ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Nguyễn Đình Phong

HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, XÃ

LUẬN ÁN TIẾN SỸ TÂM LÝ HỌC

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Nguyễn Đình Phong

HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG, XÃ

Chuyên ngành : Tâm lý học xã hội
Mã số : Chuyên ngành đào tạo thí điểm

LUẬN ÁN TIẾN SỸ TÂM LÝ HỌC

Người hướng dẫn khoa học:
1. PGS.TS Nguyễn Hữu Thụ
2. PGS.TS Hoàng Mộc Lan

Hà Nội - 2013

MỤC LỤC

Trang

Lời cam đoan

Mục lục i

Danh mục các chữ viết tắt iv

Danh mục các bảng v

Danh mục các sơ đồ, biểu đồ vi

i

MỞ ĐẦU 1

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG/XÃ 8

1.1. Lịch sử nghiên cứu hành vi quyền lực. 8

1.1.1. Những nghiên cứu về hành vi quyền lực ở nước ngoài 8

1.1.2 Những nghiên cứu về hành vi quyền lực trong nước 20

1.2. Lý luận về quyền lực và hành vi quyền lực 24

1.2.1. Lý luận về quyền lực 24

1.2.2. Lý luận về hành vi quyền lực 34

1.3. Hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban dân dân phường/xã 40

1.3.1. Vài nét về chính quyền cấp phường/xã và khái niệm về chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã 40

1.3.2. Đặc điểm hoạt động của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã 46

1.3.3. Khái niệm hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân phường/xã 48

1.4. Những biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban dân dân phường/xã 49

1.4.1. Nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã 50

1.4.2. Cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu quản lý hành chính nhà nước tại địa phương 52

1.4.3. Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong tổ chức thực hiện mục tiêu quản lý hành chính nhà nước tại địa phương 5

6

1.4.4. Mức độ biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã 5

8
1.5. Một số yếu tố ảnh hưởng đến hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban dân dân phường/xã 6
1
1.5.1. Nhóm các yếu tố chủ quan 6
2
1.5.2. Nhóm các yếu tố khách quan 6
4
Chương 2: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 69
2.1. Vài nét về địa bàn và khách thể nghiên cứu 69
2.1.1. Vài nét về địa bàn nghiên cứu 69
2.1.2. Khách thể nghiên cứu 70
2.2. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu lý luận 72
2.2.1. Tiến trình nghiên cứu lý luận 72
2.2.2. Mục đích nghiên cứu lý luận: 72
2.2.3. Cơ sở của việc nghiên cứu 72
2.2.4. Các nguyên tắc chỉ đạo việc nghiên cứu 72
2.2.5. Nội dung nghiên cứu lý luận 72
2.2.6. Phương pháp nghiên cứu lý luận 72
2.3. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu thực tiễn 73
2.3.1. Tiến trình nghiên cứu thực tiễn 73
2.3.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn 3

Chương 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG/XÃ 7
3.1. Thực trạng biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã 97
3.1.1 Thực trạng nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã 7
3.1.2. Thực trạng cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân

phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu quản lý hành chính nhà nước ở địa phương 112

3.1.3. Thực trạng kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu quản lý hành chính nhà nước ở địa phương 127

3.1.4. Mức độ biểu hiện Uỷ ban nhân dân trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước hiện nay 139

3.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã 143

3.2.1. Nhóm 1: Các yếu tố chủ quan 143

3.2.2. Nhóm 2: Các yếu tố khách quan 153

3.2.3. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan tới biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã 159

3.3. Phân tích dung tâm lý của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã thể hiện hành vi quyền lực trong quản lý hành chính nhà nước ở địa phương 162

3.4. Đề xuất một số biện pháp tâm lý-giáo dục tăng cường biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã 179

3.5. Kết quả tác động thực nghiệm tâm lý – giáo dục 81

3.5.1. Biện pháp 1: đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nhận thức của các nghiệm thể về hành vi quyền lực 81

3.4.2. Biện pháp 2: rèn luyện khả năng ứng phó của các nghiệm thể đối với các tình huống thường gặp trong quản lý hành chính ở cơ sở 186

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ 92

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN 96
TÀI LIỆU THAM KHẢO 97
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	*Chữ viết đầy đủ*
ĐTB	: Điểm trung bình
ĐLC	: Độ lệch chuẩn
CB	: Cán bộ
CCLLCTHC	: Cao cấp lý luận Chính trị - Hành chính
CNH – HĐH	: Công nghiệp hóa – hiện đại hóa
HVQL	: Hành vi quyền lực
LĐ	: Lãnh đạo
LLCTHC	: Lý luận Chính trị - Hành chính
NK	: Nhiệm kỳ
NL	: Năng lực
PC	: Phẩm chất
PCLĐ	: Phong cách lãnh đạo
QL	: Quản lý
QLHCNN	: Quản lý hành chính nhà nước
QCND	: Quần chúng nhân dân
SC	: Sơ cấp
SL	: Số lượng
TB	: Trung bình
TC	: Trung cấp
TP	: Thành phố
TT	: Thứ tự
UBND	: Ủy ban nhân dân
XHCN	: Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC CÁC BẢNG

Trang

Bảng 2.1. Đặc điểm của khách thể nghiên cứu 71

Bảng 2.2. Đặc điểm của khách thể thực nghiệm 90

Bảng 3.1. Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã 98

Bảng 3.2. Quan niệm của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực 99

Bảng 3.3. Nhận thức về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã 99

Bảng 3.4. Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về bản chất HVQL 101

Bảng 3.5. Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về mục tiêu HVQL 102

Bảng 3.6. Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL 103

Bảng 3.7. Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về HVQL qua các tiêu chí so sánh 108

Bảng 3.8. Cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương 113

Bảng 3.9. Biểu hiện cụ thể các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN 114

Bảng 3.10.Kết quả thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực qua bài tập đo nghiệm của chủ tịch UBND phường/xã 123

Bảng 3.11.Sự khác biệt giữa các tiêu chí trong thực hiện các tình huống quản lý thông qua bài tập đo nghiệm 127

Bảng 3.12. Kết quả sử dụng QL của chủ tịch UBND phường/xã 128

Bảng 3.13.Kết quả sử dụng QL của chủ tịch UBND phường/xã qua các nội dung biểu hiện HVQL 129

