

CÔNG TÁC THAM MƯU TẠI CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ - CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

★ TS NGUYỄN QUỲNH NGÀ

Học viện Hành chính và Quản trị công

DOI: <https://doi.org/10.70786/LLCT.582.2026.199>

● **Tóm tắt:** Trong cơ quan hành chính nhà nước, công tác tham mưu bao gồm các hoạt động nghiên cứu, phân tích, tổng hợp và đề xuất các phương án, giải pháp hoặc dự thảo văn bản quản lý để lãnh đạo đưa ra quyết định chính xác. Bài viết làm rõ những tác động của bối cảnh chuyển đổi số đến công tác tham mưu tại các cơ quan hành chính nhà nước, qua đó đề xuất một số kiến nghị nâng cao hiệu quả của công tác tham mưu trong bối cảnh chuyển đổi số, trong đó tập trung vào giải pháp về nhân lực và công nghệ.

● **Từ khóa:** quản trị quốc gia; lãnh đạo, quản lý; công tác tham mưu; cơ quan hành chính nhà nước; chuyển đổi số.

Advisory work in state administrative agencies in the context of digital transformation: Opportunities and challenges

● **Abstract:** In state administrative agencies, advisory work encompasses researching, analyzing, synthesizing, and proposing options, solutions, or drafting administrative management documents to enable leaders to make accurate decisions. The article clarifies the impacts of the digital transformation context on advisory work within state administrative agencies, thereby proposing some recommendations to enhance the effectiveness and efficiency of advisory activities amid digital transformation, with a focus on human resource and technological solutions.

● **Keywords:** National governance; leadership and management; advisory work; state administrative agencies; digital transformation.

1. Mở đầu

Trong thực tiễn quản trị quốc gia, công tác tham mưu có vai trò đặc biệt quan trọng, là cơ sở bảo đảm cho quá trình lãnh đạo, quản lý và ra quyết định được tiến hành khoa học, chất

lượng, hiệu quả và phù hợp với thực tiễn. Trong bối cảnh chuyển đổi số, công tác tham mưu không chỉ dừng lại ở việc tổng hợp thông tin, đề xuất phương án xử lý công việc mà còn phải thích ứng với yêu cầu quản trị hiện đại dựa trên

dữ liệu số, nền tảng công nghệ và môi trường làm việc điện tử. Những tác động của bối cảnh chuyển đổi số đến công tác tham mưu tại các cơ quan hành chính nhà nước thể hiện rõ từ cả hai phương diện cơ hội và thách thức. Do đó, việc làm rõ những vấn đề lý luận chung về công tác tham mưu, vai trò của tham mưu, nghiên cứu, làm rõ những tác động thuận lợi, thách thức, qua đó xác định phương hướng, giải pháp nâng cao hiệu quả của công tác tham mưu trong bối cảnh chuyển đổi số là yêu cầu có tính cấp thiết hiện nay.

2. Nội dung

2.1. Quan niệm về công tác tham mưu

Thuật ngữ “tham mưu” được hiểu trong cuộc sống với nhiều nghĩa khác nhau, song bản chất của tham mưu được mô tả là quá trình tham vấn, đề xuất ý kiến cho người có thẩm quyền giải quyết tốt một vấn đề quản lý, hay công việc chuyên môn nào đó. Tham mưu được hiểu là “góp ý kiến về chủ trương, kế hoạch và biện pháp cho một người hay một tổ chức” (Nguyễn Như Ý, 2013).

Ngày nay, tham mưu là một loại nhiệm vụ mang tính chuyên nghiệp phục vụ cho người lãnh đạo, quản lý trong việc ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định. Do vậy, mỗi cơ quan, đơn vị tuy có quy mô, lĩnh vực hoạt động rộng, hẹp khác nhau và đòi hỏi đội ngũ tham mưu không giống nhau, nhưng không thể thiếu cán bộ, công chức tham mưu cho lãnh đạo.

Hoạt động tham mưu được mô tả là quá trình một tổ chức hoặc một cá nhân tham dự vào

việc đề xuất thiết kế, thực hiện, đánh giá một kế hoạch, chương trình, chính sách của một chủ thể quyền lực lãnh đạo, quản lý nhất định. Như vậy, trong sự vận hành của một thực thể tổ chức, bất kỳ các nhân nào cũng có thể là người tham mưu cho cấp trên trong một số vấn đề và là người được tham mưu từ cấp dưới. Nói cách khác, mối quan hệ giữa tham mưu với lãnh đạo, quản lý là sự gắn bó hữu cơ, tất yếu, người làm công tác tham mưu cũng có thể đứng ở nhiều vai.

Chất lượng của công tác tham mưu quyết định quan trọng đến hiệu quả vận hành và sự phát triển của các cơ quan hành chính nhà nước. Thực tiễn cho thấy, người tham mưu không chỉ dừng ở vai trò tham dự, đề xuất các giải pháp chính sách cho người lãnh đạo, quản lý, mà còn thường là người chịu trách nhiệm hướng dẫn và chỉ đạo thực hiện các giải pháp này khi người lãnh đạo, quản lý yêu cầu.

