ chức sự kiện hành chính", tuy rằng điểm số chi tiết của từng kỹ năng thì không giống nhau, theo xu hướng đánh giá của CBLĐQL, ĐN luôn có điểm số TBC

thấp hơn tự đánh giá của CBVPCXP về các kỹ năng.

- Theo tự đánh giá (TĐG) của CBVPCXP: Các kỹ năng có điểm số cao lần lượt là: "Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác", TĐG: đạt ĐTBC: 3.82, xếp TB: 1; "Kiến thức về văn hóa giao tiếp", đạt ĐTBC: 3.76, xếp TB: 2; "Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.67, xếp TB: 3; "Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác", đạt ĐTBC: 3.63, xếp TB: 4, rơi vào mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu công việc. Kết quả cho thấy các kỹ năng thành phần trong nhóm kỹ năng "Tổ chức sự kiện hành chính" của CBVPCXP có điểm số cao tập trung gồm: Kỹ năng giao tiếp, phối hợp trong tổ chức thực hiện các sự kiện hành chính, kết quả này cho thấy, CBVPCXP đã ý thức được tầm quan trọng của giao tiếp, phối hợp trong thực hiện các sự kiện hành chính, vì thế kỹ năng giao tiếp luôn cần được rèn luyện, tạo ấn tượng và làm tiền đề cho thành công của các sự kiện hành chính khác.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp lần lượt là: "Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ", đạt ĐTBC: 3.40, xếp TB: 8, đạt mức tương đối thành thục trên thang đo tức là đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc; các kỹ năng khác: "Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.51, xếp TB: 7; "Tổ chức các chương trình, sự kiện", đạt ĐTBC: 3.54, xếp TB: 6; "Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.53, xếp TB: 5, các kỹ năng này tuy rơi vào tốp điểm thấp hơn nhưng lại đạt mức "Thành thục"trên thang đo tức là đáp ứng yêu cầu công việc. Kết quả cho thấy các kỹ năng thành phần rơi vào khoảng điểm ở mức "Tương đối thành thục" và chớm mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, có thể khẳng định do các kỹ năng này đòi hỏi đội ngũ phải có hiểu biết chuyên môn nhất định; có sự linh hoạt và ứng phó tốt, nhất là các tình huống thực tiễn, các sự kiện luôn linh động, yếu nhất vẫn là "Kỹ năng thuyết trình hiệu quả để thuyết phục đối tác" rơi vào khoảng điểm ở mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, điều này tương đương với giải quyết các tình huống mà đối tác chưa hiểu thấu đáo, hoặc chưa

chấp nhận còn nhiều lúng túng. Tiếp đó là các kĩ thuật nghiệp vụ, quy trình tổ chức, điều phối sự kiện hành chính cũng được cho là còn yếu hơn các kỹ năng thành phần khác trong tổ chức các sự kiện hành chính. Đây thực sự là những tác nghiệp đòi hỏi có sự thành thục về kỹ năng bởi hiệu quả là khá trực tiếp, trong khi về khả năng ứng phó nhanh, linh hoạt, mức độ thành thục đối với các kỹ năng của CBVPCXP còn nhiều hạn chế.

- Theo đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN: Các kỹ năng có điểm số cao nhất lần lượt là: "Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác", đạt ĐTBC: 3.60, xếp TB: 1; đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt"trên thang đo tức là đáp ứng yêu cầu của công việc. "Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.44, xếp TB: 2; "Kiến thức về văn hóa giao tiếp", đạt ĐTBC: 3.45, xếp TB: 3; "Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác", đạt ĐTBC: 3.43, xếp TB: 4, các kỹ năng đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" nhưng điểm số không cao, tức là đáp ứng yêu cầu công việc. Kết quả cho thấy, đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN về mức độ đạt được của các kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng Tổ chức sự kiện hành chính"của CBVPCXP có nhiều điểm tương đồng với tự đánh giá của chính CBVPCXP, đó là các kỹ năng về: giao tiếp, hợp tác với các chủ thể trong tổ chức các sự kiện hành chính... Tuy nhiên mức điểm lại thấp hơn tự đánh giá vì chỉ có kỹ năng: "Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác" là rơi mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo nhưng điểm số còn khiêm tốn, có nghĩa rằng theo mong muốn của CBLĐQL, ĐN thì CBVPCXP vẫn cần phải rèn luyện thêm về các kỹ năng giao tiếp và phối hợp trong tổ chức thực hiện các sự kiện hành chính. Lý giải thêm cho kết quả khảo sát này, bằng kết quả quan sát hoạt động trong một số sự kiện hành chính và phỏng vấn người dân, một vài trường hợp đồng nghiệp cho thấy, về căn bản CBVPCXP đã đảm bảo được các yêu cầu của một quá trình giao tiếp, tuy nhiên văn hóa giao tiếp theo mẫu hình công sở, nguyên tắc hành chính thì không phải tất cả các CBVPCXP ở các xã, phường đều đảm bảo ngay cả cách xưng hô, cách đặt vấn đề cần đảm bảo đúng một quy trình giao tiếp hành chính công sở đôi khi

vẫn còn thiếu hụt, do xem nhẹ nên không giữ nguyên tắc căn bản trong giao tiếp hành chính: Ví dụ không xưng hô theo chức danh hay cấp bậc hành chính mà vẫn còn dùng các đại từ chỉ quan hệ xã hội, không chào hỏi, cảm ơn hoặc xin lỗi, nhiều khi có cán bộ giải thích không nhiệt tình, thái độ giao tiếp trong các sự kiện hành chính chưa thật lịch sự hoặc chưa đảm bảo đúng quy định cần thiết, có lúc còn tùy hứng. Vì thế để giao tiếp hành chính nơi công sở đạt hiệu quả hơn cần có sự điều chỉnh, rút kinh nghiệm từ kết quả thực tiễn, thảo luận chuyên đề để lắng nghe các trao đổi hữu ích liên quan; đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng giao tiếp hành chính nơi công sở.

Các kỹ năng có điểm số thấp nhất lần lượt là: "Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ", đạt ĐTBC: 3.07, xếp TB: 8; "Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.21, xếp TB: 7; "Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.29, xếp TB: 6; "Tổ chức các chương trình, sự kiện", đạt ĐTBC: 3.34, xếp TB: 5, các kỹ năng này đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Kết quả cho thấy có sự tương đồng nhất định với tự đánh giá của CBVPCXP về đánh giá nhóm "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính" ở kênh đánh giá chéo và tự đánh giá, bởi lẽ các kỹ năng thành phần được cho là có điểm thấp hơn vẫn là những kỹ năng thuộc về các lĩnh vực như: Thuyết phục, điều phối tổ chức và thực hiện các nghiệp vụ trong quá trình tổ chức các sự kiện hành chính, đây là những kỹ năng đòi hỏi trình độ và kĩ thuật khó, nếu không có trải nghiệm, không có rèn luyện, rút kinh nghiệm thì CBVPCXP không dễ gì mà đạt được mức cao tương ứng như mong đợi.

Kết hợp với phỏng vấn sâu một số trường hợp, kết quả cho thấy sở dĩ các kỹ năng này có điểm thấp bởi ở chính quyền cấp xã/phường, điều kiện tổ chức các sự kiện hành chính còn hạn chế, trình độ dân trí chưa đồng đều nên cơ hội trải nghiệm dành cho cán bộ với các tình huống trong sự kiện khác nhau chưa nhiều, hoặc có nhưng không quá tiêu biểu nên một số khâu trong quy trình tổ chức một sự kiện hành chính theo đúng nghĩa còn làm tắt hoặc chưa đầu tư bài bản, vì vậy kết quả cũng chưa thật như mong muốn nhất là

đối với khách và nhân dân đến giao dịch.

3.1.2.5. Nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Bảng 3.6: Biểu hiện nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính của CBVPCXP

TT	Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	Tự đánh giá của CBVP			Đánh giá của CBLĐQL, ĐN		
		ĐTB	*ĐLC*	*TB*	*ĐTB*	*ĐLC*	*TB*
1	Kỹ năng nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh.	3.43	0.68	8	3.19	0.61	9
2	Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến.	3.68	0.71	3	3.39	0.78	5
3	Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống.	3.38	0.69	9	3.25	0.81	7
4	Hình thành các giải pháp ứng phó.	***3.37***	0.72	10	*3.16*	0.67	10
5	Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên.	3.48	0.72	7	3.32	0.77	6
6	Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình.	3.62	0.68	5	3.24	0.73	8
7	Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao	**3.76**	0.62	1	3.44	0.69	2
8	Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính.	3.59	0.71	6	3.41	0.78	3
9	Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân.	3.75	0.62	2	3.40	0.78	4
10	Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ.	3.65	0.76	**4**	**3.47**	0.78	**1**
ĐTB chung		**3.57**	**0.69**		**3.33**	**0.74**	
ĐTB chung của hai nhóm khách thể		**3.45**					

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Với ĐTBC = 3.45 cho thấy kỹ năng của cán bộ văn phòng được hỏi ở mức tương đối thành thục, tức "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" của CBVPCXP đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc.

Về tổng thể có sự khác nhau nhất định theo hai kênh đánh giá về KNTTNVHC của CBVPCXP, thể hiện ở sự khác nhau giữa các điểm đạt được ở các kỹ năng thành phần, ở phần ĐTBC của nhóm "KN giải quyết tình

huống phát sinh trong hoạt động hành chính", ĐTBC tự đánh giá của CBVPCXP đạt: 3.57, đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đáp ứng yêu cầu công việc; đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN ĐTBC đạt thấp hơn: 3.33, đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc.

Có một một số nhận định khá tương đồng khi các chủ thể của hai kênh đánh giá đều cho rằng, các kỹ năng thành phần trong nhóm "KN giải quyết tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" được xếp vào thứ bậc thấp nhất, vì vậy cần lưu ý đây cũng là các kỹ năng cần được bồi dưỡng, rèn luyện để tiếp tục nâng cao góp phần tăng thêm hiệu quả cho hoạt động hành chính của CBVPCXP, cụ thể là "Kỹ năng nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh" đều xếp thứ bậc 9, đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt"; "Hình thành các giải pháp ứng phó" đều xếp thứ bậc 10, đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng và đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc, điều này cho thấy nhận dạng phân loại đúng tình huống, có giải pháp giải quyết tình huống kịp thời, hiệu quả vẫn là công việc khó khăn đối với CBVPCXP.

Theo tự đánh giá của CBVPCXP: Các kỹ năng có điểm số cao lần lượt là: "Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao", đạt ĐTBC: 3.76, xếp TB: 1; "Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân", đạt ĐTBC: 3.75, xếp TB: 2; "Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến", đạt ĐTBC: 3.68, xếp TB: 3; "Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ", đạt ĐTBC: 3.65, xếp TB: 4; "Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình", đạt ĐTBC: 3.62, xếp TB: 5, "Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính", đạt ĐTBC: 3.59, xếp TB: 6, các kỹ năng thành phần này có điểm đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu của công việc, tuy nhiên chưa có

điểm số nào chạm điểm 4, đòi hỏi CBVPCXP vẫn còn phải rèn luyện và học hỏi nhiều hơn nữa.

Tuy nhiên các kỹ năng ứng phó này bản thân chủ thể có thể kiểm soát: Xử lý các tình huống phát sinh theo thẩm quyền, các công việc từ bản thân, làm chủ cảm xúc bản thân, các vấn đề liên quan đến đoàn kết nội bộ... Đây cũng là các kỹ năng đòi hỏi nhiều thao tác và kết hợp đa dạng các kiến thức, kinh nghiệm khá phức tạp, nhưng không quá khó vì nó phụ thuộc vào sự chủ động từ bản thân CBVPCXP, bởi sự quen thuộc của bối cảnh diễn ra tình huống, sự thúc đẩy bởi mong muốn mức độ cần đạt phải tốt hơn, vì vậy tuy được xem là các kỹ năng thành phần có điểm số cao hơn nhưng cũng chưa thật sự thành thạo như mục tiêu của nghiên cứu đề ra, điều này chứng tỏ còn tồn tại những bất cập nhất định cần tháo gỡ trong thời gian tới để tăng độ thành thạo, đáp ứng yêu cầu công việc của các kỹ năng này.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp lần lượt là: "Hình thành các giải pháp ứng phó", đạt ĐTBC: 3.37, xếp TB: 10, "Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống", đạt ĐTBC: 3.38, xếp TB: 9, đều đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là chỉ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc; các kỹ năng: "Kỹ năng về nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh", đạt ĐTBC: 3.43, xếp TB: 8; "Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên", đạt ĐTBC: 3.48, xếp TB: 7; tuy đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu công việc nhưng điểm số vẫn còn khiêm tốn. Kết quả cho thấy, các kỹ năng thành phần có điểm thấp nhất trong nhóm "KN giải quyết tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" là các kỹ năng có độ khó cao hơn ở CBVPCXP: Hình thành giải pháp ứng phó, nhận dạng và phân loại tình huống theo từng vấn đề quản lý, hình thành kế hoạch ứng phó báo cáo cấp trên...Khi đó, CBVP bên cạnh hiểu biết chuyên môn nghiệp vụ thì cần có độ nhạy bén, có tư duy sáng tạo, biết huy động các kinh nghiệm để xử lý tình huống sao cho phù hợp nhất với

các hoàn cảnh cụ thể.

Theo đánh giá của CBLĐQL, ĐN: Các kỹ năng có điểm số cao lần lượt là: "Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ", đạt ĐTBC: 3.65, xếp TB: 1; "Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao", đạt ĐTBC: 3.44, xếp TB: 2; "Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính", đạt ĐTBC: 3.41, xếp TB: 3; "Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân", đạt ĐTBC: 3.40, xếp TB: 4, các kỹ năng này đều đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng yêu cầu công việc tuy nhiên điểm số cũng còn khiêm tốn; Kỹ năng "Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến", đạt ĐTBC: 3.39, xếp TB: 5, đạt mức "Tương đối thành thục", tức là chỉ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Kết quả cho thấy, CBVPCXP thường có kỹ năng xử lý tốt hơn đối với những tình huống có bối cảnh quen thuộc bởi thuộc tầm kiểm soát của bản thân: Xử lý các tình huống liên quan đến các vấn đề thuộc nội bộ, xử lý các tình huống trong thẩm quyền, các vấn đề liên quan đến bản thân và đồng nghiệp. Tuy nhiên các kỹ năng này mặc dù thuộc nhóm có thứ bậc cao nhưng điểm số vẫn còn thấp, điều này cho thấy CBVPCXP cần tiếp tục nỗ lực rèn luyện, bồi dưỡng và hoàn thiện hơn nữa để thành thạo hơn trong thời gian tiếp theo.

Các kỹ năng thành phần có điểm số thấp lần lượt là: "Hình thành các giải pháp ứng phó", đạt ĐTBC: 3.16, xếp TB: 10; "Kiến thức về nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh", đạt ĐTBC: 3.19, xếp TB: 9; "Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình", đạt ĐTBC: 3.24, xếp TB: 8; "Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống", đạt ĐTBC: 3.25, xếp TB: 7; "Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên", đạt ĐTBC: 3.32, xếp TB: 6; các kỹ năng thành phần này có điểm rơi vào mức "Tương đối Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, tức là đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Kết quả cho

thấy, các kỹ năng thành phần trong nhóm "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" dưới kênh đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN cũng có sự tương đồng với tự đánh giá của CBVPCXP khi cùng cho đây là các kỹ năng thuộc nhóm có thứ bậc thấp hơn các kỹ năng còn lại, tuy nhiên ở đây điểm số còn thấp. Điều này cho thấy, đối với nhóm "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" cán bộ văn phòng cần phải nỗ lực hơn nhiều vì đây là nhóm kỹ năng có điểm số thấp hơn các nhóm kỹ năng khác, mà trong thực tế việc giải quyết các nhiệm vụ hành chính đội ngũ CBVPCXP tường xuyên phải đối mặt và ứng phó với các tình huống, các sự kiện có sự biến động và thay đổi, việc giải quyết công việc có trôi chảy hay không đều phụ thuộc khá nhiều vào giải quyết linh hoạt tình huống bởi liên quan nhiều đến dư luận cũng như sự hài lòng của đối tác. Lý giải thêm cho nhận định này chúng tôi kết hợp kết quả quan sát thực tế trong quá trình nghiên cứu cho thấy cán bộ văn phòng đôi khi còn cứng nhắc trong việc giải quyết các tình huống phát sinh, không đầu tư thời gian, tâm sức khi gặp các tình huống mới nên thường lúng túng trong việc xử lý từ đó gây ách tắc công việc, họ làm việc căn trên căn cứ pháp lý, nhưng do chưa nắm bắt kịp thời sự thay đổi của văn bản thể chế, của các căn cứ có thể vận dụng, nên cứng nhắc và phủ định, hoặc không giải quyết được vấn đề, nhất là khi tham gia giải quyết các vấn đề liên quan đến chính sách, vì thế tham mưu cho các chủ thể liên quan cũng không đạt như mong đợi, nhiều khi do áp lực công việc nên bản thân cán bộ văn phòng không làm chủ cảm xúc, ngại giải thích cặn kẽ dẫn đến các hiểu lầm, bức xúc cho đối tác dẫn đến việc giải quyết vấn đề không hiệu quả.

Để minh họa thêm cho các kết quả đánh giá về kĩ năng thành phần của CBVPCXP trong từng nhóm kĩ năng, trong mỗi nhóm Luận án tiến hành chọn ra một vài kĩ năng thành phần có điểm số khảo sát thấp hơn để thực hiện quan sát, kết quả cho thấy như sau:

Bảng 3.7: Tổng hợp kết quả quan sát

STT	Nội dung quan sát	Kết quả
1	Kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin.	Phần lớn CBVPCXP đã áp dụng tin học văn phòng ở mức thành thạo. Tuy nhiên thể thức các loại văn bản có nơi khá chuẩn, có nơi chưa đạt bởi còn sai sót nhất là ở các xã vùng sâu, vùng xa, các xã còn chưa áp dụng phổ biến phần mềm công nghệ hành chính hiện đại.
2	Kỹ năng xử lý hồ sơ đến và đi theo quy trình một cửa.	Về căn bản là đúng quy trình, tuy nhiên có một số nơi còn làm tắt: Không hẹn rõ ràng thời gian, không niêm yết quy trình, thủ tục. Có nơi CBVPCXP sau khi nhận hồ sơ ghi sổ lại chỉ công dân tự đến các bộ phận liên quan để trực tiếp giải quyết.
3	Viết nghị quyết.	Căn bản là viết đầy đủ các nội dung chỉ đạo, các kết luận. Tuy nhiên chưa theo mẫu hay quy định chung, nơi thì viết dài, nơi viết ngắn, không thuận tiện cho việc kiểm tra, kiểm soát.
4	Lập kế hoạch, chương trình công tác.	Căn bản đạt yêu cầu, rõ lịch biểu. Tuy nhiên phần lớn chưa nêu rõ phương pháp, phương tiện triển khai.
5	Tổng hợp, báo cáo hành chính.	Đạt yêu cầu và đầy đủ các báo cáo theo quy định với đầy đủ các lĩnh vực công tác. Tuy nhiên có báo cáo thể hiện số liệu, có báo cáo viết còn mang tính hình thức, rất khó để theo dõi hoặc nắm bắt tình hình nếu chỉ nhìn báo cáo. Phương hướng nhiệm vụ nêu cụ thể sát thực tế, cần thiết sẽ làm tăng giá trị của báo cáo.
6	Tổ chức sự kiện hành chính.	Cán bộ đã biết cách sắp xếp, tổ chức các sự kiện hành chính, nhất là cán bộ trẻ có thâm niên còn ít. Tuy nhiên một số nơi cách tổ chức còn sơ sài, qua loa thiếu tính khoa học và sức hút: Từ chuẩn bị, kế hoạch nội

		dung, chương trình, tổ chức thực hiện.
7	Kỹ năng giao tiếp hành chính.	Đa phần đúng yêu cầu. Tuy nhiên nếu có thêm sự linh hoạt, tận tụy thì sẽ tăng mức độ hài lòng của công dân mà điều này lại không có quy định cụ thể, chỉ phụ thuộc vào từng cá nhân CBVPCXP.
8	Nhận dạng và phân loại, xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh.	Đây là kỹ năng khó, về căn bản các căn bộ văn phòng đã nhận dạng được tình huống phát sinh, tuy nhiên cách ứng phó và xử lý linh hoạt thì không phổ biến bởi sự cản trở của tác phong làm việc hành chính, kinh nghiệm công tác của mỗi người, nhiều khi còn lúng túng và xử lý chưa thật thoả đáng, gây phiền hà, bức xúc cho người dân, nhất là các tình huống không có văn bản quy định rõ ràng, hoặc do mới nên cán CBVP chưa nắm bắt tường tận.

3.1.2.6. Kiểm định sự khác biệt giữa đánh giá của Cán bộ quản lý và tự đánh giá của cán bộ văn phòng về các nhóm kỹ năng

Bảng 3.8: Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa tự đánh giá của CBVPCXP và đánh giá của CBQL, ĐN về kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP

TT	***Nhóm kỹ năng***	***t***	***df***
1	Kỹ năng văn thư, lưu trữ	5.47	369
2	Kỹ năng tham mưu, thư kí	4.05	369
3	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	4.65	369
4	Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính	3.51	369
5	Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	3.19	369

Như vậy, tra trên bảng thống kê cho thấy chỉ số kiểm định đều nằm ngoài khoảng hoán đổi 1.96 đến 1.96 và -2.58 đến 2.58, nên có căn cứ để khẳng định giữa hai nhóm đánh giá có sự khác biệt khi cho ý kiến về mức độ đạt được trong kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVP cấp

xã/phường. Điều này cho thấy: Sự khác biệt trong đánh giá kỹ năng từ các khách thể khác nhau là có thể hiểu được do yêu cầu, đòi hỏi của các chủ thể đối với kỹ năng là không đồng nhất, hơn nữa, việc đánh giá nhiều kỹ năng cũng có thể gây khó khăn với người đánh giá. Như vậy, khi diễn giải kết quả, cần so sánh đối chiếu để có nhận định khách quan.

Kết quả này cũng chứng tỏ rằng, việc lựa chọn các khách thể khác nhau để so sánh đối chiếu của Luận án là xác đáng. Đồng thời về mặt thực tiễn, muốn đánh giá các kỹ năng cần phân tách các kỹ năng thành các kỹ năng thành phần, cụ thể, tương ứng với các công việc mà cá nhân cần thực hiện thì mới có thể đánh giá được một cách sát hơn.

3.1.3. Thực trạng các nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường theo các biến số

3.1.3.1. Thực trạng các nhóm nhóm kỹ năng thưc thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng theo giới tính

Bảng 3.9: Thực trạng các nhóm KNTTNVHC của CBVPCXP theo giới tính

TT	Các kỹ năng, nghiệp vụ hành chính	CBVP tự đánh giá				CBLĐQL, ĐN đánh giá			
		Nam		Nữ		Nam		Nữ	
		ĐTB	*ĐLC*	*ĐTB*	*ĐLC*	*ĐTB*	*ĐLC*	*ĐTB*	*ĐLC*
I.	Kỹ năng văn thư, lưu trữ	**3.68**	0.86	**3.73**	0.83	**3.68**	0.917	**3.74**	0.89
II.	Kỹ năng tham mưu, thư kí	**3.59**	0.82	**3.65**	0.76	**3.56**	0.911	**3.64**	0.90
III	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	**3.64**	0.80	**3.49**	0.94	**3.60**	0.915	**3.52**	0.87
IV.	Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính	**3.55**	0.82	**3.52**	0.83	**3.57**	0.912	**3.43**	0.90
V.	Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	**3.51**	0.79	**3.48**	0.83	**3.55**	0.922	**3.57**	0.88
	ĐTB chung	**3.60**	0.82	**3.44**	0.89	**3.59**	0.915	**3.44**	0.89

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Nhìn tổng thể, có sự khác biệt khá rõ giữa tự đánh giá của CBVPCXP nam và nữ đối với từng nhóm kỹ năng, theo đó đánh giá của CB nam cao hơn nữ trên cả hai kênh: "Kỹ năng văn thư,lưu trữ": Nam CBVPCXP có ĐTB đạt: 3.68/nữ CBVPCXP có ĐTB đạt: 3.73; "Kỹ năng tham mưu, thư ký" nam

CBVPCXP: 3.59/nữ CBVPCXP: 3.65; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính" nam CBVPCXP: 3.64/nữ CBVPCXP: 3.49; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính" nam CBVPCXP: 3.55/nữ CBVPCXP: 3.52; "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", nam CBVPCXP: 3.51/nữ CBVP: 3.48. Theo đó, đánh giá của nam, nữ cán bộ đều có điểm TBC thuộc mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" nhưng điểm số còn thấp, trong đó nữ cán bộ tự đánh giá với điểm số thấp hơn nam cán bộ.

Trong 5 nhóm kỹ năng đó có 3 nhóm kỹ năng mà CBVPCXP nam tự đánh giá với số điểm cao hơn CBVPCXP nữ. Như vậy, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP là nam được đánh giá là cao hơn KNTTNVHC của CBVPCXP là nữ. Trong thực tế khi quan sát và phỏng vấn các chủ thể liên quan, nhóm nghiên cứu nhận thấy: Về thao tác và tính linh hoạt thì CBVPCXP nam có nhiều lợi thế hơn bởi sự dứt khoát, chính xác do đặc tính về giới, hơn nữa họ không bị áp lực về thời gian trong quá trình làm việc và học tập cho nên việc CBVPCXP nam có KNTTNVHC tốt hơn là có căn cứ khoa học và thực tiễn.

Giữa CBLĐQL, ĐN nữ và nam có sự khác nhau nhất định khi đánh giá về KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP đối với tất cả 05 nhóm kỹ năng nhưng sự khác biệt không quá lớn, điều này cho thấy kết quả đánh giá là khá tương đồng. Trong đó 3/5 nhóm kỹ năng được cán bộ lãnh đạo quản lý là nữ đánh giá với số điểm cao hơn đánh giá của CBLĐQL, ĐN nam bao gồm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ", "Kỹ năng tham mưu, thư kí", "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính". Điều này cho thấy sự khắt khe hơn của nữ so với nam trong đánh giá. Luận án thiên về đánh giá của nam cán bộ văn phòng ở các xã, phường thường giữ các chức vụ chủ chốt, lại có trình độ và kinh nghiệm vượt trội, cho nên việc họ tự đánh giá về kỹ năng nghiệp vụ hành chính của mình với điểm số cao hơn nữ CBVPCXP là có thể chấp nhận và có căn cứ thực tiễn. Thêm vào đó, các đánh giá chéo của nam đồng nghiệp và cán bộ lãnh đạo quản lý với điểm số cao nữ hơn khi đánh giá về KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP cũng là có căn cứ bởi cách nhìn và cách đánh giá theo xu hướng cởi mở, lạc quan, căn cứ vào hiệu quả công việc nhiều hơn là cảm tính.

3.1.3.2. Thực trạng nhóm kỹ năng thưc thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng theo biến số độ tuổi

Ở các độ tuổi khác nhau kỹ năng của cán bộ văn phòng cấp xã/phường đều được đánh giá ở mức khá. Nhóm tuổi từ 41 ÷ 50 đánh giá cao nhất và nhóm tuổi 20 ÷ 30 đánh giá thấp nhất.

Điều này cho thấy, do hoạt động hành chính văn phòng có rất nhiều các đầu việc, tương ứng với nhiều thao tác nghiệp vụ khác nhau, cho nên kỹ năng nghiệp vụ có tăng lên theo thâm niên và độ tuổi, có nghĩa rằng khi CBVPCXP có nhiều trải nghiệm, có thêm thâm niên về tuổi nghề, tuổi đời thì kinh nghiệm, kỹ năng nghiệp vụ của họ ngày càng cao và đạt tới sự hoàn thiện.

Bảng 3.10: So sánh các nhóm KNTTNVHC của CBVPCXP xét theo độ tuổi

TT	Các nhóm kỹ năng	Độ tuổi			
		20÷30 (SL=59)	**31÷40** (SL=45)	**41÷50** (SL=30)	**>50** (SL=20)
1	Kỹ năng văn thư, lưu trữ	3.69	3.64	3.79	3.84
2	Kỹ năng tham mưu, thư kí	3.58	3.64	3.73	3.64
3	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	3.52	3.60	3.67	3.56
4	Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính	3.48	3.61	3.67	3.56
5	Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	3.44	3.61	3.68	3.59
	ĐTB chung	**3.54**	**3.62**	**3.71**	**3.63**

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Xét từng nhóm kỹ năng theo độ tuổi; nhóm "KN văn thư, lưu trữ", cán bộ văn phòng ở các độ tuổi đạt được điểm TBC cao lần lượt là: Nhóm tuổi > 50, TB: 3.84; Nhóm tuổi 41÷50, TB: 3.79; Nhóm tuổi 20÷30, TB: 3.69; nhóm tuổi 31÷40, TB: 3.64, ở các nhóm tuổi khoảng điểm đều thuộc mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt", tức là đáp ứng yêu cầu công việc nhưng chưa cao. Kết quả cho thấy đội ngũ CBVPCXP ở các nhóm tuổi và thâm niên cao nhất có ưu thế về "KN văn thư, lưu trữ", có thể giải thích, thứ nhất do họ có thâm niên công tác nên tích lũy được nhiều kinh nghiệm, công việc này cũng không đòi hỏi nhiều

sự đầu tư và linh hoạt chỉ cần sự tỷ mỉ và cẩn thận thì công việc đi vào nền nếp và đạt hiệu quả, nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ" ngày một thành thục theo độ tuổi là điều có thể ghi nhận; tiếp đó, theo chúng tôi nhận thấy công việc văn thư, lưu trữ thường được giao cho các cán bộ nhiều tuổi nên việc họ thuần thục nghiệp vụ đối với công việc được giao là lẽ tự nhiên.

Tuy nhiên nhóm tuổi 31÷40 là độ tuổi rất có nhiều kì vọng lại có điểm TB về "KN Văn thư, lưu trữ" thấp nhất thì chúng ta có thể lý giải như sau: Công việc văn thư, lưu trữ thường ít khi thuộc chuyên trách của nhóm cán bộ văn phòng tuổi này, họ có thể đã từng trải qua và trong tương tác hành chính vẫn thực hiện nhưng không phục trách chuyên sâu nên điểm số thuần thục không vượt trội là điều dễ hiểu.

3.1.3.3. Thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính do cán bộ văn phòng cấp xã/phường xét theo vùng miền

Bảng 3.11: KNTTNVHC của CBVPCXP xét theo vùng miền

TT	Các kỹ năng, nghiệp vụ hành chính	Miền Bắc		Miền Trung		Miền Nam	
		CBVP tự đánh giá	*CBLĐQL, ĐN đánh giá chéo*	*CBVP tự đánh giá*	*CBLĐQL, ĐN đánh giá chéo*	*CBVP tự đánh giá*	*CBLĐQL, ĐN, đánh giá chéo*
1	Kỹ năng văn thư, lưu trữ	**3.70**	3.79	**4.01**	3.62	**3.76**	3.76
2	Kỹ năng tham mưu, thư kí	**3.55**	3.61	**3.76**	3.31	**3.59**	3.55
3	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	**3.66**	3.62	**3.81**	3.37	**3.78**	3.65
4.	Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính	**3.53**	3.66	**3.66**	3.28	**3.63**	3.53
5.	Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	**3.54**	3.60	**3.52**	2.92	**3.67**	3.47
TBC		**3.59**	3.65	**3.75**	3.30	**3.68**	3.59

Ghi chú: *ĐTB → 5, mức độ càng cao*

Điểm trung bình của tất cả các kỹ năng xét trên bình diện vùng miền đều đạt từ 3.59 ÷ 3.75, đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo tức là đáp ứng yêu cầu công việc. Có sự chênh lệch nhất định theo nhóm khách thể đánh giá.