Bảng 3.14.Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa

phương thông qua các tình huống của bài tập đo nghiệm 136
Bảng 3.15.Mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN hiện nay 140
Bảng 3.16.Tổng hợp sự khác biệt giữa các tiêu chí trong biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã 142
Bảng 3.17.Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "trình độ tri thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở" 144
Bảng 3.18.So sánh yếu tố "trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở" được thể hiện qua các tiêu chí 145
Bảng 3.19.Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã" 147
Bảng 3.20.Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên đến việc thực hiện nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương" 150
Bảng 3.21.Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng nghề LĐ, QL" 153
Bảng 3.22. Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã" 156
Bảng 3.23. Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "đặc điểm văn hóa địa phương" 158
Bảng 3.24.Mức độ dự báo sự thay đổi biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã dưới tác động đơn nhất của các yếu tố ảnh hưởng 160
Bảng 3.25.Mức độ dự báo sự thay đổi biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã dưới tác động tổng hợp của các yếu tố ảnh hưởng 161

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Trang

I. Sơ đồ

Sơ đồ 3.1.Tương quan giữa các nội dung nhận thức HVQL 04

Sơ đồ 3.2.Tương quan giữa các nội dung kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã 35

Sơ đồ 3.3.Tương quan giữa các mặt biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã 41

Sơ đồ 3.4. Tương quan giữa các nội dung nhận thức sau tác động thực nghiệm 83

II. Biểu đồ

Biểu đồ 3.1. Các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND 25

phường/xã được thể hiện qua các nhóm theo tỷ lệ %

Biểu đồ 3.2. So sánh theo tỷ lệ % ở các nhóm qua kết quả thực hiện cách thức

sử dụng quyền lực theo các tiêu chí

Biểu đồ 3.3. Sự khác biệt qua các tiêu chí về kết quả sử dụng quyền lực được

thể hiện ở các nhóm theo tỷ lệ %

Biểu đồ 3.4. So sánh tỉ lệ % tiêu chí "nhiệm kỳ" ở các "nhóm cao" của biểu hiện HVQL và yếu tố "kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan đến hoạt động QLHCNN ở địa phương"

Biểu đồ 3.5. Nhận thức về HVQL của khách thể thực nghiệm 82

Biểu đồ 3.6. Nhận thức về quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân của khách thể thực nghiệm trước và sau tác động

Biểu đồ 3.7.Sự thay đổi giữa khả năng nhận thức đúng về các mệnh đề sai về HVQL của các nghiệm thể trước và sau thực nghiệm 84

Biểu đồ 3.8. Kết quả thực hiện các tình huống quản lý của các nghiệm thể 87

Biểu đồ 3.9. So sánh kết quả thực hiện các cách thức sử dụng QL từ QL địa vị và QL cá nhân của các nghiệm thể 88

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hành vi quyền lực (HVQL) của người lãnh đạo (LĐ) là một trong những vấn đề quan trọng của hoạt động lãnh đạo, quản lý (LĐ, QL). Dưới góc độ Tâm lý học, HVQL được xem là sự thể hiện sinh động nhất của quá trình ảnh hưởng qua lại giữa người LĐ và những người khác trong các tổ chức xã hội. Thông qua quá trình ảnh hưởng này các mục tiêu của hoạt động quản lý (QL) của nhóm, tổ chức được thực hiện.

Trên thế giới, HVQL được quan tâm nghiên cứu mạnh mẽ từ đầu thế kỷ XX, tập trung nhiều ở các nước Âu - Mỹ. Những nghiên cứu về HVQL được thực hiện khá phong phú trên các bình diện của đời sống xã hội, nhưng tập trung nhiều nhất là ở lĩnh vực quản lý xí nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy, HVQL là cơ sở của việc phát huy quyền hạn, trách nhiệm cũng như các phẩm chất (PC) và năng lực (NL) của người LĐ tác động vào nhận thức, điều chỉnh thái độ, hành vi của đội ngũ những người dưới quyền theo hướng tích cực nhằm hoàn thành các mục tiêu của nhóm, tổ chức đề ra. Cùng với kết quả đó, chính HVQL của người LĐ tiếp tục là cơ sở để không ngừng gia tăng sự ảnh hưởng của chính bản thân người LĐ tới người dưới quyền thúc đẩy sự phát triển toàn diện của nhóm, tổ chức và đồng thời góp phần củng cố, nâng cao uy tín của mình. Ở Việt Nam từ sau Đại hội VI, Đất nước ta bước vào thời kỳ mở cửa, hội nhập quốc tế, trên cơ sở sự phát triển mọi mặt về kinh tế - xã hội, HVQL đã được quan tâm nghiên cứu và ứng dụng nhằm góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động LĐ, QL nói chung. Tuy nhiên, những nghiên cứu chủ yếu tập trung vào phân tích xây dựng lý luận về quyền lực hoặc vận dụng nghiên cứu một số mặt biểu hiện của HVQL trong thực tiễn hoạt động LĐ, QL. Cho đến nay chưa có một công trình nghiên cứu nào về HVQL mang tính hệ thống, cơ bản trong hoạt động LĐ, QL nói chung và đặc biệt trong QLHCNN nói riêng.

Hoạt động quản lý hành chính nhà nước (QLHCNN) là một dạng hoạt động có tính đặc thù được quy định bởi đối tượng, chức năng, nhiệm vụ và sự phân cấp trong LĐ, QL. Hệ thống hành chính ở nước ta bao gồm 4 cấp: cấp trung ương, cấp tỉnh (thành phố trực thuộc trung ương), cấp huyện (quận, thị xã) và cấp phường, xã, thị trấn (gọi tắt phường/xã). Phường/xã là cấp QLHCNN thấp nhất (cấp cơ sở) gắn liền với sự xác định rõ ràng về vị trí địa lý và các điều kiện dân cư, kinh tế, văn hóa – xã hội,

quốc phòng – an ninh. Đứng đầu, chịu trách nhiệm LĐ, chỉ đạo hoạt động QLHCNN ở cấp phường/xã là chủ tịch Ủy ban nhân dân (UBND) phường/xã, vì thế HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có một ý nghĩa hết sức quan trọng, là cơ sở để thu hút, tập hợp cán bộ, công chức và những người hoạt động không chuyên trách của UBND (gọi tắt là CB) và quần chúng nhân dân (QCND) trên địa bàn thực hiện thành công các mục tiêu phát triển về mọi mặt của địa phương. Tuy nhiên, hạn chế về khả năng thực hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã sẽ làm giảm sút hiệu lực, hiệu quả của hoạt động QLHCNN của chính quyền cấp phường/xã, làm giảm sút niềm tin của CB và QCND và Đảng, vào chế độ. Thực tế cho thấy, hiện nay ở cấp phường/xã khả năng thực hiện HVQL của đội ngũ chủ tịch UBND phường/xã ở các cấp chưa theo kịp với tiến trình phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế. Trình độ năng lực và phẩm chất của chủ tịch UBND phường/xã vẫn còn nhiều hạn chế; khả năng sử dụng đúng đắn và có hiệu quả các loại quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã chưa được quan tâm đúng mức. Điều này đã và đang dẫn đến những căn bệnh như: lạm dụng quyền lực, hách dịch, cửa quyền, quan liêu xa rời quần chúng …; hoặc, những hiện tượng hành chính hóa, không gần dân, thái độ thờ ơ, thiếu trách nhiệm trong giải quyết công việc của một bộ phận chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN ở địa phương [68,79].

