

MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KỸ NĂNG GIAO TIẾP CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC

Nguyễn Phương Huyền

Trường Cao đẳng Sư phạm Trung ương.

TÓM TẮT

Đối với hoạt động công vụ của cán bộ công chức, giao tiếp là một điều kiện không thể thiếu trong các hoạt động nghiệp vụ tại văn phòng, vì lẽ đó, kỹ năng giao tiếp được xem như là một trong những kỹ năng cơ bản nhất đóng góp vào hiệu quả hoạt động hành chính Nhà nước. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố chủ quan (bao gồm: Đặc điểm tâm lý cá nhân; Kinh nghiệm; Nhận thức về tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp; Động cơ làm việc; Thái độ của cán bộ công chức về hoạt động giao tiếp hành chính) được công chức đánh giá là có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của họ mạnh hơn so với một số yếu tố tác động khách quan (bao gồm: Đặc điểm của nền hành chính Nhà nước, đặc điểm tâm lý xã hội - văn hóa truyền thống, phong cách lãnh đạo - văn hóa tổ chức, thu nhập và điều kiện làm việc).

Đặt vấn đề

Kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức có ý nghĩa vô cùng quan trọng, đó không chỉ đơn giản là một thuộc tính của cá nhân, một “tài sản cá nhân” mà đó còn là một công cụ hỗ trợ cho hoạt động quản lý của bất kỳ một Nhà nước nào. Nếu xem giao tiếp trong quản lý hành chính là một trong những điều kiện để xây dựng và duy trì một xã hội thì kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức là cơ sở để hiện thực hóa các điều kiện ấy. *Kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức là sự vận dụng những tri thức, kinh nghiệm, hiểu biết... về quá trình giao tiếp vào trong những hoàn cảnh giao tiếp cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu của quản lý hành chính Nhà nước.* Theo chúng tôi, kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức bao gồm 4 nhóm kỹ năng thành phần: Kỹ năng tạo ấn tượng ban đầu, kỹ năng lắng nghe tích cực, kỹ năng sử dụng có hiệu quả các phương tiện giao tiếp, kỹ năng điều khiển cảm xúc.

Việc thực hiện kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau. Trong nghiên cứu này, chúng tôi tập trung xem xét một số yếu tố chủ quan và khách quan được giả thuyết là có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Các yếu tố chủ quan được xem xét bao gồm: Nhận thức của cán bộ công chức về tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp; Thái độ của cán bộ công chức đối với hoạt động giao tiếp hành chính; Kinh nghiệm, động cơ làm việc của cán bộ công chức và những đặc điểm tâm lý cá nhân. Các yếu tố khách quan được xem xét là: Đặc điểm của nền hành chính Nhà nước, văn hóa truyền thống, phong cách lãnh đạo của đơn vị và văn hóa tổ chức, thu nhập của cán bộ công chức và điều kiện làm việc.

Phương pháp nghiên cứu và cách đánh giá

Đề tài đã sử dụng phối hợp các phương pháp nghiên cứu phỏng vấn, quan sát, điều tra bằng bảng hỏi và thống kê toán học. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố được xác định thông qua tự đánh giá của cán bộ công chức.

Điểm trung bình được tính theo thang 3 mức độ, trong đó ảnh hưởng nhiều ứng với 3 điểm, ảnh hưởng trung bình 2 điểm và không ảnh hưởng - 1 điểm. Với thang đo này, nếu điểm trung bình (ĐTB) từ 1 đến 1,67 tương ứng với việc yếu tố được nghiên cứu được đánh giá là không có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. ĐTB trên 1,67 đến 2,34 tương ứng với kết quả yếu tố đưa ra có ảnh hưởng ở mức độ trung bình đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. ĐTB trên 2,34 đến 3 tương ứng với việc yếu tố có ảnh hưởng khá lớn đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức.

Kết quả nghiên cứu

1. Các yếu tố chủ quan có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

1.1. Đánh giá chung

Kết quả khảo sát tại bảng 1 cho thấy, các yếu tố chủ quan được cán bộ công chức đánh giá có ảnh hưởng khá lớn đến kỹ năng giao tiếp của họ (ĐTB chung = 2,63).

Trong 5 nhóm yếu tố được đưa ra xem xét thì mức độ ảnh hưởng của chúng tuy không đồng đều, nhưng nhìn chung đều khá lớn. *Đặc điểm tâm lý cá nhân* được cán bộ công chức đánh giá là có ảnh hưởng lớn nhất trong nhóm các yếu tố chủ quan. Qua trao đổi và quan sát, chúng tôi nhận thấy, những đặc điểm như tính cách, khí chất, năng lực... của cá nhân biểu hiện khá rõ nét và sinh động trong hoạt động giao tiếp của mỗi cá nhân, tạo ra những diện mạo cho từng cá nhân đó. Yếu tố *kinh nghiệm* cũng được đặc biệt đề cao. Theo ý kiến của nhiều cán bộ công chức, những kinh nghiệm được tích lũy trong cuộc sống, trong quá trình học tập, bồi dưỡng chuyên môn là tiền đề quan trọng giúp

cá nhân có được kỹ năng giao tiếp thuận thực và hiệu quả. Bên cạnh đó, *nhận thức về tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp* cũng mang một ý nghĩa không nhỏ đối với việc thực hiện kỹ năng, bởi có nhận thức đúng đắn mới có thái độ đúng đắn và hành vi tích cực tập luyện. Cũng rất gắn gũi với yếu tố trên, *động cơ làm việc* của mỗi cán bộ công chức có ảnh hưởng rất to lớn đến kỹ năng giao tiếp. Động cơ làm việc tích cực là yếu tố quan trọng thúc đẩy cá nhân rèn luyện kỹ năng giao tiếp của mình để thực hiện tốt những yêu cầu mang tính thường xuyên của công việc.