- Theo tự đánh giá của CBVPCXP: Miền Trung được CBVPCXP tự đánh giá KNTTNVHC là cao nhất với số điểm TB: 3.75, tiếp đó là miền Nam, ĐTBC: 3.68, thấp nhất là Miền Bắc, ĐTBC: 3.59; Xét trên mỗi vùng miền, miền Trung có số điểm TB vượt trội hơn cả: 3.75 tuy nhiên cả ba vùng thì kỹ năng thực hiện nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường đã chạm mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tuy điểm số chưa chạm 4.0, nghĩa là đã đáp ứng yêu cầu công việc tuy nhiên vẫn còn có những bất cập cần điều chỉnh. Trong đó, các nhóm KN có điểm TB cao lần lượt là: "Kỹ năng văn thư, lưu trữ", ĐTB: 4.01; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", ĐTBC: 3.81; "Kỹ năng tham mưu, thư kí", ĐTBC: 3.76. Như vậy các nhóm KN có điểm cao thường gắn với mảng công việc có tính thường xuyên của CBVPCXP. Thấp nhất vẫn là "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", ĐTB: 3.52. Tuy nhiên, do điều kiện khách quan, nên Luận án mới chỉ chọn được một số điểm xã/phường ở khu vực Miền Trung để khảo sát, cho nên kết quả này cũng chỉ có ý nghĩa tượng trưng nhất định trong một thời điểm cụ thể. Lý giải cho việc đại diện khu vực miền Trung có số ĐTBC các nhóm kỹ năng cao hơn chúng tôi có thể đưa ra một số luận chứng như sau: Những năm gần đây, cùng với việc thực hiện tốt chương trình cải cách hành chính của Chính phủ, khu vực miền Trung tích cực cải thiện môi trường công sở, hiện đại hóa nền hành chính, nâng cao năng lực thực thi công tác hành chính của đội ngũ cán bộ ở cấp xã/phường là những điểm nổi bật, điều này đã minh chứng bằng việc có nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước đã quan tâm đến khu vực này, nhiều dự án lớn đã được triển khai, chỉ số phát triển kinh tế, du lịch, công nghiệp biển, khai khoáng tăng…Tạo thêm động lực để miền Trung ngày càng cải thiện môi trường hành chính khi đó CBCC nói chung, CBVPCXP nói cụ thể càng có điều kiện để trải nghiệm, học hỏi và nâng cao KNTTNVHC. Đại diện khu vực Miền Nam, có số điểm TB tự đánh giá trên tất cả 5 nhóm KNTTNVHC đạt 3.68, đứng vị trí thứ hai. Trong đó, các KN có điểm cao nhất lần lượt là: "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính": 3.78; "Kỹ

năng văn thư, lưu trữ": 3.76, "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính": 3.67. KN có điểm thấp nhất: "Kỹ năng tham mưu, thư kí": 3.52, các kỹ năng này có điểm số đều chạm mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt". Có thể nhận thấy có một điểm khác biệt ở miền Nam là KN giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính lại được đánh giá cao ở nhóm 3, trong khi đó trên bình diện cả nước KN này lại được đánh giá là thấp nhất, có thể lý giải đây là khu vực từ lâu thu hút các giới đầu tư trên nhiều lĩnh vực, cho nên việc nhanh nhạy trong việc cải cách hành chính, cải tổ nền nếp, tác phong làm việc đã được định hình khá lâu và ngày một hiện đại, cho nên CBVPCXP có cơ hội trải nghiệm một cách năng động, linh hoạt, ứng phó với nhiều tình huống phát sinh khác nhau cho nên việc họ giải quyết tốt các tình huống phát sinh ở mức tốt hơn là có căn cứ.

Đại diện khu vực Miền Nam, có số điểm TB tự đánh giá trên tất cả 5 nhóm KNTTNVHC đạt 3.68, đứng vị trí thứ hai. Trong đó, các KN có điểm cao nhất lần lượt là: "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính": 3.78; "Kỹ năng văn thư, lưu trữ": 3.76, "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính": 3.67. KN có điểm thấp nhất: "Kỹ năng tham mưu, thư kí": 3.52 nhưng đều đạt mức độ "Thành thục", tức là đáp ứng yêu cầu công việc.

Có ĐTBC thấp nhất là Miền Bắc, ĐTBC tất cả các nhóm kỹ năng đạt: 3.59, trong đó các nhóm kỹ năng có điểm số theo thứ bậc từ cao đến thấp lần lượt là: "Kỹ năng văn thư, lưu trữ", ĐTBC: 3.70; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", ĐTBC: 3.66; "Kỹ năng tham mưu, thư kí", ĐTBC: 3.55; "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", ĐTBC: 3.54'; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính", ĐTCB: 3.53. Kết quả cho thấy, cũng theo kết quả đánh giá chung, các KNTTNVHC có thứ bậc cao hơn vẫn là các kỹ năng thuộc về nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ"; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính" đây cũng là các nhóm kỹ năng mà trong hoạt động hành chính thường hay sử dụng nhất, thuộc các công việc khá thường nhật và đặc trưng của bộ phận hành chính văn phòng cho nên có điểm số cao hơn là có căn cứ,

kết quả đánh giá chéo này cũng tương đồng với kết quả tự đánh giá. Các nhóm kỹ năng có điểm thấp hơn là: "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính"; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính", đây là các kỹ năng đòi hỏi khá cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kĩ thuật hành và kinh nghiệm về công tác hành chính, khi đó CBVPCXP cần biết huy động các kiến thức liên quan để có các phương pháp phù hợp, để thực hiện tốt các kỹ năng này đòi hỏi có sự trải nghiệm, có kiến thức thực tiễn cũng như khả năng ứng phó nhanh nhạy của mỗi cá nhân nên các nhóm kỹ năng này có điểm số thấp hơn là điều có thể lý giải được.

- Theo đánh giá chéo của CBVPCXP: Kết quả đánh giá chéo về mức độ đạt được của các KNTTNVHC của CBVPCXP có sự khác biệt nhất định đối với tự đánh giá của CBVPCXP. Cụ thể: Được đánh giá cao nhất, Miền Bắc có số ĐTBC của tất cả các nhóm KNTTNVHC cao nhất đạt: 3.65 điểm; trong đó các nhóm kỹ năng có điểm số lần lượt từ cao đến thấp là: "Kỹ năng văn thư lưu trữ", đạt ĐTBC: 3.79 điểm; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.66 điểm; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", đạt ĐTBC: 3.62 điểm; "Kỹ năng tham mưu, thư kí", đạt ĐTBC: 3.61 điểm; "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", đạt ĐTBC: 3.60 các kỹ năng này đều chạm mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đáp ứng yêu cầu công việc nhưng điểm số chưa cao.

Đánh giá cao thứ hai là Miền Nam, với ĐTCB của tất cả các nhóm kỹ năng đạt 3.59 điểm; trong đó các nhóm KNTTNVHC có điểm số theo thứ tự từ cao đến thấp lần lượt là: "Kỹ năng văn thư, lưu trữ", đạt ĐTBC: 3.76 điểm; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", đạt ĐTBC: 3.65 điểm; "Kỹ năng tham mưu, thư kí", đạt ĐTBC: 3.55; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính", đạt ĐTBC: 3.53 điểm; "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", đạt ĐTBC: 3.47 điểm, các kỹ năng này đều đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đã bắt đầu đáp ứng yêu cầu công việc.

Có số điểm thấp nhất là Miền Trung, ĐTBC đạt: 33.30, chỉ thuộc mức

"Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đáp ứng các yêu cầu cơ bản của công việc, trong đó các nhóm KNTTNVHC có điểm số theo thứ tự từ cao đến thấp lần lượt là: "Kỹ năng văn thư, lưu trữ", ĐTBC: 3.62; "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính", các kỹ năng này đạt mức "Thành thục", nghĩa là đáp ứng yêu cầu công việc nhưng điểm số còn thấp; các kỹ năng có điểm thấp nhất là: ĐTBC: 3.37; "Kỹ năng tham mưu, thư kí", ĐTBC: 3.31; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính" ; ĐTBC: 3.28; "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", ĐTBC: 2.92, chỉ đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" tức là đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc.

Như vậy, ở Miền Bắc, Miền Trung và Miền Nam, có điểm nhận định khá chung khi đánh giá chéo là thế mạnh lớn nhất của KNTTNVHC của CBVPCXP là các kỹ năng thuộc về nhóm "Kỹ năng văn thư, lưu trữ"; yếu nhất là các kỹ năng thuộc về nhóm "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh".

Kết quả cho thấy, có sự tương đồng với đánh giá trên phương diện cả nước, các nhóm kỹ năng ở các vùng miền cũng có thứ bậc ưu tiên tương đối giống nhau. Các kỹ năng có độ khó ít, liên quan đến những công việc diễn ra thường xuyên tại bộ phận văn phòng cấp xã/phường như: Văn thư lưu trữ, tổng hợp báo cáo thì thường có điểm cao hơn, còn các kỹ năng đòi hỏi độ khó nhiều hơn như: Tham mưu thư ký, tổ chức các sự kiện hành chính, ứng phó với các tình huống phát sinh thì thường có điểm số thấp hơn và giao động không giống nhau ở các vùng miền.

+ Nhìn tổng thể, theo đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN điểm TBC tất cả 5 nhóm kỹ năng xét theo miền, thì miền Bắc có số điểm cao nhất: 3.62; đứng thứ hai là miền Nam: 3.53; thấp nhất là miền Trung: 2.89, như vậy là với miền Trung, nghiên cứu kết quả đánh giá chéo do CBLĐQL, ĐN đánh giá. Điều đáng lưu ý là KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP ở miền trung được CBLĐQL, đồng nghiệp đánh giá là thấp nhất với số điểm TB dưới mức 3 trên thang đo 5 mức, tức chỉ chạm khoảng điểm thuộc mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt". Đánh giá của CBQL, ĐN có phần khắt khe hơn so với

tự đánh giá của CBVPCXP, hơn nữa do số xã/phường được khảo sát còn chưa phổ rộng nên việc đưa ra nhận định này chỉ mang tính thời điểm và định hướng cho những nghiên cứu, đánh giá rộng và sâu sắc hơn sau đó.

+ Các nhóm KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP ở từng vùng miền có điểm TBC tương đối đồng đều, không chênh lệch đáng kể, mà chỉ chênh lệch giữa các miền với nhau. Đặc biệt, ở mỗi khu vực thì mỗi nhóm KNTTNVHC của CBVPCXP ở miền Trung được đánh giá với số điểm hơn hẳn so với hai miền còn lại. Cho nên, khu vực miền Trung cần thúc đẩy chương trình cải cải hành chính mạnh mẽ hơn nữa, hiện đại hóa nền hành chính trên diện rộng, nhất là ở những xã miền núi, vùng sâu, vùng xa để thu hút nguồn lực, các nhà đầu tư, nhằm phát huy các thể mạnh của vùng vẫn còn tiềm ẩn.

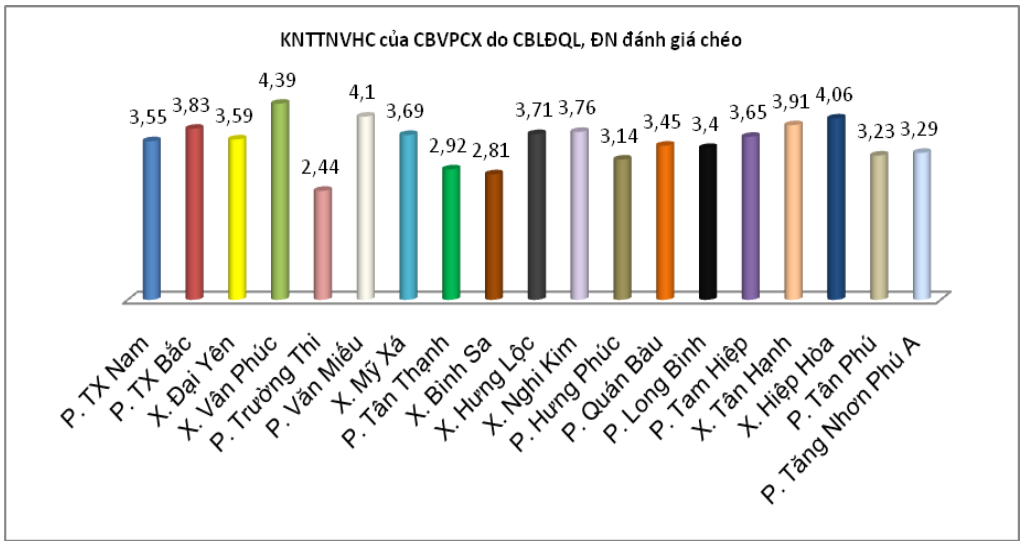
Căn cứ theo kết quả đánh giá chéo, sở dĩ Miền Bắc, Miền Nam có các nhóm kỹ năng đạt điểm cao hơn, rơi vào mức điểm "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, có thể lý giải bởi lẽ đây là hai vùng trọng điểm của nhà nước, tập trung nhiều khu hành chính, khu công nghiệp, chế xuất và dịch vụ khác nên chính quyền xã/phường phải thực hiện nhiều các giao dịch theo từng mảng quản lý hành chính nhà nước, vì thế, CBVPCXP thuộc các vùng này có nhiều cơ hội rèn luyện, trải nghiệm nâng cao các KNTTNVHC nên có số điểm cao hơn. Miền Trung có số điểm thấp hơn, rơi vào mức điểm "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" bởi lẽ đây cũng là vùng có điều kiện tự nhiên khắc nghiệt, dân cư thưa thớt hơn, ít hành chính, khu công nghiệp và dịch vụ hơn vì thế mật độ cũng như sự đa dạng của các hoạt động hành chính ít hơn nên KNTTNVHC có điểm thấp hơn là cũng có căn cứ.

3.1.3.4. Thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính do cán bộ văn phòng cấp xã/phường xét theo các xã/phường

Nhìn tổng thể, xét trên tất cả 05 nhóm kỹ năng thì điểm TBC ở tất cả 19 xã/phường được khảo sát giao động từ (2.44 ÷ 4.39), nghĩa là có sự khác nhau khá rõ nét giữa các xã/phường trong đánh giá của đội ngũ CBLĐQL, ĐN (cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp) cấp xã/phường về KNTTNVHC (Kỹ năng thực thi

nghiệp vụ hành chính) của đội ngũ CBVPCXP (cán bộ văn phòng cấp xã/phường).

Các xã/phường được CBLĐQL, ĐN đánh giá CBVPCXP có KNTTNVHC cao nhất là: Có duy nhất 01 đạt mức điểm "Rất đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo là xã Vân Phúc (Phúc Thọ, Hà Nội): 4.39, tức là đáp ứng hiệu quả cao yêu cầu công việc. Tuy nhiên kết hợp với các pháp nghiên cứu khác là đành giá sản phẩm, phỏng vấn các đối tượng liên quan thì đây chưa thể nhận định là kết quả cuối cùng Luận án ghi nhận. Có 11/19 xã, phường khác đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo gồm: Phường Văn Miếu (Nam Định): 4.10; Xã Hiệp Hòa (Biên Hòa - Đồng Nai): 4.06; xã Tân Hạnh (Biên Hòa - Đồng Nai): 3.91; phường Thanh Xuân Bắc (Hà Đông - Hà Nội): 3.83; xã Nghi Kim (Thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An): 3.76, xã Hưng Lộc (Thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An): 3.71; xã Mỹ Xá, TP Nam Định: 3.69, phường Tam Hiệp (Biên Hòa - Đồng Nai): 3.65, Phường Tăng Nhơn Phú A: 3.65, xã Đại Yên (huyện Chương Mỹ, thành phố Hà Nội): 3.59, phường Thanh Xuân Nam (Q. Thanh Xuân, TP Hà Nội): 3.55; phường Quán Bàu (Thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An): 3.45.



Biểu đồ 3.2: Đánh giá của CBQL, đồng nghiệp về mức độ thực hiện KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP

Có 07/19 xã, phường được CBLĐQL, ĐN đánh giá CBVP có KNTTNVHC thấp nhất, trong đó:

Có 01 Phường đạt mức "Chưa đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo đó là Phường Trường Thi (Nam Định): 2.44; giải thích cho kết quả này chúng tôi nhận thấy, so với tự đánh giá thì Trường Thi cũng là phường có thứ bậc thấp nhất so với 18 xã, phường còn lại, nhưng điểm số thì đạt mức "Tương đối thành thục" trên thang đo, trong khi đánh giá chéo điểm số chỉ đạt mức "Chưa đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo. Kết hợp thêm kết quả quan sát thực tế và nghiên cứu tài liệu chúng tôi nhận thấy, ở Thành phố Nam Định các yêu cầu về cải cách hành chính hiện nay đang được đẩy mạnh và nâng cao, thậm chí còn áp dụng các chuẩn ISO để đánh giá, bên cạnh đó Nam Định luôn sát sao các chỉ đạo cải cách hành chính theo các văn bản của Chính phủ, của Tỉnh uỷ, là một thành phố có bề dày lịch sử, giao thương và dịch vụ công, dịch vụ tư nhộn nhịp, cho nên việc cải cách chính theo một chuẩn lựa chọn phù hợp với chỉ đạo chung cũng như thực tế của tỉnh luôn là vấn đề được quan tâm, vì vậy, đánh giá của CBLĐQL, ĐN về KNTTNVHC của CBVPCXP có khắt khe hơn là điều có thể, về khóa cạnh nào đó cho thấy, năng lực hành chính của đội ngũ cũng còn những thiếu khuyết cần tiếp tục được bồi dưỡng, hoàn thiện hơn để góp phần thúc đẩy sự phát triển của địa phương.

Có 6 xã/phường đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo là: xã Bình Sa (Tam Kỳ - Quảng Nam): 2.81; phường Tân Thạnh (Tam Kỳ - Quảng Nam): 2.92; phường Hưng Phúc (Thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An): 3.14, phường Tân Phú (Quận 9 - TP Hồ Chí Minh): 3.23; Phường Tăng Nhơn Phú A (Quận 9 - TP Hồ Chí Minh): 3.29, phường Long Bình (Thành phố Biên Hoà, tỉnh Đồng Nai): 3.4, Con số này phản ánh một thực trạng các xã, phường có điểm số thấp hơn cả theo đánh giá chéo đều rơi vào các xã ở miền Trung, một số xã phường ngoại thành khu vực phía nam, đây là những xã, phường còn nhiều khó khăn do mới tách về mặt hành chính, hơn nữa tuy là một cấp hành chính, nhưng quy mô còn nhỏ, theo đó đang có nhiều đổi mới bởi các nhà đầu tư trong và ngoài nước, nhất là khu vực miền Trung với nhiều lĩnh vực khó, trong khi đội ngũ còn thiếu và yếu về năng lực cũng như

các kỹ năng hành chính do thiếu kinh nghiệm về các lĩnh vực hành chính, nhất là kiến thức về pháp luật...vấn đề này sẽ được tháo gỡ dẫn và phụ thuộc nhiều váo các chủ thể liên quan.

Kết quả đánh giá của CBLĐQL, ĐN có một số điểm khá tương đồng với tự đánh giá của đội ngũ CBVPCXP về KNTTNVHC về xu hướng. Cách giải thích của Luận án cũng không khác nhiều so với ở trên, những xã/phường mà ở đó KNTTNVHC của CBVPCXP được đánh giá cao là ở đó có cải cách hành chính, lề lối làm việc của CBVPCXP được cải tiến nhiều và ngược lại.

Tuy nhiên có sự chênh lệch và khác biệt nhất định của hai kênh đánh giá, trong khi với kênh tự đánh giá của CBVPCXP thì có 17/19 xã, phường KNTTNVHC của CBVPCXP đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, chỉ có 2/19 xã, phường đạt mức "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo. Trong khi đó với đánh giá chéo của CNLĐQL, ĐN thì có 11/19 xã/phường đạt mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" và chạm mức "Rất đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, có 8/19 xã/phường đạt mức "chưa thành thục và tương đối thành thục" trên thang đo. Như vậy, đánh giá chéo có sự khắt khe hơn tự đánh giá vì xuất hiện cả mức điểm "Chưa đầy đủ, thành thục, linh hoạt" và nhiều xã, phường có mức điểm "Tương đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt" hơn. Có lẽ đây cũng là con số để CBVPCXP cần cố gắng khi được tiếp nhận, bởi lẽ so với yêu cầu của lãnh đạo, đồng nghiệp và các cơ quan quản lý thì họ cần phải tiếp tục cố gắng nhiều hơn nữa trong việc rèn luyện các KNTTNVHC để đáp ứng yêu cầu công việc.

Với câu hỏi: "*Anh chị thấy hài lòng nhất và không hài lòng nhất đối với cán bộ hành chính ở bộ phận chuyên trách nào? Vì sao?"*phỏng vấn người dân, kết quả như sau: Người dân hài lòng nhất với bộ phận chuyên trách: Văn thư - Lưu trữ, Tư pháp hộ tịch; vì thái độ nhiệt tình, làm việc tỉ mỉ.

Không hài lòng nhất đối với bộ phận chuyên trách: Địa chính, Bảo hiểm xã hội; vì thủ tục còn rườm rà, đôi khi chưa niêm yết đầy đủ, chưa linh hoạt còn cứng nhắc và máy móc, không giải thích rõ ràng nhất là các văn bản liên quan do

chưa nắm bắt và hiểu rõ; họ ngại tìm tòi, vận dụng để đảm bảo tối đa quyền lợi cho người dân.

Như vậy để có được sự hài lòng của người dân thì cán bộ hành chính văn phòng phải thành thục về các kĩ năng chuyên môn nghiệp vụ, khi có kĩ năng đạt mức đầy đủ, thành thục, linh hoạt họ sẽ giải phóng được bản thân, giải quyết công việc hiệu quả, tự tin để có những giao tiếp và tương tác tốt với nhân dân.

3.2. Mối quan hệ giữa các nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Qua kết quả nghiên thực trạng về "Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường" Luận án có một số đánh giá chung trên các khía cạnh căn bản sau đây:

Cả 05 nhóm kỹ năng căn bản ("Kỹ năng văn thư, lưu trữ" (1), "Kỹ năng tham mưu, thư kí"(2), "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính"(3), "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính"(4), "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" (5), liên quan đến các lĩnh vực chủ yếu của công tác hành chính văn phòng nói chung tại các công sở và công tác hành chính tại chính quyền cấp xã/phường nói riêng đều có mức điểm TBC giao động từ: 3.57÷ 3.82 rơi vào mức "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" trên thang đo, trong đó nhóm kỹ năng được đánh giá cao nhất, được coi là thế mạnh của đội ngũ CBVP hiện nay là: "Kỹ năng văn thư, lưu trữ" (1), ĐTBC đạt: 3.82, "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính"(3), ĐTBC đạt: 3.75, "Đầy đủ, thành thục, linh hoạt" (có nghĩa là đạt mức đáp ứng yêu cầu công việc), có lẽ do đây là công việc thuần tuý, có tính chất thường xuyên tại bộ phận văn phòng ở xã/phường, kết quả thực trạng cho thấy CBVPCXP trong thời gian tới vẫn cần phải tiếp tục học tập nâng cao trình độ chuyên môn, có trách nhiệm với công việc được giao...Để hoàn thiện và đạt đến mức cao hơn nữa trong đánh giá về các kỹ năng thực thi nhiệm vụ để đem lại sự hài lòng thực tế đối với bản thân, đồng nghiệp, các cấp quản lý, đặc biệt là người dân. Để làm được điều đó thì vần cần có những tác động tích cực của lãnh

đạo chính quyền các cấp, cũng như các chủ thể liên quan để có những biện pháp nâng cao KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP.

Điểm thấp nhất trong nhóm kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường chính là kỹ năng: "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính", đạt ĐTBC: 3.57 chạm mức "Đầy đủ,thành thục, linh hoạt" trên thang đo, đây là nhóm kỹ năng khó, yêu cầu hội tụ tổng hợp sự tích luỹ sâu về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm đòi hỏi đội ngũ này tiếp tục đầu tư tâm và lực thì mới có thể thực hiện tốt được, nhất là khi lộ trình cải cách hành chính đang dần về đích: Cơ chế một cửa, một cửa liên thông, các mô hình hành chính hiện đại tại các địa phương đang dần được thực hiện hoạt động hiệu quả; điều này đòi hỏi CBVPCXP, cán bộ làm công tác hành chính cần phải linh hoạt và ứng phó tốt bên cạnh các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ hành chính khác thì mới có thể giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính để hoàn thành tốt nhiệm vụ, đáp ứng sự mong mỏi của cá nhân và tổ chức. Vì vậy, các kỹ năng này cần được hoàn thiện thông qua các khoá đào tạo, bồi dưỡng trong thời gian tới tại xã/phường.

Một thực tế là giữa các nhóm kỹ năng và từng kỹ năng thành phần trong mỗi nhóm kỹ năng có mối quan hệ tác động hỗ trợ qua lại khá chặt chẽ, sự phân chia nhóm chỉ có tính tương đối để tiện phân tích trên từng góc nhìn khi nghiên cứu. Bởi lẽ, trong kỹ năng này cần có sự phối hợp của kỹ năng khác vì khi giải quyết một vấn đề trong công tác hành chính văn phòng thì CBVPCXP đôi khi không chỉ sử dụng một nhóm, hay một kỹ năng đơn thuần. Thực trạng còn cho thấy, những công việc nào mà CBVPCXP được trải nghiệm, làm nhiều và không quá mới và khó, được giám sát và hướng dẫn rút kinh nghiệm thì kỹ năng thuộc công việc đó thường tốt hơn và ngược lại: Kỹ năng văn thư, lưu trữ, tổng hợp báo cáo hành chính, tham mưu thư ký. Còn các công việc khác đòi hỏi chuyên sâu về nghiệp vụ, dày dặn kinh nghiệm và độ linh hoạt trong xử lý thì mức độ kỹ năng đạt thấp hơn như: Tổ chức sự kiện hành chính, ứng phó với các tình huống phát sinh. Như vậy, hoạt động nào, kỹ năng đó, một hoạt động

đòi hỏi nhiều kỹ năng để có kết quả tốt hơn cho nên việc thành thục hơn nữa các KNTTNVHC là vấn đề cần tiếp tục được quan tâm và thúc đẩy.

Hiện nay, chương trình cải cách hành chính giai đoạn (2011 - 2020) đang dần hoàn thành, có nhiều cơ chế khuyến khích cải cách hành chính, kết hợp với thúc đẩy chương trình xây dựng nông thôn mới, chính quyền địa phương kiểu mẫu… đã tạo cơ chế, động lực để chính quyền cấp xã/phường có thể xin phê duyệt các Đề án đổi mới nói chung, Đề án cải cách hành chính đặc thù tại cơ sở nói riêng để triển khai thực hiện. Hơn nữa, có nhiều mô hình cải cách hành chính, hiện đại đang được thực hiện khá hiệu quả được triển khai tại các địa phương, các xã/phường mà đã được các phương tiện truyền thông, các cấp có thẩm quyền nêu gương điển hình như: Mô hình một cửa, một cửa liên thông, các đề án nâng cao năng lực cán bộ công chức hành chính cấp xã/phường, xây dựng trung tâm hành chính hiện đại, ý kiến phản hồi của người dân về hiệu quả hành chính... Bên cạnh đó, điều kiện kinh tế xã hội ngày càng được cải thiện theo chiều hướng tích cực, trình độ dân trí cao, các yêu cầu của xã hội đối với công tác hành chính ngày một đa chiều, phong phú… Những thuận lợi đó đã tạo điều kiện cho cấp uỷ, chính quyến cấp xã/phường có động lực thiết thực tiếp cận để cân nhắc trong điều hành, đổi mới mạnh mẽ hành các hoạt động hành chính tại cơ sở, đặc biệt là thực hiện các chương trình, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, các kế hoạch tập huấn, nghiên cứu thực tế để giúp đội ngũ CVCPCX nâng cao nhận thức, tích lũy kinh nghiệm trong công tác hành chính.

Vấn đề đặt ra cần giải quyết cũng là thách thức lớn đối với chính quyền cấp xã/phường hiện nay là đứng trước yêu cầu của các cấp quản lý, của xã hội, của người dân đối với lĩnh vực hành chính ngày một cao trong khi các nguồn lực của yếu tố này còn nhiều bất cập:Trình độ cán bộ công chức hành chính còn yếu, thiếu trên nhiều phương diện, nhất là việc ứng dụng công nghệ thông tin, năng lực chủ động tiếp cận, khai thác thông tin phục vụ công việc, kinh nghiệm công tác hành chính ít, các lĩnh vực giải quyết không đồng đều giữa các địa bàn vì phụ thuộc nhịp độ phát triển kinh tế xã hội, điều kiện học tập nâng cao trình độ theo

lộ trình tập không nhiều; kinh phí đầu tư hỗ trợ công cuộc cải cách hành chính nhất là phương tiện vật chất, kĩ thuật hiện đại còn lạc hậu do tình hình chung; trình độ người dân tại xã/phường thấp và không đồng đều, đa phần thấp hơn so với các cấp khác… trong khi đó, yếu tố căn cốt để cải thiện chất lượng KNTTNVHC, kết quả cải cách hành chính vẫn là thuộc về CBVPCXP- yếu tố con người. Cho nên, đứng trước các khó khăn thách thức đối với chính quyền cấp xã/phường thì bản thân mỗi CBVPCXP, CBQL cấp xã/phường cần nỗ lực hơn nhiều lần, làm sao giải quyết các bất cập nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao: Tự nâng cao trình độ bằng mọi cách, tự hoàn thiện bản thân trên cơ sở cầu thị lắng nghe ý kiến người dân, đồng nghiệp và liên hệ so sánh với các xã/phường, các địa phương thành công trong cải cách hành chính để học tập kinh nghiệm, phát huy nội lực cố gắng vượt qua các áp lực để không ngừng sáng tạo, đề xuất các giải pháp phù hợp trong thực thi nhiệm vụ.