Chính vì vậy, nghiên cứu về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở cấp phường/xã hiện nay nhằm tìm ra các giải pháp mang tính khoa học giúp chủ tịch UBND phường/xã không ngừng nâng cao năng lực LĐ, QL của mình ở địa phương, góp phần cùng toàn Đảng, toàn quân và toàn dân thực hiện thành công nhiệm vụ cách mạng đã đặt ra là vấn đề có ý nghĩa rất quan trọng về mặt lý luận và thực tiễn.

Từ những lý do trên nên chúng tôi lựa chọn vấn đề: "***Hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã***" làm đề tài luận án tiến sĩ.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn về HVQL, làm rõ các mặt, mức độ biểu hiện của HVQL và các yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, từ đó đề xuất một số biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

3. Đối tượng và khách thể nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu: các mặt, mức độ biểu hiện của HVQL và những yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

3.2. Khách thể nghiên cứu

Tổng số khách thể nghiên cứu gồm 628 người. Trong đó có:

- 56 chủ tịch UBND phường/xã
- 185 cán bộ, công chức và nhân viên UBND phường/xã
- 387 người dân đang sinh sống trên địa bàn phường/xã.

4. Giới hạn phạm vi nghiên cứu

4.1. Giới hạn về nội dung: HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có nhiều mặt biểu hiện khác nhau, trong luận án này chúng tôi chỉ tập trung nghiên cứu biểu hiện HVQL ở các mặt nhận thức HVQL, cách thức sử dụng quyền lực và kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; và phân tích một số yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

4.2. Giới hạn về khách thể nghiên cứu: Để đảm bảo độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, chúng tôi giới hạn nghiên cứu trên những khách thể:

- Những chủ tịch UBND phường/xã đã có kinh nghiệm làm QLHCNN từ 3 năm trở lên;
- CB và QCND là khách thể nghiên cứu phải có thời gian làm việc tại UBND phường/xã (đối với CB) hoặc sinh sống tại địa bàn phường/xã nơi tại vị của chủ tịch UBND phường/xã (đối với người dân) từ 1 năm trở lên.

4.3. Giới hạn địa bàn nghiên cứu: Nghiên cứu được tiến hành tại TP. Hồ Chí Minh trên địa bàn các quận, huyện: quận 5, quận 11, quận 3, quận Phú Nhuận, quận 9, quận Thủ Đức, quận 12 và huyện Cần Giờ.

5. Giả thuyết khoa học

HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được biểu hiện chưa mạnh thông qua ba mặt: nhận thức về HVQL, cách thức sử dụng quyền lực và kết quả sử dụng quyền lực trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến thực trạng này, trong đó trình độ được đào tạo về tri thức, kỹ năng LĐ, QL và động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là hai yếu tố có ảnh hưởng mạnh, rõ nét đến HVQL của họ.

Có thể tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã thông qua một số biện pháp nâng cao nhận thức về HVQL, rèn luyện kỹ năng ứng phó với các tình huống quản lý cụ thể ở địa phương.

6. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Xác định cơ sở lý luận về HVQL, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã và chỉ ra các yếu tố có ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã;
- Khảo sát thực trạng biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, các yếu tố ảnh hưởng và phân tích một số nguyên nhân dẫn đến thực trạng trên, từ đó đề xuất một số biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm góp phần nâng cao mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã;
- Tiến hành thực nghiệm tâm lý – giáo dục.

7. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

7.1. Phương pháp luận: Nghiên cứu được tiến hành dựa trên cơ sở một số nguyên tắc phương pháp luận cơ bản dưới đây.

- *Nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng*: Nội dung của nguyên tắc xuất phát từ tiền đề cơ bản của chủ nghĩa Mác – Lênin, vật chất quyết định ý thức, tồn tại xã hội quyết định ý thức xã hội. Nguyên tắc này cho thấy tính nhân quả của các hiện tượng tâm lý xã hội cũng như cho phép giải thích sự nảy sinh của các hiện tượng đó. Các hiện tượng tâm lý nói chung và HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng có nguồn gốc từ hiện thực, có nội dung từ trong hiện thực; chúng do hiện thực khách quan quyết định thông qua những điều kiện chủ quan của chủ tịch UBND phường/xã. Đồng thời, nguyên tắc này cũng chỉ rõ có thể hình thành hay thay đổi các hiện tượng tâm lý nói chung hoặc nâng cao khả năng sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng, phải thông qua việc chủ động thay đổi các điều kiện khách quan từ thực tiễn xã hội.
- *Nguyên tắc thống nhất giữa tâm lý, ý thức và hoạt động*: HVQL được hình thành từ thực tiễn hoạt động quản lý hành chính của chủ tịch UBND phường/xã và khi đã được hình thành, nó có ảnh hưởng đến hoạt động quản lý hành chính của họ. Trong quá trình sống và hoạt động quản lý hành chính, chủ tịch UBND phường/xã tham

gia vào các mối quan hệ xã hội trong hoạt động chỉ đạo công tác ở địa phương. Do đó, HVQL của họ biểu hiện trong sự thống nhất với các mối quan hệ xã hội trong hoạt động quản lý ấy. Để hiểu đúng HVQL và giải thích nó, phải coi nó là sản phẩm của sự hình thành và là kết quả hoạt động QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã ở địa phương trong sự đa dạng về các điều kiện lịch sử - xã hội. Nói cách khác, phải tìm nguyên nhân hình thành cũng như giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả của HVQL trong chính hoạt động, môi trường sống của chủ tịch UBND phường/xã.

- *Nguyên tắc phát triển tâm lý*: Xuất phát từ nguyên lý chung của chủ nghĩa Mác - Lênin: Mọi sự vật hiện tượng trong hiện thực khách quan đều vận động không ngừng và vận động theo xu hướng phát triển, nguyên tắc về sự phát triển tâm lý có tầm quan trọng đối với việc nghiên cứu, phân tích tâm lý, cũng như hình thành các HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã không phải là cái bất biến, cố định mà là một quá trình phát triển thường xuyên và liên tục. Bởi vậy, HVQL phải được nghiên cứu trong sự vận động và phát triển.