Hệ thống cơ quan hành chính nhà nước là bộ phận nòng cốt trong bộ máy nhà nước của mỗi quốc gia. Công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước là chuỗi các hoạt động thu thập, chọn lọc, xử lý, phân tích thông tin nhằm hiến kế, kiến nghị, đề xuất các ý tưởng, phương pháp, giải pháp có cơ sở khoa học,

những dự báo chiến lược cho cơ quan cấp trên, thủ trưởng cơ quan, đơn vị trong việc xây dựng, tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch và ra các quyết định quản lý.

2.2. Vai trò của công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước

Hệ thống cơ quan hành chính nhà nước thực thi quyền hành pháp, chịu trách nhiệm điều hành mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội. Đây là cầu nối giúp hiện thực hóa chủ trương, đường lối và pháp luật vào thực tiễn cuộc sống và trực tiếp cung cấp các dịch vụ công. Vì vậy, công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc

bảo đảm chất lượng chính sách, kế hoạch điều hành và phát triển xã hội.

Ở góc độ nội bộ, công tác tham mưu gắn liền với hoạt động lãnh đạo, quản lý, và người tham mưu đồng thời phải chịu trách nhiệm trước người lãnh đạo, quản lý về các nội dung mà mình tham mưu. Tài năng và trách nhiệm của người tham mưu góp phần vào việc tham vấn để đưa ra các phương án, kế hoạch, chương trình mang tính chất chuyên môn mà người lãnh đạo, quản lý cần để ra quyết định nhưng lại không đủ thời gian và mức độ chuyên sâu để xem xét. Vì vậy, chất lượng của công tác tham mưu quyết định quan trọng đến hiệu quả vận hành và sự phát triển của các cơ quan hành chính nhà nước. Thực tiễn cho thấy, người tham mưu không chỉ dừng ở vai trò tham dự, đề xuất các giải pháp chính sách cho người lãnh đạo, quản lý, mà còn thường là người chịu trách nhiệm hướng dẫn và chỉ đạo thực hiện các giải pháp này khi người lãnh đạo, quản lý yêu cầu.

Mặc dù không phải là người ra quyết định cuối cùng đối với các quyết định quản lý, nhưng người làm công tác tham mưu vẫn phải chịu trách nhiệm trực tiếp trước người lãnh đạo, quản lý về nội dung tham mưu; thậm chí, trường hợp nội dung tham mưu gây hậu quả nghiêm trọng cũng có thể bị đề nghị xem xét, truy cứu trách nhiệm hình sự theo quy định của pháp luật. Nghị định số 79/2025/NĐ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ về kiểm tra, rà soát, hệ thống hóa và xử lý văn bản quy phạm pháp luật đã quy định tại khoản 5 Điều 12 về trình tự, thủ tục tự kiểm tra văn bản: “Cơ quan, người ban hành văn bản xem xét báo cáo kết quả kiểm tra văn bản; tổ chức xử lý trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày nhận được báo cáo kết quả tự kiểm tra, nếu văn bản trái pháp luật; xem xét, xác định và xử lý trách nhiệm tập thể, cá nhân

trong việc tham mưu, trình, ban hành văn bản trái pháp luật theo quy định. Bên cạnh đó, Điều 18 của Nghị định này cũng quy định kết luận kiểm tra phải có “kiến nghị việc tổ chức xem xét, xác định, xử lý trách nhiệm đối với tập thể, cá nhân đã tham mưu, đề xuất, ban hành văn bản trái pháp luật đó theo quy định của Đảng, pháp luật”.

Mặc dù tham mưu chỉ là tư vấn, hiến kế, đề xuất cho lãnh đạo ra quyết định, nhưng không vì thế mà tham mưu có vai trò thụ động. Người làm công tác tham mưu không đơn thuần là giúp việc cho lãnh đạo, “bảo sao làm vậy”, mà còn là người phụ trách một mảng công việc trong cơ quan, đơn vị, trực tiếp chỉ đạo thực hiện các quyết định thuộc lĩnh vực mình đảm trách. Vì vậy, trình độ, năng lực chuyên môn của người làm công tác tham mưu có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả công việc của cơ quan, đơn vị (Đặng Khắc Ánh, 2022).

2.3. Công tác tham mưu tại cơ quan hành chính nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số

Sự phát triển của khoa học và công nghệ đã đem lại những sự thay đổi nhanh chóng trên mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Khoản 1, Điều 3 Luật Chuyển đổi số 2025 quy định: “Chuyển đổi số là quá trình chuyển đổi phương thức hoạt động, quản trị và cung cấp dịch vụ dựa trên công nghệ số, dữ liệu số, hệ thống số, nền tảng số, quy trình số nhằm tạo ra giá trị mới, hiệu quả và minh bạch” (Quốc hội, 2025). Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ xác định ba trụ cột của Chương trình Chuyển đổi số quốc gia là: Chính phủ số, kinh tế số và xã hội số (Thủ tướng Chính phủ, 2020).