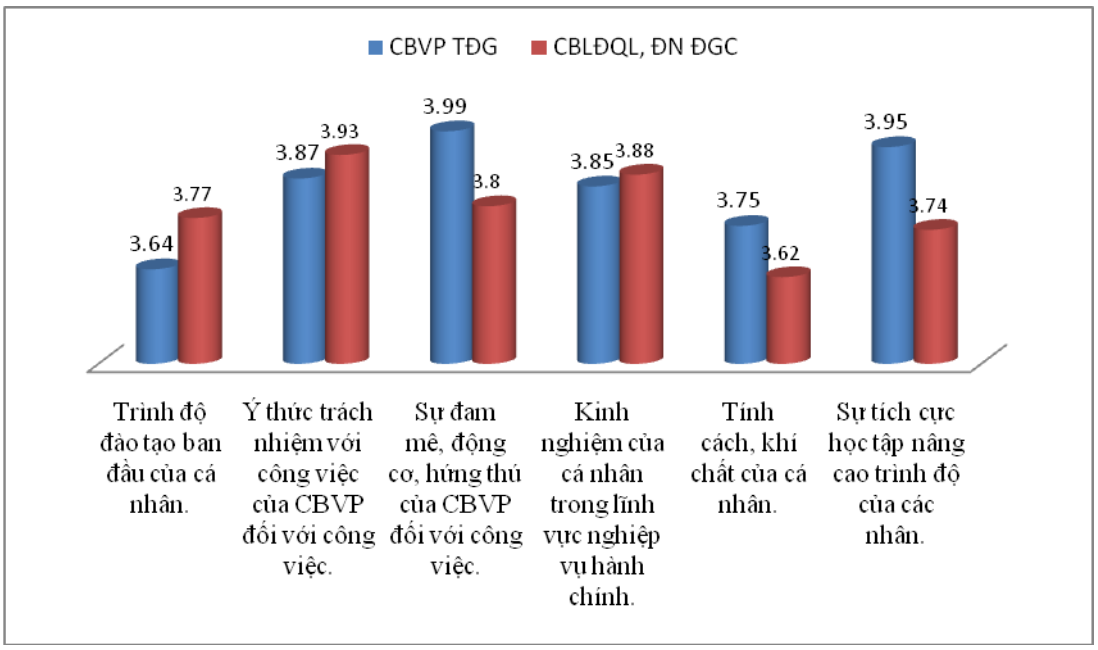
3.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường

3.3.1. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan

Bảng 3.12: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến KNTTVVHC của CBVPCXP

STT	Ảnh hưởng của Yếu tố chủ quan	CBVP tự đánh giá		CBLĐQL, ĐN đánh giá chéo	
		ĐTB	*ĐLC*	*ĐTB*	*ĐLC*
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	3.64	0.73	3.77	0.70
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	3.87	0.61	3.93	0.82
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	3.99	0.61	3.80	0.93
4	Kinh nghiệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	3.85	0.62	3.88	0.78
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3.75	0.62	3.62	0.80
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	3.95	0.66	3.74	0.84
ĐTB chung		**3.84**	0.64	**3.79**	0.81
ĐTB của hai nhóm khách thể		**3.81**			

Ghi chú: *Từ 1.00 đến 1.80: Rất ít ảnh hưởng; Từ 1.81 đến 2.60: ít ảnh hưởng; Từ 2.61 đến 3.40: Có ảnh hưởng nhưng không mạnh; Từ 3.41 đến 4.20: Ảnh hưởng mạnh; Từ 4.21 đến 5.0: Ảnh hưởng rất mạnh.*



Biểu đồ 3.3: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến KNTTVVHC của CBVPCXP

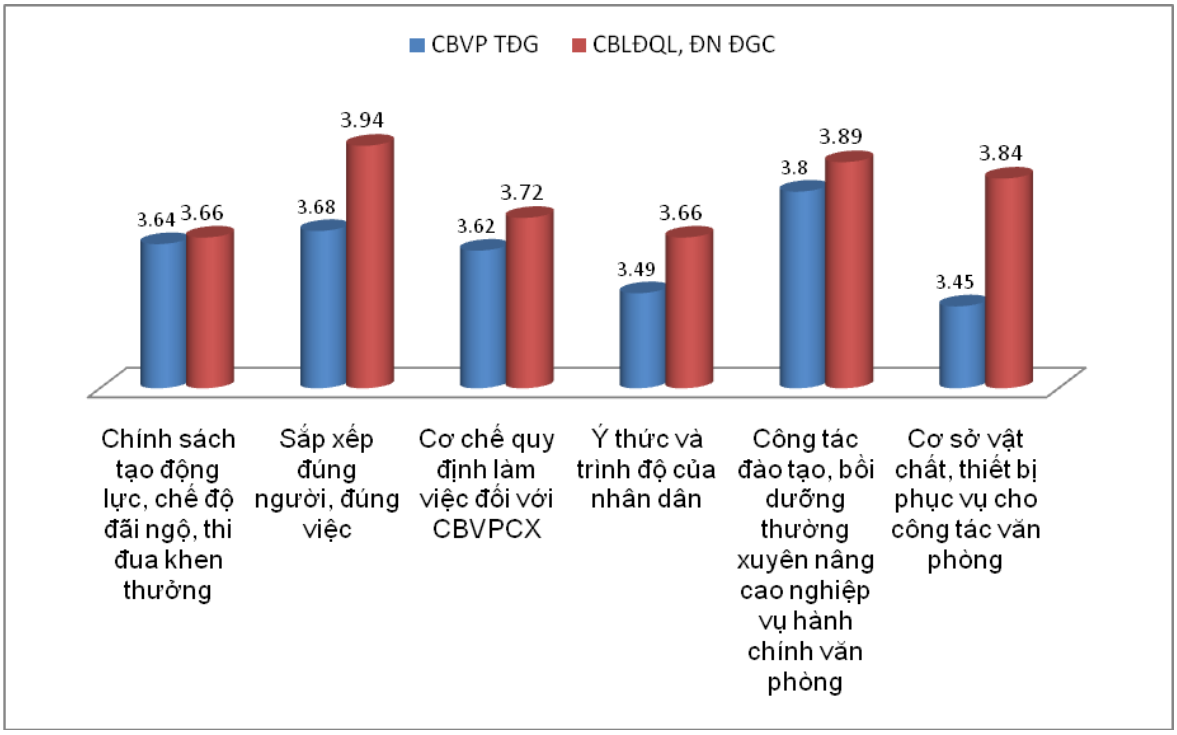
Với ĐTB = 3.81 cho thấy các yếu tố chủ quan ảnh hưởng ở mức độ "Ảnh hưởng mạnh". Các yếu tố chủ quan có điểm số từ cao đến thấp trên cả hai kênh: Tự đánh giá của CBVPCXP/Đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN lần lượt là: "Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVPCXP đối với công việc": 3,99/3,80; "Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân": 3,95/3,74; "Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc": 3,87/3,93; "Kinh nghiệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính": 3,85/3,88; "Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân": 3,64/3,77; "Tính cách, khí chất của cá nhân": 3,75/3,62. Kết quả cho thấy, trong các yếu tố chủ quan, yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ thành thạo của KNTTNVHC là niềm đam mê, yêu thích, tinh thần cống hiến và trách nhiệm đối với công việc, những yếu tố bên trong đó tạo động lực thúc đẩy CBVPCXP luôn nỗ lực học hỏi để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tích luỹ kinh nghiệm để bản thân ngày càng có các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết, đáp ứng các đòi hỏi thực tiễn của công việc luôn thay đổi. Khi biết rằng nhân tố con người, nhất là những CBVPCXP làm việc trực tiếp là căn bản, thì các cấp quản lý, các chủ thể liên quan cần có những giải pháp tương xứng để cải thiện tình hình, nâng cao mức độ của KNTTNVHC của đội ngũ, góp phần thúc đẩy hiệu quả công tác hành chính và các công việc khác tại chính quyền cấp xã/phường.

3.3.2. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan

Bảng 3.13: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP

STT	Ảnh hưởng của yếu tố khách quan	Tự đánh giá của CBVP		Đánh giá của CBLĐQL, ĐN	
		ĐTB	*ĐLC*	*ĐTB*	*ĐLC*
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng	3.64	0.52	3.66	0.90
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc	3.68	0.86	3.94	0.82
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVPCXP	3.62	0.60	3.72	0.80
4	Ý thức và trình độ của nhân dân	3.49	0.78	3.66	0.95
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng	3.80	0.64	3.89	0.75
6	Cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng	3.45	0.92	3.84	0.71
ĐTB chung		**3.61**	0.72	**3.78**	0.82
ĐTB của hai nhóm khách thể		**3.69**			

Ghi chú: *Từ 1.00 đến 1.80: Rất ít ảnh hưởng; Từ 1.81 đến 2.60: ít ảnh hưởng; Từ 2.61 đến 3.40: Có ảnh hưởng nhưng không mạnh; Từ 3.41 đến 4.20: Ảnh hưởng mạnh; Từ 4.21 đến 5.0: Ảnh hưởng rất mạnh.*



Biểu đồ 3.4: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến KNTTNVHC của CBVPCXP

ĐTB của hai nhóm khách thể là 3.69 cho thấy ảnh hưởng của các yếu tố khách quan tuy có điểm số thấp hơn các yếu tố chủ quan nhưng cũng ở mức độ "Ảnh hưởng mạnh". Các yếu tố khách quan có điểm số từ cao đến thấp trên cả hai kênh: Tự đánh giá của CBVPCXP/Đánh giá chéo của CBLĐQL, ĐN lần lượt là: "Sắp xếp đúng người, đúng việc": 3.68/3.94; "Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng": 3.80/3.89; "Cơ chế quy định làm việc đối với CBVPCXP": 3.62/3.72; "Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng": 3.64/3.66; "Cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng": 3.45/3.84; "Ý thức và trình độ của nhân dân": 3.49/3.66. Kết quả cho thấy, trong các yếu tố khách quan, yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ thành thạo của KNTTNVHC là: vấn đề nhân sự của tổ chức: như sắp xếp công việc phù hợp năng lực cán bộ; đào tạo bồi dưỡng nhân lực; có các cơ chế chính sách phù hợp thúc đẩy làm việc đó là nhân tố có ảnh hưởng mạnh hàng đầu. Tiếp đến là các vấn đề liên quan như cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công việc, ý thức và trình độ của nhân dân. Những yếu tố khách quan phụ thuộc nhiều vào vai trò của các cấp quản lý, nhất là các cấp liên quan đến vấn đề quản lý con người cũng như nhìn nhận và đánh giá. Trên cơ sở nắm bắt các nguyên nhân khách quan đó để các cấp lãnh đạo có những cải tiến về cách thức chỉ đạo, ban hành chính sách quản lý, đào tạo, bồi dưỡng và đãi ngộ đối với CBVPCXP, tạo sự yên tâm, gắn bó cho họ làm việc và cống hiến. Bên cạnh đó, cần có những giải pháp phù hợp để giúp nhân dân phối hợp tốt trong xử lý các công việc hành chính.

Để lý giải thêm cho các yếu tố ảnh hưởng, Luận án có tiến hành thực hiện phỏng vấn sâu một số đại diện cán bộ văn phòng cấp xã/phường với câu hỏi: "*Đồng chí vui lòng cho biết những khó khăn thường gặp phải khi giải quyết các nhiệm vụ hành chính tại xã/phường?"*.Các câu trả lời tập trung vào

vấn đề khối lượng công việc, nhiều vấn đề phát sinh, yêu cầu tiến độ. Anh Nguyễn Văn H. Cán bộ văn phòng cho biết: "Khối lượng hồ sơ cần giải quyết nhiều, áp lực thời gian, biên chế nhân sự hành chính văn phòng lại có hạn. Điều kiện cơ sở vật chất, công nghệ thông tin vẫn chưa đầy đủ, thiếu đồng bộ dẫn đến cường độ làm việc cao, nhất là bộ phận hành chính một cửa, một cửa liên thông. Nếu cán bộ không thực sự có kỹ năng hành chính thì việc giải quyết công việc sẽ ùn tắc bởi mất thời gian và những sai sót có thể xảy ra".

3.4. Kết quả thực nghiệm tác động

3.4.1. Kết quả đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cả hai nhóm lần 1

Bảng 3.14: Kết quả đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cả hai nhóm lần 1

Câu hỏi tình huống	**Khách thể**	**Điểm**		**ĐTB**	**ĐLC**
		Điểm theo loại	***Tỉ lệ %***		
1	ĐC (TH)	1	7.69	2.75	0.65
	TN (TB)		**0.00**	**2.62**	0.46
	ĐC	2	23.08		
	TN		**25.00**		
	ĐC	3	69.23		
	TN		**75.00**		
2	ĐC	1	15.38	2.50	0.77
	TN		**12.50**	**2.46**	0.75
	ĐC	2	25.00		
	TN		**23.08**		
	ĐC	3	61.54		
	TN		**62.50**		
3	ĐC	1	7.69	2.54	0.66
	TN		**25.00**	**2.38**	0.91

Câu hỏi tình huống	Khách thể	Điểm		ĐTB	ĐLC
		Điểm theo loại	*Tỉ lệ %*		
	ĐC	2	30.77		
	TN		**12.50**		
	ĐC	3	61.54		
	TN		**62.50**		
4	ĐC	1	7.69	2.69	0.63
	TN		**12.50**	**2.63**	0.74
	ĐC	2	15.38		
	TN		**12.50**		
	ĐC	3	76.92		
	TN		**75.00**		
5	ĐC	1	7.69	2.69	0.63
	TN		**12.50**	**2.63**	0.74
	ĐC	2	15.38		
	TN		**12.50**		
	ĐC	3	76.92		
	TN		**75.00**		
6	ĐC	1	7.69	2.69	0.63
	TN		**0.00**	**2.50**	0.75
	ĐC	2	15.38		
	TN		**25.00**		
	ĐC	3	76.92		
	TN		**62.50**		
7	ĐC	1	7.69	2.88	0.63
	TN		**12.50**	**2.69**	0.35
	ĐC	2	15.38		
	TN		**12.50**		
	ĐC	3	87.50		
	TN		**76.92**		
	ĐC	1	15.38	2.63	0.76

Câu hỏi tình huống	Khách thể	Điểm		ĐTB	ĐLC
		Điểm theo loại	*Tỉ lệ %*		
8	TN		**12.50**	**2.62**	0.74
	ĐC	2	7.69		
	TN		**12.50**		
	ĐC	3	75.00		
	TN		**69.23**		
9	ĐC	1	15.38	2.63	0.77
	TN		**12.50**	**2.54**	0.74
	ĐC	2	12.50		
	TN		**15.38**		
	ĐC	3	76.92		
	TN		**75.00**		
10	ĐC	1	0.00	2.77	0.43
	TN		**12.50**	**2.38**	0.74
	ĐC	2	23.08		
	TN		**37.50**		
	ĐC	3	76.92		
	TN		**50.00**		

Kết quả đo lần 1 (Kết quả trước thực nghiệm) về KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP giữa hai nhóm đối chứng và nhóm thực nghiệm đạt điểm TB giao động (từ 2.38 đến 2.88) rơi vào khoảng điểm "Xếp loại khá" đến "Xếp loại tốt" trên thang đo, trong đó nhóm đối chứng là Phường Tam Hiệp có điểm TBC cao hơn nhóm thực nghiệm là Phường Long Bình, tuy nhiên mức độ chênh lệch là không đáng kể. Kiểm định T-test cho kết quả t = 0,12; df = 13, nằm trong khoảng giao động từ -2.23 đến 2.23 và -3.17 đến 3.17 khi đó giả thuyết vô hiệu đúng, có nghĩa là việc có sự tiến triển sau thực nghiệm tác động là có căn cứ khoa học và có thể khẳng định sự khác biệt giữa hai lần đo là có cơ sở. Điều này cho thấy giữa hai nhóm có nhiều điểm khá tương đồng trước khi tiến hành thực nghiệm

3.4.2. Kết quả đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cả hai nhóm lần 2

Bảng 3.15: Kết quả đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cả hai nhóm lần 2

Câu hỏi tình huống	**Khách thể**	**Điểm**		**ĐTB**	**ĐLC**
		Điểm theo loại	***Tỉ lệ %***		
1	ĐC (TH)	1	0.00	2.69	0.480
	TN (LB)		0.00	**3.00**	0.000
	ĐC	2	30.77		
	TN		0.00		
	ĐC	3	69.23		
	TN		100.00		
2	ĐC	1	7.69	2.62	0.650
	TN		0.00	**2.88**	0.354
	ĐC	2	23.08		
	TN		12.50		
	ĐC	3	69.23		
	TN		87.50		
3	ĐC	1	0.00	2.69	0.480
	TN		0.00	**2.88**	0.354
	ĐC	2	30.77		
	TN		12.50		
	ĐC	3	69.23		
	TN		87.50		
4	ĐC	1	7.69	2.77	0.599
	TN		0.00	**3.00**	0.000
	ĐC	2	7.69		
	TN		0.00		
	ĐC	3	84.62		
	TN		100.00		
5	ĐC	1	0.00	2.63	0.376
	TN		12.50	**2.85**	0.744
	ĐC	2	15.38		
	TN		12.50		
	ĐC	3	75.00		

Câu hỏi tình huống	Khách thể	Điểm		ĐTB	ĐLC
		Điểm theo loại	*Tỉ lệ %*		
	TN		84.62		
6	ĐC	1	7.69	2.77	0.599
	TN		0.00	**2.88**	0.354
	ĐC	2	7.69		
	TN		12.50		
	ĐC	3	84.62		
	TN		87.50		
7	ĐC	1	7.69	2.77	0.599
	TN		0.00	**3.00**	0.000
	ĐC	2	7.69		
	TN		0.00		
	ĐC	3	84.62		
	TN		100.0		
8	ĐC	1	7.69	2.77	0.599
	TN		0.00	**3.00**	0.000
	ĐC	2	7.69		
	TN		0.00		
	ĐC	3	84.62		
	TN		100.0		
9	ĐC	1	7.69	2.69	0.630
	TN		0.00	**2.88**	0.354
	ĐC	2	15.38		
	TN		12.50		
	ĐC	3	76.92		
	TN		87.50		
10	ĐC	1	0.00	2.85	0.376
	TN		0.00	**3.00**	0.000
	ĐC	2	15.38		
	TN		0.00		
	ĐC	3	84.62		
	TN		100.0		

Kết quả đo lần 2 của cả hai nhóm: Điểm TB của nhóm đối chứng (Phường Tam Hiệp) và nhóm thực nghiệm (Phường Long Bình) đều tăng, tuy nhiên ở nhóm đối chứng điểm số tăng không đáng kể khi thực hiện bài

tập giải quyết tình huống ở lần hai; còn nhóm thực nghiệm thì lần thứ hai đã có điểm số tăng lên rõ rệt, vượt xa cả nhóm đối chứng. Trong khi đó ở lần một khi chưa có tác động thì nhóm thực nghiệm còn có điểm số thấp hơn nhóm đối chứng, kể cả kết quả thực trạng thì nhóm thực nghiệm cũng ở thứ hạng thấp hơn trong đánh giá so với nhóm đối chứng. Kiểm định T-test giữa 2 nhóm cho kết quả: t = -0.30; df=13 nằm trong khoảng -2.14 đến 2.14 và -2.98 đến 2.98, giả thiết vô hiệu đúng , khi đó có căn cứ để khẳng giữa định hai nhóm có sự khác biệt khi một nhóm được tác động. Như vậy, kết quả đã thay đổi căn bản, do tác động của nhóm giải pháp "Bồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính" cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường.

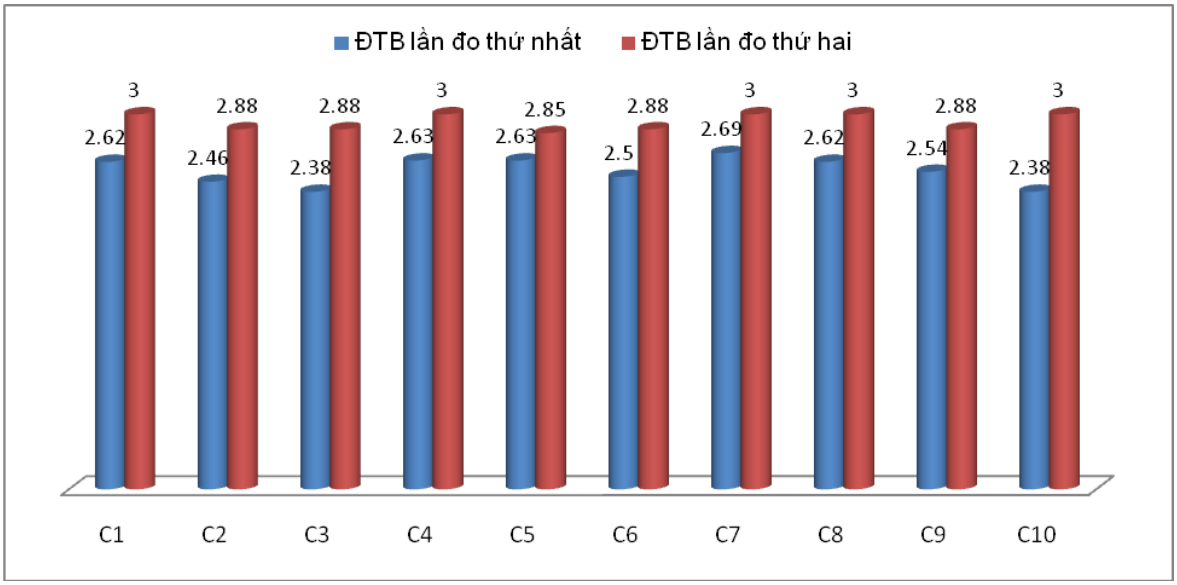
** So sánh kết quả giữa hai lần đo lần 1 và lần 2 của Phường Long Bình (Nhóm thực nghiệm)*

Bảng 3.16: So sánh kết quả giữa lần đo 1 và lần đo 2 của Phường Long Bình (Nhóm thực nghiệm)

Câu hỏi tình huống	ĐTB lần đo thứ nhất	ĐTB lần đo thứ hai
1	2.62	3.00
2	2.46	2.88
3	2.38	2.88
4	2.63	3.00
5	2.63	2.85
6	2.50	2.88
7	2.69	3.00
8	2.62	3.00
9	2.54	2.88
10	2.38	3.00
TBC	**2.56**	**2.93**

Để kiểm định độ khác biệt giữa hai lần đo, nghiên cứu đưa ra giải thiết là có sự chênh lệch nhất định giữa hai lần đo ở nhóm thực nghiệm, theo hướng lần đo thứ hai sau khi có tác động sẽ cao hơn lần đo thứ nhất, kết quả kiểm định như sau: t = -0.31; df=14, so trên bảng thống kê cho thấy chỉ số này nằm ngoài khoảng tin cậy trong bảng nên độ khác biệt giữa hai lần đo của nhóm thử nghiệm có ý nghĩa thống kê.

Kết quả lần đo thứ hai đối với nhóm thực nghiệm là phường Long Bình còn cho thấy, có sự tiến triển khá rõ rệt giữa hai lần đo, thể hiện ở 5 câu hỏi tình huống ở lần thứ nhất chỉ đạt mức điểm "Khá" đến lần thứ hai thì đã đạt được mức điểm "Tốt", thậm chí ngay cả những câu hỏi ở lần 1 tuy có điểm thuộc loại "Tốt" những chưa cao thì đến lần thứ hai đã cao hơn hẳn, chạm mức điểm tuyệt đối. Điều này khẳng định rõ tuy chỉ trải qua khóa bồi dưỡng kĩ năng ngắn ngày nhưng sự tiến triển về mức độ thành thạo, linh hoạt của các KNNVHC của đội ngũ CBVP phường Long Bình đã có tiến bộ đáng kể, giải pháp bồi dưỡng với chương trình chọn lọc đã phát huy hiệu quả tích cực.



Biểu đồ 3.5: Kết quả kỹ năng TTNVHC của CBVP giữa lần đo 1 và lần đo 2 thông qua giải quyết tình huống của nhóm thực nghiệm (Phường Long Bình)

Để phân tích sâu kết quả thực nghiệm, Luận án trích dẫn kết quả nghiên cứu hai trường hợp điển hình là cán bộ văn phòng cấp xã/phường, phường đã tham gia chương trình thực nghiệm.

+ Trường hợp thứ nhất

- **Trường hợp:** Nữ cán bộ văn phòng, 30 tuổi, phường Long Bình, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai. Chuyên ngành: Cao đẳng Ngữ văn. Thâm niên công tác 07 năm.

- **Biểu hiện:** Đảm trách công việc hành chính văn phòng, thực hiện theo

cơ chế một cửa. Khi được hỏi về quá trình làm việc tác giả luận án đã nhận được các thông tin như sau: Thời gian đầu mới vào làm việc tại phường gặp rất nhiều khó khăn, khi đó chưa thực hiện cơ chế một cửa. Chị hầu như phải đảm nhiệm tất cả các công việc liên quan đến công tác hành chính văn phòng như: Văn thư, tổng hợp, thư ký, tổ chức sự kiện, xử lý các tình huống…Chuyên môn nghiệp vụ không đúng, công việc không chuyên sâu, áp lực vì chưa hiệu quả cùng với sức ép gần lãnh đạo, sát dân trong khi cơ hội tập huấn nâng cao nghiệp vụ chưa nhiều vì nhiều lý do.

- Đánh giá kĩ năng trước khi tập huấn tập huấn: "Kĩ năng tham mưu thư ký" đạt mức 3 trên thang đo mới là đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc,

- Sau khi tập huấn: Sau khi trải qua lớp bồi dưỡng kỹ năng hành chính do chúng tôi phối hợp với chính quyền phường Long Bình, thành phố Biên Hòa, (tỉnh Đồng Nai) tổ chức, thì "Kĩ năng tham mưu thư ký" đạt mức 4 tức là đáp ứng yêu cầu công việc, chị đã chủ động và linh hoạt trong trong việc tiếp xúc và tham mưu, đề xuất các vấn đề công việc với lãnh đạo và làm việc có kế hoạch cụ thể hơn.

+ *Trường hợp thứ hai*

Bản thân: Nam cán bộ văn phòng, 50 tuổi phường Long Bình, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai. Thâm niên công tác 20 năm.

Biểu hiện: Khi đến làm việc với chính quyền xã để thực hiện khảo sát, ấn tượng đầu tiên của chúng tôi là sự nghiệt tình, tỉ mỉ tiếp đón và nhận các hồ sơ liên quan của cán bộ văn phòng. Các khâu thủ tục hành chính đều được bác thực hiện rất nhịp nhàng. Nhưng có một điểm chúng tôi nhận thấy là kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin trong thực hiện công việc hành chính của bác chưa được thành thạo, nhất là các phần mềm tác vụ có tính tương tác cao.

Sau khi có cơ hội trải qua lớp bồi dưỡng kỹ năng hành chính phối hợp với chính quyền thành phố Biên Hòa và phường Long Bình (tỉnh Đồng Nai) tổ chức, kết quả như sau:

- Các kỹ năng trước khi tham gia tập huấn phần nhiều là đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc tức đạt mức 3 trên thang đo, tuy nhiên có kĩ năng sử dụng công nghệ thông tin trong xử lý công việc hành chính là còn thiếu hụt, mới chỉ đạt mức 2 nghĩa là đôi khi đáp ứng yêu cầu công việc.

- Sau tập huấn: Khi cán bộ văn phòng thiếu hụt về kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, bản thân họ có ý thức học hỏi và có cơ hội bồi dưỡng nâng cao thì đã có những tiến bộ, giúp nâng cao kỹ năng và hiệu quả công việc: Tự tin hơn khi sử dụng công nghệ, nhất là các phần mềm chuyên dụng để xử lý và chia sẻ, tương tác trong công việc hành chính. Cán bộ đã có thể sử dụng, khai thác thêm một số phần mềm quản lý hành chính (việc này trước kia chỉ có nhân viên trẻ, cấp dưới của bác đảm nhiệm).

Kết luận: Thông qua việc bồi dưỡng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính, mức độ kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của các trường hợp trên đây đã tiến bộ rõ rệt. Đồng thời**,** 2 trường hợp được mô tả trên đây cho thấy việc tổ chức tập huấn bồi dưỡng giúp cán bộ nâng cao kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính có hiệu quả.

Kết luận chung về kết quả thực nghiệm:

Qua việc kiểm định kết quả của nhóm thực nghiệm và đối chứng ở 2 lần đánh giá: Trước thực nghiệm và sau thực nghiệm, cho thấy nhóm thực nghiệm có mức độ kỹ năng ở hầu hết các kỹ năng thành phần và kỹ năng tổng thể cao hơn so với nhóm đối chứng. Như vậy, có thể kết luận rằng các biện pháp tác động "Bồi dưỡng kĩ năng nghiệp vụ hành chính" đã có kết quả khả quan, giả thuyết thực nghiệm và giả thuyết khoa học của đề tài được khẳng định.

Kết luận chương 3

Thông qua nghiên cứu thực tiễn kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng ở 19 xã/phường đại điện cho cả 3 vùng Bắc, Trung, Nam có thể có một số nhận định như sau:

Có 11/19 xã phường các nhóm KNTTNVHC của CBVPCXP đạt mức 4 trên thang đo, tương đương "Đầy đủ,thành thục, linh hoạt", rằng kĩ năng đáp ứng yêu cầu công việc; 06 xã phường đạt mức 3 trên thang đo, tức là "Tương

đối đầy đủ, thành thục, linh hoạt", đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc; Chỉ có duy nhất 01 Phường đạt mức 2 trên thang đo, tức là "Chưa đầy đủ, thành thục, linh hoạt", đôi khi đáp ứng yêu cầu công việc; trong đó, "Kỹ năng văn thư, lưu trữ", "Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính" là các kỹ năng đạt mức độ cao hơn các kỹ năng còn lại. Nhóm kỹ năng có mức độ thấp nhất là kỹ năng: "Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính".

Có sự chênh lệch giữa các xã, phường; từng vùng miền; xu hướng đánh giá của cán bộ nam và nữ khi đánh giá về KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP. Khi đó, các xã/phường có CBVPCXP được đánh giá về KNTTNVHC có số điểm cao nhất là: Vân Phúc (Hà Nội), Văn Miếu (Nam Định), Hiệp Hoà, Tân Hạnh (Biên Hoà).

Xét theo vùng miền thì miền Nam, miền Bắc có số điểm đánh giá trội hơn miền Trung.

Xét theo xã và phường thì CBVP cấp phường được đánh giá là có KNTTNVHC đạt mức độ cao hơn cấp xã/phường, đó cũng là một kết quả phù hợp bởi lẽ công việc hành chính ở phường đa dạng hơn, yêu cầu cao hơn do mặt bằng dân trí đo thị thường cao hơn, đòi hỏi CBVPCXP phải nỗ lực, học hỏi và hoàn thiện nhiều hơn.

Xét theo giới tình thì CBVPCXP là nam được đánh giá là có KNTTNVHC cao hơn. Đây cũng là nhận định có lý vì nói về thao tác và độ chính xác trong kỹ năng thì nam có thuận lợi hơn nữ cũng bởi yếu tố giới, thứ hai là nam có cơ hội học tập, năng lực chịu áp lực cao nên việc hoàn thành kỹ năng của họ cũng nhanh chóng hơn.

Các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến mức độ đạt được trong KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP được quy về hai nhóm, chủ quan và khách quan, trong đó yếu tố chủ quan có ảnh hưởng mạnh hơn nhưng không quá chênh lệch. Giải pháp thực nghiệm tác động "Bồi dưỡng kĩ năng thực thi nghiệp vụ hành chính" cho đội ngũ CBVP là khả thi và có thể áp dụng để nâng cao KNTTNVHC của đội ngũ CBVP cấp xã/phường.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Từ việc giải quyết các vấn đề của đề tài, Luận án rút ra một số kết luận căn bản như sau:

1.1. Về lý luận

Trên cơ sở khái niệm tâm lý học về kỹ năng, kết hợp với các nội dung nghiệp vụ hành chính mà cán bộ văn phòng cấp xã/phường cần thực hiện, Luận án đã xây dựng được khái niệm "Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường". Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường là sự vận dụng tri thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực hành chính của CBVPCXP để thực hiện có hiệu quả công việc hành chính thuộc cấp xã/phường và được thể hiện ở các kỹ năng như: Kỹ năng văn thư lưu trữ, kỹ năng tham mưu thư ký, kỹ năng tổng hợp, báo cáo tình hình, kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và kỹ năng giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động hành chính.

Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính căn bản của CBVPCXP bao gồm 05 nhóm kỹ năng chủ yếu: (1) Nhóm kỹ năng văn thư lưu trữ; (2) Nhóm kỹ năng tham mưu thư ký; (3) Nhóm kỹ năng tổng hợp, báo cáo hành chính; (4) Nhóm kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính; (5) Nhóm kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính. Mỗi nhóm kỹ năng được tạo thành bởi các kỹ năng thành phần. Việc xác định được các biểu hiện kỹ năng thành phần giúp khảo sát được mức độ của từng nhóm kỹ năng. Căn cứ vào các tiêu chí:Tính đầy đủ, tính linh hoạt, tính thuần thục, đề tài đã xác định được 5 mức độ kỹ năng làm cơ sở để đánh giá thực trạng.

Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hình thành kỹ năng NVHC của CBVPCXP được khái quát thành 02 nhóm yếu tố ảnh hưởng chủ yếu: Nhóm yếu tố khách quan: Xuất phát từ phía môi trường làm việc, quyết sách của các cấp quản lý và lãnh đạo UBND cấp xã/phường (6 yếu tố); nhóm yếu tố chủ quan: Xuất phát từ phía bản thân CBVPCXP (06 yếu tố), các yếu tố này đều

được cho là ảnh hưởng mạnh đến mức độ của KNTTNVHC của CBVPCXP, trong đó yếu tố chủ quan ảnh hưởng mạnh hơn yếu tố khách quan. Việc định hình các yếu tố ảnh hưởng đến các các nhóm kỹ năng căn bản nêu trên để có những biện pháp điều chỉnh phù hợp.

1.2. Về thực tiễn

Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường ở chủ yếu ở mức "Đáp ứng yêu cầu công việc". Trong 5 nhóm kỹ năng được khảo sát thì nhóm "Kỹ năng văn thư lưu trữ và nhóm kỹ năng tham mưu thư ký" đạt mức độ cao hơn. "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính" xếp thứ 3. "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính" xếp thứ bậc 4. Kết quả thực trạng cho thấy CBVP CX vẫn cần tiếp tục được rèn luyện, bồi dưỡng để bù đắp, bổ sung các kĩ năng còn yếu và thiếu, hướng tới mục tiêu cao hơn là tất cả đều đạt mức cao nhất, để thực hiện công việc có hiệu quả. Có sự chênh lệch giữa hai kênh đánh giá nhưng và có sự khác biệt có ý nghĩa đối với 1 số kỹ năng.