Nguyên tắc phát triển tâm lý không chỉ giúp chúng ta trong việc tìm hiểu nghiên cứu HVQL, đề ra các giải pháp xây dựng HVQL một cách đúng đắn mà còn đòi hỏi trong quá trình nghiên cứu HVQL phải đặt nó trong xu hướng phát triển, có quan điểm nhìn nhận toàn diện, lịch sử, cụ thể.

- *Nguyên tắc tiếp cận chính trị - xã hội*: HVQL của chủ tịch UBND phường, xã là một dạng hành vi xã hội gắn liền với hệ thống chính trị - xã hội và chịu sự quy định của của tính Đảng, tính chính trị sâu sắc. Đây sẽ là quan điểm chỉ đạo, xuyên suốt quá trình nghiên cứu. Nội dung của quan điểm này chỉ đạo quá trình nghiên cứu xuất phát từ nền tảng: Tư tưởng Hồ Chí Minh và quan điểm, đường lối của Đảng cộng sản Việt Nam. Quan điểm này cho phép tìm hiểu nguyên nhân, bản chất vấn đề cũng như các giải pháp tác động phải xuất phát từ tôn chỉ Đảng cộng sản Việt Nam là đảng cầm quyền, chủ tịch UBND phường/xã thực hiện HVQL trên cơ sở hiện thực hóa đường lối quan điểm của Đảng là xây dựng nhà nước pháp quyền XHCN "của dân, do dân và vì dân" tại địa phương, quyền lực tuyệt đối thuộc về nhân dân, người cán bộ cách mạng phải là "công bộc của nhân dân", trung thành lý

tưởng và mục tiêu của Đảng, luôn luôn trau dồi năng lực và phẩm chất cách mạng theo phương châm "học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh", gương mẫu tuân thủ và đề cao việc thực thi pháp luật của Nhà nước.

7.2. Hệ thống các phương pháp nghiên cứu cụ thể

7.2.1 Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản

7.2.2 Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

7.2.3. Phương pháp quan sát

7.2.4. Phương pháp phỏng vấn sâu

7.2.5. Phương pháp chuyên gia

7.2.6. Phương pháp phân tích chân dung tâm lý điển hình

7.2.7. Phương pháp bài tập đo nghiệm

7.2.8. Phương pháp thực nghiệm tâm lý – giáo dục

7.2.9. Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học.

8. Đóng góp mới của luận án:

8.1. Đóng góp về mặt lý luận: Luận án góp phần hoàn thiện lý luận về quyền lực, HVQL - vấn đề còn khá mới mẻ ở nước ta hiện nay; làm rõ vấn đề đặc điểm tâm lý hoạt động LĐ, QL của chủ tịch UBND phường/xã – một trong 4 cấp QLHCNN ở nước ta hiện nay; xây dựng được các tiêu chí xác định các mức độ biểu hiện của HVQL và một số yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

8.2. Đóng góp về mặt thực tiễn: Luận án đã chỉ ra được mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; trên cơ sở đó, luận án đề xuất ba nhóm biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã giúp họ hoàn thành tốt các mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.

Kết quả nghiên cứu này làm cơ sở khoa học cho việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ LĐ, QL cấp phường/xã tại các học viện, trường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trong hệ thống chính trị ở nước ta hiện nay. Luận án sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho sinh viên, học viên và những người quan tâm tới HVQL nói chung và HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng.

9. Cấu trúc luận án

Luận án gồm các phần: Mở đầu; Ba chương; Kết luận và kiến nghị; Danh mục công trình đã công bố của tác giả liên quan đến luận án; Tài liệu tham khảo; và Phụ lục. Cụ thể:

- Mở đầu
- Chương 1. Cơ sở lý luận về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã
- Chương 2. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu
- Chương 3. Kết quả nghiên cứu thực trạng HVQL của chủ tịch UBND phường/xã
- Kết luậnvà kiến nghị
- Danh mục công trình đã công bố của tác giả liên quan đến luận án
- Tài liệu tham khảo
- Phụ lục

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA CHỦ TỊCH UỶ BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG/XÃ

1.1. Tổng quan về lịch sử nghiên cứu vấn đề

Vấn đề quyền lực trong hoạt động LĐ, QL được bàn đến từ rất sớm trong lịch sử phát triển xã hội. Có thể nói từ khi xã hội loài người hình thành thì người ta đã bàn đến vấn đề quyền lực và HVQL. Khi khoa học ra đời và phát triển thì vấn đề quyền lực được nhiều ngành khoa học quan tâm nghiên cứu. Ở mỗi quốc gia, dân tộc tuỳ theo bản sắc văn hoá truyền thống và trình độ văn minh mà quan niệm về quyền lực và HVQL có những đặc thù riêng. Hiện nay, vấn đề này được nhiều khoa học quan tâm nghiên cứu như Luật học, Chính trị học, Triết học, Khoa học quản lý, Tâm lý học… Trong luận án này, chúng tôi chỉ đề cập đến những nghiên cứu về HVQL dưới góc độ Tâm lý học.

1.1.1. Những nghiên cứu về hành vi quyền lực ở nước ngoài

HVQL đã được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu trên các góc độ khác nhau, bao gồm có bốn hướng tiếp cận chủ yếu. Đó là: 1) Hướng nghiên cứu sử dụng "quyền lực địa vị" của người LĐ, QL ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người dưới quyền; 2) Hướng nghiên cứu sử dụng "quyền lực cá nhân" của người LĐ, QL ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người dưới quyền; 3) Hướng nghiên cứu nguồn gốc, bản chất của quyền lực và mức độ ảnh hưởng của các loại quyền lực của người LĐ tới người dưới quyền trong QL; 4) Hướng nghiên cứu quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ, QL trong các tình huống QL.

1.1.1.1. Nghiên cứu sử dụng "quyền lực địa vị" của người lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người dưới quyền

Vào thế kỷ thứ XVII – XVIII, cuộc cách mạng công nghiệp ở nhiều nước Phương Tây nổ ra và đưa xã hội loài người tiến vào nền văn minh công nghiệp tạo tiền đề cho sự phát triển của khoa học, trong đó có Khoa học quản lý và Tâm lý học quản lý.