Trong đó, Chính phủ số là trụ cột thúc đẩy và định hướng hai lĩnh vực còn lại. Ở chiều ngược lại, Chính phủ số cũng cần thay đổi và thích ứng

với sự biến động của kinh tế số và xã hội số. Chuyển đổi số công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước là một tất yếu để hướng đến xây dựng trụ cột Chính phủ số, thông qua đó gián tiếp tạo ra những giá trị mới trong việc thúc đẩy và quản lý các lĩnh vực kinh tế số và xã hội số.

Trong bối cảnh mới, công tác tham mưu vừa có nhiều cơ hội nhưng cũng phải đối diện không ít khó khăn, thách thức.

a) Cơ hội

Thứ nhất, chuyển đổi số cung cấp công cụ dự báo, nâng cao chất lượng công tác tham mưu

Yếu tố quan trọng nhất của hoạt động tham mưu là làm sao để có thể đưa ra được những luận điểm, luận cứ chính xác và thuyết phục nhà lãnh đạo, quản lý. Chuyển đổi số mang đến khối dữ liệu khổng lồ, trên cơ sở đó, trí tuệ nhân tạo có thể dựa trên các thuật toán để đưa ra những dữ liệu định lượng, tính toán và dự báo được khả năng, xác suất, chi phí thực thi liên quan đến các phương án chính sách, các quyết định quản lý. Trên cơ sở những thông tin này, nhà tham mưu có thể tham khảo, lựa chọn phương án tham mưu một cách xác thực, uy tín và khách quan, đảm bảo tính thuyết phục.

Bối cảnh chuyển đổi số đòi hỏi hướng đến xây dựng Trung tâm dữ liệu và ra quyết định quốc gia (National Decision making and Data Center - NDMD), nơi thu thập, lưu trữ, phân tích và áp dụng một lượng lớn dữ liệu liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ công và đánh giá những chương trình công hay cán bộ, công

chức. “Trung tâm này không thay thế cho quyền quản trị hay quy trình ra quyết định của con người, NDMD chỉ hướng dẫn và đưa ra thông báo, đồng thời đưa ra cơ sở khách quan trên nền tảng các thông tin định lượng cho việc cung cấp và đánh giá dịch vụ công. NDMD liên kết và thu thập dữ liệu từ các bộ, ngành, chính quyền địa phương các cấp, cơ sở giáo dục, y tế và các đơn vị sự nghiệp khác” (Jason Furman và Nguyễn Anh Tuấn, 2018). Đây chính là mô hình trong tương lai, đóng vai trò như một

người tham mưu tận tụy và công tâm, giúp nhà lãnh đạo, quản lý có được những quyết định chính xác và phù hợp.

Thứ hai, chuyển đổi số đa dạng hóa phương thức tham mưu

Hiện nay, với sự phát triển nhanh chóng của khoa học và công nghệ,

các hoạt động diễn ra trên môi trường số ngày càng trở nên sôi động. Công tác tham mưu cũng hoàn toàn có cơ sở để chuyển dần từ phương thức tham mưu truyền thống, trực tiếp sang phương thức tham mưu trực tuyến, từ xa với sự hỗ trợ của các nền tảng (Platform).

Platform là công nghệ dựa trên việc kích hoạt sự tương tác tạo nên giá trị giữa một bên là người cung ứng (người bán) với một bên là người có nhu cầu (người mua). Mục đích tổng thể của Platform là hướng tới sự tương thích hoàn toàn giữa các bên tham gia trong việc kết nối, trao đổi thông tin, hàng hóa, dịch vụ hoặc tiền tệ xã hội, qua đó kích hoạt việc tạo ra giá trị cho tất cả các bên tham gia.

Trong quá trình hoạt động tại các cơ quan, tổ chức, nhà lãnh đạo, quản lý cần sử dụng sự

tham mưu, tư vấn của các chuyên gia đối với các lĩnh vực liên quan để bảo đảm cơ sở khoa học cho việc ra quyết định quản lý. Cùng với tính năng kết nối, trí tuệ nhân tạo sử dụng trong platform có thể hỗ trợ các bên tham gia lựa chọn đối tác phù hợp một cách nhanh chóng, tọa đàm và trao đổi thông tin học thuật trên môi trường điện tử.

Thứ ba, chuyển đổi số thay đổi quy trình tham mưu

Bản chất của chuyển đổi số là việc sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi tổng thể và toàn diện cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất của cá nhân, tổ chức (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2026). Vì vậy, chuyển đổi số không chỉ thay đổi phương thức con người làm việc, kết nối, mà còn thay đổi cấu trúc, cơ cấu tổ chức của cơ quan, đơn vị.