Bảng 1: *Đánh giá của cán bộ công chức về ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan đến kỹ năng giao tiếp của họ*

TT	Các yếu tố chủ quan	ĐTB	Thứ bậc
1	Nhận thức của cán bộ công chức về tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp	2,54	3
2	Thái độ của cán bộ công chức về hoạt động giao tiếp hành chính	2,47	5
3	Kinh nghiệm của cán bộ công chức	2,78	2
4	Động cơ làm việc của cán bộ công chức	2,53	4
5	Đặc điểm tâm lý cá nhân	2,81	1
	ĐTB nhóm	2,63	

1.2. *Những biểu hiện cụ thể của các yếu tố chủ quan và mức độ ảnh hưởng của chúng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức*

a. *Yếu tố nhận thức*

Phân tích số liệu bảng 2 ta thấy: Nhận thức có phần ảnh hưởng khá **khêm** tốn nếu so với các yếu tố khác được xem xét, nhưng nếu căn cứ vào số ĐTB = 2,54 có thể thấy, đây cũng là một yếu tố có ảnh hưởng khá lớn đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Trong đó, nhận thức *hoạt động nghiệp vụ ở cơ quan hành chính Nhà nước đòi hỏi có kỹ năng giao tiếp cũng như kỹ năng giao tiếp là một kỹ năng cần thiết của mỗi cán bộ công chức có ảnh hưởng lớn hơn cả đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức*. Qua trao đổi, chúng tôi nhận thấy, hầu hết cán bộ công chức đều ý thức được kỹ năng giao tiếp là một kỹ năng nghề nghiệp cần thiết mà mỗi cán bộ công chức cần phải có để làm tốt công việc của mình. Từ nhận thức này, bản thân họ cũng mong muốn được bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp cho chính mình để có thể giao tiếp tốt hơn. Nhiều cán bộ công chức chia sẻ: “Chúng tôi hiểu công việc của mình thường xuyên phải

tiếp xúc với người dân, do đó biết cách giao tiếp là một lợi thế nghề nghiệp quan trọng. Vì vậy, chúng tôi rất mong muốn được tham dự các lớp bồi dưỡng cho cán bộ công chức về kỹ năng giao tiếp để có thể làm tốt hơn công việc của mình”

Nhận thức về vị trí của cơ quan, đơn vị mình trong bộ máy hành chính Nhà nước cũng như vị trí, nhiệm vụ của bản thân tại cơ quan không được các cán bộ công chức đánh giá cao về tầm ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Đây cũng là một hạn chế đối với việc rèn luyện kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức, bởi có ý thức được tầm quan trọng của vị trí, nhiệm vụ của cơ quan, của bản thân mình thì công chức mới có một động cơ thúc đẩy họ nỗ lực trau dồi, rèn luyện kỹ năng giao tiếp.

Bảng 2: Ảnh hưởng của yếu tố nhận thức đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Hoạt động nghiệp vụ ở cơ quan hành chính Nhà nước đòi hỏi có kỹ năng giao tiếp	2,63	1
2	Kỹ năng giao tiếp là một kỹ năng cần thiết cho mỗi cán bộ công chức	2,58	2
3	Vị trí của cơ quan trong bộ máy hành chính Nhà nước	2,43	4
4	Vị trí, chức năng của bản thân cán bộ công chức trong cơ quan hành chính Nhà nước	2,50	3
	ĐTB nhóm	2,54	

b. Yếu tố thái độ

Từ số liệu bảng 3 ta thấy: *Mong muốn có mối quan hệ tốt với người dân, tôn trọng người dân* được đánh giá là những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Anh N.Q.H - một cán bộ hải quan bày tỏ quan điểm: “Các doanh nghiệp, người dân là khách hàng của chúng tôi, bản thân chúng tôi cũng muốn mình biết cách giao tiếp để tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách, trước hết là để mỗi giờ làm việc được vui vẻ, nhẹ nhàng, sau nữa là để cả hai bên thoải mái cho công việc trôi chảy, tránh được những sai lầm đáng tiếc có thể xảy ra” Phần lớn các cán bộ công chức cũng đánh giá yếu tố *mong muốn gắn bó lâu dài với cơ quan* có ảnh hưởng không nhỏ đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (ĐTB 2,60). Thái độ này sẽ là điều kiện thuận