F.W. Taylor (1856 - 1915) đưa ra lý thuyết quản lý người theo khoa học. Học thuyết này được đánh giá là "chìa khoá" mở ra "một kỷ nguyên vàng" trong quản lý xí nghiệp ở nước Mỹ. Dưới góc độ Tâm lý học quản lý có thể thấy, P.W.Taylor nhìn

nhận con người như một cái máy, là những kẻ "thích trốn việc". Vì thế để đưa lại hiệu quả trong QL thì phải dùng quyền lực ép buộc người ta làm việc theo kiểu "người lính" và đòi hỏi những người lao động phục tùng một cách tuyệt đối các mệnh lệnh của quyền uy. Muốn thực hiện được yêu cầu này, những người LĐ, QL phải phân chia công việc một cách khoa học nhằm chuyên môn hoá các thao tác của người lao động, đưa họ vào trong một dây chuyền và bị giám sát chặt chẽ khiến họ không thể lười biếng. Ông viết: "Khi người ta bảo anh nhặt một thanh kim loại và khênh đi, anh sẽ nhặt nó và mang đi; và khi người ta bảo anh ngồi xuống nghỉ thì anh hãy ngồi xuống. Anh phải làm việc đó ngay lập tức trong suốt cả ngày và không một lời cãi lại" [dẫn theo 79, tr. 119].

Hạn chế của F.W.Taylor là với quan điểm thực dụng, ủng hộ lý thuyết "con người kinh tế", ông đã tuyệt đối hóa vai trò quyền lực địa vị – sự tác động của các quyền hạn của người đứng đầu đến sự phục tùng của người lao động mà không quan tâm đến các đặc điểm tâm lý, quan hệ, nhu cầu, tình cảm… của đối tượng QL.

Trong cuốn "Lý thuyết quản lý hành chính chung và trong công nghiệp", Henry Fayol (1841 – 1925) đã nghiên cứu và đưa ra hệ thống những nguyên tắc trong hành vi của người LĐ, QL. Bao gồm các nguyên tắc sau đây:

- Có kế hoạch chu đáo và thực hiện kế hoạch một cách nghiêm chỉnh.
- Việc tổ chức (nhân, tài, vật, lực) phải phù hợp với mục tiêu, lợi ích, yêu cầu của doanh nghiệp.
- Cơ quan LĐ, điều hành phải là duy nhất, có khả năng và tích cực hoạt động.
- Kết hợp hài hoà các hoạt động trong doanh nghiệp với những cố gắng phối hợp.
- Các quyết định đưa ra phải rõ ràng, chính xác và dứt khoát.
- Tổ chức tuyển chọn nhân viên tốt, mỗi bộ phận cần có một người có khả năng và biết hoạt động; mỗi nhân viên phải được bố trí vào nơi có thể phát huy khả năng của họ.
- Nhiệm vụ phải được xác định rõ ràng.
- Khuyến khích sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của mọi người trong xí nghiệp.
- Bù đắp lâu dài và thoả đáng cho những công việc đã được hoàn thành.
- Các lỗi lầm và khuyết điểm phải bị trừng phạt.
- Phải tăng cường giám sát trong doanh nghiệp.

- Kiểm tra tất cả mọi việc [dẫn theo 79, tr. 120 - 121].

Như vậy, về mặt tâm lý, giống như F.W. Taylor, H. Fayol đã đề cập đến vấn đề tính hiệu quả, vai trò của quyền lực địa vị của người LĐ trong hành vi LĐ và sự phục tùng uy quyền của người LĐ, QL một cách nghiêm ngặt. Từ những nguyên tắc này có thể thấy, ông đã quan tâm đến tính chặt chẽ trong xây dựng các nguyên tắc tổ chức xí nghiệp cũng như sức mạnh của quyền lực địa vị của người LĐ, QL nhằm ép buộc đối tượng bị LĐ, QL làm việc một cách cứng nhắc.

Có thể thấy rằng, như đánh giá của giới khoa học quản lý, hướng nghiên cứu này đã mở ra một thời kỳ mới trong QL xí nghiệp, đưa quyền lực từ một hoạt động theo kinh nghiệm trở thành một hoạt động khoa học, góp phần nâng cao năng suất lao động trong các xí nghiệp. Đóng góp chính của hướng nghiên cứu này là đã xác định được những nguyên tắc cơ bản, ý nghĩa của việc sử dụng quyền lực địa vị trong QL. Nghiên cứu chỉ ra kết quả hoạt động QL phụ thuộc vào sự phục tùng một cách nghiêm ngặt của người dưới quyền đối với quyền lực địa vị của người LĐ. Tuy nhiên, đây cũng chính là những hạn chế, hướng nghiên cứu này đã đề cao sử dụng quyền lực địa vị, đòi hỏi sự phục tùng của người lao động một cách "máy móc" dẫn đến những hậu quả về sự phản ứng tiêu cực của người lao động đối với giới QL xí nghiệp. Vì thế, cùng với sự phát triển của xã hội, hướng nghiên cứu này trở nên không phù hợp với thực tiễn QL.

1.1.1.2. Nghiên cứu sử dụng "quyền lực cá nhân" của người lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người dưới quyền

Nhằm khắc phục những hạn chế của hướng nghiên cứu trên, các nhà nghiên cứu cố gắng tìm hiểu cách thức ứng xử của người LĐ sao cho phát huy được sự tích cực, chủ động của người lao động vào công việc.

- M.P. Follet (1868-1933) đã rất quan tâm tới yếu tố tâm lý của người dưới quyền. Theo tác giả, trong quyền lực cần phải quan tâm tới toàn bộ đời sống kinh tế và tinh thần của người lao động; sự hòa hợp thống nhất giữa người LĐ, QL và người lao động sẽ là nền tảng và động lực cho sự phát triển của tổ chức. Tác giả đã phản đối quan điểm QL truyền thống dựa trên sự ép buộc và cho rằng, LĐ cần sử dụng quyền lực cá nhân trên cơ sở kiến thức rộng và chuyên môn giỏi của người LĐ, QL [dẫn theo 33].

- Elton Mayo (1880-1949) là người đã xây dựng học thuyết về "quan hệ con người" và đã tiến hành thực nghiệm tại nhà máy điện lực Hawthorne ở miền Tây nước Mỹ. Ông đã quan tâm đến nhiều vấn đề về người dưới quyền trong đó có quan hệ của cá nhân và nhóm. Theo ông, để nâng cao hiệu quả của hoạt động QL thì người LĐ, QL cần quan tâm đến các đặc tính tâm lý của cá nhân và nhóm [dẫn theo 15].

- Mc. Gregor (1906-1964) phân tích hành vi của đối tượng QL và đề xuất quan điểm QL phù hợp. Ông đã phân tích, khái quát các quan niệm truyền thống trong QL và đề xuất lý thuyết X (về bản chất tiêu cực của người dưới quyền), trên cơ sở đó ông đưa ra thuyết Y về bản chất tích cực của người dưới quyền. Theo ông để QL có hiệu quả cần có sự phân quyền trong QL - tức là người LĐ, QL phải đề cao tính tự giác, tích cực ở người dưới quyền, tạo điều kiện để họ chủ động, tự chủ trong thực hiện những nhiệm vụ của mình [dẫn theo 51].