Vì vậy, với cơ cấu tổ chức hiện đại, đáp ứng nhu cầu lưu chuyển thông tin nhanh chóng, công tác tham mưu cũng có thể thay đổi quy trình thực hiện theo hướng tinh gọn, kịp thời, loại bỏ những tầng nấc trung gian không cần thiết. Bên cạnh đó, quy trình công việc khi đưa lên môi trường điện tử đòi hỏi sự mạch lạc, không chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ. Nhờ vậy, nhiệm vụ, thẩm quyền tham mưu của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức cũng được xác định một cách cụ thể hơn, tránh sự mâu thuẫn, xung đột.

Thứ tư, chuyển đổi số đa dạng hóa nguồn thông tin tham mưu

Trong xã hội số, những thông tin tham mưu có thể đến từ rất nhiều nguồn đa dạng, đảm bảo thông tin đa chiều, minh bạch và khách quan. Nhà lãnh đạo, quản lý có thể mở rộng nguồn tin, không chỉ từ cấp trực tiếp dưới quyền mà những ý tưởng tư vấn có thể đến từ bất kỳ nhân viên nào trong cơ quan, tổ chức, thậm chí bất

kỳ công dân nào trong xã hội thông qua các công cụ truyền tin và xử lý thông tin hiện đại. Tại Việt Nam, Trung tâm Giám sát an toàn không gian mạng quốc gia trực thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ ứng dụng trí tuệ nhân tạo vào việc nhận diện thông tin. Trung tâm này có thể đọc và tiếp nhận, phân tích, đánh giá, phân loại khoảng trên 100 triệu tin mỗi ngày, từ đó tạo nền tảng dữ liệu để định vị, nhận biết sớm các luồng thông tin, dư luận xã hội cơ bản, làm cơ sở cho việc tham mưu về chính sách truyền thông một cách kịp thời, xác thực, tạo sự kết nối, đồng thuận giữa Chính phủ với người dân.

Thứ năm, chuyển đổi số hỗ trợ công tác tư pháp, tạo nền tảng pháp lý vững chắc cho hoạt động tham mưu

Trong bối cảnh chuyển đổi số, công nghệ cho phép lưu trữ không giới hạn khối dữ liệu hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, sắp xếp theo trường chủ đề một cách thông minh và linh hoạt, phục vụ mục đích tìm kiếm và tra cứu ngày càng cao của người sử dụng. Chỉ một thao tác tìm kiếm đơn giản, trí tuệ nhân tạo có thể nhận diện được mục đích, dự đoán được nhu cầu tìm kiếm, sàng lọc và cung cấp cho họ một hệ thống các văn bản và quy định phù hợp.

Bên cạnh đó, trí tuệ nhân tạo còn có khả năng nhận diện được những quy định chồng chéo, mâu thuẫn, những quy định đã hết hiệu lực thi hành, là cơ sở giúp cơ quan soạn thảo tiến hành tập hợp hóa và pháp điển hóa văn bản quy phạm pháp luật một cách hiệu quả. Nói cách khác, có thể áp dụng trí tuệ nhân tạo trong trợ giúp công tác tham mưu xây dựng pháp luật. Trí tuệ nhân tạo có khả năng tự động hóa các hành vi thông minh, biết suy nghĩ, lập luận để giải quyết các vấn đề, phát hiện dự thảo văn bản quy phạm pháp luật có các điều khoản không tương thích với hiến pháp, luật và các văn bản dưới luật đã

ban hành trước đó. Điều này giúp khắc phục tình trạng văn bản vi hiến, trái luật, từ đó hoàn thiện và nâng cao chất lượng thể chế hành chính, xây dựng khung pháp lý vững chắc cho hoạt động tham mưu nói riêng và quản lý nhà nước nói chung.

b) Thách thức

Thứ nhất, thách thức về sự đồng bộ của hệ thống dữ liệu

Hệ thống dữ liệu trong cơ quan hành chính nhà nước chưa đồng bộ hiện là một trong những “điểm nghẽn” lớn trong chuyển đổi số, gây ra tình trạng phân mảnh, hình thành các “ốc đảo số” và cản trở việc liên thông giải quyết công việc. Nhiều cơ sở dữ liệu giữa các bộ, ngành, địa phương chưa thống nhất tiêu chuẩn, dẫn đến lãng phí nguồn lực và khó khăn trong khai thác, tái sử dụng. Hệ thống dữ liệu chưa đồng bộ là thách thức lớn đối với công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước, bởi dữ liệu là cơ sở quan trọng để cán bộ tham mưu phân tích, đánh giá và đề xuất chính sách. Khi dữ liệu được lưu trữ phân tán, thiếu kết nối, không thống nhất về tiêu chuẩn và thời điểm cập nhật, cán bộ phải mất nhiều thời gian thu thập, tổng hợp, đối chiếu và xác minh thông tin. Điều này làm tăng nguy cơ sử dụng số liệu thiếu chính xác, trùng lặp hoặc lỗi thời, đồng thời gây khó khăn trong phân tích các vấn đề liên ngành, làm chậm quá trình tham mưu và ra quyết định.