lợi giúp các cán bộ công chức hình thành động cơ làm việc, nhu cầu thăng tiến, từ đó có ý thức bồi dưỡng chuyên môn và đặc biệt là việc rèn luyện kỹ năng giao tiếp. *Lòng yêu nghề, hài lòng với công việc hiện tại* luôn mang một ý nghĩa quan trọng đối với mỗi người lao động, bởi nó sẽ tạo ra những cảm xúc tích cực và lây lan những cảm xúc đó tới những người xung quanh, giúp cho công việc đạt được kết quả tốt trong một trạng thái vui vẻ, lạc quan... Các cán bộ công chức được chúng tôi khảo sát cùng chung quan điểm rằng, đây là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (xếp thứ 3 trong tổng số 5 nội dung thuộc nhóm này). Có một bất ngờ là không có nhiều cán bộ công chức đề cao thái độ *hướng đến một xã hội văn minh khi mà mọi người biết cách để giao tiếp với nhau* như là một yếu tố có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (ĐTB 2,18), mặc dù chúng tôi đánh giá đây là một thái độ có ý nghĩa tích cực, trách nhiệm đối với cả cộng đồng trong bối cảnh xã hội đang có những chuyển biến tiêu cực trong mối quan hệ ứng xử giữa con người với con người.

Bảng 3: Ảnh hưởng của yếu tố thái độ đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Mong muốn được có mối quan hệ tốt với người dân	2,72	1
2	Lòng yêu nghề, hài lòng với công việc hiện tại	2,30	4
3	Hướng đến một xã hội văn minh khi mà mọi người biết cách giao tiếp với nhau	2,18	5
4	Tôn trọng người dân	2,60	2
5	Mong muốn gắn bó lâu dài với cơ quan	2,53	3
	ĐTB nhóm	2,47	

c. Yếu tố kinh nghiệm

Yếu tố kinh nghiệm ở đây bao gồm tri thức, kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình sống và học tập, vốn sống, vốn văn hoá của mỗi cá nhân, kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực công tác. Qua thăm dò, chúng tôi nhận thấy, đây chính là yếu tố mà các cán bộ công chức đặc biệt đề cao tầm ảnh hưởng của nó đến kỹ năng giao tiếp. *Đã được đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng giao tiếp* là một thế mạnh theo đánh giá của phần lớn cán bộ công chức, yếu tố này chiếm vị trí thứ 1 trong 5 yếu tố thuộc nhóm. Từ kết quả điều tra, chỉ có 19%

số cán bộ công chức từng được tham gia các lớp tập huấn, bồi dưỡng về giao tiếp, nhưng nhiều cán bộ công chức chia sẻ chính bản thân họ cũng gặp phải những khó khăn, lúng túng trong khi giao tiếp với người dân. So sánh thực tế này với một số đơn vị dịch vụ kinh doanh ngay tại Việt Nam đã thấy có những khác biệt. Chẳng hạn, tất cả nhân viên của Công ty Kiểm toán Deloitte Việt Nam đều phải tham dự 20 giờ tập huấn về kỹ năng giao tiếp hàng năm (chương trình này nằm trong khoá đào tạo nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ), vì vậy, theo Ban lãnh đạo công ty này, những phàn nàn của khách hàng về thái độ ứng xử, giao tiếp của nhân viên công ty là rất ít và uy tín của công ty nhờ đó cũng được nâng cao. Các doanh nghiệp phục vụ như Savills, SSI... đều có những chương trình tương tự. Ông BTQ Phó chánh văn phòng Tổng cục Hải quan thẳng thắn thừa nhận: “Công chức bên ngành chúng tôi hàng năm đều được tạo điều kiện tham dự các lớp tập huấn về nghiệp vụ, chuyên môn nhưng quả thực bồi dưỡng cho anh em về kỹ năng giao tiếp với khách hàng thì lâu nay ít có điều kiện để thực hiện được, mặc dù lãnh đạo ngành rất muốn làm tốt nội dung này để nâng cao chất lượng phục vụ của ngành”

Bảng 4: Ảnh hưởng của yếu tố kinh nghiệm đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Kinh nghiệm sống	2,75	5
2	Văn hoá giao tiếp của mỗi cán bộ công chức	2,77	4
3	Thâm niên nghề nghiệp và kinh nghiệm công tác	2,80	2
4	Kinh nghiệm trong tiếp xúc, làm việc trực tiếp thường xuyên với người dân	2,79	3
5	Đã được đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng giao tiếp	2,81	1
	ĐTB nhóm	2,78	

Kinh nghiệm sống và văn hoá giao tiếp của mỗi cán bộ công chức cũng là những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (ĐTB - 2,75 và 2,77). Đây được coi như một vốn quý, một “quyền lực mềm” chi phối mạnh mẽ đến kỹ năng giao tiếp của từng cá nhân trong hoạt động giao tiếp hành chính. Sau kinh nghiệm sống, kinh nghiệm công tác, kinh nghiệm trong tiếp xúc, làm việc thường xuyên với người dân đồng thời được nhiều cán bộ công chức đánh giá cao (ĐTB - 2,79), chị P.K.H - công chức

Phường Dịch Vọng cho biết: “Em là cán bộ trẻ, có những tình huống thực sự không biết giải quyết ra sao, lắm khi phải cầu cứu các anh chị lớn tuổi có kinh nghiệm làm việc lâu năm, hơn nữa thời gian đầu đi làm cũng chưa trực tiếp tiếp xúc với dân nên càng bối ngỡ, ngay chuyện đơn giản nhất là xưng hô nhiều lúc cũng không biết nên là *em* hay *tôi*” Cán bộ công chức có thâm niên công tác hay kinh nghiệm làm việc lâu năm với người dân thường có tâm lý tự tin, chủ động trong giao tiếp, cách thức giải quyết các tình huống nảy sinh của họ cũng linh hoạt hơn so với các công chức trẻ.