Cán bộ văn phòng cấp xã/phường ở Miền Nam được đánh giá với số điểm tốt hơn các xã phường Miền Bắc, Miền Trung về KNTTNVHC; KNTTNVHC của CBVP ở cấp phường tốt hơn ở cấp xã/phường.

Xét theo biến số giới tính thì CBVPCXP là nam được đánh giá là có KNTTNVHC cao hơn nữ bởi nam có nhiều thế mạnh về thời gian, về đầu tư học tập, về tính chính xác trong các thao tác kĩ thuật nhất là việc tiếp cận các vấn đề công nghệ. Tuy nhiên có một thực tế CBVPCXP là nữ lại chiếm tỉ lệ cao CBVPCXP nam trong cơ cấu, vì vậy để nâng cao năng lực hoạt động hành chính cấp xã/phường, cần quan tâm để nâng cao KNTTNV của đội ngũ, đặc biệt là yếu tố nữ.

Về các yếu tố ảnh hưởng cho thấy, các yếu tố chủ quan và yếu tố khách quan đều ảnh hưởng mạnh đến việc hình thành các KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP, yếu tố chủ quan ảnh tuy có hưởng mạnh hơn nhưng mức độ chênh lệch về điểm số không nhiều và đều rơi vào khoảng điểm "Ảnh

hưởng mạnh“trên thang đo.

Các yếu tố chủ quan có ảnh hưởng mạnh nhất là yếu tố: “Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVPCXP đối với công việc”; “Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc”. Như vậy là các yếu tố có tính động cơ, động lực xuất phát từ bên trong CBVPCXP và tính hấp dẫn của tính chất công việc hành chính văn phòng sẽ là những yếu tố ảnh hưởng hàng đầu đến chất lượng của công việc này.

Các yếu tố khách quan có ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ KNTTNVHC của CBVPCXP gồm yếu tố: “Sắp xếp đúng người, đúng việc”; “Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng”; “Cơ chế quy định làm việc đối với CBVPCXP”; “Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng”.

Luận án tiến hành thực nghiệm biện pháp “Đào tạo, bồi dưỡng bổ sung, hoàn thiện, nâng cao KNTT NVHC của CBVPCXP” để kiểm định tác động của biện pháp đối với việc nâng cao kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ cấp xã/phường. Kết quả thực nghiệm cho thấy biện pháp có kết quả và đã chứng minh được giả thuyết khoa học của đề tài.

2. Kiến nghị

2.1. Đối với các cơ quan, đơn vị quản lý đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Xuất phát từ kết quả thực trạng nghiên cứu về mức độ đạt được của kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường cho thấy việc áp dụng những biện pháp có tính khả thi để nâng cao hơn nữa mức độ thành thục của các kỹ năng nghiệp vụ hành chính của đội ngũ là cần thiết, bằng cách: Đào tạo, bồi dưỡng có thể nâng cao mức độ kỹ năng cho cán bộ. Vì vậy các cơ quan quản lý cán bộ, công chức cơ sở như: Chính quyền cấp xã/phường, Phòng Nội vụ, Sở Nội vụ tại chính quyền địa phương, Bộ Nội vụ và các cơ quan liên quan phối hợp trong đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho công chức cấp xã/phường cần tập trung đến

các vấn đề sau:

Để việc nâng cao KNTTNVHC cho đội ngũ CBVPCXP hiệu quả cần tập trung vào các nhóm kỹ năng, kỹ năng còn yếu, mức độ thành thạo thấp cụ thể là các nhóm kỹ năng: "Kỹ năng giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính"; "Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính tự đánh giá xếp thứ bậc". Trong cả 05 nhóm kỹ năng thì những kỹ năng thành phần nào có điểm số thấp cũng cần được chú ý rèn luyện nâng cao: Kỹ năng phân loại hồ sơ, lưu trữ; Phát hiện các vấn đề nảy sinh để tham mưu cho lãnh đạo; Phân tích và xử lý các nguồn tin, sử dụng công nghệ thông tin; Thuyết trình, thuyết phục đối tác hiệu quả; Hình thành các giải pháp ứng phó…

Trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ văn phòng cấp xã/phường cần tập trung: Đổi mới về nội dung, chương trình, phương thức đào tạo theo hướng sát thực tế, hướng vào các tình huống cần giải quyết trong quá trình thực thi công vụ, nâng cao năng lực, kỹ năng hành chính để làm việc hiệu quả hơn, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của nhân dân. Thực hiện cơ chế đào tạo tiền công vụ và đào tạo, bồi dưỡng trong công vụ theo định kỳ bắt buộc hằng năm; thực hiện nghiêm chế độ đào tạo, bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm; đào tạo, bồi dưỡng với từng chức danh cụ thể. Bên cạnh đó, coi trọng công tác giáo dục đạo đức và phẩm chất chính trị cho đội ngũ CBCC để nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, chống các biểu hiện tiêu cực và có thái độ đúng mực khi phục vụ nhân dân...

Việc thiết lập các chuẩn để làm căn cứ đánh giá chất lượng công chức là cần thiết, với các chuẩn như: Độ tuổi, ngành ngành nghề và chuyên môn nghiệp vụ. Bởi lẽ việc xác định các chuẩn sẽ là căn cứ cho quy trình tuyển dụng, bố trí sử dụng cán bộ cũng như đánh giá và đào tạo bồi dưỡng. Các chuẩn đánh giá công chức hành chính văn phòng phải phù hợp theo hướng ngày một đi lên để khích lệ đội ngũ không ngừng nỗ lực hoàn thiện các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, đồng thời đáp ứng xu thế vận động chung của thực tiễn.

2.2. Đối với người đứng đầu cơ quan, đơn vị quản lý cán bộ văn phòng cấp xã/phường

*X*uất phát từ thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến các kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường cần chú ý điều chỉnh lại một số các yếu tố liên quan nhiều nhất như: Giáo dục hình thành động cơ làm việc đúng đắn, nêu cao ý thức kỉ luật và trách nhiệm trong công việc, ý thức học tập để không ngừng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho CBVPCXP; bên cạnh đó, cần thường xuyên đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ bằng nhiều hình thức khác nhau và sắp xếp đúng người đúng việc phù hợp với thế mạnh của cá nhân. Đồng thời, việc tổ chức đánh giá hiệu quả công việc hành chính của đội ngũ trên cơ sở công cụ chuẩn cần được tiến hành thường xuyên để thấy được tính hợp lý cũng như hiệu ứng của các chuẩn đã xây dựng, đồng thời kết quả đánh giá sẽ là cơ sở để nhà quản lý hành chính điều chỉnh các vấn đề liên quan, giúp cho cán bộ văn phòng làm việc ngày một chất lượng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động hành chính.

Để giúp cán bộ công chức hành chính có ý thức rèn luyện nâng cao kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính thì chính quyền địa phương cần lưu ý thiết lập cơ chế, chính sách khuyến khích phù hợp và có tính khả thi: Tạo điều kiện về thời gian, về vật chất, tinh thần cho cán bộ cũng như cải thiện môi trường, điều kiện làm việc… Có các chính sách đãi ngộ thỏa đáng, khuyến khích, tạo động lực, đặc biệt lưu ý đến tạo động cơ đúng đắn, động lực bên trong: Ý thức trách nhiệm, tinh thần gắn bó và cống hiến, yêu thích công việc điều này sẽ giúp CBVPCXP luôn nỗ lực học hỏi rèn luyện nâng cao KNTTNVHC không ngừng đáp ứng sự mong đợi của nhân dân và xã hội.

Công tác cải cách hành chính cần tiếp tục được duy trì ở các cấp quản lý hành chính nhà nước cải cách về thể chế, thủ tục hành chính, tổ chức bộ máy hành chính, đội ngũ CBCC hành chính, cải cách tài chính công, hiện đại hoá nền hành chính tại cơ sở... Bên cạnh đó tuyên truyền để cán bộ và nhân dân có

hiểu biết đúng về việc cải cách hành chính; chỉ đạo hướng dẫn thực hiện và kiểm tra sát sao để có những điều chỉnh kịp thời tránh khiếu nại hoặc giảm thiểu phàn nàn của người dân về công tác hành chính tại cơ sở. Tiếp tục áp dụng hiệu quả và nhân rộng mô hình hành chính một cửa, một cửa liên thông, hiện đại hoá nền hành chính bằng việc đầu tư trang thiết bị công nghệ hiện đại, ứng dụng các phần mềm hành chính để giản tiện các khâu rườm rà kém hiệu quả, rút ngắn thời gian giải quyết thủ tục và nâng cao hiệu quả hành chính. Đồng thời phối hợp chặt chẽ với các cấp có thẩm quyền trong việc đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, tranh thủ các diễn đàn tại cơ sở để tuyên truyền, giáo dục, rút kinh nghiệm để chất lượng công tác hành chính tại xã/phường.

Bên cạnh đó, chính quyền địa phương không ngừng chủ động thu hút các nguồn lực, tạo các điều kiện đảm bảo về thể chế, về cơ sở vật chất, trang thiết bị, nhất là vấn đề áp dụng công nghệ hành chính hiện đại để CBVPCXP có các điều kiện làm việc tốt nhất trong phạm vi cho phép.

2.3. Đối với chính quyền cấp cấp xã/phường

*X*uất phát từ việc thăm dò dư luận và các kết quả phỏng vấn người dân cho thấy, việc định kỳ tổ chức sinh hoạt với đại diện các tổ dân phố tại xã/phường do UBND chủ trì để lắng nghe, trực tiếp các trao đổi, góp ý của người dân để tăng cường nhận thức và kinh nghiệm cho đội ngũ, đồng thời có những điều phối trong hoạt động hành chính ngày một sát thực, hiệu quả. Thực hiện nghiêm túc việc giao ban với đại diện lãnh đạo chính quyền cấp trên để lắng nghe chỉ đạo, góp ý trực tiếp để đảm bảo thông suốt trong công tác hành chính.Việc luôn lắng nghe, cầu thị tiếp nhận chỉ đạo từ các cấp lãnh đạo, các ý kiến của nhân dân, của đồng nghiệp đồng thời tự đặt ra cho mình một lộ trình rèn luyện, bồi dưỡng, học tập; tích cực dấn thân trải nghiệm và tự rút kinh nghiệm sẽ giúp cán bộ lãnh đạo văn phòng cấp xã/phường ngày càng hoàn thiện các KNTTNVHC của mình.

2.4. Đối với cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Phát huy tinh thần tự giác, nâng các trách nhiệm trong công việc bằng cách:

- Nâng cao nhận thức, ý thức chấp hành pháp luật, kỷ cương, kỷ luật hành chính khi thực hiện công vụ; không ngừng nỗ lực học tập nâng cao trình độ, kĩ năng hành chính, cầu thị, năng động, sáng tạo và có tinh thần trách nhiệm cao, hết lòng phục vụ nhân dân;

- Xác định rõ vị trí công việc của bản thân để có sự gắn bó, đầu tư của bản thân cho công việc ngày một tốt hơn, hình thành hứng thú, động cơ làm việc tích cực với mục tiêu hiệu quả công việc và sự hài lòng của người dân là trên hết;

- Mạnh dạn có những đề xuất giải pháp với lãnh đạo cấp trên để có cơ hội tiếp cận các điều kiện nâng cao KNTTNVHC;

- Lắng nghe ý kiến góp ý của nhân dân, đồng nghiệp để tự rút kinh nghiệm, có những điều chỉnh phù hợp.

2.5. Đối với các tổ chức, cá nhân khi đến làm việc tại xã

*C*ác tổ chức, cá nhân khi đến làm việc tại cấp xã/phường cần nâng cao nhận thức về luật pháp, các quy trình thủ tục hành chính bằng nhiều cách thức khác nhau: Tự tìm hiểu, hoặc đề nghị cán bộ chuyên trách tư vấn hỗ trợ, đọc hướng kỹ dẫn quy trình thủ tục đã được niêm yết; nếu gặp vướng mắc trong quá trình giải quyết công việc có thể hỏi các bộ phận liên quan để được giải đáp, nếu có thấy có những biểu hiện những nhiễu, phiền hà, tiêu cực thái quá thì có thể phản ánh qua đường dây nóng hoặc gặp trực tiếp lãnh đạo xã, phường để phản ánh. Đồng thời chủ động có những góp ý, đề xuất giải pháp nhằm góp phần thúc đẩy cải cách hành chính, nâng cao chất lượng KNTTNVHC của đội ngũ CBCC nói chung và CBVP nói riêng xây dựng xã, phường ngày một phát triển theo hướng hiện đại, toàn diện.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Ngô Thị Hạnh (2012), "Một số phẩm chất và năng lực cần có của người cán bộ lãnh đạo", *Tạp chí Tâm lý học*, (8), tr. 92.
2. Ngô Thị Hạnh (2015), "Kỹ năng giao tiếp công vụ của cán bộ văn phòng cấp xã/phường", *Tạp chí Tâm lý học*, (6), tr. 95.
3. Ngô Thị Hạnh (2015), "Kỹ năng giải quyết thủ tục hành chính theo cơ chế một cửa của cán bộ văn phòng cấp xã/phường", *Tạp chí Tâm lý học xã hội*, (10), tr. 88.
4. Ngô Thị Hạnh (2015), "Các nghiên cứu về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường", *Tạp chí Tâm lý học xã hội*, (11), tr. 65.
5. Ngô Thị Hạnh (2016), "Các nghiên cứu lý luận về kỹ năng thực thi hành chính của cán bộ văn phòng", *Tạp chí Tâm lý học xã hội*, (1), tr. 132.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

*** Tài liệu tiếng việt**

1. Đào Thị Ái (2008), *Kỹ năng giao tiếp của đội ngũ công chức hành chính trong tiến trình cải cách hành chính,* Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
2. Đào Thị Ái - Chu Liên Anh (2011), *Kỹ năng tư vấn pháp luật của luật sư*, Học viện Khoa học xã hội- Viện KHXH Việt Nam, Luận án Tiến sĩ.
3. Đào An (1994), *Mấy nét về đổi mới tổ chức bộ máy quản lý và cải cách hành chính, Tạp chí quản lý nhà nước*, Học viện Hành chính Quốc gia, (8), tr. 9.
4. Hoàng Anh - Đỗ Ngọc Châu- Nguyễn Thạc (2009), *"Hoạt động, giao tiếp, nhân cách",* Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.
5. Hoàng Thị Anh (1992), *Kỹ năng giao tiếp sư phạm của sinh viên, Đại học sư phạm hà Nội*, Luận án Phó tiến sĩ.
6. Avinash K.Dixit-Bary J.Nalebuff (2006), *Tư duy chiến lược*, Nhà Xuất bản Tri thức.
7. V.G.Afanaxep (1979), *Con người trong quản lý xã hội*, NXB Khoa học xã hội.
8. Nguyễn Văn Ba, *Tăng cường công tác tham mưu đáp ứng yêu cầu thời kỳ hội nhập*, Tạp chí Khoa giáo, số 10 /2007.
9. Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá X (2007), *Nghị quyết số 17/NQ-TW Về đẩy mạnh cải cách hành chính, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý của bộ máy nhà nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
10. Ban tổ chức cán bộ Chính phủ (1991), *Kỷ yếu hội thảo khoa học về chính quyền cấp cơ sở*, tổ chức tại Bắc Thái, tháng 9/1991.
11. Ban tổ chức cán bộ Chính phủ (2000), *Khuyến nghị về chính sách đối với cán bộ xã, phường, thị trấn*, Hà Nội.
12. Ban Tư tưởng-Văn hóa Trung ương (năm 2004), *Tìm hiểu thực trạng và*

xây dựng giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tham mưu tổng hợp Văn phòng các Ban Tuyên giáo tỉnh uỷ, thành uỷ trong giai đoạn công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước".

13. Ban Tuyên giáo Trung ương (2008), *Khảo sát làm cơ sở xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ cán bộ tuyên giáo đến năm 2020*, khách thể điều tra 703 cán bộ thuộc Ban Tuyên giáo các tỉnh Hà Nội, Bắc Giang, Thái Bình, Quảng Bình, Hà Tĩnh, Đà Nẵng, Bình Định, Đắc Lắc, TP.Hồ Chí Minh, Bình Phước, Đồng Tháp, Bạc Liêu.

14. Hoàng Chí Bảo (2005), *Hệ thống chính trị ở cơ sở nông thôn nước ta hiện nay*, NXB Lý luận chính trị.

15. Hoàng Chí Bảo, *Bài đề dẫn Hội thảo Công tác tham mưu của các cơ quan Đảng ở Trung ương,* Hội thảo khoa học Công tác tham mưu của các cơ quan Đảng Trung ương một số vấn đề lý luận và thực tiễn, năm 2009.

16. Bộ giáo dục, *Mục tiêu và kế hoạch đào tạo trường PTCS* (1986), *Mầm non* (1989), *THPT* (1990).

17. *Bộ sách cẩm nang quản lý hiệu quả* (2005), Nhà Xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

18. Phan Văn Cát (1994), *Từ điển Hán việt*, Nhà Xuất bản Giáo dục.

19. Bùi Kim Chi (2007), *Nghiên cứu mô hình nhân cách thẩm phán trong hoạt động xét xử*, L.A.TS - Bộ GD và Đào tạo.

20. Phạm Đức Chính - Ngô Thành Can (2014), *Kỹ năng quản lý hành chính*, NXB Chính trị quốc gia.

21. Covaliep A.G. (1994), *Tâm lý học cá nhân*, NXB Giáo dục, Hà Nội. 16

22. Cruchetxki V.A. (1981), *Những cơ sở của tâm lý học sư phạm, tập 2*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

23. *"Đại từ điển tiếng việt NXB Văn hóa thông tin"*, Hà Nội 1998.

24. Đảng Cộng Sản Việt Nam (2016), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII*, NXBCT Quốc gia.

25. Hà Đăng (2009), *Phạm vi, giới hạn tham mưu của các cơ quan Đảng*

Trung ương, Hội thảo khoa học Công tác tham mưu của các cơ quan Đảng Trung ương một số vấn đề lý luận và thực tiễn.

26. *Điều lệ Đảng khóa X và một số quy định hướng dẫn thi thành* (2008), Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia.

27. Nguyễn Văn Đính (1997), *Giáo trình Tâm lý và nghệ thuật giao tiếp ứng xử trong kinh doanh du lịch,* NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

28. Lê Dân (2011), *Phương án đánh giá sự hài lòng về dịch vụ hành chính công của công dân và tổ chức*, tạp chí Khoa học và công nghệ Đại học Đà Nẵng, số 3

29. Phạm Tất Dong (1984), *Tâm lý học lao động*, Cục Đào tạo bồi dưỡng - Bộ Giáo dục.

30. Phạm Tất Dong, Nguyễn Hải Khoát, Nguyễn Quang Uẩn (2001), *Tâm lí học đại cương,* Viện Đại học mở Hà Nội.

31. Nguyễn Thị Thúy Dung (2009), *Kỹ năng giải quyết tình huống quản lý của học viên các lớp bồi dưỡng Hiệu trưởng tiểu học***,** Luận án Tiến sĩ Tâm lí học. Viện KHXH Việt nam - Viện Tâm lí học.

32. Nguyễn Đăng Dung (1997), *Tổ chức chính quyền nhà nước ở địa phương - lịch sử và hiện tại*, NB Đồng Nai.

33. Nguyễn Đăng Dung (2003), *"Bàn về cải cách chính quyền nhà nước ở địa phương"*, Nghiên cứu lập pháp.

34. Thái Trí Dũng (2005), *Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê.

35. Vũ Dũng (2000), *Tâm lý học xã hội*, Nhà Xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.

36. Vũ Dũng (chủ biên) (2008), *Từ điển Tâm lí học, NXB Từ điển Bách khoa.*

37. Vũ Dũng (2003), *Tâm lý học giao tiếp*, Trường Cao đẳng Lao động Xã hội.

38. Nguyễn Bá Dương, *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo (1999)*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.

39. Bùi Xuân Đức (2002), *"Đổi mới mô hình tổ chức chính quyền địa*

phương ở nước ta hiện nay", Nghiên cứu lập pháp.

40. Bùi Xuân Đức (2003), *"Đổi mới mô hình tổ chức chính quyền địa phương ở đô thị hiện nay"*, Nghiên cứu lập pháp.

41. Bùi Xuân Đức (2003), *"Bàn về tổ chức của Hội đồng nhân dân trong điều kiện cải cách bộ máy nhà nước hiện nay",* Nhà nước và pháp luật.

42. Nguyễn Thành Giang (2012) , *Những đòi hỏi mới về năng lực của chủ tịch ủy ban nhân dân xã*, Đề tài khoa học cấp cơ sở, Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

43. Hồng Hà (1995)*, Bài phát biểu của đồng chí* - Nguyên Bí thư Trung ương Đảng, tại Hội nghị tập huấn nghiệp vụ biên tập văn kiện của Đảng.

44. Hồng Hà (2009), *Về vị trí và tầm quan trọng của công tác tham mưu của các cơ quan Đảng Trung ương,* Hội thảo khoa học Công tác tham mưu của các cơ quan Đảng Trung ương một số vấn đề lý luận và thực tiễn.

45. Trần Thị Thanh Hà (2005), *Một số kỹ năng giao tiếp trong vận động quần chúng của Chủ tịch Hội phụ nữ cấp cơ sở,* Luận án tiến sĩ Tâm lý học.

46. Đoàn Thị Thu Hà - Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2006), *Giáo trình Chính sách kinh tế-xã hội*, Nhà Xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.

47. Phạm Minh Hạc (1978), *Tâm lý học Liên xô*, Nhà Xuất bản Tiến bộ.

48. Phạm Minh Hạc-Lê Khanh - Trần Trọng Thủy (1988), *Tâm lý học tập I và II*, Nhà Xuất bản giáo dục.

49. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

50. Phạm Minh Hạc (2006), *Tâm lý học nghiên cứu con người trong thời đổi mới*, Nhà Xuất bản giáo dục.

51. Phạm Minh Hạc (2006), *Nghiên cứu chính sách nhân tài khoa học công nghệ phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Đề tài khoa học ban Đảng, mã số KHBĐ (03)-2003.

52. Nguyễn Hữu Hải (2013), *Tìm hiểu hành chính công Hoa Kỳ,* NXB Chính trị

quốc gia.

53. Khoa Hành chính - Nhà nước, trường ĐH Luật Hà Nội (2008), *Hoàn thiện pháp luật về tổ chức và hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước cấp xã/phường*, kỷ yếu hội thảo khoa học cấp khoa, Hà Nội.

54. Lê Nam Hải (2008), *Kỹ năng học của sinh viên đại học theo hình thức từ xa,*TT LA Tiến sĩ Tâm lí học, Viện KHXH Việt nam - Viện Tâm lí học.

55. Đàm Bích Hiên (2007), *Hoàn thiện pháp luật về tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã/phường hiện nay*, Luận án tiến sỹ luật học, Hà Nội.

56. *Hiến pháp nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014),* Nhà xuất bản chính trị quốc gia - Sự thật.

57. Nguyễn Ngọc Hiến - Nguyễn Trọng Điều (Chủ biên) (2007), *Quản lý Nhà nước đối với ngành, lĩnh vực*, NXB Khoa học và kỹ thuật.

58. Bùi Hiền, Nguyễn Hữu Quỳnh, Vũ Văn Tảo (2001), *Từ điển Giáo dục học,* Nhà Xuất bản Từ điển Bách khoa.

59. Bùi Minh Hiền (chủ biên) - Vũ Ngọc Hải - Đặng Quốc Bảo (2009): *"Quản lý giáo dục",* ĐHSP Hà Nội.

60. Nguyễn Văn Hòa (2009), *Một số vấn đề về nâng cao chất lượng tham mưu ở các ban Đảng hiện nay,* Hội thảo khoa học Công tác tham mưu của các cơ quan Đảng Trung ương một số vấn đề lý luận và thực tiễn.

61. Trần Đình Hoan (2009), *Đánh giá, quy hoạch, luân chuyển cán bộ lãnh đạo quản lý thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.

62. Ngô Công Hoàn (1997), *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia, Hà Nội.

63. Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (2004), *Tâm lý học xã hội trong quá trình thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở (2004)*, NXB Chính trị Quốc gia.

64. Học viện hành chính quốc gia (2006), *"Hành chính công",* Nhà xuất bản Khoa học kĩ thuật.

65. Học viện Hành chính quốc gia (2007), *Quản lý Nhà nước đối với ngành, lĩnh vực,* NXB Khoa học Kỹ thuật.

66. Học viện Hành chính quốc gia (2009), *Các công trình khoa học của Học viện Hành chính.*

67. Học viện Hành chính quốc gia (2014), *Một số kỹ năng cơ bản trong lãnh đạo, quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở,* NXB Lí luận chính trị.

68. Học viện Hành chính quốc gia (2014), *Những vấn đề cơ bản về quản lý hành chính Nhà nước,* NXB Chính trị Quốc gia.

69. Bùi Kim Hồng *(2009),Chủ tịch Hồ Chí Minh với công tác tổ chức cán bộ*, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia.

70. Đào Duy Huân - GV Nguyễn Đình Chính (1997), *Quản trị Hành chính văn phòng,* NXB Thống kê - HN.

71. Bùi Văn Huệ (2000), *Tâm lí học Tiểu học,* NXB Giáo dục.

72. Nguyễn Thị Vân Hương (2014), *Khoa học Tâm lý trong quản lý hành chính*, NXBCTQG.

73. *Hướng dẫn kỹ thuật thảo luận nhóm bằng hình, lược đồ ý tưởng, phân tích SWOT*- Tài liệu dự án: TM 001, Dự án GTZ TA số: 2000.2208.

74. Nguyễn Đức Hưởng, *Phân loại kỹ năng nghề nghiệp của điều tra viên***,** Tạp chí Tâm lí học, số 5/2005.

75. Nguyễn Văn Huyên (2007), *Hệ thống chính trị Anh, Pháp, Mỹ,* NXB Lý luận Chính trị.

76. Jones L.K (2000), *Những kỹ năng nghề nghiệp bước vào thế kỷ 21*, Nhà Xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.

77. Nguyễn Công Khanh (2012), *Phương pháp giáo dục giá trị, kỹ năng sống giúp bạn gặt hái sự thành công,* NXB Đại học Sư phạm Hà Nội.

78. Kharlamop I.F.(1978), *Phát huy tính tích cực của học sinh như thế nào (tập1,2),* NXB Giáo dục, Hà Nội.

79. Kixegof X.I (1976 -1977) - Lê Khánh Bằng dịch, *Hình thành kỹ năng, kỹ xảo sư phạm cho sinh viên trong điều kiện của nền giáo dục đại học* Tổ Tư liệu ĐHSP.

80. Kromrey H. (1999), *Nghiên cứu xã hội thực nghiệm,* NXB Thế giới, Hà Nội.

81. Lê Ngọc Lan (1982)**,** *Quan hệ giữa tự đánh giá của học sinh với thái độ học tập và động cơ học tập.* Kỷ yếu hội nghị Tâm lý học toàn quốc lần thứ V, Hà Nội.

82. V.I Lênin (2006), *Toàn tập*, NXB Chính trị quốc gia.

83. Leonchep A.N. (1987), *Hoạt động - Ý thức - Nhân cách*, NXBGD.

84. Hoàng Thị Bích Liên (2009), *Hoàn thiện mô hình quản lý các Trung tâm BDCT cấp huyện đáp ứng nhu cầu nâng cao chất lượng CBCC trong giai đoạn mới*, Hà Nội.

85. Lomov B.F.(2000), *Những vấn đề lí luận và phương pháp luận tâm lí học,* NXB ĐHQG Hà Nội.

86. Đỗ Long, Phan Thị Mai Hương (2002), *Tính cộng đồng, tính cá nhân và "cái tôi"của người Việt nam hiện nay (sách tham khảo),* NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.

87. John Adair (2007), *Kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề***,** NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.

88. Bùi Thị Xuân Mai (2007), *Một số kỹ năng tham vấn cơ bản của cán bộ xã hội,* Viện Tâm lí lí học - Viện Khoa học xã hội Việt nam, Tóm tắt Luận án tiến sĩ Tâm lí học chuyên ngành.

89. Lã Văn Mến (2005), *Nghiên cứu KN giải quyết tình huống sư phạm của sinh viên Cao đẳng Sư phạm Nam định,* Viện Tâm lí học - Viện khoa học xã hội Việt nam, Tóm tắt Luận án Tiến sĩ Tâm lí học.

90. Vũ Đăng Minh (2014), *Sổ tay về quản lý nhà nước và kỹ năng làm việc dành cho cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn*, NXB Chính trị quốc gia.

91. Phan Trọng Ngọ (chủ biên) (2000), *Tâm lí học hoạt động và khả năng ứng dụng vào lĩnh vực dạy học***,** NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

92. Bùi Văn Nhơn (2005), *Quản lí nguồn nhân sự trong một tổ chức*, Học viện Hành chính quốc gia.

93. Đào Thị Oanh (1999), *Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.

94. Đỗ Thị Ngọc Oanh (2010), *Quản lý bồi dưỡng nghiệp vụ hành chính cho đội ngũ CB cấp cơ sở*, Đại học Quốc gia Hà Nội.

95. Hoàng Thị Oanh (2003), *Nghiên cứu kỹ năng tổ chức hoạt động chơi cho trẻ 5 tuổi của sinh viên Cao đẳng Sư phạm mẫu giáo,* Luận án tiến sĩ Tâm lí học.

96. Petrovxki A.V.(1982), *Tâm lí học sư phạm và tâm lí học lứa tuổi***,** NXB Giáo dục.

97. Thang Văn Phúc (chủ biên) (2001), *Cải cách hành chính nhà nước - Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp*, NXBChính trị quốc gia, Hà Nội.

98. Vũ Thị Phụng (2001), *Nghiệp vụ Thư ký Văn phòng*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

99. Nguyễn Minh Sản (2009), *Pháp luật về cán bộ, công chức chính quyền cấp xã/phường ở Việt Nam hiện nay những vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Chính trị - Hành chính, Hà Nội.

100. Mạc Minh Sản (số 5/2006), *Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức chính quyền cấp xã/phường*, Tạp chí Quản lý Nhà nước.

101. Nguyễn Văn Sáu, Hồ Văn Thông (Đồng chủ biên) (2003), *Thực hiện quy chế dân chủ và xây dựng chính quyền cấp xã/phường ở nước ta hiện nay*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

102. Nguyễn Đức Sơn (2009), *Sự cố kết nhóm trong nhóm nhỏ chính thức của sinh viên,* Luận án Tiến sĩ Tâm lí học, Đại học Sư phạm Hà Nội.

103. Nguyễn Đức Sơn (2015), *Giáo trình đánh giá nhân cách,* NXB ĐHSP.

104. Phạm Hồng Thái (2001), *Trách nhiệm kỉ luật và trách nhiệm bồi thường vật chất của cán bộ, công chức ở nước ta hiện nay.*

105. Hà Quang Thanh (2008), *Nghiên cứu các tiêu chí để đưa hoạt động của Văn Phòng UBND cấp huyện đạt tiêu chuẩn ISO*, Học viện Hành chính. 86

106. Trần Hương Thanh (2012), *Tính tích cực lao động của công chức hành chính cấp phường*, Luận án tiến sĩ tâm lý học, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam

107. Trần Quốc Thành (1992), *Kỹ năng tổ chức trò chơi của chi đội trưởng chi*

đội TNTP Hồ Chí Minh, LA Phó tiến sĩ khoa học SP-TL.ĐHSP Hà Nội.

108. Mai Thanh Thế (2000), *Nghiên cứu năng lực tổ chức thưc hiện quyết định của người lãnh đạo, quản lý*, Đề tài cấp cơ sở Viện Tâm lý học.

109. Lê Sĩ Thiệp (1996), *Tổ chức, thể chế và phương thức hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước ở địa phương*, Đề tài cấp Bộ Học viện Hành chính.

110. Thông tư số: 06/2012/TT-BNV, *Hướng dẫn về chức trách, tiêu chuẩn cụ thể, nhiệm vụ và thẩm quyền công chức xã/phường, thị trấn.*

111. Trần Trọng Thuỷ (1978), *Tâm lý học lao động (tài liệu dùng cho học viên cao học tâm lý)*, Viện Khoa học giáo dục, Hà Nội.