Bên cạnh đó, dữ liệu chưa đồng bộ còn hạn chế khả năng phân tích, dự báo và ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong công tác tham mưu, khiến hoạt động tham mưu có nguy cơ phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm và nhận định chủ quan của cán bộ. Yêu cầu chuyển từ tham mưu dựa vào báo cáo và kinh nghiệm sang tham mưu dựa trên dữ liệu và bằng chứng đòi hỏi cần phải có những biện pháp chiến lược để đồng bộ và

liên thông dữ liệu, góp phần nâng cao chất lượng và tính kịp thời của công tác tham mưu.

Thứ hai, thách thức về an ninh, an toàn thông tin

Hiện nay, không gian mạng trở thành “không gian chiến lược mới”, “vùng lãnh thổ đặc biệt” gắn chặt chẽ với các chủ quyền về đất liền, biển đảo, trên không, vũ trụ. Để xây dựng không gian mạng an toàn, lành mạnh trở thành nguồn lực quan trọng cho phát triển kinh tế, xã hội, việc bảo đảm an toàn, an ninh thông tin trên môi trường mạng được coi là yếu tố quan trọng để chuyển đổi số thành công và bền vững, đồng thời là phần xuyên suốt, không thể tách rời của chuyển đổi số. Vì vậy, công tác tham mưu trong bối cảnh chuyển đổi số cũng sẽ đối diện với không ít thách thức về vấn đề bảo đảm an ninh, an toàn thông tin. Các nguy cơ về đánh cắp, hủy hoại, giả mạo thông tin, dữ liệu ngày càng tăng cao. Trong bối cảnh các tài nguyên, dữ liệu quan trọng đang được lưu trữ ngày một nhiều trên môi trường số cùng sự bùng nổ của các thiết bị kết nối cá nhân, điều này vô tình trở thành “điểm yếu” dễ bị khai thác. Những kẻ tấn công đang có nhiều “cửa ngõ” hơn để xâm nhập vào kho dữ liệu của các tổ chức và khiến quy trình bảo mật thông tin trong công tác tham mưu càng trở nên phức tạp. Cán bộ tham mưu phải có khả năng sàng lọc, kiểm chứng và phân tích thông tin, đồng thời nhận diện những thông tin sai lệch hoặc những xu hướng mới có khả năng tác động đến quản trị nhà nước.

Thứ ba, thách thức về môi trường pháp lý

Môi trường pháp lý đặt ra nhiều thách thức đối với công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước, nhất là khi hệ thống pháp luật thường xuyên được sửa đổi, bổ sung để đáp ứng yêu cầu quản lý trong bối cảnh mới. Cán bộ tham mưu phải liên tục cập nhật, nghiên cứu

và đối chiếu nhiều quy định khác nhau để bảo đảm đề xuất đúng pháp luật, đúng thẩm quyền và đúng trình tự. Trong khi đó, một số quy định có thể còn chồng chéo, chưa thống nhất hoặc chưa theo kịp những vấn đề mới phát sinh, gây khó khăn trong xác định căn cứ pháp lý, làm tăng thời gian xử lý và tiềm ẩn rủi ro trong quá trình tham mưu.

Bên cạnh đó, quá trình phân cấp, phân quyền, sắp xếp tổ chức bộ máy và yêu cầu tăng cường trách nhiệm giải trình đòi hỏi cán bộ tham mưu phải có năng lực phân tích và đánh giá rủi ro pháp lý ngày càng cao. Đặc biệt, trong những lĩnh vực mới như chuyển đổi số, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo, thực tiễn có thể phát sinh trước khi pháp luật kịp điều chỉnh đầy đủ, khiến việc tham mưu phải cân bằng giữa yêu cầu đổi mới, tính khả thi và yêu cầu bảo đảm pháp chế. Vì vậy, thách thức đặt ra là phải nâng cao năng lực pháp luật, khả năng cập nhật chính sách và tư duy phân tích của đội ngũ tham mưu, đồng thời tiếp tục hoàn thiện, hệ thống hóa và thống nhất các quy định pháp luật để tạo cơ sở pháp lý rõ ràng, ổn định cho hoạt động tham mưu.

Thứ tư, thách thức về sự quyết liệt, kịp thời trong công tác chỉ đạo, lãnh đạo

Trong bối cảnh mới của quản trị quốc gia, sự chỉ đạo quyết liệt, thường xuyên và yêu cầu cao từ các cấp lãnh đạo vừa tạo động lực nâng cao hiệu quả hoạt động, vừa đặt ra không ít thách thức đối với công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước. Trước hết, yêu cầu xử lý công việc nhanh, đúng tiến độ, giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh khiến cán bộ tham mưu phải làm việc trong điều kiện áp lực về thời gian, trong khi nhiều vấn đề quản lý đòi hỏi phải thu thập, kiểm chứng và phân tích đầy đủ thông tin trước khi đề xuất. Bên cạnh đó, sự chỉ đạo quyết liệt có thể làm gia