Sự tích lũy kinh nghiệm sống, kinh nghiệm công tác tạo nên sự hoàn thiện kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Đánh giá này đồng thời thể hiện trong kết quả khảo sát. Những cán bộ công chức nào có bề dày công tác và đã qua đào tạo, bồi dưỡng thì kỹ năng giao tiếp của họ càng được hoàn thiện, thể hiện trong sự tinh tế, linh hoạt, ổn định và sáng tạo. Những thiếu hụt căn bản về những nội dung trên cũng như hạn chế của chương trình đào tạo ngay từ bậc đại học cho đến việc coi nhẹ công tác bồi dưỡng tại cơ quan hành chính Nhà nước đã có ảnh hưởng lớn đến những tồn tại trong kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức.

d. Yếu tố động cơ

Phân tích số liệu bảng 5 cho thấy: Động cơ cũng là yếu tố được đánh giá là có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Nếu cán bộ công chức có động cơ làm việc, có nhu cầu tích lũy kinh nghiệm sống, kinh nghiệm làm việc hướng đến lợi ích cơ quan và lợi ích bản thân thì kỹ năng giao tiếp của họ sẽ được nâng cao.

Trong các nội dung được đề cập trong yếu tố động cơ, các cán bộ công chức đặc biệt coi trọng những động cơ vì cá nhân, cụ thể là *lợi ích của cá nhân* (ĐTB - 2,80), tạo dựng hình ảnh bản thân, thiết lập được nhiều mối quan hệ, được lãnh đạo đánh giá cao và *tích lũy kinh nghiệm sống, kinh nghiệm làm việc*. Chia sẻ vấn đề này, anh Đ.T.Đ công chức thuộc Tổng cục Hải quan cho biết: “Tôi cũng như nhiều anh em đồng nghiệp khác đều chung quan niệm rằng, điều thúc đẩy chúng tôi làm việc tốt, giao tiếp tốt với khách hàng chính là để rèn luyện cho bản thân mình, xây dựng hình tượng một người cán bộ lịch sự có văn hoá. Điều đó còn giúp chúng tôi có được nhiều mối quan hệ hơn, được lãnh đạo nhìn nhận và đồng thời mở ra những cơ hội trong sự nghiệp của chính mình” Những yếu tố như *lợi ích cơ quan* (ĐTB - 1,83) và mở rộng hơn là *góp phần xây dựng một nền hành chính Nhà nước văn minh, hiện đại* (ĐTB - 2,68) tuy không phải là những động cơ có ảnh hưởng lớn, song không thể phủ nhận đây cũng là yếu tố thúc đẩy cán bộ công chức rèn luyện kỹ năng giao tiếp. Kết quả này một mặt phản ánh nhu cầu, đặc điểm tâm lý của cán bộ công chức khi động cơ làm việc có khuynh hướng vì lợi ích tập thể nhiều hơn hay cá nhân nhiều hơn. Mặt khác, do đặc điểm của cơ quan hành chính Nhà nước, cán bộ công

chức hầu như không có động cơ phải cạnh tranh để thu hút khách hàng, không phải gắn thu nhập của mình với chất lượng phục vụ khách hàng giống như khối doanh nghiệp hay các đơn vị hành chính sự nghiệp có thu.

Bảng 5: Ảnh hưởng của yếu tố động cơ đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Lợi ích của cá nhân (VD: tạo dựng hình ảnh một người văn minh, lịch sự, tạo dựng được nhiều mối quan hệ, để được lãnh đạo đánh giá cao...)	2,80	2
2	Lợi ích của cơ quan (uy tín xã hội, sự tin cậy của cấp trên...)	1,83	4
3	Mong muốn góp phần xây dựng một nền hành chính Nhà nước văn minh, hiện đại	2,68	3
4	Tích lũy kinh nghiệm sống và kinh nghiệm làm việc	2,80	1
	ĐTB nhóm	2,53	

e. Đặc điểm cá nhân

Qua số liệu bảng 6 ta thấy:

Bảng 6: Ảnh hưởng của yếu tố đặc điểm cá nhân đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Đặc điểm cá nhân của mỗi cán bộ công chức (ưa thích giao tiếp, khả năng sử dụng ngôn ngữ tốt...)	2,81	1
2	Khả năng làm chủ cảm xúc của bản thân (thái độ với mọi người, kiểm soát được những lúc cáu giận)	2,80	2
	ĐTB nhóm	2,81	

Những đặc điểm cá nhân như xu hướng, tính cách, năng lực, giới tính, tuổi tác... có ảnh hưởng sâu sắc đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức, chiếm thứ bậc 1 trong các yếu tố ảnh hưởng được nghiên cứu. 91% số cán bộ

công chức cho rằng, những đặc điểm cụ thể như cá nhân vốn ưa thích giao tiếp, cởi mở, hướng ngoại, có khả năng sử dụng ngôn ngữ tốt... sẽ có nhiều lợi thế trong giao tiếp hơn (ĐTB - 2,81).