112. Nguyễn Phú Trọng và Trần Xuân Sầm (2001), *Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ CB đáp ứng nhu cầu của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước*, NXB Chính trị quốc gia.

113. Vũ Huy Từ - Nguyễn Khắc Hùng, *Hành chính học và cải cách hành chính* (1998), Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia.

114. Vũ Huy Từ (2001), *Xây dựng và thực hiện mẫu hành chính*, Học viện Hành chính.

115. Đào Duy Tùng, *Bài phát biểu của đồng chí* - nguyên Ủy viên Bộ Chính trị, Bí thư thường trực tại buổi Tổng kết công tác năm 1993 của Văn phòng Trung ương Đảng.

116. Phạm Thị Tuyết (2008), *Kỹ năng giao tiếp của cán bộ ngân hàng,* Luận án Tiến sĩ Tâm lí học chuyên ngành, Viện KHXH Việt Nam - Viện Tâm lí học.

117. Lương Văn Úc (2011), *Tâm lý học lao động*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.

118. Luật sư Võ Thành Vị (1998), *Quản lý hành chính văn phòng*, NXB Thống kê. HN.

119. Viện nghiên cứu khoa học hành chính (2009), *Thuật ngữ hành chính*, Học viện Chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh - Hà Nội.

120. Viện Khoa học tổ chức Nhà nước (1998), *Đạo đức, phong cách, lề lối làm việc của cán bộ công chức theo tư tưởng Hồ Chí Minh*, NXB Chính trị quốc gia.

121. Vưgôtxki L.X. (1997), *Tuyển tập Tâm lí học,* NXB ĐHQG, Hà Nội.

122. Warren Blank (2005), *108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh*, Nhà Xuất bản Lao động -Xã hội.

123. Nguyễn Văn Y (2008), *Xây dựng nội dung và phương pháp bồi dưỡng kỹ năng tin học văn phòng đối với CBCC cấp cơ sở trên địa bàn thành phố*, Hà Nội.

*** Tài liệu tiếng nước ngoài**

+ *Tiếng Anh*

124.	Bion.W (1991), *Experiences in groups and other papers*, London. Routedge.
125.	Courtney, D.P Courtne, M. & Nicholson, D. (1992), *The effect of cooperative learning as an instructional practive at the college level.* Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, Knoxville, TN. (ERIC Document Reproduction Services No. ED 354808).
126.	Dave, R. H. (1975), *"Developing and Writing Behavioral Objectives"* (R.J. Armstrong,ed.),Tucson, Arizona: Educational Innovators Press.
127.	Dixon. Pam. (1996),*Virtual college*, Princeton: Peterso's.
128.	Dyson E. A (1997), *Desing for living in the Digital Age*, New York: broadway Books (Bantam Doubleday dell).
129.	Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: BatmanGarside Sandra G, Klein er Brian H.(1991), *Effective one – to – one communication skill*, vol 23, No 7.
130.	Harford, M (1971), *Group in social work*, Columbia University Press, New York, USA.
131.	Morales S.A. & Shaefor W. (1987), *Social Work a Profession For Many Faces*, Allyn & Bacon Press.

*** Các trang Webside**

+ *Website tiếng Việt*

132.	http://ajc.edu.vn, Đỗ Thái Huy: *Đội ngũ cán bộ, công chức cấp cơ sở ở nước ta hiện nay: Thực trạng và giải pháp*, Lý luận Chính trị.

133.	*http://doc.edu.vn/tai-lieu/bao-cao-thuc-trang-to-chuc-hanh-chinh-van-phong-tai-cong-ty-tu-dong-hoa-co-khi-va-moi-truong-ameco-44769/.*
134.	*http://giaiphapdaotaovnnp.edu.vn/thu-ky-tro-ly/dao-tao-nghe-thu-ky/404-nhung-ky-nang-van-phong-can-thiet-cho-nghe-thu-ky.*
135.	*http://www.hcmulaw.edu.vn/hcmulaw/index.php?option=com_content&view=article&id=10364:s-kcb-nckh&catid=309:s-kcb-nckh&Itemid=357.*
136.	http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/1010073/0/5376/Motso_tu_tuong_kinh_dien_tren_the_gioi_ve_hanh_chinh_cong_va_cai_cach.
137.	*http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-mem/ky-nang-to-chuc-cong-viec/14422-ky-nang-to-chuc-cong-viec.html.*
138.	*http://moj.gov.vn/vbpq/lists/vn%20bn%20php%20lut/view_detail.aspx?itemid=27220, Nghị định về công chức xã, phường, thị trấn (điều3, chươngII .*
139.	http://www.tgm.vn/ky-nang-song-ky-nang-mem/.
140.	*https://www.quangbinh.gov.vn/3cms/tuyen-dung-dao-tao-cong-chuc-o-nhat-ban.htm.*
141.	*http://thuvienphapluat.vn/van-ban/Lao-dong-Tien-luong/Quyet-dinh-414-TCCP-VC-tieu-chuan-nghiep-vu-cac-ngach-cong-chuc-nganh-hanh-chinh-7016.*
142.	*http://www.truongnoivu.edu.vn/chi-tiet/489/Quan-tri-van-phong.aspx. 118*
143.	*http://vietyen.bacgiang.gov.vn/cai-cach-hanh-chinh/giai-phap-nang-cao-chat-luong-cai-cach-hanh-chinh-tren-dia-ban-huyen-viet-yen.htm.*
144.	*https://vi.wikipedia.org/wiki/%E1%BB%A6y_ban_nh%C3%A2n_d%C3%A2n.*

PHỤ LỤC

MỘT SỐ VĂN BẢN VỀ CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH, VỀ CÁN BỘ CÔNG CHỨC, CÁN BỘ VĂN PHÒNG CẤP XÃ/PHƯỜNG

1. Nghị định số 114/2003/NĐ - CP của Chính phủ về cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn ngày 10 - 10 - 2003, Điều 3: "Yêu cầu đối với cán bộ, công chức cấp xã/phường"quy định: "Cán bộ, công chức cấp xã/phường là công bộc của nhân dân, chịu sự giám sát của nhân dân, phải không ngừng rèn luyện phẩm chất đạo đức, học tập nâng cao trình độ và năng lực công tác để thực hiện tốt nhiệm vụ, công vụ được giao", yêu cầu này cũng là căn cứ định hướng để CBCC xã, phường trong đó có CBVP cấp xã/phường phải luôn phấn đấu, rèn luyện mọi mặt. đặc biệt là kỹ năng nghiệp vụ hành chính để hoàn thành tốt nhiệm vụ thuộc chức trách.

2. Chính phủ (2003), *Nghị định 121/2003/NĐ-CP ngày 21/10/2003 về chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn*, Hà Nội.

3. Chính phủ (2004), *Nghị định số 107/2004/NĐ-CP ngày 02/4/2004 quy định số lượng Phó Chủ tịch và cơ cấu thành viên Ủy ban nhân dân các cấp*, Hà Nội.

4. Chính phủ (2005), *Nghị định 159/2005/NĐ-CP ngày 27/12/2005 về phân loại đơn vị hành chính xã, phường, thị trấn*, Hà Nội.

Chính phủ (2009), *Nghị định 92/2009/NĐ-CP, ngày 22/10/2009 về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã/phường*, Hà Nội.

5. Chính phủ (2006), *Báo cáo số 116-BC/CP ngày 15/12 về tổ chức và hoạt động của Ủy ban nhân dân các cấp từ 2004 - 2006*, Hà Nội.

6. Quyết định số 04/2004/QĐ-BNV Luật Cán bộ công chức năm 2008;

7. Quyết định số 129/QĐ-TTg ngày 02 tháng 8 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ V/v ban hành quy chế Văn hóa công sở trong các cơ quan hành chính nhà nước

8. Nghị định số 92/2009/NĐ-CP của Chính phủ: Về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã/phường;

9. Luật Viên chức năm 2010

10. Nghị định số 112/2011/NĐ-CP của Chính phủ: Về công chức xã, phường, thị trấn ngày 05/12/2011;

11. Thông tư số 06/2012/TT-BNV của Bộ Nội vụ: Hướng dẫn về chức trách, tiêu chuẩn cụ thể, nhiệm vụ và tuyển dụng công chức xã, phường, thị trấn ngày 30/10/2012;

12. Nghị định số 29/2013/NĐ-CP của Chính phủ ngày 08/04/2013: Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 92/2009/NĐ-CP ngày 22 tháng 10 năm 2009 của Chính phủ về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã/phường.

CÁC MẪU PHIẾU:

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dùng cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường)

Để tạo môi trường làm việc thuận lợi và nâng cao năng lực nghiệp vụ hành chính cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường. Xin anh (chị) vui lòng chia sẻ những nội dung dưới đây. Mọi thông tin anh (chị) cung cấp được đảm bảo tính riêng tư và chỉ được sử dụng vào mục đích nghiên cứu khoa học, không ảnh hưởng đến quyền lợi vật chất cũng như tinh thần của anh (chị).

Cách trả lời: Anh/Chị hãy đọc kỹ từng câu hỏi dưới đây, trong mỗi câu hỏi có có 5 phương án trả lời tương ứng với 5 mức:

+ Mức 5: Đáp ứng yêu cầu của công việc với hiệu quả cao;

+ Mức 4: Đáp ứng yêu cầu của công việc;

+ Mức 3: Đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc;

+ Mức 2: Đôi khi đáp ứng yêu cầu của công việc;

+ Mức 1: Ít khi đáp ứng yêu cầu của công việc.

Anh/chị lựa chọn phương án phù hợp nhất với mình khi đánh giá về kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của bản thân khi làm việc tại văn phòng cấp xã/phường rồi đánh dấu (X) ào ô tương ứng ở bảng dưới đây:

TT	Các kỹ năng, nghiệp vụ hành chính	Mức độ thực hiện				
I.	**Kỹ năng văn thư - lưu trữ**	**Mức 1**	**Mức 2**	**Mức 3**	**Mức 4**	**Mức 5**
1	**N**ghiệp vụ văn thư.					
2	Nghiệp vụ lưu trữ.					
3	Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm.					
4	Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính.					
5	Phân loại và lưu trữ hồ sơ.					
6	Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản.					
7	Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình 1 cửa.					
8	Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến.					
II.	**Kỹ năng tham mưu - thư kí**					
9	Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính.					
10	Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện.					

11	Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở.					
12	Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí.					
13	Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ.					
14	Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính.					
15	Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện.					
16	Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ chính.					
17	Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên.					
18	Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan.					
III	**Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính**					
20	Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính.					
21	Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau.					
22	Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm.					
23	Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu.					
24	Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch.					
25	Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo.					
26	Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên.					
IV.	**Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính**					
27	Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính.					
28	Kiến thức về văn hóa giao tiếp.					
29	Tổ chức các chương trình, sự kiện (tổ chức hội nghị, hội thảo, đón tiếp khách đến thăm					

	và làm việc, tổ chức các đoàn đi thăm quan, thực tế, học tập…).					
30	Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính.					
31	Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác.					
32	Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính.					
33	Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ.					
34	Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác.					
V.	**Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính**					
35	Kiến thức về nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh.					
36	Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến.					
37	Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống.					
38	Hình thành các giải pháp ứng phó.					
39	Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên.					
40	Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình.					
41	Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao					
42	Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính.					
43	Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân.					
44	Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ.					
V.	**Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVP cấp xã/phường**					

a.	***Yếu tố chủ quan***					
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.					
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.					
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.					
4	Kinh nghệm cúa cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.					
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.					
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.					
b.	***Yếu tố khách quan***					
7	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng.					
8	Sắp xếp đúng người, đúng việc.					
9	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.					
10	Ý thức và trình độ của nhân dân.					
11	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.					
12	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.					

**** Xin anh/chị vui lòng cho biết thêm một số thông tin về mình:***

1. Công việc ông (bà) đang thực hiện?

a) Văn phòng - Thống kê - Kế hoạch ☐

b) Văn phòng tư pháp – Hộ tịch ☐

c) Địa chính – Xây dựng ☐

d) Chức danh khác: ☐

2. Giới tính

☐ Nam ☐ Nữ

3. Tuổi

a) Từ 25 ÷30 ☐ c) Từ 41÷50 ☐

b) Từ 31÷40 ☐ d) Từ 51 trở lên ☐

4. Trình độ được đào tạo?

a) Đại học ☐

b) Cao đẳng ☐

c) Trung cấp ☐

d) Trình độ khác (ghi cụ thể)…….

5. Đã tham gia các khóa tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng hành chính?

a) Chưa tham gia ☐

b) Đã tham gia ☐

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho cán bộ lãnh đạo, quản lý; cán bộ công chức không làm công tác văn phòng cấp xã/phường)

Kính gửi đồng chí …….

Nhằm góp phần nâng cao hiệu quả các biện pháp phát triển kỹ năng nghiệp vụ hành chính cho cán bộ hành chính cấp xã/phường, kính mong đồng chí trao đổi về những nội dung dưới đây.

Những ý kiến đóng góp của đồng chí được đảm bảo tính riêng tư và chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu khoa học không ảnh hưởng đến cá nhân đồng chí.

Câu 1: Theo đồng chí, kỹ năng nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng ở xã/phường mình đạt mức độ nào?

TT	Các kỹ năng, nghiệp vụ hành chính	Các mức độ kỹ năng đạt được				
		Còn nhiều lỗi (1)	Chưa thành thục (2)	Tương đối thành thục (3)	Thành thục (4)	Rất thành thục (5)
I.	**Kỹ năng văn thư - lưu trữ**					
1	Nghiệp vụ văn thư.					
2	Nghiệp vụ lưu trữ.					
3	Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm.					
4	Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính.					
5	Phân loại và lưu trữ hồ sơ.					
6	Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản.					
7	Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình 1 cửa.					
8	Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến.					
II.	**Kỹ năng tham mưu - thư kí**					
9	Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính.					
10	Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện.					

11	Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở.					
12	Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí.					
13	Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ.					
14	Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính.					
15	Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện.					
16	Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ chính.					
17	Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên.					
18	Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan.					
III	**Kỹ năng tổng hợp - báo cáo hành chính**					
19	Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính.					
20	Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau.					
21	Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm.					
22	Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu.					
23	Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch.					
24	Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo.					
25	Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên.					
IV.	**Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính**					

26	Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính.					
27	Kiến thức về văn hóa giao tiếp.					
28	Tổ chức các chương trình, sự kiện (tổ chức hội nghị, hội thảo, đón tiếp khách đến thăm và làm việc, tổ chức các đoàn đi thăm quan, thực tế, học tập…).					
29	Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính.					
30	Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác.					
31	Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính.					
32	Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ.					
33	Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác.					
V.	**Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính**					
34	Kiến thức về nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh.					
35	Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến.					
36	Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống.					
37	Hình thành các giải pháp ứng phó.					
38	Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên.					
39	Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình.					
40	Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao.					
41	Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính.					
42	Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân.					
43	Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ.					

Câu 2: Theo đồng chí, các yếu tố sau đây ảnh hưởng như thế nào đến mức độ hình thành kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của của cán bộ văn phòng ở xã/phường mình?

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Ảnh hưởng rất mạnh	Ảnh hưởng mạnh	Có ảnh hưởng nhưng không mạnh	Ít ảnh hưởng	Rất ít ảnh hưởng
A	***Yếu tố chủ quan***					
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.					
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.					
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.					
4	Kinh nghiệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.					
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.					
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.					
B	***Yếu tố khách quan***					
7	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đưa khen thưởng.					
8	Sắp xếp đúng người, đúng việc.					
9	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.					
10	Ý thức và trình độ của nhân dân.					
11	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.					
12	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.					

Câu 3: Theo đồng chí, để nâng cao kỹ năng nghiệp vụ hành chính cho đội ngũ cán bộ văn phòng ở xã/phường, cần có biện pháp căn bản nào?

TT	Các nhóm biện pháp	Mức độ cần thiết				
		1	2	3	4	5
1	Xây dựng khung KN TTNVHC cho CBVP cấp xã/phường					
2	Đẩy mạnh việc thực hiện mô hình hành chính “một cửa“liên thông theo hướng hiện đại					
3	Thực hiện kiểm tra, đánh giá KVTT NVHC của CBVP cấp xã/phường/phương					

4	**Đào tạo, bồi dưỡng bổ sung, hoàn thiện, nâng cao KNTT NVHC của CBVP cấp xã/phường**					
5	Nâng cao năng lực của chính quyền cấp xã/phường để cán bộ văn phòng có điều kiện phát huy kỹ năng nghiệp vụ hành chính trong thực thi công vụ					

** Xin đồng chí cho biết thêm một số thông tin khác của bản thân:*

3. Vị trí lãnh đạo quản lý cấp xã/phường của đồng chí:

a) Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy xã: ☐

b) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân xã; ☐

c) Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã; ☐

d) Chủ tịch Ủy ban Mặt trận Tổ quốc xã; ☐

đ) Bí thư Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh xã; ☐

e) Chủ tịch Hội Liên hiệp Phụ nữ xã; ☐

g) Chủ tịch Hội Nông dân xã; ☐

h) Chủ tịch Hội Cựu chiến binh xã. ☐

D, Chức vụ khác……

4. Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

5. Tuổi:

a) Từ 25 ÷30 ☐ c) Từ 41÷50 ☐

b) Từ 31÷40 ☐ d) Từ 51 trở lên ☐

6. Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ:

a. Thạc sĩ ☐ d. Trung cấp ☐

b. Đại học ☐ e. Sơ cấp ☐

c. Cao đẳng ☐ g. Chưa qua đào tạo ☐

7. Thời gian làm công tác lãnh đạo, quản lý:

a. Dưới 5 năm ☐; b. Từ 5 đến 10 năm ☐; c. Trên 10 năm ☐

Xin trân trọng cảm ơn về sự hợp tác của đồng chí!

Quy trình và Khung chương trình khóa: "Bồi dưỡng một số kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính cho đội ngũ cán bộ văn phòng Phường Long Bình"(thực nghiệm)

1. Phân tích nhu cầu

- Yêu cầu của công việc hành chính văn phòng;
- Xu thế cải cách hành chính, trong đó nhấn mạnh trình độ chuyên môn nghiệp vụ hành chính của đội ngũ CBVPCXP;
- Các yêu cầu chuẩn đối với CBVPCXP.

2. Mục tiêu

Sau khi học xong khóa bồi dưỡng, tập huấn, học viên có thể đạt được:

2.1. Về kiến thức

- Nắm bắt được các vấn đề liên quan đến công chức cấp xã/phường; vị trí chức danh văn phòng cấp xã/phường; các vấn đề luật định trong thực thi nhiệm vụ hành chính văn phòng và các vân đè khá liên quan thuộc cấp xã/phường.
- Hiểu và vận dụng được các năng lực cần có, các nguyên tắc, các kĩ thuật cần tuân thủ trong thực hiện công tác hành chính văn phòng;
- Hệ thống và đánh giá được các công việc của CBVPCXP trong mối quan hệ với các vị trí công việc khác, với các chủ thể khác có liên quan.

2.2. Về kỹ năng

- Lập được các kế hoạch, các hồ sơ lưu trữ liên quan đến công tác hành chính văn phòng thuộc cấp xã/phường;
- Thực hiện đúng, đủ quy trình nghiệp vụ đối với hoạt động hành chính văn phòng thuộc cấp xã/phường, vân dụng được các kĩ thuật, nghiệp vụ hành chính khi tiến hành giải quyết các thủ tục hành chính;
- Xây dựng được các chương trình công tác, các sự kiện hành chính, đồng thời tham gia theo dõi, tổ chức thực hiện, kết nối với các bộ phận khác liên quan để thúc đẩy các hoạt động công tác đạt kết quả theo kế hoạch, chương trình đã xác định.

2.3. Về thái độ

Biết lắng nghe, biết chia sẻ với cá chủ thể liên quan, nhất là nhân dân về các vấn đề liên quan đến thủ tục hành chính văn phòng thuộc chức trách;

Biết chủ động, linh hoạt, có tinh thần trách nhiệm đê xử lý hiệu quả các

tình huống phát sinh trong giải quyết các thủ tục hành chính.

2.4. Mục tiêu khác

Thiết lập các kỹ năng mềm khác hỗ trợ hoạt động hành chính văn phòng đạt hiệu quả: sử dụng công nghệ thông tin, các phần mềm quản lý hành chính; sử dụng ngoại ngữ, các trang thiết bị hội trường, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết các tình huống trong giả quyết sự kiện hành chính

3. Nội dung chương trình chi tiết

STT	Nội dung	Mục cụ thể tiêu	Phương pháp	Phương tiện	Thời gian
1	Tổng quan chung về công chức văn phòng cấp xã/phường: Khái niệm, chức năng nhiệm vụ, yêu cầu về phẩm chất, năng lực, các kỹ năng nghiệp vụ căn bản	Nắm các khái niệm căn bản, các vấn đề căn bản cần lưu ý trong hoạt động hành chính văn phòng cấp xã/phường	Thuyết trình hiệu quả; Hỏi - đáp;	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Projecter	1 buổi trên lớp: (Thời gian thực hành trên lớp 02 tiết), làm bài luận ở nhà (04 tiết)
2	KN hình thành các giải pháp ứng phó với các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính tại UBND cấp xã/phường	Hình thành được các kỹ năng liên quan: - Kỹ năng hình thành các tình huống giả định; - Kỹ năng nhận định, phân tích tình và dự kiến các giải pháp giải quyết tình huống; - Kỹ năng giải quyết hiệu quả các tình huống.	Hỏi - đáp; Tình huống; Làm việc nhóm	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Laptop; Projecter	2 buổi (1/2 thời gian thực hành, thực tế)
3	KN Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ	Hình thành được các kỹ năng liên quan: - Kỹ năng hiểu đối tượng giao tiếp; - Kỹ năng thuyết	Thuyết trình hiệu quả; Phỏng vấn nhanh	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Laptop;	1 buổi trên lớp (Thời gian thực hành trên lớp: 2/3) Làm bài tập về nhà với các

STT	Nội dung	Mục cụ thể tiêu	Phương pháp	Phương tiện	Thời gian
		phục đối phương; - Kỹ năng vận dụng các kiến thức hành chính để thuyết phục hiệu quả		Projecter	chủ đề (4 tiết)
4	KN phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí.	Hình thành được các kỹ năng liên quan: - Nhận diện nhanh vấn đề, làm chủ cảm xúc; - Huy động các tri thức, kinh nghiệm phù hợp để hình thành các hướng tham mưu. - Kỹ năng thu	Giải quyết vấn đề; Thuyết trình hiệu quả; Làm việc nhóm.	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Laptop; Projecter	2 buổi
5	KN thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau	Hình thành được các kỹ năng liên quan: - Kỹ năng sử dụng các phương tiện khai thác thông tin; - Phân tích, tổng hợp những thông tin theo mục đích cụ thể.	Hỏi-đáp; Thuyết trình hiệu quả	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Laptop; Projecter	1 buổi (1/2 thời gian thực hành trên lớp); 2 tiết làm bài tập ở nhà
6	KN nghiệp vụ lưu trữ	- Kỹ năng phân loại hồ sơ theo đúng quy trình; - Kỹ năng quản lý, sử dụng hồ sơ theo quy định	Phỏng vấn nhanh; Thuyết trình hiệu quả	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Laptop; Projecter	1 buổi (2/3 thời gian) thực hành

STT	Nội dung	Mục cụ thể tiêu	Phương pháp	Phương tiện	Thời gian
7	Ôn tập, giải đáp thắc mắc, tư vấn	- Kỹ năng nêu vấn đề, đặt câu hỏi; - Kỹ năng nhóm, phân loại và trẻ lời câu hỏi theo vấn đề	Hỏi - đáp; Hỏi chuyên gia	Tài liệu trực quan, Bảng lead; Giấy A1; Thẻ màu; Laptop; Projecter	1 buổi (thực hành)
8	Kiểm tra, đánh giá cuối khóa			Giấy A4; Đề thi dạng bài tập tình huống.	45 phút

BÀI TẬP SỐ 1 ĐỂ THỰC NGHIỆM

(Dành cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường để đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính thông qua giải quyết tình huống - Đo lần 1)

Xin anh/chị vui lòng đọc kỹ từng câu hỏi tình huống, khoanh tròn vào chữ cái đầu của một đáp án đúng nhất hoặc điền thêm vào chỗ trống để có phương án phù hợp (có thể chọn nhiều phương án và cả điền khuyết).

Câu 1: Theo anh/chị, để thực hiện tốt công cuộc cải cách hành chính hiện nay của cả nước nói chung, ở cấp xã/phường nói riêng, cần coi trọng yếu tố nào nhất?

A. Nhân tố con người, đặc biệt là chất lượng kỹ năng làm việc của đội ngũ CBCC.

B. Thực hiện tốt cơ chế "một cửa"theo hướng ngày một hiện đại, liên thông.

C. Đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị, công cụ làm việc đầy đủ.

Câu 2: Theo anh chị, trọng tâm của cải cách hành chính giai đoạn 2011-2020 là những vấn đề căn bản nào?

A. Cải cách thể chế theo hướng thông suốt, hiện đại, vững mạnh;

B. Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ CBCC, VC; Nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và chất lượng dịch vụ công;

C. Tất cả các phương án trên.

Câu 3: Để cải cách hành chính và nâng cao chất lượng công tác hành chính ở cấp xã/phường hiện nay nên lưu ý nhất điều gì?

A. Cắt giảm thủ tục hành chính rườm rà, giám sát việc thực hiện và nâng cao chất lượng cải cách hành chính trong tất cả các lĩnh vực thuộc thẩm quyền, công khai minh bạch tất cả các thủ tục hành chính.

B. Lắng nghe ý kiến của nhân dân;

C. Duy trì và cập nhật dữ liệu về thủ tục hành chính.

Câu 4: Để nâng cao kỹ năng hành chính đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường, theo anh chị cần quan tâm điều gì nhất?

A. Rèn luyện phẩm chất, bản lĩnh chính trị và chuyên môn nghiệp vụ, bố trí đúng người, đúng việc nhằm đáp ứng yêu cầu của nền hành chính hiện đại;

B. Xây dựng, hoàn thiện các văn bản pháp lý về chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ CBVP cấp xã/phường.

C. Thực hiện tốt đánh giá CBVP cấp xã/phường

Câu 5: Chị A mới sinh con do mổ đẻ nên phải nghỉ. Chồng chị A đi du học nước ngoài chưa về được. Hỏi Chị A có thể nhờ người thân đi đăng ký khai sinh cho con được không ? Khi đi đăng ký khai sinh phải lưu ý những vấn đề gì ?

A. Không, vì chưa có hướng dẫn cụ thể ngoại lệ như tình huống này.

B. Được vì căn cứ theo Nghị định số 158/2005/NĐ-CP.

C. Được, đến cấp UPND xã/phường, mang theo giấy chứng sinh của bé, giấy CN kết hôn của bố mẹ bé, giấy CMND của người đi đăng ký thay.

Câu 6: Anh/Chị là cán bộ Văn phòng -Tư pháp Hộ tịch cấp xã/phường, có 02 công dân mang đơn đến đề nghị giải quyết về vấn đề tranh chấp đất đai anh/chị sẽ làm gì?

A. Tiếp đón để nắm bắt thông tin ban đầu rồi giới thiệu họ sang gặp cán bộ địa chính - xây dựng vì đây không thuộc chuyên môn của anh chị;

B. Cứ trả lới theo ý nghĩ của anh chị và sau đó mời họ sang gặp cán bộ địa chính - xây dựng để hỏi thêm.

C. Tiếp đón, giới thiệu sang gặp cán bộ địa chính - xây dựng, và chỉ tham gia khi đến phần việc thuộc chức trách, cụ thể là:.....

Câu 7: Là cán bộ Văn phòng -Tư pháp Hộ tịch cấp xã/phường, khi có một công dân đến giải quyết về thủ tục công chứng anh chị sẽ vận dụng quy trình "một cửa"như thế nào?

A. Tiếp công dân tại bộ phận tiếp nhận và trả lời kết quả, hẹn ngày trả kết quả trả.

B. Tiếp công dân tại bộ phận tiếp nhận và trả lời kết quả, nếu việc thuộc thẩm quyền cấp xã/phường sẽ hướng dẫn tiếp để họ hoàn thiện hồ sơ, tiếp nhận và viết giấy hẹn theo quy định khi hồ sơ đầy đủ theo niêm yết.

C. Xử lý hồ sơ theo quyền hạn.....

Câu 8: Một công dân tự xưng là thương binh không đem giấy tờ minh chứng yêu cầu vì lý do đã thất lạc, đến yêu cầu UBND cấp xã/phường xác nhận lại để con họ đang đi học được hưởng chế độ liên quan, là cán bộ Văn phòng Thống kê - Kế hoạch cấp xã/phường anh chị sẽ làm gì?

A. Giúp họ làm thủ tục xác nhận vì anh/chị chắc rằng họ là người gần nhà và là thương binh thật, nói với bộ phận liên quan nếu trình ký xếp hỏi thì sẽ tự giải thích là người quen của anh chị.

B. Chỉ dẫn cho họ đến gặp cán bộ Phòng Thương Binh và xã hội vì không thuộc chuyên môn, thẩm quyền của anh chị, sau đó sẽ.....

C. Đón tiếp, sàng lọc thông tin, giúp đỡ theo khả năng đồng thời giới thiệu họ đến bộ phận liên quan để giải quyết.

Câu 9: Vào cuối ngày làm việc, khi chỉ còn 5 phút là chuẩn bị hết giờ hành chính, có một công dân là giáo viên đến xin công chứng một số giấy tờ cá nhân, là cán bộ hành chính văn phòng ở bộ phận "một cửa" cấp xã/phường anh chị giải quyết trường hợp này như thế nào?

A. Vui vẻ tiếp nhận hồ sơ công chứng, kiểm tra sơ bộ, nếu không phức tạp và các thành viên liên quan đang đông đủ thì linh động làm thủ tục công chứng luôn và nhắc công dân lần sau nhớ đi sớm hơn để không vội vàng. Nếu là hồ sơ phức tạp thì tư vấn thêm để họ có thể để hồ sơ lại hoặc hôm sau đến vào đầu giờ hành chính.

B. Từ chối ngay và nói: "Hết giờ làm việc đến nơi rồi, chị về đi hôm khác đến".

C. Nhận hồ sơ nhưng hỏi họ có thể chờ đến hôm sau không vì đã hết gờ làm việc, không kịp làm ngay, sau đó viết giấy hẹn khi họ đồng ý.

Câu 10: Là cán bộ thuộc bộ phận hành chính văn phòng của cấp xã/phường, khi lãnh đạo đưa anh chị một công văn gửi đi cấp huyện, anh chị sẽ làm gì để đảm bảo công văn đi đúng quy trình hành chính nhất?

A. Xem qua lại xem còn lỗi gì không, nếu chắc chắn đã ổn thì sao lưu lại một bản để lưu hồ sơ, lấy mã số công văn, đóng dấu theo quy định và gửi đúng đến địa chỉ yêu cầu, đồng thời có biện pháp để xác tín đường đi của công văn.

B. Phô tô làm hai bản, một bản lưu, một bản gửi đi theo địa chỉ.

C. Gửi đi theo địa chỉ yêu cầu.

<u>Cách tính điểm:</u>

Câu	**Thang điểm**		
	1	**2**	**3**
1	C	B	A
2	A	B	C
3	C	B	A
4	B	C	A
5	A	B	C
6	B	C	A
7	C	A	B

8	A	B	C
9	B	C	A
10	C	B	A

Điểm quy đổi: Định lượng sang định tính:

- Điểm trung bình trong khoảng từ 1 đến 1,5: xếp loại Trung bình
- Điểm trung bình trong khoảng từ 1,6 đến 2,5: xếp loại Khá
- Điểm trung bình trong khoảng từ 2,6 đến 3,0: xếp loại Tốt

BÀI TẬP SỐ 2 ĐỂ THỰC NGHIỆM

(Dành cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường để đo kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính thông qua giải quyết tình huống - Đo lần 2)

Câu 1: Theo anh chị, để soạn thảo tốt một văn bản hành chính, cần lưu ý các vấn đề cơ bản nào?

A. Nắm bắt rõ hệ thống các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn về thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản hành chính.