tăng yêu cầu về tính chính xác, tính khả thi và trách nhiệm của các phương án tham mưu; cán bộ không chỉ phải “tham mưu đúng” mà còn phải chủ động dự báo tình huống, nhận diện rủi ro và đề xuất giải pháp có khả năng triển khai ngay. Trong trường hợp chỉ đạo thay đổi nhanh hoặc có nhiều nhiệm vụ phát sinh đồng thời, cán bộ tham mưu còn phải liên tục điều chỉnh thứ tự ưu tiên, cập nhật thông tin và hoàn thiện phương án, dễ dẫn đến quá tải và ảnh hưởng đến chất lượng tham mưu. Vì vậy, thách thức đặt ra là phải xây dựng đội ngũ tham mưu có năng lực chuyên môn, tư duy nhanh nhạy, khả năng chịu áp lực và thích ứng cao, đồng thời bảo đảm cơ chế phối hợp, cung cấp thông tin và phân công trách nhiệm rõ ràng để sự quyết liệt trong chỉ đạo được chuyển hóa thành các quyết định quản lý nhanh, đúng, khả thi và có căn cứ.

Thứ năm, thách thức về sự biến động của bối cảnh quốc tế và trong nước

Diễn biến nhanh chóng, phức tạp và khó lường của bối cảnh quốc tế và trong nước đang đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với công tác tham mưu trong cơ quan hành chính nhà nước. Những biến động về chính trị, kinh tế, an ninh, công nghệ, biến đổi khí hậu, dịch bệnh, thương mại và quan hệ quốc tế có thể tác động nhanh chóng đến tình hình trong nước. Trong khi đó, các vấn đề trong nước như biến động kinh tế - xã hội, yêu cầu cải cách thể chế, chuyển đổi số, sắp xếp tổ chức bộ máy và những vấn đề mới phát sinh trong quản lý nhà nước cũng diễn ra với tốc độ nhanh. Điều này khiến cán bộ tham mưu khó dựa hoàn toàn vào kinh nghiệm hoặc các mô hình, dữ liệu của quá khứ mà phải thường xuyên cập nhật thông tin, nhận diện xu hướng và đánh giá tác động của những yếu tố mới.

Bối cảnh biến động nhanh cũng làm gia tăng khó khăn trong dự báo và xây dựng phương án tham mưu. Nhiều vấn đề có tính liên ngành, liên vùng và chịu tác động đồng thời của nhiều yếu tố, trong đó có những yếu tố khó xác định trước. Vì vậy, phương án tham mưu nếu chỉ tập trung giải quyết tình huống trước mắt có thể nhanh chóng trở nên không phù hợp khi điều kiện thay đổi. Ngược lại, nếu quá thận trọng, chờ đợi đầy đủ thông tin thì có thể làm chậm quá trình ra quyết định. Cán bộ tham mưu do đó phải xử lý bài toán cân bằng giữa tính kịp thời và tính chính xác, giữa quyết đoán và thận trọng, đồng thời phải chủ động xây dựng các kịch bản và phương án dự phòng, không chỉ xử lý tốt những vấn đề đã phát sinh mà còn phải chủ động nhận diện vấn đề mới, dự báo xu hướng và chuẩn bị phương án ứng phó trước những tình huống bất định. Điều này đòi hỏi đội ngũ tham mưu phải có tư duy chiến lược, năng lực phân tích và dự báo, khả năng cập nhật kiến thức liên ngành, kỹ năng xử lý thông tin và năng lực thích ứng cao.

Thứ sáu, thách thức về năng lực đội ngũ nhân lực làm công tác tham mưu

Nâng cao năng lực của đội ngũ làm công tác tham mưu là thách thức ngày càng lớn khi công tác lãnh đạo, quản lý yêu cầu chuyển từ xử lý công việc trước mắt sang chủ động hoạch định, dự báo và định hướng phát triển. Cán bộ tham mưu không chỉ cần nắm vững chuyên môn, pháp luật và quy trình hành chính mà quan trọng hơn phải có tầm nhìn dài hạn, tư duy hệ thống, tư duy phản biện và khả năng nhìn nhận vấn đề vượt ra ngoài phạm vi công việc trước mắt. Thực tiễn quản lý ngày càng phức tạp, các vấn đề có tính liên ngành và chịu tác động của nhiều yếu tố khiến cách tiếp cận thiên về xử lý tình huống, tổng hợp báo cáo hoặc dựa vào kinh nghiệm không còn đáp ứng đầy đủ yêu cầu,

công tác tham mưu dễ rơi vào tình trạng thụ động, nặng về tổng hợp hành chính, thiếu chiều sâu phân tích và chưa chủ động nhận diện, dự báo các vấn đề mới.

Bên cạnh năng lực chuyên môn, đội ngũ tham mưu còn phải chịu áp lực lớn về tiến độ, khối lượng công việc và yêu cầu ngày càng cao về tính chính xác, trách nhiệm và tính khả thi của các đề xuất. Một số cán bộ có thể còn hạn chế về tư duy chiến lược, kỹ năng phối hợp liên ngành, khả năng trình bày và bảo vệ quan điểm tham mưu, hoặc có tâm lý e ngại trách nhiệm, dẫn đến xu hướng lựa chọn phương án an toàn, ít sáng tạo. Vì vậy, thách thức đặt ra không chỉ là nâng cao trình độ chuyên môn, mà còn phải phát triển toàn diện tầm nhìn, tư duy phản biện, phân tích chính sách, dự báo, ứng dụng công nghệ, giao tiếp và chịu áp lực; đồng thời xây dựng môi trường làm việc khuyến khích tính chủ động, sáng tạo và dám chịu trách nhiệm của đội ngũ tham mưu.