2. Các yếu tố khách quan có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

2.1 Đánh giá chung

Phân tích số liệu bảng 7 ta thấy: Các yếu tố khách quan được nghiên cứu bao gồm: Đặc điểm của nền hành chính Nhà nước, đặc điểm tâm lý xã hội - văn hóa truyền thống, phong cách lãnh đạo văn hóa tổ chức, thu nhập và điều kiện làm việc. Kết quả khảo sát cho thấy: Cán bộ công chức đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến kỹ năng giao tiếp của họ ở mức khá (ĐTB nhóm = 2,58). Cả 4 nhóm yếu tố khách quan cũng đều có ảnh hưởng ở mức này. Yếu tố thu nhập và điều kiện làm việc được các cán bộ công chức đánh giá rất cao bởi ảnh hưởng gián tiếp của nó đến việc rèn luyện cũng như thực hiện kỹ năng giao tiếp trong hoạt động hành chính công vụ. Qua trao đổi với chúng tôi, đa số các cán bộ công chức đều có quan điểm chung là nếu thu nhập đảm bảo đời sống cùng với một điều kiện vật chất tại nơi làm việc tương đối đầy đủ và tiện nghi thì điều đó sẽ thúc đẩy công chức yên tâm công tác, nhiệt tình hơn với công việc được giao. Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức cũng được đặc biệt đề cao. Yếu tố đặc điểm tâm lý xã hội, văn hóa truyền thống mặc dù có mức độ ảnh hưởng khá lớn, song có sự chênh lệch đáng kể với 2 yếu tố trên. Các cán bộ công chức cho rằng, yếu tố đặc điểm của nền hành chính Nhà nước chỉ có ảnh hưởng ở mức độ trung bình.

Bảng 7: Đánh giá của cán bộ công chức về các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của họ

TT	Các yếu tố khách quan	ĐTB	Thứ bậc
1	Đặc điểm của nền hành chính Nhà nước	2,30	4
2	Đặc điểm tâm lý xã hội, văn hóa truyền thống	2,47	3
3	Phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức	2,75	2
4	Thu nhập và điều kiện làm việc	2,78	1
	ĐTB nhóm	2,58	

2.2. Các biểu hiện cụ thể của các yếu tố khách quan và mức độ ảnh hưởng của chúng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

a. Yếu tố đặc điểm của nền hành chính

Có 2 nội dung mà chúng tôi tiến hành thăm dò khi nghiên cứu ảnh hưởng của yếu tố này. Các cán bộ công chức cho rằng, *tính chất của nền hành chính* (tâm ảnh hưởng đến người dân, doanh nghiệp, vị trí độc quyền) có ảnh hưởng không nhỏ đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (ĐTB = 2,48). Với những đặc thù của nền hành chính Nhà nước (hành chính công) dẫn đến tính chất hoạt động của tổ chức này có những khác biệt so với các lĩnh vực khác trong xã hội, mà biểu hiện sinh động nhất thể hiện trong cung cách làm việc, cách thức giao tiếp của cán bộ công chức. Ông P.N.A, Phó Chủ tịch UBND Phường Dịch Vọng thẳng thắn thừa nhận: “Thái độ cửa quyền, hách dịch của một số cán bộ công chức có phần nào bắt nguồn từ chỗ người dân buộc phải phụ thuộc vào họ để hoàn thành công việc của mình. Những công việc của người dân phần lớn là những công việc không dừng được như xin giấy phép xây dựng, xin giấy phép kinh doanh, chứng thực quyền sử dụng đất... Những công việc đại loại như vậy đều có thể ảnh hưởng gây tổn kém cho chính người dân nếu không có được sự giải quyết của cán bộ công chức phụ trách công việc đó. Do đó, cán bộ công chức thiếu hiểu biết, thiếu đạo đức nghề nghiệp, kinh nghiệm thì sẽ nhanh chóng có tâm lý lạm dụng quyền hạn của mình để gây khó dễ với dân”

Bảng 8: Ảnh hưởng của yếu tố đặc điểm nền hành chính đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Do tính chất của nền hành chính Nhà nước (độc quyền, quan trọng, có ảnh hưởng sống còn đến người dân và doanh nghiệp...)	2,48	1
2	Nhiều cơ quan hành chính Nhà nước hiện phải làm việc quá tải	2,12	2
	ĐTB nhóm	2,30	

Những hành vi cư xử có văn hoá, biết tôn trọng đối tượng giao tiếp là sự kết tinh của vốn sống, vốn văn hoá, tri thức... và đặc biệt quan trọng là nhận thức của chính các cán bộ công chức. Trong điều kiện kinh tế - xã hội phát triển như hiện nay, khi nền hành chính Nhà nước có sự phát triển theo xu hướng tiến bộ, tích cực (chuyển từ hành chính cai trị sang hành chính phục vụ), mỗi

cán bộ công chức cần thay đổi nhận thức về tính chất, đặc điểm của nền hành chính Nhà nước cũng như vai trò, trách nhiệm của chính mình trong bộ máy đó.