B. Nắm bắt rõ hệ thống các văn bản hướng dẫn liên quan, có kỹ năng soạn thảo và hiểu rõ ý tưởng của chủ thể ban hành.

C. Sử dụng tốt các phần mềm soạn thảo văn bản.

Câu 2: Theo anh/chị chính quyền cấp xã/phường cần làm gì để hỗ trợ người dân giải quyết các thủ tục hành chính?

A. Niêm yết công khai các thủ tục hành chính, quy trình thực hiện và có chỉ dẫn cụ thể của cán bộ chuyên trách

B. Thiết lập quy trình hoàn thiện hồ sơ theo các lĩnh vực

C. Niêm yết công khai các thủ tục hành chính theo từng lĩnh vực quản lý.

Câu 3: Gia đình chị T có hộ khẩu thành phố tỉnh Bắc Giang, nay mua nhà tại xã C huyện Hoài Đức, thành phố HÀ Nội và gia đình chị có nhu cầu chuyển hộ khẩu về nơi nhà mới mua đó. Là cán bộ văn phòng của xã C, khi chị T đến trình bày nguyện vọng trên về việc chuyển hộ khẩu anh/chị sẽ làm gì?

A. Chỉ dẫn chị T sang gặp công an xã C để làm các thủ tục hướng dẫn theo yêu cầu.

B. Giúp chị T chuẩn bị hồ sơ chuyển hộ khẩu và nhập hộ khẩu.

C. Giải thích với chị T rằng đây không phải nhiệm vụ của CBVP xã C và chỉ dẫn chị T sang gặp bộ phận công an xã C để làm thủ tục theo quy trình.

Câu 4: Anh/chị cho biết, cuộc cải cách hành chính công giai đoạn 2011-2020 gồm những nội dung chủ yếu nào?

A. Cải cách thể chế hành chính, cải cách tài chính công, hiện đại hóa nền hành chính nhà nước.

B. Cải cách công vụ và công chức; cải cách bộ máy hành chính.

C. Tất cả ác ý nêu trên.

Câu 5: Chị A đến UBND Phường Tăng Nhơn Phú A, quận 9, thành phố Hồ Chí Minh làm hợp đồng công chứng để chuyển nhượng đất cho anh B. Nếu là cán bộ văn phòng tiếp nhận hồ sơ tại bộ phận một cửa tại phường đó anh/chị sẽ làm gì?

A. Giải thích cho họ hiểu theo Quyết định 26 ngày 27- 4-2010 của UBND TP.HCM, UBND các phường, xã, thị trấn không có thẩm quyền chứng thực hợp đồng, giao dịch như trường hợp nêu trên. Thay vào đó, các tổ chức hành nghề công chứng đảm nhận việc này.

B. Từ chối hồ sơ vì không thuộc thẩm quyền giải quyết.

C. Xem hồ sơ và tư vấn giúp đỡ trong phạm vi giải quyết, đồng thời thực hiện giải thích như mục A.

Câu 6: Anh chị hãy chỉ ra các căn cứ để nhận biết được một văn bản hành chính có đáp ứng yêu cầu quy định hay không? (và thực hành đánh giá thể thức một số văn bản cho sẵn tại lớp bồi dưỡng: Quyết định, công văn, tờ trình, thông báo, giấy mời, báo cáo...)

A. Bám sát các quy định trong thông tư số 01/2011/TT-BNV của Bộ Nội vụ: Hướng dẫn thể thức và kỹ thuật trình bày văn bản hành chính.

B. Cắn cứ văn bản chỉ dẫn của các cấp quản lý, đồng thời bám sát tình thần nghị quyết, biên bản hội họp để đảm bảo cả nội dung và thể thức.

C. Các lỗi kĩ thuật.

Câu 7: Anh chị cho biết trách nhiệm của cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã/phường trong việc thực hiện cơ chế một cửa một cửa liên thông

A. Bố trí và phân công công chức có chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp làm việc, ban hành Quy chế hoạt động của Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả thuộc trách nhiệm quản lý theo thẩm quyền. Tập huấn về nghiệp vụ và cách giao tiếp với cá nhân, tổ chức trong quá trình giải quyết công việc đối với đội ngũ công chức chuyên trách.

B. Công khai các quy định, thủ tục hành chính đầy đủ, thường xuyên, rõ ràng, dễ tiếp và sử dụng; công khai các chuẩn mực, các quy định hành chính, tuyên truyền để cá nhân, tổ chức biết về hoạt động của cơ chế một cửa, cơ chế một cửa liên thông tại UBND cấp xã/phường.

C. Cả hai ý trên.

Câu 8: Anh/chị sẽ làm gì trong trường hợp công dân đến nộp hồ sơ tại bộ phận một cửa nhưng giấy tờ chưa đúng theo yêu cầu quy định?

A. Xem xét kĩ hồ sơ và chỉ rõ các giấy tờ cần bổ sung, các giấy tờ cần điều chỉnh.

B. Từ chối hồ sơ và yêu cầu làm lại theo thủ tục hướng dẫn niêm yết, không giải thích thêm.

C. Từ chối hồ sơ.

Câu 9: Anh/chị sẽ xử lý thế nào khi lỡ bỏ sót và không nhắc việc một 1 cuộc họp của lãnh đạo trong kế hoạch công tác tuần, mặc dù lãnh đạo không khiển trách vì đã nắm bắt theo đường công văn.

A. Im lặng và bổ sung thêm vào kế hoạch xem như không có chuyện gì xả ra.

B. Chủ động tìm gặp lãnh đạo vào thời điểm gần và phù hợp nhất để xin lỗi và đề cập phương án khắc phục.

C. Không làm gì hết vì đằng nào cũng lỡ quên và lãnh đạo cũng không khiển trách.

Câu 10: Theo anh/chị để làm tốt vai trò tham mưu thư ký, cán bộ văn phòng cần đáp ứng các đòi hỏi cơ bản nào?

A. Có kĩ năng sử dụng thông thạo các thiết bị văn phòng hiện đại như máy vi tính, máy fax, máy photocopy, máy ghi âm, …

B. Có kĩ năng phục vụ được nhiều người phụ trách ngang cấp và những người phụ trách; chủ động, sáng tạo, có kĩ năng vượt khó khăn để giảm tải áp lực trong việc tiếp nhận nhiều các tương tác cùng một thời điểm; có kĩ năng sử dụng thiết bị văn phòng và tổ chức, sắp xếp công việc.

C. Có tất cả các ý tại mục A, B và hiểu ý lãnh đạo.

Cách tính điểm:

Câu	**Thang điểm**		
	1	**2**	**3**
1	C	A	B
2	B	C	A
3	B	A	C
4	A	B	C
5	B	A	C
6	C	A	B
7	B	A	C
8	C	B	A
9	C	A	B
10	A	B	C

Điểm quy đổi: Định lượng sang định tính:

- Điểm trung bình trong khoảng từ 1 đến 1,5: xếp loại Trung bình
- Điểm trung bình trong khoảng từ 1,6 đến 2,5: xếp loại Khá
- Điểm trung bình trong khoảng từ 2,6 đến 3,0: xếp loại Tốt

MẪU PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU

(Dành cho Cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã/phường; Các chuyên gia có kinh nghiệm về quản lý hành chính)

Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết hiện nay việc thực hiện chỉ đạo cải cách hành chính, trong đó việc nâng cao trình độ đội ngũ hành chính của xã/phường mình đang diễn ra như thế nào?

.....

.....

Câu 2: Xin đồng chí cho biết việc thiết lập chuẩn cán bộ nói chung, cán bộ hành chính văn phòng của xã/phường được căn cứ bởi cơ sở nào?

.....

.....

.....

Câu 3: Theo nhận định của đồng chí, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng tại xã/phường mình đang ở mức độ nào, tại sao lại đạt mức độ đó?

.....

.....

.....

Câu 4: Xin đồng chí cho biết, hiện tại xã/phường mình đang có những thời cơ, thách thức như thế nào trong việc nâng hiệu quả làm việc của cán bộ nói chung, cán bộ hành chính văn phòng nói riêng?

.....

.....

Câu 5: Đồng chí có thể gợi ý một số các biện pháp chủ đạo nhằm nâng cao kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng tại xã/phường trong thời gian tới?

.....

.....

.....

Xin đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

- Tuổi: ……
- Giới tính: …….
- Nơi công tác: ……..
- Chức danh: …….

Xin chân thành cảm ơn đồng chí!

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN SÂU

(Dành cho Cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã/phường; Các chuyên gia có kinh nghiệm về quản lý hành chính)

1. Số thành viên được phỏng vấn sâu: 20 thành viên, đang giữ các chức vụ: Bí thư, Chủ tịch UBND xã/phường; Chánh văn Phòng; những người giữ chức vụ trong các tổ chức chinh trị đã từng có kinh nghiệm trong công tác hành chính văn phòng

2. Địa bàn phỏng vấn: Gồm 8 xã, phường: Xã Vân Phúc, huyện Phúc Thọ, thành phố Hà Nội; Phường Thanh Xuân Nam, Quận Hà Đông, thành phố Hà Nội; Phường Văn Miếu, thành phố Nam Định; xã Bình Sa, thành phố Tam, Kỳ, tỉnh Quảng Nam; Phường Tam Hiệp, phường Long Bình, xã Hiệp Hòa, thành phố Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai; Phường Tân Phú, Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh.

3. Kết quả phỏng vấn: Cho thấy có những sắc thái riêng nhất định trong cách trả lời, tuy nhiên, nghiên cứu chỉ tựu chung tại những điểm căn bản nhất nhất để làm sáng tỏ các vấn đề Luận án đang quan tâm và muốn làm rõ.

Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết hiện nay việc thực hiện chỉ đạo cải cách hành chính, trong đó việc nâng cao trình độ đội ngũ hành chính của xã/phường mình đang diễn ra như thế nào?

Hầu hết các ý kiến đều cho thấy triển khai cải cách hành chính đang được thực hiện đúng quy định, đồng thời có những sáng tạo và chủ động cho phù hợp với tình hình của UBND xã, phường trên tất cả các lĩnh vực căn bản như: Kinh tế, đời sống; Nhà đất, công trình công cộng; Văn hóa - xã hội; Nội chính. Trong đó, để chỉ đạo, điều hành cải cách hành chính, lãnh đạo xã, phường tập trung các hoạt động như: Xây dựng kế hoạch cải cách hành chính, chỉ đạo điều hành cải cách hành chính, kiểm tra, tuyên truyền cải cách hành chính. Kết quả thực hiện cải cách hành chính thể hiện rõ trên các mặt: Tham mưu, ban hành các văn bản quy phạm pháp luật; Cải cách thủ tục hành chính: rà soát, đánh giá và thực hiện các quy định về đơn giản hóa thủ tục hành chính, công khai thủ tục hành chính, thực hiện cơ chế một cửa, một cửa liên thông; Cải cách bộ máy hành chính: theo hướng tinh giản, hiệu quả, có phân công, phân nhiệm phù hợp chuyên môn nghiệp vụ và năng lực của đội ngũ; Cải cách tài chính công: đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả, đúng quy định; Hiện đại

hóa nền hành chính: đặc biệt là áp dụng công nghệ thông tin, một cửa liên thông trong công tác hành chính, hành chính một cửa và các lĩnh vực chuyên môn khác.

Trong đó việc nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ công chức hành chính văn phòng của xã/phường được quan tâm đúng mức bằng cách: đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng; nêu cao tinh thần thực thi công vụ hành chính vì lợi ích của người dân, vì sự bình ổn và phát triển của xã hội trên cơ sở thấu hiểu, chia sẻ với tâm tư, nguyện vọng của nhân dân; thực hiện các quy định sử dụng, đánh giá, luân chuyển, quản lý cán bộ công chức trên cơ sở giáo dục tình thần sẵn sang cống hiến, và đặc biệt là bồi dưỡng đội ngũ cán bộ hoạt động không chuyên trách để nâng cao chất lượng. Chất lượng cán bộ công chức hành chính về căn bản đạt chuẩn theo yêu cầu chức danh quy định, tỉ lệ cán bộ có trình độ đại học trở lên ngày một tăng, nhất là với chính quyền đô thị.

Câu 2: Xin đồng chí cho biết việc thiết lập chuẩn cán bộ nói chung, cán bộ hành chính văn phòng của xã/phường được căn cứ bởi cơ sở nào?

Việc thiết lập chuẩn cán bộ nói chung, cán bộ hành chính văn phòng của xã/phường được căn cứ bởi các căn cứ pháp lý và căn cứ thực tiễn tại xã, phường.

Căn cứ pháp lý: Theo Luật cán bộ công chức, Các nghị định của chính phủ, các Thông tư của Bộ nội vụ về cán bộ công chức.

Căn cứ thực tiễn: Do đặc thù chính quyền xã/phường là cấp cơ sở gần dân, nên ngoài việc đáp ứng các chuẩn chung theo quy định, thì CBVP cấp xã/phường còn đáp ứng các chuẩn riêng do chính quyền cơ sở đề ra để gần nhân dân và làm hài lòng họ: Thấu hiểu đặc điểm trình độ, văn hoá của nhân dân để có cách cư xử phù hợp; gần dân để nắm bắt thông tin, hiểu được nhu cầu, nguyện vọng của nhân dân để có những điều chỉnh hợp lý, linh hoạt và sáng tạo trong việc xử lý các tình huống phát sinh, tinh thần trách nhiệm cao, tỉ mỉ và tận tuy trong công việc, đoàn kết, hợp tác đồng nghiệp nhịp nhàng để cùng xử lý hiệu quả công việc.

Câu 3: Theo nhận định của đồng chí, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng tại xã/phường mình đang ở mức độ nào, tại sao lại đạt mức độ đó?

Về căn bản, KNTTNVHC của CBVP cấp xã/phường đạt ở mức hoàn thành nhiệm vụ, có một phần trong số đó đạt được mức thành thạo. Một số ít đạt mức trung bình, tuy nhiên điều đó dẫn đến lúng túng khi xử lý tình huống phát sinh, nhất

là khi chuyển đổi mô hình hành chính một cửa, một cửa liên thông, áp dụng đồng bộ công nghệ thông thông tin vào lĩnh vực hành chính hoặc áp dụng các văn bản chỉ đạo cải cách thủ tục hành chính mới thì những cán bộ có kỹ năng hành chính còn chưa thành thạo sẽ gặp khó khăn hơ cả.

Nguyên nhân của sự chênh lệch mức độ đạt được KNTTNVHC của đội ngũ CBVP cấp xã/phường bao gồm:

- Nguyên nhân chủ quan: Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của CBVP cấp xã/phường còn nhiều bất cập, có chuyên môn nhưng thiếu kinh nghiệm thực tiễn, hoặc thiếu và yếu cả hai, có khi có cả chuyên môn và kinh nghiệm nhưng do các yếu tố khác chi phối mà cũng chưa thật phát huy.

- Nguyên nhân khách quan: Do môi trường làm việc tại một số chính quyền cơ sở chưa tạo điều kiện phát huy được năng lực, sở trường, một số nơi cơ chế hành chính một cửa chỉ là hình thức chưa thật chuyên môn hoá nên đội ngũ chưa có nhiều cơ hội trải nghiệm các tình huống trong thực tiễn; cơ chế chính sách đối với riêng đội ngũ CBVP còn chưa tạo động lực để họ phấn đấu trong công tác, một số nơi lãnh đạo còn chưa xác định đúng vị trí của đội ngũ, nên bố trí chưa đúng người đúng việc.

Câu 4: Xin đồng chí cho biết, hiện tại xã/phường mình đang có những thời cơ, thách thức như thế nào trong việc nâng hiệu quả làm việc của cán bộ nói chung, cán bộ hành chính văn phòng nói riêng?

Những thời cơ: Hoà chung với công cuộc xây dựng và phát triển đất nước trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá hiện đại hoá, tại các xã/phường hiện nay đang thực hiện tiếp tục đẩy mạnh công cuộc cải cách hành chính, phong trào xây dựng nông thôn, chính quyền đô thị kiểu mẫu, đó là các tiền đề căn bản tạo động lực để chính quyền cơ sơ có những cải tổ để nâng cao hiệu quả thực thi công vụ, trong đó có hoạt động hành chính. Mà đội ngũ CBVP là nòng cốt, tiên phong trong công cuộc cải cách hành chính của chính quyền tại cơ sở, giảm thiểu các thủ tục rườm rà, cản trở sự phát triển tiến tới một nền hành chính công thực sự hiệu quả.

Những thách thức: Các yêu cầu của xã hội, của nhân dân đặt ra với chính quyền cũng như đội ngũ công chức hành chính ngày một cao và đa dạng, để có thể đáp ứng được sự hài lòng của nhân dân, của xã hội thì bên cạnh việc cập nhật các chỉ đạo, thông tin mới, sự thay đổi các văn bản pháp lý một cách thường xuyên, thì việc gần dân để lắng nghe và hiểu được họ, tương tác phù hợp trong công vụ hành chính là một vấn đề thường xuyên nhưng không phải dễ thực hiện nếu không có lộ trình hành động thiết thực.

Câu 5: Đồng chí có thể gợi ý một số các biện pháp chủ đạo nhằm nâng cao kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng tại xã/phường trong thời gian tới?

Tăng cường kiểm tra, đánh giá kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ CBVP cấp xã/phường: Tại đại điểm thực hiện các dịch vụ công hoặc thực hiện các thủ tục hành cần bố trí hòm thư góp ý, tiếp dân, số điện thoại để người dân có cơ hội phản hồi ý kiến một cách nhanh và trực tiếp nhất.

Tổ chức thực hiện nghiêm túc, hiệu quả các quy định của cấp trên về việc sinh hoạt với tổ nhân dân, các xóm, cụm dân cư do UBND xã/phường chủ trì thường xuyên, định kỳ, đột xuất để có cơ hội nghe đống góp của nhân dân đồng thời có những trao đổi kịp thời về sự thay đổi về thủ tục hành chính và các vấn đề liên quan.

Tăng cường công tác bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ thông qua nhiều kênh khác nhau: Tổ chức các khoá tập huấn, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, trong đó có KNNVHC từ việc chủ động khai thác những nguồn kinh phí khác nhau, chú trọng các nhóm KN còn yếu và thiếu hụt; tạo điều kiện để CBCC, trong đó có CBVP có cơ hội làm việc thuận lợi, trải nghiệm thực tiễn bằng việc phối hợp, giao lưu trong công việc, tăng cường tiếp xúc thực tiễn./.

MẪU PHIẾU PHỎNG VẤN

(Dành cho Cán bộ văn phòng cấp xã/phường)

Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết một số các vướng mắc thường gặp phải khi giải quyết các nhiệm vụ hành chính tại xã/phường, vì sao?

.....

.....

Câu 2: Đồng chí có thể cho biết cường độ giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường hiện nay, có tương xứng với đội ngũ cán bộ hành chính và các điều kiện đảm bảo hay không?

.....

.....

.....

Câu 3: Theo tự đánh giá của đồng chí, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng tại xã/phường mình đang ở mức độ nào, những kỹ năng thành thục nhất, những kỹ năng cần được bồi dưỡng để nâng cao?

.....

.....

.....

Câu 4: Đồng chí có thể đưa ra một vài đề xuất để góp phần thúc đẩy hiệu quả công tác hành chính văn phòng tại xã/phường mình trong thời gian tới?

.....

.....

Xin đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

- Tuổi: ……
- Giới tính: …….
- Nơi công tác: ……..
- Chức danh: …….

Xin chân thành cảm ơn đồng chí!

29PL

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

(Dành cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường)

Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết một số vướng mắc thường gặp phải khi giải quyết các nhiệm vụ hành chính tại xã/phường, vì sao?

Khối lượng công việc nhiều mà biên chế cán bộ văn phòng ít, nhiều công việc khó, phát sinh đòi hỏi chuyên môn và cần có thời gian nhất định tạo ra những áp lực về tiến độ, chất lượng.

Trình độ của nhân dân không đồng đều, đa phần nhận thức vấn đề liên quan còn hạn chế, nhất là những người ở nông thôn, lớn tuổi hoặc ít va chạm; trong khi đó trình độ chuyên môn, độ linh hoạt khéo léo trong các kỹ năng giải quyết tình huống phát sinh của CBVP còn tồn tại những hạn chế gây cản trở cho hiệu quả hành chính.

Câu 2: Đồng chí có thể cho biết cường độ giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường hiện nay, có tương xứng với đội ngũ cán bộ hành chính và các điều kiện đảm bảo hay không?

Khối lượng hồ sơ cần giải quyết nhiều công với áp lực hẹn trả theo quy định, trong khi biên chế hành chính văn phòng có hạn, điều kiện cơ sở vật chất, công nghệ thông tin vẫn chưa đầy đủ, thiếu đồng bộ dẫn đến cường độ làm việc cao, nhất là bộ phận hành chính một cửa, một cửa liên thông. Nếu cán bộ không thực sự có kỹ năng hành chính thì việc giải quyết công việc sẽ ùn tắc bởi mất thời gian và những sai sót có thể xảy ra.

Câu 3: Theo tự đánh giá của đồng chí, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng tại xã/phường mình đang ở mức độ nào, những kỹ năng thành thục nhất, những kỹ năng cần được bồi dưỡng để nâng cao?

Kỹ năng TTNVHC của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường nhìn chung đáp ứng các yêu cầu căn bản của công việc hành chính tại cơ sở, KNTTNVHC của CBVP phường phần nhiều tốt hơn cán bộ xã do môi trường và điều kiện làm việc có nhiều cơ hội để họ trải nghiệm các tình huống khác nhau trong thực tiễn, tăng cường hiểu biết và kinh nghiệm theo thời gian làm việc.

Các nhóm kỹ năng: văn thư, tổng hợp báo cáo, giao tiếp là tốt hơn cả. Trong khi đó các nhóm kỹ năng còn yếu hơn cần được nâng cao: Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và xử lý các tình huống phát sinh bởi lẽ đây là các kỹ năng đòi hỏi độ nhạy và thành thục cao, trong khi đó các điều này phụ thuộc vào tình huống công việc trong thực tiễn. Nếu có cơ hội tham gia các hoạt động tương xứng trong thực tiễn, được rút kinh nghiệm kịp thời thì mới có thể nâng cao hơn theo thời gian.

Câu 4: Đồng chí có thể đưa ra một vài đề xuất để góp phần thúc đẩy hiệu quả công tác hành chính văn phòng tại xã/phường mình trong thời gian tới?

Tăng cường tập huấn đội ngũ về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ hành chính, nhất là trên cơ sở kiểm tra, đánh giá các kỹ năng còn yếu. Tạo động lực làm việc cho CBVPCXP: Đánh giá đúng mức vị trí của công tác văn phòng, bố trí đúng người đúng việc, có chuyên môn, chuyên môn hoá bằng mô hình một cửa, một cửa liên thông và các mô hình hành chính hiện đại khác có tính đến nét đặc thù. Có cơ chế chính sách phù hợp để CBVPCXP yên tâm công tác và cống hiến.

MẪU PHIẾU PHỎNG VẤN

(Dành cho công dân đến xã/phường giải quyết các thủ tục hành chính)

Câu 1: Anh/chị vui lòng cho biết một số các vướng mắc thường gặp phải đến giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường?

.....

.....

Câu 2: Anh chị thấy hài lòng nhất và không hài lòng nhất đối với cán bộ hành chính ở bộ phận chuyên trách nào?Vì sao?

.....

.....

.....

Câu 3: Theo đánh giá của anh/chị, việc thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ tại bộ phận hành chính một cửa ở xã/phường có thuận lợi cho anh/chị không, vì sao?

.....

.....

.....

Câu 4: Anh/chị có thể đưa ra một vài đề xuất cụ thể để góp phần nâng cao hiệu quả công tác hành chính văn phòng tại xã/phường này trong thời gian tới?

.....

.....

Xin anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

- Tuổi: ……
- Giới tính: …….
- Nơi công tác: ……..
- Chức danh: …….

Xin chân thành cảm ơn anh/chị!

32PL

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

(Dành cho công dân đến xã/phường giải quyết các thủ tục hành chính)

Câu 1: Anh/chị vui lòng cho biết một số vướng mắc thường gặp phải đến giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường?

Vấn đề niêm yết các quy trình, các thủ tục hành chính đối với từng lĩnh vực: có nơi có, có nơi không, tính đầy đủ và cập nhật còn bất cập.

Thái độ thiếu tận tuy, thiếu nhiệt tình và kỹ năng thực thi công vụ còn yếu ở một số CBCC, vấn đề là họ không bộc lộ rõ ràng nên cũng khó để phản ánh cụ thể.

Câu 2: Anh chị thấy hài lòng nhất và không hài lòng nhất đối với cán bộ hành chính ở bộ phận chuyên trách nào? Vì sao?

Hài lòng nhất với bộ phận chuyên trách: Văn thư - Lưu trữ, Tư pháp hộ tịch; vì thía độ nhiệt tình, làm việc tỉ mỉ.

Không hài lòng nhất đối với bộ phận chuyên trách: Địa chính, Bảo hiểm xã hội; vì thủ tục cò rườm rà, đôi khi chưa niêm yết đầy đủ, chưa linh hoạt đôi khi còn cứng nhắc và máy móc, nhất là các văn bản liên quan do chưa nắm bắt và hiểu rõ, nên họ ngại tìm tòi, vận dụng để đảm bảo tối đa quyền lợi cho công dân.

Câu 3: Theo đánh giá của anh/chị, việc thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ tại bộ phận hành chính một cửa ở xã/phường có thuận lợi cho anh/chị không, vì sao?

Về căn bản là thuận lợi khi áp dụng mô hình một cửa như: Thủ tục niêm yết công khai, quy trình rõ ràng, có thời gian hạn định cho mỗi loại hồ sơ.

Tuy nhiên, đôi khi cũng ùn tắc nếu chưa áp dụng một cửa liên thông, khi đó phải chờ đợi cấp có thẩm quyền hoặc bộ phận chuyên trách liên ngành khác, việc chen ngang do yếu tố chủ quan là có thể xảy ra.

Câu 4: Anh/chị có thể đưa ra một vài đề xuất cụ thể để góp phần nâng cao hiệu quả công tác hành chính văn phòng tại xã/phường này trong thời gian tới?

Trình độ và kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ công chức cần được nâng lên, thái độ phục vụ nhân dân cần tận tuy thêm nhất là các bộ phận chuyên trách phục trách các mảng việc nhạy cảm, thiết thực đối với quyền lợi của nhân dân.

Tăng cường niêm yết công khai, khoa học các thủ tục hành chính; công tác giáo dục, tuyên truyền cần được coi trọng để nâng cao hiểu biết của nhân dân tại xã/phường trước khi đến giải quyết công việc, đỡ lãng phí thời gian cho các bên liên quan. Các phản ánh của nhân dân cần được xem là kênh thông tin quan trọng để chính quyền xã/phường làm căn cứ điều chỉnh lề lối làm việc của đội ngũ. Tăng cường áp dụng công nghệ thông tin trong hành chính để giảm thiểu thời gian và áp lực cho các bên.

MẪU BIÊN BẢN QUAN SÁT

(Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường)

I. Thông tin chung

+ Ngày, giờ:.....
+ Xã/phường:.....
+ Vị trí chức danh:.....
+ Giới tính:.....
+ Tuổi:.....

II. Tổng hợp kết quả quan sát

STT	Nội dung quan sát	Kết quả
1	Kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin;	....
2	Kỹ năng xử lý hồ sơ đến và đi theo quy trình một cửa;	....
3	Viết nghị quyết;	....
4	Lập kế hoạch, chương trình công tác;	....
5	Tổng hợp, báo cáo hành chính;	
6	Tổ chức sự kiện hành chính;	....
7	Kỹ năng giao tiếp hành chính;	....
8	Nhận dạng và phân loại, xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh;	....

Xác nhận của người quan sát

KẾT QUẢ QUAN SÁT

34PL

(Kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ văn phòng cấp xã/phường)

I. Thông tin chung

+ Ngày, giờ: Vào khoảng thời gian hành chính
+ Xã/phường:.....
+ Vị trí chức danh:.....
+ Giới tính:.....
+ Tuổi:.....

II. Tổng hợp kết quả quan sát

STT	Nội dung quan sát	Kết quả
1	Kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin;	Phần lớn CBVPCXP đã áp dụng tin học văn phòng ở mức thành thạo. Tuy nhiên thể thức các loại văn bản có nơi khá chuẩn, nơi chưa nhất là còn sai sót ở các xã vùng sâu, vùng xa, các xã còn chưa áp dụng phổ biến công nghệ hành chính hiện đại.
2	Kỹ năng xử lý hồ sơ đến và đi theo quy trình một cửa;	Về căn bản là đúng quy trình, tuy nhiên có một số nơi còn làm tắt: Không hẹn rõ ràng thời gian, không niêm yết quy trình, thủ tục. Có khi CBVP sau khi nhận hồ sơ ghi sổ lại chỉ công dân tự đến các bộ phận liên quan để trực tiếp giải quyết.
3	Viết nghị quyết;	Căn bản là viết đầy đủ các nội dung chỉ đạo, các kết luận. Tuy nhiên chưa theo một mẫu hay quy định chung, nơi thì viết dài, nơi viết ngắn, không thuận tiện cho việc rà soát để tiện triển khai.
4	Lập kế hoạch, chương trình công tác;	Căn bản đạt yêu cầu, rõ lịch biểu,. Tuy nhiên phần lớn chưa nêu rõ phương pháp, phương tiện triển khai.
5	Tổng hợp, báo cáo hành chính;	Đạt yêu cầu và đầy đủ các báo cáo theo

		quy định với đầy đủ cac lĩnh vực công tác. Tuy nhiên có báo cáo thể hiện số liệu, có báo cáo viết còn mang tính hình thức, rất khó để theo dõi hoặc nắm bắt tình hình nếu chỉ nhìn báo cáo. Phương hướng nhiệm vụ cần thiết thực và khả thi hơn sẽ làm tăng giá trị của báo cáo.
6	Tổ chức sự kiện hành chính;	Đội ngũ đã biết cách sắp xếp, tổ chức các sự kiện hành chính, nhất là cán bộ trẻ có thâm niên nhất định. Tuy nhiên một số nơi cách tổ chức còn sơ sài,qua loa thiếu tính khoa học và sức hút: Từ chuẩn bị, kế hoạch chương trình, tổ chức thực hiện.
7	Kỹ năng giao tiếp hành chính;	Đa phần đúng yêu cầu. Tuy nhiên nếu tăng cường sự linh hoạt, tận tuy thì sẽ tăng mức độ hài lòng của công dân mà điều này lại không có quy định cụ thể, chỉ phụ thuộc vào nét cá nhân của CBVP.
8	Nhận dạng và phân loại, xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh;	Đây là kỹ năng khó, về căn bản các căn bộ văn phòng đã nhận dạng được tình huống phát sinh, tuy nhiên cách ứng phó và xử lý linh hoạt thì không phổ biến bởi sự cản trở của tác phong làm việc hành chính, kinh nghiệm công tác của mỗi người, nhiều khi còn lúng túng và xử lý chưa thật thoả đáng, gây phiền hà, bức xúc cho người dân, nhất là các tình huống không có văn bản quy định rõ ràng, hoặc do mới nên cán CBVP chưa nắm bắt tường tận.

Xác nhận của người quan sát

TỔNG HỢP MỘT SỐ KẾT QUẢ TỪ CÁC PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH KHÁC

1. Kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình

1.1. Trường hợp thứ nhất

- **Trường hợp:** Nữ cán bộ văn phòng, 30 tuổi, phường Long Bình, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai. Chuyên ngành: Cao đẳng Ngữ văn. Thâm niên công tác 07 năm.