Thứ bảy, thách thức về sự suy giảm tính linh hoạt và sáng tạo trong tham mưu

Chuyển đổi số có thể giúp đẩy nhanh tiến trình tổng hợp, cung cấp thông tin cũng như thay thế con người thực hiện những nhiệm vụ đòi hỏi sự tỉ mỉ, chính xác, lặp lại, nhưng cũng cần lưu ý mặt trái của công nghệ, đó là sự thiếu linh hoạt, thiếu sáng tạo, sự cứng nhắc của máy móc trong quá trình giải quyết công việc cũng như đưa ra ý tưởng. Quản lý nhà nước đòi hỏi sự linh hoạt, tầm nhìn vĩ mô, phải tính đến sự tổng hòa của rất nhiều yếu tố liên quan đến an ninh quốc phòng, chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, môi trường trong các phương án được lựa chọn. Vì vậy, nếu quá lạm dụng công nghệ trong việc phân tích dữ liệu có thể tạo ra sự xơ cứng, máy móc, không đáp ứng đúng mục tiêu và nhu cầu quản lý. Điều này đòi hỏi người làm

công tác tham mưu cần có sự nhạy bén và góc nhìn tổng thể các vấn đề, tránh sự phụ thuộc hoàn toàn vào dữ liệu định lượng.

2.4. Một số kiến nghị nâng cao hiệu quả của công tác tham mưu tại cơ quan hành chính nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế về công tác tham mưu, trong đó có tính đến sự tác động của bối cảnh chuyển đổi số. Bổ sung những quy định bắt buộc liên quan đến việc khai thác và sử dụng dữ liệu số làm căn cứ thực tiễn trong việc tham mưu ban hành chính sách; những quy định về trách nhiệm pháp lý và quyền hạn của người làm công tác tham mưu. Bên cạnh đó, cũng cần hoàn thiện các tiêu chí đánh giá, xếp loại, khen thưởng, kỷ luật đối với người làm công tác tham mưu trong thực thi công việc.

Thứ hai, đẩy mạnh việc thông tin, tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức về vai trò, tầm quan trọng của công tác tham mưu đối với cơ quan, tổ chức, cũng như tác động của chuyển đổi số đối với công tác tham mưu. Đồng thời, nâng cao nhận thức của cán bộ, công chức, viên chức về trách nhiệm của cá nhân và trách nhiệm của tập thể đối với công tác tham mưu.

Thứ ba, hiệu quả của công tác tham mưu phụ thuộc rất lớn vào trình độ, năng lực của người làm công tác tham mưu và tầm nhìn của người ra quyết định. Trước hết, người làm công tác tham mưu phải có là bản lĩnh chính trị vững vàng, tuyệt đối trung thành với Đảng, với nhân dân; có năng lực chuyên môn vững chắc, tham mưu ở lĩnh vực nào phải thật sự là những chuyên gia về lĩnh vực đó. Bên cạnh đó, họ phải có trí tuệ thông minh và nhạy cảm với tình hình; có tinh thần tận tụy trong công việc, không ngại khó, ngại khổ; trung thực, thẳng thắn, có chính kiến, dám nghĩ, dám làm, dám đấu tranh để bảo vệ chân lý, không vì mục tiêu tư lợi cá nhân.

Do đó, cần chọn lọc từ khâu tuyển dụng, thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, tầm nhìn, phẩm chất và bản lĩnh chính trị; trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ, công chức, viên chức ở mọi vị trí, lĩnh vực, để họ có thể phát huy vai trò tham mưu chuyên sâu phù hợp với vị trí và lĩnh vực công tác. Đặc biệt, cần bồi dưỡng kỹ năng phát hiện và lựa chọn vấn đề tham mưu, kỹ năng thu thập và phân tích dữ liệu, kỹ năng thuyết phục đối với người làm công tác tham mưu.

Thứ tư, nghiên cứu xây dựng chính sách đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp đặc thù đối với cán bộ làm công tác tham mưu chuyên sâu, theo hướng tạo một con đường phát triển song hành với con đường lãnh đạo, quản lý. Hiện nay, nếu cơ hội thăng tiến và chế độ đãi ngộ chủ yếu gắn với chức vụ quản lý, cán bộ có năng lực chuyên môn cao có thể có xu hướng chuyển sang làm quản lý thay vì tiếp tục phát triển chuyên môn. Vì vậy, cần hình thành ngạch chuyên gia tham mưu với hệ thống chức danh, tiêu chuẩn và mức đãi ngộ tương xứng như chuyên gia, chuyên gia cao cấp, chuyên gia đầu ngành; đánh giá dựa trên trình độ, kinh nghiệm, chất lượng sản phẩm tham mưu, năng lực phân tích, dự báo và đóng góp thực tế vào xây dựng chính sách, thay vì chỉ dựa vào chức vụ hành chính.