Sự quá tải của nhiều cơ quan hành chính Nhà nước cũng được nhiều cán bộ công chức đánh giá là có ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp (ĐTB = 2,12). Trong quá trình quan sát, chúng tôi cũng nhận thấy, ở các cơ quan hành chính Nhà nước (đặc biệt là ở các cấp cơ sở) như UBND phường, xã hay các chi cục hải quan cửa khẩu, cán bộ công chức khá vất vả với số lượng khách ra vào thường xuyên với các sự vụ diễn ra liên tục. Điều này cũng có ảnh hưởng không ít đến kỹ năng giao tiếp.

b. Yếu tố tâm lý xã hội, văn hoá truyền thống

Phân tích số liệu bảng 9 ta có thể đưa ra nhận xét sau: Công cuộc cải cách được thực hiện đã được hơn hai mươi năm mà sự chuyển biến rất rõ nét là những tiến bộ trong bộ máy hành chính Nhà nước, cùng với đó là quan niệm của người dân về hoạt động của tổ chức này, nhưng không thể phủ nhận được một thực tế là sức nặng của ba chữ “người nhà nước” vẫn còn ít nhiều giá trị. Điều này thể hiện trong kết quả đánh giá của cán bộ công chức về mức độ ảnh hưởng của yếu tố tâm lý *người dân luôn có xu hướng phải cầu cạnh, nhờ vả các cán bộ nhà nước để cho công việc của họ được thực hiện nhanh chóng và thuận lợi* (ĐTB = 2,81) và *người dân cần cán bộ công chức hơn là cán bộ công chức cần người dân*. Chị T.V.Tr, một người dân đến xin giấy cấp phép xây dựng ở UBND Phường giải thích cho sự rụt rè của mình: “Em phải bố trí mãi mới đúng ngày ở Phường làm việc này, khổ quá, xây lại cái nhà, đã làm hợp đồng với thợ xong hết cả rồi, mấy hôm nay vật liệu tăng vù vù sốt hết cả ruột. Mình chẳng quen biết ai cả nên cũng phải nhẹ nhàng, nhũn nhặn, người ta mà không bằng lòng lại gây khó dễ cho mình thì chỉ mình mất công, mất sức thôi, thêm một ngày là thêm tốn kém” Qua tiếp xúc với nhiều người dân đến UBND Phường, xã chúng tôi cũng bắt gặp tâm lý tương tự. Quan niệm “qua sông lụy đò” khiến cho người dân khi đến các cơ quan hành chính Nhà nước có cách thức giao tiếp rất rụt rè, e ngại luôn muốn cầu cạnh các cán bộ công chức trực tiếp thụ lý hồ sơ công việc của mình. Mặc dù vẫn biết giải quyết công việc là nhiệm vụ của cán bộ công chức, song ở họ vẫn xuất hiện suy nghĩ “dân cần cán bộ công chức hơn là cán bộ công chức cần dân” mình làm việc không khéo léo thì thiệt hại trước hết là mình. Chính yếu tố tâm lý đó trong một bộ phận người dân đã làm xuất hiện trạng thái “bản ngã phụ mẫu” ở người cán bộ công chức khi giao tiếp với dân, biểu hiện ở thái độ trịnh thượng, cửa quyền. Thực tế này còn làm phát sinh một số hiện tượng tiêu cực như dịch vụ làm hộ giấy tờ, xin cấp phép các loại, thậm chí hối lộ...

Bảng 9: Ảnh hưởng của yếu tố tâm lý xã hội, văn hoá truyền thống đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Người dân luôn có xu hướng phải cầu cạnh, nhờ vả các cán bộ nhà nước cho công việc của họ được thực hiện nhanh chóng và thuận lợi	2,81	1
2	Người dân cần các cán bộ công chức hơn là các cán bộ công chức cần người dân	1,44	4
3	Người dân Việt Nam ít có văn hoá xếp hàng và làm đúng luật nên họ làm đủ mọi cách để mình có thể được ưu tiên	2,81	1
4	Người Việt Nam có xu hướng lấy tình cảm hay những mối quan hệ cá nhân để hành động và giải quyết công việc hơn là căn cứ vào các qui định mang tính pháp lý	2,81	3
ĐTB nhóm		2,47	

Một yếu tố nữa được các cán bộ công chức đánh giá có ảnh hưởng tương đối lớn đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức là tâm lý *e ngại xếp hàng, làm đúng luật và xu hướng lấy tình cảm hay các mối quan hệ cá nhân để giải quyết công việc*. Anh N.T.V.A, cán bộ Hải quan cửa khẩu Nội Bài cho biết: “Giải quyết công việc là nhiệm vụ của chúng tôi, không phải vì quen thân mà chúng tôi làm, không quen thân thì để họ ở lại, nhưng ai cũng thích phải nhờ vả người quen, hết điện thoại người này đến người khác gửi gắm những việc chẳng có gì. Trong khi khách nước ngoài họ rất trật tự, kiên nhẫn chờ xếp hàng làm thủ tục thì người dân mình thích chen lấn, ưu tiên. Dù các mối quan hệ và lý do khiến chúng tôi cũng ức chế và khó xử nên đôi lúc dẫn đến thái độ không được như mong muốn” Có một tâm lý khá phổ biến là khi cần giải quyết công việc gì ở các cơ quan hành chính Nhà nước thì người dân thường tận dụng những mối quan hệ quen biết để công việc được tron tru, mau lẹ. Quan niệm “trăm cái lý không bằng một tí cái tình”, “một người làm quan cả họ được nhờ”, một mặt, vô hình chung đã làm suy giảm trật tự, kỷ cương của bộ máy hành chính Nhà nước, mặt khác, làm ảnh hưởng đến tính chất của mối quan hệ giữa cán bộ công chức và người dân biểu hiện trực tiếp qua kỹ năng giao tiếp hàng ngày của cán bộ công chức.