Như vậy, cũng như hướng tiếp cận thứ nhất, hướng nghiên cứu này nghiên cứu việc sử dụng quyền lực của người LĐ, QL và sự phục tùng của khách thể LĐ, QL. Tuy nhiên, khác biệt của hướng tiếp cận này là ở chỗ, các tác giả đề cao việc sử dụng quyền lực cá nhân của người LĐ và sự tự giác, chủ động tham gia vào các hoạt động QL của người dưới quyền. Hướng tiếp cận này đã chỉ ra rằng, để QL thành công, người LĐ cần quan tâm đến các đặc điểm tâm lý của người dưới quyền; chủ động gần gũi, chia sẻ, động viên người dưới quyền và tạo điều kiện để họ tự giác, chủ động trong hoạt động của mình. Tuy nhiên, những ứng dụng của hướng nghiên cứu này đã dẫn đến tình trạng vi phạm các nguyên tắc, thiếu tập trung vào thực hiện các mục tiêu và hậu quả là hiệu quả hoạt động QL không cao.

1.1.1.3. Nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất, phân loại quyền lực của người lãnh đạo và mức độ ảnh hưởng của các loại quyền lực tới người dưới quyền trong quản lý

Cùng với sự phát triển của sản xuất và xã hội, tri thức và kỹ năng lao động, vai trò của người lao động trong quá trình sản xuất xã hội ngày càng được nâng cao, những mô hình sử dụng quyền lực theo truyền thống QL cũ trở nên không phù hợp đòi hỏi các nhà nghiên cứu cần phải tìm ra những mô hình, cách thức QL mới phù hợp hơn nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất. Vì thế, hướng nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất, phân loại quyền lực của người LĐ và mức độ ảnh hưởng của các loại quyền lực tới người dưới quyền trong QL có điều kiện phát triển.

Xu hướng nghiên cứu này được hình thành khá sớm, tuy nhiên chỉ sau những năm 50 của Thể kỷ XX mới thực sự được các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu. Phát triển theo xu hướng này, các nhà nghiên cứu đã đi sâu tìm hiểu nguồn gốc và bản chất của quyền lực, các loại quyền lực khác nhau và quá trình ảnh hưởng của các loại quyền lực tới người dưới quyền. Người đặt nền móng cho xu hướng này là Machiavelli (1469 – 1527), trong tác phẩm "Ông Hoàng", ông cho rằng, tốt nhất người LĐ có cả hai loại quyền lực (mọi người vừa quý mến, vừa sợ hãi), nhưng phải chú ý tới quyền lực địa vị (sự sợ hãi) vì nó có xu hướng tồn tại lâu hơn, còn quyền lực cá nhân (sự khâm phục, quý mến) dễ thay đổi, ngắn hạn và dễ tan vỡ [dẫn theo 70]. Tiếp tục theo xu hướng này, French và Raven (1959) đã đề xuất 5 dạng quyền lực của người đứng đầu: quyền lực ép buộc, quyền lực ban thưởng, quyền lực hợp pháp, quyền lực chuyên môn và quyền lực hấp dẫn [dẫn theo 33]; Peabody (1962) đã đưa ra bảng phân loại quyền lực, bao gồm 4 loại là: quyền lực pháp lý; quyền lực địa vị; quyền lực chuyên môn và quyền lực cá nhân [dẫn theo 51].

Amitai Etzioni (1980) cho rằng, đặc trưng của hoạt động LĐ là thực thi quyền lực. Đó là khả năng mà người LĐ tác động lên hành vi của người dưới quyền nhằm thực hiện những mục tiêu của tổ chức. Người LĐ có hai loại quyền lực là quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Quyền lực địa vị là quyền lực được xác định bởi quyền hạn từ vị trí LĐ (chức vụ) trong các nhóm, tổ chức xã hội của người LĐ. Quyền lực cá nhân là quyền lực được xác định bởi phẩm chất đạo đức và năng lực của người LĐ, qua đó mà cấp dưới tôn trọng, quý mến và phục tùng người LĐ của mình. Ông khẳng định, để LĐ có hiệu quả, người LĐ phải đạt hai loại quyền lực này và tùy vào các tình huống để sử dụng cho phù hợp [dẫn theo 28].

Xã hội ngày càng phát triển, công nghệ thông tin ra đời và phát triển với một tốc độ nhanh chưa từng có, các nhà nghiên cứu nhận ra rằng, có một sức mạnh vô hình đã và đang ảnh hưởng đến cuộc sống xã hội nói chung và trong lĩnh vực QL nói riêng. Các nghiên cứu của Raven cùng với Kruglanski (1975) đã bổ sung thêm quyền lực thứ sáu – quyền lực thông tin và đến năm 1979, Hersey và Goldsmith đưa ra quyền lực thứ bảy – quyền lực liên kết [33].

Bên cạnh đó, các nghiên cứu cho thấy quá trình sử dụng quyền lực tạo ra các kiểu phong cách lãnh đạo (PCLĐ) khác nhau. Nghiên cứu của K.Levin (1943) về quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ cho thấy, tùy vào việc sử dụng quyền lực của người LĐ mà PCLĐ của họ là khác nhau. Tác giả đã phân ra 3 loại PCLĐ cơ bản của người LĐ, đó là: phong cách quyền uy, phong cách dân chủ và phong cách tự do [dẫn theo 50, tr. 503]. Trong tác phẩm "Quyền lực và sự ảnh hưởng" của đại học Harvard, vấn đề quyền lực và sự ảnh hưởng của quyền lực đã được trình bày khá hệ thống. Trong đó nhấn mạnh tính tất yếu của quyền lực trong hoạt động QL, vai trò của quyền lực. Tác phẩm này đã đề cập đến 3 quyền lực cơ bản của người LĐ là quyền lực vị trí (địa vị), quyền lực cá nhân và quyền lực về mối quan hệ. Mỗi loại quyền lực có một vai trò khác nhau và tương ứng với 3 loại quyền lực trên là các kiểu PCLĐ: những người LĐ, QL chiều lòng cấp dưới; người LĐ, QL dùng quyền lực cá nhân; và người LĐ, QL vì tổ chức [29].

Cũng theo hướng nghiên cứu này, các nhà nghiên cứu đi sâu vào thực tiễn sản xuất để tìm hiểu xem những quyền lực nào trong 5 loại quyền lực của người LĐ mà French và Raven đề xuất có ảnh hưởng tốt nhất đến người dưới quyền và đem lại hiệu quả cao nhất trong QL.