Đồng thời, cần xây dựng môi trường để chuyên gia được phát triển nghề nghiệp theo chiều sâu mà không bắt buộc phải trở thành lãnh đạo, quản lý. Chuyên gia tham mưu có năng lực cần được tạo điều kiện tiếp cận thông tin, dữ liệu, tham gia các đề án, hội đồng tư vấn, nghiên cứu chính sách và trực tiếp tham mưu cho lãnh đạo đối với những vấn đề phức tạp. Cơ chế đánh giá cũng cần coi trọng tư duy độc lập, tư duy phản biện, tầm nhìn, khả năng dự báo và giá trị của các đề xuất. Qua đó hình thành hai

hướng phát triển song hành trong cơ quan hành chính: lãnh đạo, quản lý giỏi và chuyên gia giỏi, góp phần thu hút, giữ chân và phát huy đội ngũ cán bộ có năng lực chuyên môn cao trong công tác tham mưu.

Thứ năm, đối với những nội dung tham mưu có giá trị, cần có sự ghi nhận và tạo điều kiện về thẩm quyền, cơ sở vật chất để những nội dung tham mưu đó được thực hiện một cách có hiệu quả trong thực tế. Mỗi cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân cần nhận thức đầy đủ những khó khăn, thách thức của công tác tham mưu trong bối cảnh mới để có thể có được sự lựa chọn các giải pháp phù hợp cho công tác tham mưu của cơ quan, tổ chức, đơn vị, cá nhân mình, nhằm góp phần phát triển ngành, lĩnh vực, đất nước.

Thứ sáu, đẩy mạnh nghiên cứu phát triển các ứng dụng công nghệ và giải pháp chuyển đổi số nói chung, chuyển đổi số sử dụng trong công tác tham mưu nói riêng. Tích cực thúc đẩy hợp tác quốc tế, trao đổi chuyển giao công nghệ về sản xuất, ứng dụng và phát triển công nghệ số, tạo cơ hội “đi tắt đón đầu” những thành tựu về chuyển đổi số để ứng dụng vào phân tích, tổng hợp dữ liệu, xây dựng phương án chính sách, nhằm nâng cao hiệu quả công tác tham mưu.

Thứ bảy, xây dựng, hoàn thiện các cơ sở dữ liệu nền tảng quốc gia để có thể khai thác và làm căn cứ cho hoạt động dự báo và tham mưu chiến lược. Để bảo đảm hiệu quả sử dụng của các cơ sở dữ liệu quốc gia này, cần tiến hành xây dựng nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu giữa các hệ thống thông tin ở trung ương và địa phương; hệ thống liên thông gửi, nhận văn bản điện tử; hệ thống xác thực định danh điện tử; liên thông giữa các hệ thống chứng thực chữ ký số chuyên dùng của Chính phủ và chữ ký số công cộng; Công thanh toán quốc gia... để

bảo đảm dữ liệu, thông tin được thông suốt giữa các cấp.

Thứ tám, tạo cơ chế thúc đẩy việc mở, chia sẻ dữ liệu cho các cơ quan hành chính nhà nước trong hệ thống cho xã hội và doanh nghiệp, để có thể tận dụng, khai thác giá trị của dữ liệu trong thực hiện dự báo và tham mưu. Dữ liệu khác với các dạng vật chất thông thường, khi chia sẻ thì giá trị sẽ tăng lên chứ không mất đi. Vì vậy, dữ liệu số hướng đến chia sẻ miễn phí giữa các cơ quan nhà nước, với người dân và doanh nghiệp, trên cơ sở bảo đảm an toàn, an ninh thông tin theo quy định của pháp luật, từ đó gia tăng chất lượng cho công tác tham mưu đạt chất lượng và bám sát thực tiễn □

Ngày nhận bài: 27/5/2026;

ngày bình duyệt: 12/8/2026;

Ngày quyết định đăng: 22/8/2026.

Email tác giả: nganq@apag.edu.vn

Tài liệu tham khảo:

Đặng Khắc Ánh (2022). *Kỹ năng tham mưu của lãnh đạo, quản lý cấp phòng*. Tài liệu bồi dưỡng đối với lãnh đạo, quản lý cấp phòng và tương đương, Học viện Hành chính Quốc gia.

Bộ Khoa học và Công nghệ. *Cẩm nang chuyển đổi số*. <https://mst.gov.vn>.

Quốc hội (2025). *Luật Chuyển đổi số*.

Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.

Jason Furman và Nguyễn Anh Tuấn (2018). *Chiến lược đột phá kinh tế trí tuệ nhân tạo cho Việt Nam*. <https://thoidaiai.net>.

Nguyễn Như Ý (2013). *Đại từ điển tiếng Việt*. Nxb Văn hóa - Thông tin.