c. Yếu tố lãnh đạo, văn hoá tổ chức

Qua số liệu bảng 10 ta thấy: Yếu tố lãnh đạo, văn hoá tổ chức được đánh giá có ảnh hưởng rất lớn đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức. Yếu tố này được thể hiện qua 3 nội dung cụ thể. Trước hết là *đặc điểm phong cách giao tiếp của người lãnh đạo* đây là một yếu tố được các cán bộ công chức thừa nhận có một sức lan toả, ảnh hưởng trực tiếp đến kỹ năng giao tiếp của nhân viên dưới quyền (ĐTB - 2,80). Đặc điểm giao tiếp của người lãnh đạo sẽ tạo nên những dấu ấn mang tính khuôn mẫu về hành vi ứng xử cũng như các quan hệ giao tiếp với người dân ở nơi cơ quan công sở, ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên là cán bộ công chức. Bên cạnh đặc điểm phong cách giao tiếp của chính người lãnh đạo, *những yêu cầu do người lãnh đạo đặt ra đối với nhân viên* cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (ĐTB = 2,77). Cùng trao đổi về vấn đề này, anh B.Q.M - công chức Phường Mai Dịch cho biết: “Dù muốn hay không thì những yêu cầu do lãnh đạo đặt ra cũng tác động đến chúng tôi, nhiều anh em ví lãnh đạo là “con mắt thứ 3” giám sát anh em nhân viên nếu đó là người sâu sát công việc, đặt ra những yêu cầu cao đối với tác phong phục vụ, giao tiếp đối với dân” Cùng có chung quan điểm này, anh P.V.T - công chức Tổng cục Hải quan chia sẻ: “Là nhân viên dưới quyền, chúng tôi e ngại nhất là bị Thủ trưởng định kiến, do vậy chúng tôi tự nhủ là cố gắng thực hiện tốt những yêu cầu thuộc về lĩnh vực công việc. Thủ trưởng càng đặt ra những yêu cầu cao, nghiêm khắc, mẫu mực bao nhiêu, anh em càng phải cố gắng tránh mắc các sai sót bấy nhiêu” Thực tế quan sát cho thấy, ở cơ sở nào lãnh đạo tỏ ra bám sát công việc, đòi hỏi cao ở nhân viên thì ở đó bộ mặt văn phòng có sự khác biệt đáng kể thể hiện từ cách bài trí, sắp xếp đồ dùng cho đến trang phục, thái độ giao tiếp với dân của cán bộ công chức. Sự nghiêm khắc của lãnh đạo sẽ góp phần tích cực đến việc hình thành ý thức rèn luyện nghiệp vụ nói chung và kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức nói riêng. Đặc trưng này cho thấy, vai trò của yếu tố lãnh đạo có ý nghĩa hết sức to lớn đối với nhân viên dưới quyền, nhưng đồng thời nó cũng bộc lộ một hạn chế về sự thiếu hụt tính chuyên nghiệp và tự giác của đội ngũ cán bộ công chức chúng ta hiện nay.

Văn hoá tổ chức là một thuật ngữ mới, song tính chất của nó thực tế luôn song hành với mỗi một tổ chức (ĐTB 2,66). Nền tảng để xây dựng nên văn hoá tổ chức là phong cách lãnh đạo, thói quen, hành vi của người đứng đầu tổ chức đó. Văn hoá tổ chức tiếp tục được hình thành và phát triển thông qua các mối quan hệ giữa các thành viên của tổ chức và khách hàng (người sử dụng các dịch vụ hay sản phẩm của tổ chức) chính là đối tượng chịu sự tác động nhiều nhất. Qua một thời gian dài tiến hành thực nghiệm, quan sát chúng tôi nhận thấy, nếu đơn vị nào coi trọng tính kỷ luật trong công việc, mối quan hệ giao tiếp giữa nội bộ cơ quan diễn ra tốt đẹp thì kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức đơn vị đó với người dân cũng có những dấu hiệu tích cực. Nhiều công ty, tập đoàn lớn trong nước đã có những nỗ lực trong việc xây dựng văn hoá tổ

chức như Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, Tổng công ty Hàng không Việt Nam... chính những bước đi đúng hướng này đã đón nhận được nhiều phản hồi tích cực từ khách hàng về vấn đề thái độ phục vụ của nhân viên. Hy vọng rằng đây sẽ là một gợi mở cho các cơ quan hành chính Nhà nước nhằm sớm tìm ra lời giải đúng hướng cho bài toán “nâng cao văn hoá giao tiếp cho cán bộ công chức”