- **Biểu hiện:** Đảm trách công việc hành chính văn phòng, thực hiện theo cơ chế một cửa. Khi được hỏi về quá trình làm việc, Luận án nhận được các thông tin biểu hiện như sau: thời gian đầu mới vào làm việc tại phường gặp rất nhiều khó khăn, khi đó chưa thực hiện cơ chế một cửa. Chị hầu như phải đảm nhiệm tất cả các công việc liên quan đến hành chính văn phòng như: văn thư, tổng hợp, thư ký, tổ chức sự kiện, xử lý các tình huống…Chuyên môn nghiệp vụ không đúng, công việc không chuyên sâu, áp lực vì chưa hiệu quả cùng với sức ép gần lãnh đạo, sát dân trong khi cơ hội tập huấn nâng cao nghiệp vụ chưa nhiều vì nhiều lý do. Trong quá trình làm việc, vừa làm, vừa rút kinh nghiệm, tự học hỏi nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, những khúc mắc chị hỏi đồng nghiệp và những thế hệ đi trước có kinh nghiệm, cùng với việc được tham gia các khóa tập huấn nghiệp vụ trên Thành ủy, tại phường theo kế hoạch năm chị đã dần thích ứng với công việc trong khoảng từ năm thứ hai đảm nhiệm vị trí văn phòng. Khi 03 năm trở lại đây, thành phố có chủ trương đẩy mạnh công cuộc cải cách hành chính tại các cơ quan hành chính, trong đó có phường Long Bình, mô hình một cửa đã được áp dụng, việc chuyên môn hóa công việc hành chính tại phường đã được thực hiện, các khâu tách bạch, giờ chị chủ yếu chỉ làm nhóm công việc lập kế hoạch, tổng hợp báo cáo hành chính, nhất là 01 năm trở lại đây, phường đã thí điểm áp dụng phần mềm công nghệ hành chính và thực hiện cơ chế một cửa liên thông, niêm yết công khai quy trình các thủ tục hành chính, truyền thông nâng cao nhận thức của nhân

dân… điều này tạo cơ hội cho chị được tiếp cận các và áp dụng công nghệ thông tin vào giải quyết các sự vụ hành chính đã làm tăng năng suất, giảm thời và những áp lực về tiến độ, chất lượng công việc, chị có thể chia sẻ các kết quả văn bản cho các bộ phận liên quan để có những phúc đáp điện tử nhanh nhất trước khi ra bản cứng trình phê duyệt. Đặc biệt, khi hơn một tháng khảo sát và tổ chức thực nghiệm tại đây, có cơ hội trải quan một lơp bồi dưỡng kỹ năng hành chính do chúng tôi phối hợp với chính quyền thành phố Biên Hòa và phường Long Bình tổ chức, với khung chương trình được thiết kế sẵn có chủ ý, thì không những chị và bản thân các cán bộ chuyên trách đảm nhiệm công tác hành chính văn phòng tại đây đã rất phấn khởi, nhất là sự tự tin, chuyên nghiệp và cởi mở hơn trong giao tiếp hành chính.

- **Đánh giá :** Như vậy, với nghiên cứu trường hợp trên đây, thông qua trả lời phỏng vấn, các quan sát, các sản phẩm hoạt động sau mộ quá trình nghiên cứu từ hồ sơ đến hoạt động thực tiễn, nghiên cứu đã có những nhận định: Thông qua trải nghiệm, sự nỗ lực học hỏi của bản thân chủ thể, niềm yêu thích công việc cùng với các tác động từ chính quyền phường: tập huấn, bồi dưỡng, áp dụng mô hình hành chính một cửa, một cửa liên thông, ứng dụng phầm mềm công nghệ thông tin trong quản lý hành chính và không ngừng đổi mới, cải cách hành chính thì mức độ thành thạo trong kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của trường hợp trên đây đã tiến bộ rõ rệt.

1.2. Trường hợp thứ hai

Bản thân: Nam cán bộ văn phòng, 50 tuổi phường Long Bình, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai. Thâm niên công tác 20 năm.

Biểu hiện: Khi đến làm việc với chính quyền xã để thực hiện khảo sát, ấn tượng đầu tiên của chúng tôi là sự nghiệt tình, tỉ mỉ tiếp đón và nhận các hồ sơ liên quan của cán bộ văn phòng. Các khâu thủ tục hành chính đều được bác thực hiện rất nhịp nhàng. Nhưng có một điểm chúng tôi nhận thấy là kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin trong thực hiện công việc hành chính của

bác chưa được thành thạo, nhất là các phần mềm tác vụ có tính tương tác cao. Sau đó, thi chúng tôi có những tư vấn cho Chủ tịch xã (vì cũng là chỗ quen biết), về việc liên kết với cấp huyện để gửi cán bộ hành chính đi tập huấn thêm về kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin trong hoạt động hành chính. Sau hơn một thời gian trở lại được biết, cán bộ ở đây vừa tham gia khóa tập huấn tại huyện vào dịp hè, và bản thân bác cũng rất phần khởi, tự tin hơn khi đã có thể sử dụng, khai thác thêm một số ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc hành chính, nhất là phần mềm quản lý hành chính (việc này trước kia chỉ có nhân viên trẻ, cấp dưới của bác đảm nhiệm).

Đánh giá : Trường hợp trên, khi cán bộ văn phòng thiếu hụt về kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, bản thân họ có ý thức học hỏi và có cơ hội bồi dưỡng nâng cao thì đã có những tiến bộ, giúp nâng cao kỹ năng và hiệu quả công việc.

Kết luận chung: Thông quan nghiên cứu sơ bộ hai trưởng hợp điển hình cho thấy, việc rà soát, tìm hiểu để biết cán bộ văn phòng yếu và thiếu hụt các kỹ năng hành chính nào là cần thiết, qua đó cần ưu tiên bồi dưỡng các kỹ năng còn thiếu hụt, chương trình bồi dưỡng, tập huấn cần thiết thực và gắn với công việc thực tiễn, nhất là phải lắng nghe các trao đổi, thảo luận của can bộ văn phòng. Bên cạnh đó, việc nâng cao hạ tầng phục vụ công việc hành chính, nhất là hạ tầng công nghệ thông tin cũng rất có ý nghĩa trong việc nâng cao nưng suất và chất lượng công việc hành chính, đòi hỏi nỗ lực của các bên tham gia: cán bộ văn phòng, lãnh đạo các cấp đặc biệt là lãnh đạo xã, phường; người dân và đối tác…

2. Kết quả quan sát

Bảng : Tổng hợp Kết quả quan sát

STT	Nội dung quan sát	Kết quả
1	Kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin;	Phần lớn CBVPCXP đã áp dụng tin học văn phòng ở mức thành thạo. Tuy nhiên thể thức các loại văn bản có nơi khá chuẩn, có nơi chưa đạt bởi còn sai sót nhất là ở các xã vùng sâu, vùng xa, các xã còn chưa áp dụng phổ biến phần mềm công nghệ hành chính hiện đại.
2	Kỹ năng xử lý hồ sơ đến và đi theo quy trình một cửa;	Về căn bản là đúng quy trình, tuy nhiên có một số nơi còn làm tắt: Không hẹn rõ ràng thời gian, không niêm yết quy trình, thủ tục. Có khi CBVPCXP sau khi nhận hồ sơ ghi sổ lại chỉ công dân tự đến các bộ phận liên quan để trực tiếp giải quyết.
3	Viết nghị quyết;	Căn bản là viết đầy đủ các nội dung chỉ đạo, các kết luận. Tuy nhiên chưa theo một mẫu hay quy định chung, nơi thì viết dài, nơi viết ngắn, không thuận tiện cho việc rà soát để tiện triển khai.
4	Lập kế hoạch, chương trình công tác;	Căn bản đạt yêu cầu, rõ lịch biểu. Tuy nhiên phần lớn chưa nêu rõ phương pháp, phương tiện triển khai.
5	Tổng hợp, báo	Đạt yêu cầu và đầy đủ các báo cáo theo quy định với đầy đủ các lĩnh vực công tác. Tuy nhiên có báo cáo thể

	cáo hành chính;	hiện số liệu, có báo cáo viết còn mang tính hình thức, rất khó để theo dõi hoặc nắm bắt tình hình nếu chỉ nhìn báo cáo. Phương hướng nhiệm vụ cần thiết thực và khả thi hơn sẽ làm tăng giá trị của báo cáo.
6	Tổ chức sự kiện hành chính;	Đội ngũ đã biết cách sắp xếp, tổ chức các sự kiện hành chính, nhất là cán bộ trẻ có thâm niên còn ít. Tuy nhiên một số nơi cách tổ chức còn sơ sài, qua loa thiếu tính khoa học và sức hút: Từ chuẩn bị, kế hoạch chương trình, tổ chức thực hiện.
7	Kỹ năng giao tiếp hành chính;	Đa phần đúng yêu cầu. Tuy nhiên nếu có thêm sự linh hoạt, tận tụy thì sẽ tăng mức độ hài lòng của công dân mà điều này lại không có quy định cụ thể, chỉ phụ thuộc vào nét cá nhân của CBVPCXP.
8	Nhận dạng và phân loại, xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh;	Đây là kỹ năng khó, về căn bản các căn bộ văn phòng đã nhận dạng được tình huống phát sinh, tuy nhiên cách ứng phó và xử lý linh hoạt thì không phổ biến bởi sự cản trở của tác phong làm việc hành chính, kinh nghiệm công tác của mỗi người, nhiều khi còn lúng túng và xử lý chưa thật thoả đáng, gây phiền hà, bức xúc cho người dân, nhất là các tình huống không có văn bản quy định rõ ràng, hoặc do mới nên cán CBVP chưa nắm bắt tường tận.

3. Kết quả phỏng vấn sâu

3.1. Kết quả phỏng vấn sâu cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết một số vướng mắc thường gặp phải

khi giải quyết các nhiệm vụ hành chính tại xã/phường, vì sao?

Tổng hợp kết quả trả lời: Khối lượng công việc nhiều mà biên chế cán bộ văn phòng ít, nhiều công việc khó, phát sinh đòi hỏi chuyên môn và cần có thời gian nhất định tạo ra những áp lực về tiến độ, chất lượng.

Trình độ của nhân dân không đồng đều, đa phần nhận thức vấn đề liên quan còn hạn chế, nhất là những người ở nông thôn, lớn tuổi hoặc ít va chạm; trong khi đó trình độ chuyên môn, độ linh hoạt khéo léo trong các kỹ năng giải quyết tình huống phát sinh của CBVPCXP còn tồn tại những hạn chế gây cản trở cho hiệu quả hành chính.

Câu 2: Đồng chí có thể cho biết cường độ giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường hiện nay có tương xứng với đội ngũ cán bộ hành chính và các điều kiện đảm bảo hay không?

Tổng hợp kết quả trả lời: Khối lượng hồ sơ cần giải quyết nhiều công với áp lực hẹn trả theo quy định, trong khi biên chế nhân sự hành chính văn phòng có hạn, điều kiện cơ sở vật chất, công nghệ thông tin vẫn chưa đầy đủ, thiếu đồng bộ dẫn đến cường độ làm việc cao, nhất là bộ phận hành chính một cửa, một cửa liên thông. Nếu cán bộ không thực sự có kỹ năng hành chính thì việc giải quyết công việc sẽ ùn tắc bởi mất thời gian và những sai sót có thể xảy ra.

Câu 3: Theo tự đánh giá của đồng chí, kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của đội ngũ cán bộ văn phòng tại xã/phường mình đang ở mức độ nào, những kỹ năng thành thục nhất, những kỹ năng cần được bồi dưỡng để nâng cao?

Tổng hợp kết quả trả lời: Kỹ năng TTNVHC của đội ngũ cán bộ văn phòng cấp xã/phường nhìn chung đáp ứng các yêu cầu căn bản của công việc hành chính tại cơ sở, KNTTNVHC của CBVP phường phần nhiều tốt hơn cán bộ xã do môi trường và điều kiện làm việc có nhiều cơ hội để họ trải nghiệm các tình huống khác nhau trong thực tiễn, tăng cường hiểu biết và kinh nghiệm theo thời gian làm việc.

Các nhóm kỹ năng: văn thư, tổng hợp báo cáo, giao tiếp là tốt hơn cả. Trong khi đó các nhóm kỹ năng còn yếu hơn cần được nâng cao: Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính và xử lý các tình huống phát sinh bởi lẽ đây là các kỹ năng đòi hỏi độ nhạy và thành thục cao, trong khi đó các điều này phụ thuộc vào tình huống công việc trong thực tiễn. Nếu có cơ hội tham gia các hoạt động tương xứng trong thực tiễn, được rút kinh nghiệm kịp thời thì mới có thể nâng cao hơn theo thời gian.

Câu 4: Đồng chí có thể đưa ra một vài đề xuất để góp phần thúc đẩy hiệu quả công tác hành chính văn phòng tại xã/phường mình trong thời gian tới?

Tổng hợp kết quả trả lời: Tăng cường tập huấn đội ngũ về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ hành chính, nhất là trên cơ sở kiểm tra, đánh giá các kỹ năng còn yếu. Tạo động lực làm việc cho CBVPCXP: Đánh giá đúng mức vị trí của công tác văn phòng, bố trí đúng người đúng việc, có chuyên môn, chuyên môn hoá bằng mô hình một cửa, một cửa liên thông và các mô hình hành chính hiện đại khác có tính đến nét đặc thù. Có cơ chế chính sách phù hợp để CBVPCXP yên tâm công tác và cống hiến.

3.2. Kết quả phỏng vấn sâu dành cho công dân đến xã/phường giải quyết các thủ tục hành chính

Câu 1: Anh/chị vui lòng cho biết một số vướng mắc thường gặp phải khi đến giải quyết các thủ tục hành chính tại xã/phường?

Tổng hợp kết quả trả lời: Vấn đề niêm yết các quy trình, các thủ tục hành chính đối với từng lĩnh vực: có nơi có, có nơi không, tính đầy đủ và cập nhật còn bất cập.

Tổng hợp kết quả trả lời: Thái độ thiếu tận tuy, thiếu nhiệt tình và kỹ năng thực thi công vụ còn yếu ở một số CBCC, vấn đề là họ không bộc lộ rõ ràng nên cũng khó để phản ánh cụ thể.

Câu 2: Anh chị thấy hài lòng nhất và không hài lòng nhất đối với cán bộ hành chính ở bộ phận chuyên trách nào? Vì sao?

Tổng hợp kết quả trả lời: Hài lòng nhất với bộ phận chuyên trách: Văn thư - Lưu trữ, Tư pháp hộ tịch; vì thía độ nhiệt tình, làm việc tỉ mỉ.

Không hài lòng nhất đối với bộ phận chuyên trách: Địa chính, Bảo hiểm xã hội; vì thủ tục cò rườm rà, đôi khi chưa niêm yết đầy đủ, chưa linh hoạt đôi khi còn cứng nhắc và máy móc, nhất là các văn bản liên quan do chưa nắm bắt và hiểu rõ, nên họ ngại tìm tòi, vận dụng để đảm bảo tối đa quyền lợi cho công dân.

Câu 3: Theo đánh giá của anh/chị, việc thực thi nghiệp vụ hành chính của cán bộ tại bộ phận hành chính một cửa ở xã/phường có thuận lợi cho anh/chị không, vì sao?

Tổng hợp kết quả trả lời: Về căn bản là thuận lợi khi áp dụng mô hình một cửa như: Thủ tục niêm yết công khai, quy trình rõ ràng, có thời gian hạn định cho mỗi loại hồ sơ.

Tuy nhiên, đôi khi cũng ùn tắc nếu chưa áp dụng một cửa liên thông, khi đó phải chờ đợi cấp có thẩm quyền hoặc bộ phận chuyên trách liên ngành khác, việc chen ngang do yếu tố chủ quan là có thể xảy ra.

Câu 4: Anh/chị có thể đưa ra một vài đề xuất cụ thể để góp phần nâng cao hiệu quả công tác hành chính văn phòng tại xã/phường này trong thời gian tới?

Tổng hợp kết quả trả lời: Trình độ và kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ công chức cần được nâng lên, thái độ phục vụ nhân dân cần tận tuỵ thêm nhất là các bộ phận chuyên trách phục trách các mảng việc nhạy cảm, thiết thực đối với quyền lợi của nhân dân.

Tăng cường niêm yết công khai, khoa học các thủ tục hành chính; công tác giáo dục, tuyên truyền cần được coi trọng để nâng cao hiểu biết của nhân

dân tại xã/phường trước khi đến giải quyết công việc, đỡ lãng phí thời gian cho các bên liên quan. Các phản ánh của nhân dân cần được xem là kênh thông tin quan trọng để chính quyền xã/phường làm căn cứ điều chỉnh lề lối làm việc của đội ngũ. Tăng cường áp dụng công nghệ thông tin trong hành chính để giảm thiểu thời gian và áp lực cho các bên.

CÔNG THỨC TÍNH, CÁCH ĐÁNH GIÁ VÀ PHÂN TÍCH KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Đánh giá định lượng:

**** Một số công thức sử dụng chủ yếu:***

+ Trung bình của mẫu:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}$$

trong đó: x_i - điểm của cá thể trong phân bố điểm của mẫu;

n - tổng số các cá thể trong mẫu.

+ Độ lệch chuẩn của mẫu:

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Trong đó: s_x - độ lệch chuẩn của mẫu;

x_i - điểm của cá thể thứ i trong mẫu;

$\bar{x}$ - trung bình của mẫu;

n - tổng số các cá thể trong mẫu.

+ Công thức tính tương quan

Hệ số tương quan Specman:

$$rp = 1 - \frac{6\sum d^2}{N(N^2-1)}$$

Hệ số tương quan pearson:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{N}}{\sqrt{\left\{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}\right\}\left\{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}\right\}}}$$

+ Cronbach Alpha:

α = [k(k-1)] x (1- ∑var/var)

k:

+ Công thức tính chỉ số t để kiểm định độ khác biệt

$$(t) = \frac{d}{\sqrt{\frac{{S_1}^2}{n_1} + \frac{{S_2}^2}{n_2}}}$$

	Nhóm 1	**Nhóm 2**
Số đối tượng	$n_{1=}$	$n_{2=}$
Trung bình (x)	$\overline{x}_{1=}$	$\overline{x}_{2=}$
Độ lệch chuẩn (sd)	$s_{1=}$	$s_{2=}$

Trong đó:

t: Chỉ số kiểm định với biến hoán chuyển

d: ước số giữa hai giá trị trung bình của hai nhóm khách thể (d = $\overline{x_1}$ - $\overline{x_2}$)

S: độ lệch chuẩn

Bậc rơi tự do df = (n_1 + n_2) - 2, trong đó n_1 : Số đối tượng của nhóm 1; trong đó n_2 : Số đối tượng của nhóm 2

**** Đánh giá kết quả khảo sát trên thang đo:*** Chủ yếu căn cứ vào điểm Trung bình để đánh giá mức độ đạt được, so sánh các yếu tố. Với các khoảng điểm TB như sau:

+ 4.21 đến 5.0: Rất thành thục, đáp ứng hiệu quả cao yêu cầu của công việc;

+ Từ 3.41 đến 4.20: Thành thục, đáp ứng yêu cầu của công việc;

+ Từ 2.61 đến 3.40: Tương đối thành thục, đáp ứng cơ bản yêu cầu của công việc;

+ Từ 1.81 đến 2.60: Chưa thành thục, đôi khi đáp ứng yêu cầu của công việc;

+ Từ 1 đến 1.80: Còn nhiều lỗi, không thành thục, ít khi đáp ứng yêu cầu của công việc.

*** Đánh giá kết quả thử nghiệm:** thông qua bài trắc nghiệm tình huống, với mức điểm TB được chia khoảng như sau:

+ = 3: Mức tốt, đáp án đúng hoàn toàn

+ Từ 2 đến <3: Mức Khá, đáp án gần đúng

+ Từ 1 đến <2: Mức Trung bình, đáp án hầu như không đúng.

2. Đánh giá định tính:

Căn cứ vào kết quả định lượng, công với các kênh thu thập thông tin khác để đưa ra các đánh giá có tính như so sánh tương quan, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, so sánh chênh lệch giữa các kỹ năng và nhóm kỹ năng, giữa các vùng miền, xã/phường.

3. Đánh giá công cụ

Bảng 2.1: Độ tin cậy của bảng hỏi dành cho cán bộ văn phòng cấp xã/phường

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based onStandardized Items	N of Items
0.80	0.80	55

Bảng 2.2: Độ tin cậy của bảng hỏi dành cho cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based onStandardized Items	N of Items
0.95	0.95	66

Chỉ số Cronbach's Alpha của 02 bảng hỏi (Bảng 2.3; 2.4) lần lượt là: Dành cho CBVP tự đánh giá: 0.80; Dành cho CBLĐQ, ĐN đánh giá: 0.95; chỉ số này cho thấy độ tin cậy của bảng hỏi là cao, đây là căn cứ để chúng tôi tiến hành phân tích kết quả nghiên cứu thực trạng.

Bảng PL1: Tổng số cán bộ văn phòng được hỏi để tự đánh giá xét theo giới tính

Giới tính	**Số lượng**	**Tỉ lệ %**
Nam	63	47%
Nữ	71	53%
Tổng	**134**	100 %

Bảng PL2: Tổng số cán bộ lãnh đạo quản lý, đồng nghiệp được hỏi để đánh giá về CBVP xét theo giới tính

Giới tính	Số lượng	%
Nam	114	67%
Nữ	57	33%
Tổng	**171**	100%

Bảng PL3: Thực trạng kỹ năng thực thi nghiệp vụ hành chính của CBVPCXP so với cấp phường

Tên các xã	**CBVP tự đánh giá**		**Cán bộ QL, Đồng nghiệp đánh giá**	
	ĐTB	*TB*	*ĐTB*	*TB*
P.TX Nam	3.50	**9**	3.55	**4**
P.TX Bắc	3.58	**8**	3.83	**2**
P.Trường Thi	3.08	**11**	2.44	**11**

P.Văn Miếu	4.14	**1**	4.10	**1**
P.Tân Thạnh	3.92	**3**	2.92	**10**
P.Long Bình	3.85	**4**	3.40	**6**
P.Tam Hiệp	3.99	**2**	3.65	**3**
P.Tân Phú	3.29	**10**	3.23	**8**
P.Tăng Nhơn Phú A	3.65	**7**	3.29	**7**
P. Hưng Phúc	3.72	**6**	3.15	**9**
P. Quán Bàu	3.79	**5**	3.46	**5**
TBC	3.68		**3.36**	
X.Đại Yên	3.25	**8**	3.59	**7**
X.Vân Phúc	3.94	**1**	4.39	**1**
X.Mỹ Xá	3.68	**5**	3.69	**6**
X.Bình Sa	3.59	**6**	2.81	**8**
X.Tân Hạnh	3.81	**2**	3.91	**3**
X.Hiệp Hòa	3.52	**7**	4.06	**2**
X. Hưng Lộc	3.71	**4**	3.71	**5**
X. Nghi Kim	3.80	**3**	3.76	**4**
TBC	**3.66**		**3.74**	

Bảng PL4: Thực trạng KNTTNVHC của CBVPCXP xét theo vùng miền

TT	**Các kỹ năng, nghiệp vụ hành chính**	**Miền Bắc**		**Miền Trung**		**Miền Nam**	
		CBVP tự đánh giá	*CBLĐQL, đánh giá chéo*	*CBVP tự đánh giá*	*CBLĐQL, đánh giá chéo*	*CBVP tự đánh giá*	*CBLĐQL, đánh giá chéo*
I.	Kỹ năng văn thư - lưu trữ	**3.70**	3.79	**4.01**	3.62	**3.76**	3.76
II.	Kỹ năng tham mưu - thư kí	**3.55**	3.61	**3.76**	3.31	**3.59**	3.55
III	Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính	**3.66**	3.62	**3.81**	3.37	**3.78**	3.65
IV.	Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính	**3.53**	3.66	**3.66**	3.28	**3.63**	3.53
V.	Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính	**3.54**	3.60	**3.52**	2.92	**3.67**	3.47
TBC		**3.59**	3.65	**3.75**	3.3	**3.68**	3.59

Bảng PL5: Tự đánh giá về mức độ thực hiện KNTTNVHC của CBVPCXP (Xét trên bình diện từng xã/phường)

TT	Nội dung	Miền Bắc							Miền Trung						Miền Nam					
		P. TX Nam	*P. TX Bắc*	*X. Đại Yên*	*X. Vân Phúc*	*P. Trường Thi*	*P. Văn Miếu*	*X. Mỹ Xá*	*P.Tân Thạnh QN*	*X. Bình Sa*	*X. Hưng Lộc*	*Xã Nghi Kim*	*Phường Hưng Phúc*	*Phường Quán Bàu*	*P.Long Bình BH*	*P.Tam Hiệp BH*	*X.Tân Hạnh*	*X.Hiện Hòa BH*	*P.Tân Phú HCM*	*P. Tăng Nhơn Phú A*
I.	**Kỹ năng văn thư - lưu trữ**	**3,432**	**3,55**	**3,581**	**3,71**	**3,30**	**4,33**	**3,95**	**4,12**	**3,89**	4.13	**3.90**	**3.98**	**4.04**	**3,89**	**4,12**	**3,813**	**3,81**	**3,18**	**3,75**
1	Nghiệp vụ văn thư.	2,818	3,889	3,2	4,00	3,11	4,00	4,10	4,17	3,86	4.16	3.93	3.99	4.05	4,00	4,15	3,33	3,50	2,56	3,00
2	Nghiệp vụ lưu trữ.	3,273	2,556	3,5	3,5	3,44	4,50	4,00	4,00	3,43	4.14	3.94	3.95	4.06	4,00	4,15	3,5	4,00	2,89	3,00
3	Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm.	3,909	4,00	3,35	4,00	3,22	4,50	4,00	4,33	3,86	4.00	3.98	3.90	4.11	3,75	4,00	3,5	4,00	3,56	4,00
4	Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính.	3,364	3,889	3,75	3,75	3,44	4,30	4,00	4,17	4,14	4.17	3.98	4.13	4.00	3,88	4,31	3,5	4,00	3,33	4,00
5	Phân loại và lưu trữ hồ sơ.	3,455	3,111	3,8	3,25	3,55	4,30	3,90	4,00	3,57	4.31	3.92	4.00	4.04	3,75	4,00	4	3,50	3,22	3,00
6	Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản.	3,546	4,00	4.00	3,75	3,11	4,50	3,90	4,00	3,86	4.09	3.80	3.85	3.95	3,88	4,08	4,17	4,00	3,11	4,00
7	Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình 1 cửa.	3,727	3,444	3,45	3,75	3,33	4,30	3,90	3,83	4,29	4.05	3.78	4.02	4.02	3,88	4,08	4,33	3,50	3,33	4,00
8	Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến.	3,364	3,556	3,6	3,75	3,22	4,30	3,80	4,50	4,14	4.03	3.87	4.14	4.03	4,00	4,23	4,17	4,00	3,44	5,00
II.	**Kỹ năng tham mưu - thư kí**	**3,727**	**3,522**	**3,195**	**3,90**	**3,00**	**4,10**	**3,59**	**3,86**	**3,65**	**3.55**	**3.87**	**3.70**	**3.82**	**3,863**	**4,023**	**3,833**	**3,30**	**3,294**	**3,20**
1	Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính.	3,455	3,889	3,3	4,25	2,88	4,00	3,80	4,00	3,57	3.57	3.87	3.71	3.88	3,75	4,08	4,17	3,50	3,33	3,00
2	Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện.	3,455	3,333	3,3	4,25	3,00	4,30	3,90	3,83	3,71	3.55	3.84	3.69	3.82	3,88	4,00	4,00	3,50	3,28	3,00
3	Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở.	3,727	3,667	3,05	4,5	2,88	3,90	3,50	3,83	3,43	3.56	3.80	3.65	3.76	4,00	4,00	3,83	3,00	3,28	3,00
4	Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo	3,636	3,333	2,9	4,00	3,11	3,70	3,20	3,83	3,43	3.50	3.57	3.60	3.75	3,75	4,00	3,83	3,00	3,61	3,00

	xử lí.																			
5	Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ.	3,636	3,556	3,25	3,50	2,77	4,20	3,70	3,83	3,86	3.58	3.75	3.64	3.82	3,75	3,92	3,67	3,00	2,78	3,00
6	Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính.	4	3,333	3,2	3,75	3,00	4,20	3,50	4,17	3,71	3.53	3.77	3.66	3.72	3,88	4,00	3,67	3,00	2,94	3,00
7	Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện.	3,636	3,222	3,45	3,75	3,11	4,20	3,80	4,33	4,00	3.55	4.15	3.75	3.90	4,13	4,00	3,83	4,00	3,33	5,00
8	Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ thể chính.	3,649	3,778	3,25	3,75	3,11	4,30	3,60	3,67	3,14	3.58	3.94	3.70	3.86	3,75	4,00	3,67	4,00	3,78	3,00
9	Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên.	3,455	3,667	3,1	3,75	2,88	3,70	3,60	3,50	3,71	3.50	3.90	3.70	3.78	3,88	4,08	3,83	3,00	3,39	3,00
10	Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan.	3,455	3,444	3,15	3,50	3,22	4,50	3,30	3,67	4,00	3.60	4.12	3.90	4.01	3,88	4,15	3,83	3,00	3,22	3,00
III.	**Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính**	**3,636**	**3,667**	**3,171**	**4,14**	**3,142**	**4,214**	**3,62**	**3,90**	**3,71**	**3.72**	**4.00**	**3.76**	**3.86**	**3,839**	**4,055**	**3,857**	**3,643**	**3,302**	**4,00**
1	Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính.	3,636	3,667	3,30	4,00	3,11	4,20	3,80	3,83	3,71	3.74	3.97	3.75	3.88	3,88	4,15	3,83	4,00	3,22	3,00
2	Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau.	4,00	3,667	3,10	3,75	3,11	4,30	3,80	3,83	3,57	3.70	3.92	3.77	3.86	3,88	3,92	4,17	3,00	2,94	3,00
3	Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm.	3,636	3,889	3,10	4,00	2,88	4,00	3,70	4,17	3,86	3.84	4.03	3.79	3.88	3,88	4,00	4,00	4,00	3,17	5,00
4	Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu.	3,649	3,556	3,10	4,75	3,33	4,40	3,70	3,67	3,86	3.78	4.20	3.88	3.97	3,88	4,15	3,67	4,00	3,5	5,00
5	Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch.	3,455	3,444	3,15	4,25	3,33	3,90	3,60	4,00	3,57	3.68	3.87	3.70	3.75	3,75	3,92	3,67	3,00	3,44	4,00
6	Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp,	3,455	3,778	3,25	4,25	3,11	4,50	3,30	4,00	3,57	3.70	3.95	3.73	3.80	3,88	4,15	3,83	3,50	3,50	4,00

	báo cáo.																			
7	Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên.	3,727	3,667	3,20	4,00	3,11	4,20	3,50	3,83	3,86	3.60	3.90	3.70	3.84	3,75	4,08	3,83	4,00	3,33	4,00
IV.	**Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính**	**3,33**	**3,56**	**3,156**	**4,00**	**2,98**	**4,03**	**3,62**	**3,93**	**3,37**	**3.39**	**3.95**	**3.65**	**3.67**	**3,85**	**3,92**	**3,68**	**3,56**	**3,27**	**3,50**
1	Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính.	3,45	3,55	3,15	3,75	2,77	3,80	3,80	3,83	3,29	3.23	3.98	3.67	3.80	3,63	3,85	3,83	3,50	**3,11**	3,00
2	Kiến thức về văn hóa giao tiếp.	3,90	3,66	3,2	4,00	3,11	4,50	3,80	3,83	3,57	3.75	4.14	3.85	3.55	4,13	4,00	3,67	4,00	3,22	4,00
3	Tổ chức các chương trình, sự kiện (tổ chức hội nghị, hội thảo, đón tiếp khách đến thăm và làm việc, tổ chức các đoàn đi thăm quan, thực tế, học tập…).	3,45	3,55	3,1	3,75	2,77	4,00	3,80	3,83	3,57	3..20	3.93	3.60	3.65	3,88	3,85	3,33	3,50	3,06	3,00
4	Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính.	3,546	3,222	3,15	4,00	3,00	4,30	3,60	4,00	3,00	3.33	3.87	3.61	3.71	3,88	4,00	3,67	3,50	3,28	3,00
5	Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác.	3,636	3,556	3,2	4,00	2,88	3,60	3,60	4,17	3,71	3.46	3.92	3.63	3.69	3,75	4,00	3,33	3,50	3,11	3,00
6	Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính.	3,546	3,778	3,25	4,00	3,11	4,10	3,40	4,00	3,29	3.40	3.91	3.63	3.60	3,75	4,08	3,83	3,50	3,39	4,00
7	Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ.	2,455	3,556	3	4,00	2,77	4,00	3,30	3,83	2,86	3.30	3.90	3.78	3.56	3,88	3,62	3,83	3,50	3,44	3,00
8	Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác.	2,636	3,667	3,2	4,50	3,44	4,00	3,70	4,00	3,71	3.45	3.95	3.65	3.80	4,00	4,00	4,00	3,50	3,56	5,00
V.	**Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính**	**3,545**	**3,578**	**3,15**	**3,92**	**2,94**	**4,01**	**3,60**	**3,75**	**3,28**	**3.76**	**3.29**	**3.50**	**3.54**	**3,80**	**3,82**	**3,85**	**3,30**	**3,422**	**3,80**
1	Kiến thức về nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh.	3,00	3,333	3,2	3,75	3,00	4,00	3,50	4,00	3,00	3.79	3.55	3.50	3.55	3,63	3,77	3,83	3,00	3,17	3,00
2	Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài	3,182	3,667	3,4	4,00	3,11	4,40	3,60	3,67	3,43	3.90	3.29	3.73	3.59	3,63	3,77	4,00	3,50	3,33	5,00

	dự kiến.																			
3	Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống.	3,455	3,778	3	4,00	3,00	3,70	3,60	3,33	3,00	3.69	3.19	3.47	3.48	3,63	3,85	3,83	3,00	3,56	3,00
4	Hình thành các giải pháp ứng phó.	3,273	3,778	3,15	3,75	2,88	3,80	3,50	3,5	3,14	3.72	3.19	3.30	3.34	3,63	3,85	3,67	2,50	3,67	3,00
5	Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên.	3,818	3,667	3,1	3,75	2,77	4,10	3,60	3,67	3,14	3.70	3.20	3.50	3.64	3,88	3,85	4,00	3,00	3,22	3,00
6	Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình.	3,818	3,556	3	4,25	2,88	3,90	3,70	4,00	3,43	3.78	3.21	3.49	3.56	4,00	3,77	3,83	3,50	3,22	3,00
7	Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao	4,00	3,222	3,25	4,00	2,77	4,20	3,60	4,00	3,57	3.73	3.25	3.45	3.55	3,75	3,85	3,83	3,50	3,56	5,00
8	Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính.	3,455	3,333	2,85	4,25	3,00	4,00	3,50	3,83	3,57	3.75	3.27	3.49	3.57	3,75	3,69	4,00	3,50	3,56	3,00
9	Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân.	4,091	3,778	3,4	3,75	3,00	3,90	3,70	3,83	3,43	3.83	3.33	3.55	3.67	4,00	3,92	3,50	4,00	3,5	5,00
10	Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ.	3,364	3,667	3,15	3,75	3,00	4,10	3,70	3,67	3,14	3.77	3.34	3.52	3.54	4,13	3,92	4,00	3,50	3,44	5,00
		3.50	**3.58**	**3.25**	**3.94**	**3.08**	**4.14**	**3.68**	**3.92**	**3.59**					**3.85**	**3.99**	**3.81**	**3.52**	**3.29**	**3.65**