Nghiên cứu của chính các tác giả French và Raven đã đo lường sự thành công của quá trình sử dụng 5 loại quyền lực của người LĐ dựa trên cơ sở thực hiện mục tiêu QL. Đó là hai mục tiêu: (1) sự thoả mãn của người dưới quyền; (2) sự hoàn thành nhiệm vụ của người dưới quyền. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định không có một dạng quyền lực nào chiếm ưu thế tuyệt đối trong việc thực hiện những mục tiêu trên và năng lực nhận thức của người LĐ về các quyền lực có một ý nghĩa quan trọng đối với quá trình thực hiện sự ảnh hưởng [dẫn theo 33].

Student (1966) đã nghiên cứu trên 40 nhóm sản xuất trong hai nhà máy của công ty sản xuất dụng cụ gia đình nhằm phân loại mức độ các công nhân chấp hành quyền lực QL của đốc công theo 5 loại quyền lực của French và Raven. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy, quyền lực pháp lý là loại quyền lực mạnh nhất, tiếp theo là quyền lực chuyên môn, quyền lực khuyến khích, quyền lực tư vấn và cuối cùng là quyền lực cưỡng bức [dẫn theo 51].

Các công trình nghiên cứu của Bachman, Smitl và Slesinger (1968) cũng cho những kết quả tương tự. Nghiên cứu đã được tiến hành từ 60 văn phòng chi nhánh của một công ty bán hàng nhằm tìm hiểu mức độ phục tùng của nhân viên đối với các loại quyền lực. Các nhân viên được phỏng vấn với mục đích đánh giá mức độ ảnh hưởng của 5 loại quyền lực của French và Raven. Kết quả nghiên cứu cho thấy: quyền lực pháp lý và quyền lực chuyên môn chiếm vị trí số 1 và 2, tiếp đến là quyền lực tư vấn (vị trí số 3), quyền lực khuyến khích (vị trí số 4) và ảnh hưởng thấp nhất (vị trí số 5) là quyền lực cưỡng bức [dẫn theo 33].

Bachman, Bower và Marcus (1968) đã áp dụng kết quả nghiên cứu của Student và Bachman vào nghiên cứu so sánh sự phục tùng của người lao động đối với 5 loại quyền lực nêu trên ở 4 tổ chức sau: 40 nhóm sản xuất của 2 công ty thiết bị gia đình, 12 trường trung học nghệ thuật tự do, 40 văn phòng của công ty bảo hiểm nhân thọ và 21 nhóm làm việc của một công ty dụng cụ lớn ở miền Trung – Tây nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quyền lực chuyên môn, quyền lực pháp lý vẫn là căn cứ quan trọng nhất của sự phục tùng trong tổ chức. Tuy nhiên, có sự khác nhau về vị trí của hai loại quyền lực này. Cụ thể, ở các trường trung học và văn phòng bảo hiểm thì quyền lực chuyên môn ở vị trí số 1, sau đó đến quyền lực pháp lý. Trong khi đó đối với công ty thiết bị gia đình thì vị trí số 1 là quyền lực pháp lý, kế đến là quyền lực chuyên môn. Quyền lực tư vấn xếp ở vị trí thứ ba trong các trường trung học, thứ tư ở văn phòng bảo hiểm và thứ năm ở công ty thiết bị gia đình. Quyền lực khuyến khích có tầm quan trọng thứ ba ở công ty thiết bị gia đình và các văn phòng bảo hiểm, thứ tư ở các trường trung học. Cuối cùng, quyền lực cưỡng bức có tầm quan trọng ít nhất ở trường trung học và văn phòng bảo hiểm, và đứng thứ tư ở công ty thiết bị gia đình [dẫn theo 51].

Ivancevich và Donnelly (1970) đã nghiên cứu nhận thức của các nhân viên bán hàng về các quyền lực của người LĐ, QL trong 31 chi nhánh của một công ty chế biến thực phẩm. Các nhân viên được phỏng vấn để phân loại các quyền lực theo thứ tự tầm quan trọng để phục tùng. Quyền lực chuyên môn là quan trọng nhất, sau đó là quyền lực pháp lý, quyền lực khuyến khích, quyền lực tư vấn, và cuối cùng là quyền lực cưỡng bức. Quyền lực chuyên môn và quyền lực tư vấn liên quan tích cực đến việc thực thi công việc, còn các loại quyền lực khác cho thấy ít liên quan [15].

Burker và Wilcox (1971) đã tiến hành công trình nghiên cứu những quyền lực của người LĐ, QL và sự thoả mãn của cấp dưới trong 6 văn phòng của công ty dịch vụ công cộng. Trên cơ sở mức độ quan trọng thì kết quả thu được cho thấy, quyền lực chuyên môn là quan trọng nhất, kế đến là quyền lực pháp lý, quyền lực cưỡng bức, quyền lực tư vấn và quyền lực khuyến khích. Sự bất mãn trong công việc gắn với quyền lực cưỡng bức [dẫn theo 33].

Jamison và Thomas (1974) tiến hành nghiên cứu quyền lực trong một trường đại học. Kết quả so sánh sự đánh giá của sinh viên chưa tốt nghiệp và sinh viên đã tốt nghiệp về quyền lực của giảng viên với thang đo sự hài lòng thỏa mãn của sinh viên cho thấy, quyền lực pháp lý là quan trọng nhất, tiếp theo là quyền lực cưỡng bức, quyền lực chuyên môn, quyền lực khuyến khích và quyền lực tư vấn. Đối với sinh viên chưa tốt nghiệp thì quyền lực cưỡng bức là quan trọng nhất, kế đến là quyền lực pháp lý, quyền lực chuyên môn, quyền lực khuyến khích và quyền lực tư vấn; trong khi đó sinh viên đã tốt nghiệp coi quyền lực chuyên môn là quan trọng nhất, kế đến là quyền lực pháp lý, khuyến khích, quyền lực cưỡng bức và quyền lực tư vấn. Cả ba nhóm đánh giá quyền lực cưỡng bức gắn liền một cách mạnh mẽ và tiêu cực với sự thoả mãn, còn những loại quyền lực kia tạo ra kết quả ít quan trọng [dẫn theo 33].