Bảng 10: Ảnh hưởng của yếu tố lãnh đạo, văn hoá tổ chức đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Do đặc điểm phong cách giao tiếp của người lãnh đạo (ngghiêm túc, nhã nhặn, ôn tồn hay nóng nảy, cục cằn, tự do...)	2,80	1
2	Yêu cầu của người lãnh đạo đối với nhân viên (đánh giá nhân viên qua hành vi giao tiếp hay đòi hỏi nhân viên phải chú trọng đến giao tiếp với người dân và đồng nghiệp...)	2,77	2
3	Văn hoá giao tiếp của tổ chức (các đồng nghiệp khác giao tiếp với người dân văn minh lịch sự, tôn trọng hay thờ ơ, coi thường...)	2,66	3
	ĐTB nhóm	2,75	

d. Yếu tố thu nhập và điều kiện làm việc

Đây là yếu tố mà các cán bộ công chức tham gia điều tra đánh giá có ảnh hưởng to lớn đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức hiện nay. Nội dung *lương công chức và các khoản thu nhập ngoài lương* được đánh giá là có ảnh hưởng lớn (ĐTB 2,81). Các nhà nghiên cứu về quản lý đã khẳng định, thu nhập có ảnh hưởng quan trọng đến tâm lý người lao động, có ý nghĩa quyết định đến việc họ có nỗ lực để làm việc, tạo ra những sản phẩm có chất lượng hay không. Qua trao đổi với các cán bộ công chức, đặc biệt các cán bộ công chức ở các UBND, chúng tôi nhận thấy, điều lôi cuốn họ nhất để làm công việc này là “sự ổn định và thoải mái về thời gian” chị P.T.N - công chức ở UBND Phường cho biết: “Tôi tốt nghiệp Học viện Tài chính, nhiều bạn bè chọn những công việc khác có thu nhập hàng chục triệu đồng, nhưng tôi bạn con nhỏ, muốn tìm công việc ổn định nên xin vào làm cán bộ ở Phường, được cái lợi là đưa đón được các con đi học hàng ngày. Thu nhập của cán bộ ở cấp UBND như chúng

tôi một tháng khoảng độ hơn hai triệu (kể cả trợ cấp) rõ ràng là không đủ chi tiêu trong giai đoạn hiện nay” Theo thông kê, số lượng cán bộ có mức thu nhập từ 1 - 3 triệu đồng trên một tháng chiếm 17%, mức thu nhập từ 3 - 5 triệu đồng chiếm 62% và trên 5 triệu đồng chiếm 21%. Với mức thu nhập phổ biến như vậy, rõ ràng không thể tạo ra được động cơ tích cực thúc đẩy cán bộ công chức làm việc hết mình, nỗ lực cạnh tranh để làm cho tốt công việc của mình, bởi chi phí sinh hoạt cho một gia đình hiện nay ngày càng đắt đỏ, dẫn đến cán bộ công chức đánh mất lòng yêu nghề hay loay hoay với những công việc khác bên ngoài để bù đắp cho chi tiêu, thậm chí là lạm dụng quyền hạn của mình để có thêm thu nhập.

Bảng 11: Ảnh hưởng của yếu tố thu nhập và điều kiện làm việc đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ bậc
1	Lương công chức hiện nay	2,81	1
2	Các khoản thu nhập ngoài lương	2,81	1
3	Điều kiện cơ sở vật chất tại cơ quan hành chính Nhà nước (bàn ghế, phòng ốc, hệ thống điều hoà không khí...)	2,71	3
	ĐTB nhóm	2,78	

Phân tích số liệu bảng 11 cho thấy: Điều kiện cơ sở vật chất tại các cơ quan hành chính hiện nay cũng là một trong những tác nhân có ảnh hưởng đến chất lượng làm việc và cụ thể là kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức (ĐTB = 2,71). Theo ghi nhận ban đầu, các cơ quan hành chính Nhà nước mà chúng tôi tiến hành điều tra đều có cơ sở vật chất khá khang trang và đầy đủ. Các thiết bị văn phòng thiết yếu như máy tính, máy photocopy, máy in, điện thoại, máy điều hoà nhiệt độ cho đến các tủ hồ sơ được trang bị hiện đại và đồng bộ. Đây cũng chính là những điều kiện cơ sở vật chất thuận lợi tạo điều kiện cho các cán bộ công chức làm tốt công việc của mình nói chung và thực hiện kỹ năng giao tiếp nói riêng.

Với những kết quả nghiên cứu đã được phân tích ở trên, có thể đánh giá những yếu tố chủ quan và khách quan được đưa ra thăm dò đều ảnh hưởng không nhỏ đến kỹ năng giao tiếp của cán bộ công chức, trong đó có tới 28 yếu tố có ảnh hưởng rất lớn. Kết quả này cho thấy, khi nghiên cứu về kỹ năng giao tiếp cũng như tìm kiếm các biện pháp nhằm nâng cao kỹ năng giao tiếp của cán

bộ công chức không thể bỏ qua các yếu tố nói trên như là một hướng đi mang tính căn bản và triệt để.

Tài liệu tham khảo

1. Vũ Dũng, *Tâm lý học quản lý*, Trường Cao đẳng Lao động xã hội, 2003.
2. Vũ Dũng (chủ biên), *Từ điển Tâm lý học*, NXB Từ điển Bách khoa, 2008.
3. Học viện Hành chính Quốc gia, *Giáo trình Hành chính công*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 2007
4. Mai Hữu Khuê, *Kỹ năng giao tiếp trong hành chính*, NXB Lao động, 1997.
5. Kitty O.Locker, *Business and administrative communication*, Mc Graw hill, 1997.
6. Robert Lussier: *Humanrelations in organization a skill building approach*, Mc Graw hill