Bảng PL6: Đánh giá của CBQL, đồng nghiệp về mức độ thực hiện KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP (xét trên bình diện từng xã/phường)

TT	Nội dung	Miền Bắc							Miền Trung						Miền Nam					
		P. TX Nam	*P. TX Bắc*	*X. Đại Yên*	*X. Vân Phúc*	*P. Trường Thi*	*P. Văn Miếu*	*X. Mỹ Xá*	*P.Tân Thạnh QN*	*X. Bình Sa*	*X. Hưng Lộc*	*Xã Nghi Kim*	*Phường Hưng Phúc*	*Phường Quán Bàu*	*P.Long Bình BH*	*P.Tam Hiệp BH*	*X.Tân Hạnh*	*X.Hiện Hòa BH*	*P.Tân Phú HCM*	*P. Tăng Nhơn Phú A*
I.	**Kỹ năng văn thư - lưu trữ**	**3.88**	**4.00**	**3.88**	**4.36**	**2.63**	**4.11**	**3.63**	**2.78**	**2.66**	**4.58**	**4.46**	**3.57**	**3.67**	**3.78**	**3.75**	**4.02**	**4.21**	**3.33**	**3.44**
1	Nghiệp vụ văn thư.	4,4	4,00	3,93	4.00	2.70	4.00	3.88	3.00	2.71	4.40	4.70	3.88	3.80	3.60	3.75	3.80	4.14	3.47	3.50
2	Nghiệp vụ lưu trữ.	2,8	4,33	3,86	4.19	2.70	4.13	3.88	3.00	2.71	4.50	4.68	3.87	3.53	3.60	3.66	3.80	4.14	3.47	3.33
3	Soạn thảo văn bản hành chính theo quy phạm.	4,2	4,00	3,86	4.63	2.70	4.25	3.88	2.87	2.29	4.57	4.86	3.83	3.68	3.70	3.91	4.20	4.21	3.33	3.5
4	Xử lí các văn bản đến và đi theo quy trình thủ tục hành chính.	4,4	4,00	3,86	4.63	2.70	4.25	3.44	2.87	3.00	4.01	4.73	3.64	3.96	3.90	3.75	4.00	4.29	3.19	3.33
5	Phân loại và lưu trữ hồ sơ.	2,6	3,67	4,21	4.25	2.60	4.13	3.44	2.62	2.43	4.00	4.40	3.50	3.91	3.70	3.58	4.05	4.29	3.19	3.33
6	Ứng dụng CNTT trong soạn thảo văn bản.	4,9	4,00	4,00	4.31	2.60	3.88	3.77	2.62	2.71	4.79	4.06	3.27	3.43	3.90	4.08	4.20	4.29	3.28	3.5
7	Xử lí hồ sơ đến và đi theo quy trình 1 cửa.	3,9	4,00	3,64	4.44	2.50	4.25	3.44	2.25	2.86	4.96	4.25	3.55	3.50	3.80	3.66	4.00	4.07	3.33	3.5
8	Sử dụng các thiết bị văn phòng trong việc soạn thảo văn bản và xử lí văn bản đi và đến.	3,9	4,00 4,00	3,71	4.44	2.50	4.00	3.33	3.00	2.57	4.86	4.00	3.01	3.55	4.0	3.58	4.10	4.29	3.42	3.5
II.	**Kỹ năng tham mưu - thư kí**	**3.39**	**3.74**	**3.54**	**4.38**	**2.41**	**4.13**	**3.70**	**2.83**	**2.81**	**3.81**	**3.79**	**3.00**	**3.62**	**3.42**	**3.54**	**3.92**	**4.05**	**3.11**	**3.27**
1	Nghiệp vụ tham mưu, thư kí hành chính.	3,70	3,83	3,93	4.38	2.30	4.13	3.77	2.75	2.86	3.80	3.65	2.94	3.60	3.80	3.66	3.95	4.14	2.95	3.50
2	Xác định các công việc, sự kiện có liên quan đến lĩnh vực hành chính để tham mưu cho lãnh đạo phương án thực hiện.	3,60	3,83	3,71	4.19	2.30	4.00	3.77	3.25	2.71	3.82	3.89	2.87	3.58	3.40	3.58	3.95	4.14	2.81	3.33
3	Tham mưu cho lãnh đạo trong việc quản lí các hoạt động của địa phương và của cơ sở.	3,50	3,83	3,64	4.38	2.20	4.25	3.11	3.12	3.00	3.79	3.56	2.95	3.55	3.40	3.75	3.95	4.14	3.00	3.33
4	Phát hiện các sự kiện mới nảy sinh trong thực tiễn về lĩnh vực hành chính để kịp thời tham mưu cho lãnh đạo xử lí.	3,40	3,67	3,43	4.63	2.30	4.13	3.33	2.62	2.57	3.83	3.53	2.93	3.61	3.30	3.41	3.80	3.93	3.04	3.17
5	Thể hiện sự tham mưu, tư vấn bằng công cụ văn bản hay ngôn ngữ.	3,40	3,83	3,21	4.13	2.50	3.88	3.77	2.25	2.57	3.75	3.79	3.09	3.59	3.20	3.33	3.80	4.00	3.09	3.17
6	Soạn thảo văn bản thể hiện ý tưởng của cấp trên phù hợp với các hoạt động cụ thể theo quy phạm hành chính.	3,40	3,67	3,50	4.44	2.40	4.13	3.88	2.37	2.57	3.80	3.83	3.00	3.60	3.20	3.58	4.00	4.00	3.23	3.33
7	Ghi chép biên bản đảm bảo đầy đủ các nội dung trong các sự kiện.	3,30	4,00	3,64	4.75	2.60	4.00	4.00	3.37	3.14	3.79	3.75	3.06	3.78	3.70	3.91	4.10	4.07	3.42	3.17
8	Tổng hợp các ý kiến trong sự kiện làm nổi bật các chủ chính.	3,50	3,83	3,36	4.56	2.50	4.25	3.88	2.62	3.14	3.76	3.82	3.05	3.57	3.40	3.50	3.95	4.07	3.33	3.17
9	Phát hiện những vấn đề mới nảy sinh trong các sự kiện để đề xuất với cấp trên.	3,00	3,33	3,43	4.19	2.50	4.38	3.44	3.12	2.71	3.88	3.89	2.91	3.54	3.30	3.25	3.85	4.00	3.19	3.17

10	Viết nghị quyết tổng kết hội nghị và thông báo đến các chủ thể có liên quan.	3,10	3,67	3,64	4.19	2.50	4.13	4.00	2.87	2.86	3.89	4.09	3.20	3.75	3.50	3.41	3.80	4.00	3.04	3.33
III.	**Kỹ năng tổng hợp báo cáo hành chính**	**3.54**	**3.69**	**3.51**	**4.4**	**2.47**	**4.00**	**3.71**	**3.10**	**2.84**	**3.64**	**3.90**	**3.00**	**3.74**	**3.30**	**3.75**	**4.06**	**4.14**	**3.24**	**3.40**
1	Kiến thức về nghiệp vụ tổng hợp, báo cáo hành chính.	3,70	4,00	3,93	4.44	2.50	3.88	3.88	3.25	3.00	3.60	3.95	3.10	3.75	3.40	3.83	4.15	4.07	3.33	3.33
2	Thu thập, xử lí các thông tin từ nhiều nguồn tin khác nhau.	3,40	3,33	3,43	4.38	2.40	4.25	3.77	2.75	2.86	3.63	3.84	2.95	3.74	3.20	3.75	4.00	4.00	3.38	3.33
3	Lập kế hoạch, chương trình công tác tổng thể và chi tiết hàng tuần, tháng, quý, năm.	3,60	3,5	3,57	4.44	2.50	3.88	3.44	3.25	2.71	3.79	3.97	3.15	3.78	3.20	3.75	4.15	4.21	3.04	3.33
4	Tổng hợp báo cáo định kì, đột xuất theo yêu cầu.	3,50	3,67	3,5	4.5	2.60	4.13	3.77	3.75	3.29	3.65	3.94	3.16	3.71	3.50	3.91	4.15	4.29	3.09	3.67
5	Truyền đạt, đôn đốc và giám sát các chủ thể có liên quan thực thi nhiệm vụ theo kế hoạch.	3,10	3,33	3,29	4.56	2.40	3.88	3.88	3.12	3.00	3.60	3.80	3.01	3.71	3.30	3.66	3.95	4.00	3.19	3.33
6	Sử dụng CNTT trong xử lí, phân tích các nguồn thông tin khác nhau để tổng hợp, báo cáo.	4,10	4,00	3,43	4.13	2.40	3.88	3.44	2.50	2.14	3.68	3.85	3.05	3.70	3.40	3.75	4.15	4.29	3.28	3.50
7	Tổng hợp và xử lí các thông tin phản hồi, trình cấp trên.	3,40	4,00	3,43	4.38	2.50	4.13	3.77	3.12	2.86	3.55	3.82	3.10	3.60	3.10	3.58	3.90	4.14	3.38	3.33
IV.	**Kỹ năng tổ chức sự kiện hành chính**	**3.55**	**3.89**	**3.43**	**4.38**	**2.36**	**4.17**	**3.83**	**2.98**	**2.77**	**3.58**	**3.79**	**3.25**	**3.31**	**3.33**	**3.60**	**3.85**	**3.96**	**3.24**	**3.21**
1	Nghiệp vụ tổ chức sự kiện hành chính.	3,40	4,17	3,64	4.31	2.20	4.50	4.00	2.87	2.43	3.55	3.80	3.20	3.30	3.30	3.50	3.85	4.00	3.09	3.17
2	Kiến thức về văn hóa giao tiếp.	3,50	4,17	3,57	4.44	2.40	4.38	3.88	3.00	2.86	3.71	3.89	3.30	3.54	3.70	3.83	4.05	4.00	3.04	3.33
3	Tổ chức các chương trình, sự kiện (tổ chức hội nghị, hội thảo, đón tiếp khách đến thăm và làm việc, tổ chức các đoàn đi thăm quan, thực tế, học tập…).	3,70	3,67	3,64	4.50	2.40	3.75	4.00	3.00	2.71	3.53	3.75	3.22	3.29	3.40	3.00	3.65	3.86	3.28	3.33
4	Tổ chức, điều phối các hoạt động trong tiến trình diễn ra sự kiện hành chính.	3,50	3,83	3,29	4.38	2.40	4.00	3.88	2.50	2.57	3.50	3.75	3.19	3.28	3.40	3.41	3.75	3.86	3.33	3.17
5	Xác định vai trò của mình trong giao tiếp với cấp trên và với các đối tượng khác.	3,60	3,83	3,43	4.44	2.40	4.25	3.88	3.12	2.86	3.68	3.87	3.34	3.34	3.40	3.75	3.95	4.14	3.57	3.00
6	Hợp tác với các chủ thể trong tổ chức sự kiện hành chính.	3,80	3,67	3,36	4.44	2.20	4.25	3.88	3.50	2.71	3.45	3.84	3.15	3.25	3.30	3.50	3.80	3.86	3.47	3.50
7	Thuyết trình, thuyết phục các đối tác bằng ngôn ngữ và các phương tiện phi ngôn ngữ.	3,40	4,00	3,07	4.31	2.30	3.88	3.22	2.50	2.43	3.55	3.64	3.14	3.15	3.00	3.33	3.60	3.86	2.90	3.00
8	Lắng nghe, tôn trọng, lịch sự, thân thiện trong giao tiếp với các đối tác.	3,50	3,83	3,50	4.25	2.60	4.38	3.88	3.37	3.57	3.58	3.79	3.47	3.31	3.10	4.00	4.15	4.14	3.23	3.17
V.	**Giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động hành chính**	**3.36**	**3.81**	**3.57**	**4.43**	**2.31**	**4.11**	**3.57**	**2.87**	**2.96**	**2.97**	**2.88**	**2.90**	**2.94**	**3.16**	**3.61**	**3.73**	**3.95**	**3.22**	**3.13**
1	Kiến thức về nhận dạng, phân loại các tình huống phát sinh.	3,20	4,00	3,43	4.38	2.20	4.00	3.11	2.50	2.71	2.87	3.00	2.96	3.01	3.00	3.66	3.65	4.00	3.23	3.33
2	Làm chủ bản thân trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến.	3,00	4,00	3,71	4.38	2.20	4.38	3.77	3.12	2.86	2.95	3.05	3.01	2.95	3.40	3.75	3.85	4.00	3.19	3.00

55PL

3	Phân tích tình huống và dự kiến mức độ tiến triển và hậu quả tình huống.	3,50	3,67	3,64	4.38	2.20	4.00	3.33	2.87	2.86	2.54	2.86	2.84	2.92	2.90	3.41	3.6	3.86	3.23	3.17
4	Hình thành các giải pháp ứng phó.	3,20	4,00	3,36	4.5	2.20	3.88	3.77	2.50	2.71	2.56	2.83	2.78	2.87	3.00	3.41	3.55	3.86	3.23	2.83
5	Hình thành kế hoạch ứng phó và báo cáo cấp trên.	3,70	3,50	3,43	4.56	2.20	4.25	3.77	2.87	3	2.52	2.80	2.77	2.89	3.20	3.41	3.65	3.86	3.28	3.00
6	Huy động và điều phối các lực lượng tham gia giải quyết tình huống trong quyền hạn của mình.	3,20	3,33	3,64	4.31	2.40	3.88	3.33	2.87	2.86	3.76	2.81	3.10	3.00	3.20	3.58	3.65	3.93	3.09	3.00
7	Xử lí linh hoạt tình huống theo chức năng, quyền hạn được giao	3,40	4,00	3,71	4.56	2.40	4.25	3.88	3.00	2.86	3.32	2.88	3.00	2.96	3.50	3.75	3.9	3.86	3.33	3.50
8	Ứng xử hợp lí trước những biểu hiện sai trái của đồng nghiệp, đối tác trong công vụ hành chính.	3,10	4,00	3,43	4.44	2.40	4.25	3.44	3.00	3.29	3.15	3.01	2.87	2.94	3.20	3.58	3.85	4.00	3.28	3.17
9	Ứng phó với các áp lực trong công việc của bản thân.	3,50	3,83	3,79	4.44	2.40	4.25	3.44	2.87	3.14	3.00	3.02	2.92	2.97	3.20	3.83	3.70	4.07	3.23	3.17
10	Xử lí những phát sinh ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ.	3,80	3,83	3,64	4.31	2.50	4.00	3.88	3.12	3.29	2.97	2.84	2.95	2.91	3.00	3.75	3.85	4.07	3.14	3.17
		3.55	**3.83**	**3.59**	**4.39**	**2.44**	**4.10**	**3.69**	**2.92**	**2.81**					**3.40**	**3.65**	**3.91**	**4.06**	**3.23**	**3.29**

Bảng PL7: Tự đánh giá về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng KNTTNVHC của CBVP xã/phường

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	ĐTB	Điểm lệch chuẩn	Tỉ lệ % các mức				
				Ảnh hưởng rất mạnh	*Ảnh hưởng mạnh*	*Có ảnh hưởng nhưng không mạnh*	*Ít ảnh hưởng*	*Rất ít ảnh hưởng*
I.	***Yếu tố chủ quan***	**3.84**	**0.64**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	3.64	0.73	7.58	45.94	35.73	5.03	0.00
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	3.87	0.61	13.55	54.11	24.40	2.22	0.00
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	**3.99**	0.61	17.57	50.02	26.32	0.37	0.00
4	Kinh nghệm cúa cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	**3.85**	0.62	12.78	53.74	23.23	4.53	0.00
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3.75	0.62	12.05	51.16	28.89	2.19	0.00
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	**3.95**	0.66	17.63	46.97	25.14	4.55	0.00
II.	***Yếu tố khách quan***	**3.61**	**0.72**					
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng.	**3.64**	0.52	7.91	40.93	40.45	4.99	0.00
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc.	**3.68**	0.86	16.44	30.02	42.25	5.57	0.00
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.	3.62	0.60	10.44	35.14	44.65	4.06	0.00
4	Ý thức và trình độ của nhân dân.	3.49	0.78	9.66	38.12	38.82	6.57	1.11
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.	**3.80**	0.64	13.69	32.57	42.55	5.48	0.00
6	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.	3.45	0.92	13.78	31.72	38.25	8.59	1.94

Bảng PL8: Đánh giá của CBQL, đồng nghiệp về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	ĐTB	Điểm lệch chuẩn	Tỷ lệ % các mức				
				Ảnh hưởng rất mạnh	*Ảnh hưởng mạnh*	*Có ảnh hưởng nhưng không mạnh*	*Ít ảnh hưởng*	*Rất ít ảnh hưởng*
I	**Yếu tố chủ quan**	**3.79**	**0.81**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	3.77	0.70	17.09	52.93	21.29	5.16	0.00
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	3.93	0.82	28.26	49.35	11.22	7.88	0.00
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	3.80	0.93	28.59	41.74	18.03	8.02	0.83
4	Kinh nghiệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	3.88	0.78	24.27	54.90	9.52	6.51	1.15
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3.62	0.80	14.63	50.25	22.91	6.90	1.94
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	3.74	0.84	23.95	48.63	14.90	7.49	1.79
II	**Yếu tố khách quan**	**3.78**	**0.82**					
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đưa khen thưởng.	3.66	0.90	22.50	45.61	20.08	6.47	2.30
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc.	3.94	0.82	33.97	46.90	8.07	6.47	1.47
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.	3.72	0.80	21.76	44.53	21.88	7.12	1.75
4	Ý thức và trình độ của nhân dân.	3.66	0.95	20.63	41.93	23.36	7.69	3.60
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.	3.89	0.75	24.69	49.73	15.40	5.91	0.95
6	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.	3.84	0.71	18.38	55.83	14.61	4.13	3.33

Bảng PL9: Tự đánh giá của CBVPCXP về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến chất lượng của các KNTTNVHC (xét trên bình diện vùng miền)

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Miền Bắc		Miền Trung		Miền Nam	
		ĐTB	*Điểm lệch chuẩn*	*ĐTB*	*Điểm lệch chuẩn*	*ĐTB*	*Điểm lệch chuẩn*
I.	***Yếu tố chủ quan***	**3.59**	**0.77**	**4.03**	**0.76**	**3.91**	**0.52**
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	3.39	0.94	3.80	0.94	3.73	0.61
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	3.68	0.762	4.04	0.76	3.90	0.48
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	3.68	0.77	4.25	0.77	4.05	0.45
4	Kinh nghệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	3.63	0.63	4.02	0.63	3.88	0.59

5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3.56	0.75	3.73	0.75	3.95	0.48
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	3.59	0.73	4.35	0.73	3.92	0.52
II.	***Yếu tố khách quan***	**3.48**	**0.86**	**3.76**	**0.87**	**3.59**	**0.66**
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng.	3.44	0.24	3.86	0.24	3.613	0.66
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc.	3.48	1.25	3.86	1.25	3.71	0.65
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.	3.51	0.62	3.77	0.62	3.57	0.56
4	Ý thức và trình độ của nhân dân.	3.45	0.99	3.38	0.99	3.63	0.68
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.	3.51	0.708	4.4	0.708	3.48	0.68
6	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.	3.52	1.37	3.3	1.37	3.53	0.75

Bảng PL10: Đánh giá của CBQL, đồng nghiệp về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP (xét trên bình diện vùng miền)

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Miền Bắc		Miền Trung		Miền Nam	
		ĐTB	***Điểm lệch chuẩn***	***ĐTB***	***Điểm lệch chuẩn***	***ĐTB***	***Điểm lệch chuẩn***
I	**Yếu tố chủ quan**	**3.98**	**0.53**	**3.43**	**1.22**	**3.95**	**0.67**
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	3,93	0,42	3,47	1,01	3,893	0,64
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	4,07	0,61	3,67	1,17	4,059	0,66
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	3,98	0,64	3,402	1,45	4,021	0,68
4	Kinh nghiệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	4,11	0,48	3,536	1,22	3,979	0,63
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3,76	0,49	3,268	1,21	3,821	0,68
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	4,01	0,54	3,259	1,24	3,954	0,74
II	**Yếu tố khách quan**	**3.96**	**0.56**	**3.51**	**1.11**	**3.89**	**0.78**
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng.	3,94	0,58	3,16	1,32	3,91	0,77
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc.	4,28	0,56	3,50	1,25	4,05	0,65
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.	3,84	0,54	3,42	0,99	3,885	0,84
4	Ý thức và trình độ của nhân dân.	3,71	0,68	3,50	1,33	3,778	0,81
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.	4,05	0,55	3,71	0,99	3,904	0,71
6	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.	3,92	0,46	3,78	0,77	3,803	0,88

Bảng PL11: Tự đánh giá của CBVP về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến chất lượng KNTTNVHC của CBVPCXP (Xét trên từng xã/phường)

TT	Các yếu tố ảnh hưởng	Miền Bắc							Miền Trung		Miền Nam					
		P. TX Nam	*P. TX Bắc*	*X. Đại Yên*	*X. Vân Phúc*	*P. Trường Thi*	*P. Văn Miếu*	*X. Mỹ Xá*	*P.Tân Thạnh QN*	*X. Bình Sa*	*P.Long Bình BH*	*P.Tam Hiệp BH*	*X.Tân Hạnh*	*X.Hiệp Hòa BH*	*P.Tân Phú HCM*	*P.Tăng Nhơn Phú A*
		ĐTB	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*	*ĐTB*
I.	***Yếu tố chủ quan***	**3,500**	**3,611**	**3,25**	**3,5**	**3,29**	**4,167**	**3,8**	**4,417**	**3,643**	**4,333**	**4,09**	**3,75**	**3,833**	**3,444**	**4,00**
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	3,182	3,556	3,15	3,5	3,11	3,9	3,3	4,17	3,43	4,13	4,00	3,5	3,50	3,28	4,00
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	3,727	3,778	3,25	3,5	3,33	4,3	3,9	4,50	3,57	4,38	4,15	3,67	4,00	3,22	4,00
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	3,727	3,444	3,4	3,25	3,55	4,5	3,9	4,50	4,00	4,5	4,08	3,83	4,00	3,89	4,00
4	Kinh nghệm cúa cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	3,546	3,667	3,15	3,75	3,00	4,3	4	4,33	3,71	4,25	4,08	3,83	3,50	3,67	4,00
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3,364	3,889	3,15	3,5	3,33	3,8	3,9	4,17	3,29	4,25	4,08	4	4,00	3,39	4,00
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	3,455	3,333	3,4	3,5	3,44	4,2	3,8	4,83	3,86	4,50	4,15	3,67	4,00	3,22	4,00
II.	***Yếu tố khách quan***	**3,667**	**3,63**	**3,125**	**3,08**	**3,277**	**3,983**	**3,61**	**3,833**	**3,69**	**4,063**	**4,051**	**3,944**	**3,083**	**3,417**	**3,00**
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đua khen thưởng.	3,455	3,556	3,10	3,25	3,22	3,90	3,60	4,00	3,71	4,13	4,00	3,67	3,50	3,39	3,00
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc.	3,636	3,556	3,00	3,25	3,00	4,10	3,80	4,00	3,71	4,13	4,08	4,33	3,50	3,22	3,00
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.	3,909	3,444	3,10	3,25	3,33	4,00	3,50	3,83	3,71	4,13	4,08	3,83	3,00	3,39	3,00
4	Ý thức và trình độ của nhân dân.	3,727	3,556	3,15	3,00	3,11	4,10	3,50	3,33	3,43	3,88	4,00	4,00	3,50	3,44	3,00
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.	3,546	3,778	3,20	3,00	3,44	3,90	3,70	4,67	4,14	4,13	3,92	3,83	2,50	3,56	3,00
6	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.	3,727	3,889	3,20	2,75	3,55	3,90	3,60	3,17	3,43	4,00	4,23	4,00	2,50	3,5	3,00

Bảng PL12: Đánh giá của CBQL, đồng nghiệp về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến chất lượng KNTTNVHC của đội ngũ CBVPCXP (xét trên bình diện từng xã/phường)

TT	Các yếu tố	Miền Bắc							Miến Trung		Miền Nam					
		P. TX Nam	*P. TX Bắc*	*X. Đại Yên*	*X. Vân Phúc*	*P. Trường Thi*	*P. Văn Miếu*	*X. Mỹ Xá*	*P.Tân Thạnh QN*	*X. Bình Sa*	*P. Long Bình BH*	*P. Tam Hiệp BH*	*X. Tân Hạnh*	*X. Hiệp Hòa BH*	*P. Tân Phú HCM*	*P. Tăng Nhơn Phú A*
I	**Yếu tố chủ quan**	**4,11**	**3,97**	**3,77**	**4.31**	**3.77**	**4.35**	**3.55**	**3.41**	**3.45**	**4.00**	**4.36**	**4.43**	**4.10**	**2.70**	**4.14**
1	Trình độ đào tạo ban đầu của cá nhân.	4,20	4,00	3,79	4.13	3.70	4.38	3.33	3.37	3.57	3.70	4.41	4.55	4.00	2.85	3.83
2	Ý thức trách nhiệm với công việc của CBVP đối với công việc.	4,20	4,00	3,79	4.25	4.00	4.38	3.88	3.62	3.71	4.00	4.16	4.45	4.21	2.85	4.67
3	Sự đam mê, động cơ, hứng thú của CBVP đối với công việc.	4,10	3,83	3,71	4.63	3.70	4.13	3.77	3.37	3.43	4.00	4.41	4.4	4.14	2.66	4.5
4	Kinh nghiệm của cá nhân trong lĩnh vực nghiệp vụ hành chính.	4,60	4,00	3,79	4.25	3.90	4.38	3.88	3.50	3.57	4.20	4.41	4.35	4.21	2.52	4.17
5	Tính cách, khí chất của cá nhân.	3,40	4,00	3,64	4.31	3.40	4.38	3.22	3.25	3.29	4.00	4.33	4.40	3.86	2.66	3.67
6	Sự tích cực học tập nâng cao trình độ của các nhân.	4,20	4,00	3,93	4.31	3.90	4.50	3.22	3.37	3.14	4.10	4.41	4.40	4.14	2.66	4.00
II	**Yếu tố khách quan**	**4,10**	**3,722**	**3,72**	**4.31**	**3.95**	**4.08**	**3.81**	**3.29**	**3.74**	**4.03**	**4.25**	**4.40**	**4.14**	**2.47**	**4.03**
1	Chính sách tạo động lực, chế độ đãi ngộ, thi đưa khen thưởng.	4,10	3,83	3,93	4.25	3.70	4.13	3.66	2.75	3.57	4.00	4.08	4.45	4.14	2.61	4.17
2	Sắp xếp đúng người, đúng việc.	4,50	3,83	4,07	4.19	4.70	4.25	4.44	3.00	4.00	4.30	4.50	4.45	4.14	2.57	4.33
3	Cơ chế quy định làm việc đối với CBVP.	4,20	3,17	3,5	4.25	4.00	4.00	3.77	3.00	3.86	4.00	4.25	4.25	4.21	2.42	4.17
4	Ý thức và trình độ của nhân dân.	3,10	3,67	3,57	4.56	3.40	4.25	3.44	3.00	4.00	3.70	3.83	4.35	4.21	2.57	4.00
5	Công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên nâng cao nghiệp vụ hành chính văn phòng.	4,70	3,83	3,71	4.44	4.00	3.88	3.77	4.00	3.43	4.20	4.25	4.45	4.14	2.38	4.00
6	Cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho công tác văn phòng.	4,00	4,00	3,57	4.19	3.90	4.00	3.77	4.00	3.57	4.00	4.53	4.45	4.00	2.28	3.50

PL 13: Bảng quy đổi tính tương quan giữa các nhóm kỹ năng thực thì nghiệp vụ hành chính của CBVP cấp xã/phường trên hai kênh đánh giá: CBVP tự đánh giá và CBLĐQL, ĐN đánh giá

ND	X	Y	X^2	Y^2	X x Y	T.hạng X	T.hạng Y	d t.hạng	d^2 t.hạng
1	3.82	3.42	14.59	11.7	13.06	1	1	0	0
2	3.63	3.33	13.18	11.09	12.09	3	4	-1	1
3	3.75	3.41	14.06	11.63	12.79	2	2	0	0
4	3.61	3.36	13.03	11.29	12.13	4	3	1	1
5	3.57	3.33	12.74	11.09	11.89	5	4	1	1
Σ	18.38	16.85	67.61	56.79	61.96			1	3

- Hệ số tương quan Spearman

rp = 1 -{6*3/5*(25-1)} = 1 - 0.15 = 0.85

- Hệ số tương quan spearson

r.sp = 0.02/0.02 = 1

PL 14: Bảng quy đổi tính chỉ số tương quan giữa nhóm đối chứng và nhóm thử nghiệm giữa hai lần đo

ND	X	Y	X^2	Y^2	X x Y	t.hạng X	t.hạng Y	d t.hạng	d^2 t.hạng
1	2.62	3.00	6.86	9.00	7.86	4	1	3	9
2	2.46	2.88	6.05	8.29	7.08	8	6	2	4
3	2.38	2.88	5.66	8.29	6.85	9	6	3	9
4	2.63	3.00	6.92	9.00	7.89	2	1	1	1
5	2.63	2.85	6.92	8.12	7.50	2	10	-8	64
6	2.5	2.88	6.25	8.29	7.20	7	6	1	1
7	2.69	3.00	7.24	9.00	8.07	1	1	0	0
8	2.62	3.00	6.86	9.00	7.86	4	1	3	9
9	2.54	2.88	6.45	8.29	7.32	6	6	0	0
10	2.38	3.00	5.66	9.00	7.14	9	1	8	64
Σ	25.45	29.37	64.88	86.30	74.77			13	161