Ngoài ra, hướng nghiên cứu này còn làm rõ ý nghĩa của việc sử dụng quyền lực trong tổ chức, xã hội. A.Jancốpxki (2002) đã lý giải về sự hình thành và phát triển của các tổ chức hiện đại theo một chu trình với vai trò thúc đẩy của HVQL. Theo tác giả, sự phát triển của tổ chức là do người LĐ sử dụng các loại quyền lực của mình để điều khiển hành vi của cá nhân và tổ chức người lao động. Các nhà LĐ dựa trên cơ sở những nhu cầu thiết yếu của người lao động mà sử dụng các loại quyền lực (5 loại quyền lực của French) để tác động làm thay đổi hành vi của họ. Sự thay đổi hành vi của các cá nhân và nhóm trong tổ chức làm thay đổi tính tích cực của họ trong việc tạo ra sản phẩm lao động. Kết quả của chu trình là làm thay đổi giá trị của tổ chức, tạo nên tài nguyên mới cho tổ chức, làm tăng quyền lực của tổ chức nói chung và người LĐ nói riêng. Quá trình thực hiện HVQL trong tổ chức của người LĐ lại tiếp tục cho một chu trình mới dựa trên những giá trị của chu trình đã được tạo ra. Điều này là động lực phát triển của tổ chức và là cơ sở củng cố quyền lực của người LĐ. Đây là mô hình tái sản xuất các nguyên liệu, của cải (cả vật chất và tinh thần) của tổ chức [98].

Như vậy, khác với các hướng nghiên cứu trên, hướng nghiên cứu này được mở rộng ra và nghiên cứu về quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ, QL một cách hệ thống. Các nghiên cứu đã cho thấy rõ nét về nguồn gốc, bản chất quyền lực và mục đích, ý nghĩa quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ; hoạt động QL về bản chất là quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ nhằm thực hiện các mục tiêu của nhóm, tổ chức xã hội, tạo ra sự biến đổi con người, nhóm, tổ chức – xã hội; quá trình sử dụng quyền lực được thể hiện qua PCLĐ của người LĐ; không có một loại quyền lực nào có vai trò tuyệt đối trong việc thực hiện có hiệu quả các mục tiêu của nhóm, tổ chức xã hội. Bên cạnh những thành tựu về mặt khoa học, hướng nghiên cứu này đã góp phần mở ra hướng nghiên cứu mới về việc sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống trong QL; trong đó nhận thức về HVQL, các kỹ năng, cách thức sử dụng quyền lực và PCLĐ đóng vai trò quyết định trong đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động LĐ, QL.

1.1.1.4. Nghiên cứu hành vi sử dụng quyền lực cũng như phong cách của người lãnh đạo, quản lý trong các tình huống quản lý

Tiếp tục với hướng nghiên cứu trên, các tác giả của hướng này cho thấy, việc sử dụng quyền lực trong LĐ, QL không chỉ là vấn đề của khoa học mà còn là một vấn đề của nghệ thuật LĐ, QL.

Nghiên cứu của Robert Tanenbaum và Warren H.Schmidt (1957) cho rằng, những người LĐ thường khó đưa ra quyết định hợp lý khi xử lý một vấn đề cụ thể nào đó. Họ không biết chắc là nên ra quyết định hay nên uỷ quyền ra quyết định cho đối tượng bị LĐ. Trên cơ sở nghiên cứu hai định hướng hành vi cơ bản của người LĐ (hành vi quan hệ và hành vi bổn phận) các tác giả đã mô tả các PCLĐ như một miền biến thiên liên tục từ hành vi LĐ quyền uy (coi người LĐ là trung tâm) ở một cực, cho tới hành vi LĐ dân chủ (coi cấp dưới là trung tâm) ở cực còn lại, bao gồm bảy PCLĐ. Để sử dụng PCLĐ tuỳ thuộc vào các yếu tố sau:

- Những đặc tính của người LĐ (hệ thống giá trị, trình độ, kinh nghiệm...)
- Những đặc tính của khách thể LĐ (mức độ nhu cầu độc lập của người dưới quyền, sự sẵn lòng nhận trách nhiệm, những kiến thức và kinh nghiệm…)

- Những đặc tính của tình huống LĐ (văn hoá tổ chức, mức độ bền vững của nhóm, sức ép của thời gian, nguồn lực sẵn có cho việc giải quyết vấn đề, hệ thống đãi ngộ và động viên của tổ chức…) [dẫn theo 33].

Natemeyer (1978) đã phát hiện ra quan hệ giữa hiệu quả hoạt động QL (mức độ thể hiện kết quả QL vượt mục tiêu được xác định bởi sự phục tùng của người lao động và kết quả thực hiện mục tiêu QL) và mức độ sử dụng các loại quyền lực khác nhau của nhà LĐ [dẫn theo 33].

Nghiên cứu của các tác giả Kent Blanc Hard và Paul Hersey (1982) đã cho thấy PCLĐ chính là mặt biểu hiện cụ thể của việc sử dụng quyền lực trong QL khi khẳng định, quyền lực là khả năng gây ảnh hưởng của người LĐ tới thái độ và hành vi của người dưới quyền; PCLĐ là những mẫu hành vi mà người LĐ thể hiện trong quá trình gây ảnh hưởng tới người dưới quyền. Dựa trên hai tiêu chí cơ bản là "hành vi quan hệ" (là mức độ thể hiện sự quan tâm của người LĐ đến nhu cầu, mong muốn của người dưới quyền và sự gần gũi trong quan hệ giao tiếp với họ) và "hành vi bổn phận" (là mức độ thể hiện sự quan tâm của người LĐ tới bổn phận - nhiệm vụ của mình) mà họ đã phân ra 4 loại PCLĐ. Đó là: (1) PCLĐ hành vi bổn phận cao và hành vi quan hệ cao; (2) PCLĐ hành vi bổn phận cao và hành vi quan hệ thấp; (3) PCLĐ hành vi bổn phận thấp và hành vi quan hệ cao; (4) PCLĐ hành vi bổn phận thấp và hành vi quan hệ thấp. Từ đó, người LĐ, QL chủ động sử dụng quyền lực và PCLĐ tác động phù hợp với đặc tính của người dưới quyền thì sẽ nâng cao hiệu quả của hoạt động QL và gia tăng, củng cố được quyền lực của người LĐ. Theo các tác giả, các đặc tính của khách thể được xem xét phân loại trên hai tiêu chí: (1) mức độ về kiến thức, năng lực chuyên môn (cao hoặc thấp) và (2) thái độ sẵn sàng (cao hoặc thấp). Dựa trên các tiêu chí này các tác giả cho rằng có bốn tình huống về đặc tính của người dưới quyền: (1) những người có kiến thức, khả năng cao và thái độ sẵn sàng cao; (2) những người có kiến thức, khả năng thấp và thái độ sẵn sàng cao; (3) những người có kiến thức, khả năng cao và thái độ sẵn sàng thấp; (4) những người có kiến thức, khả năng thấp và thái độ sẵn sàng thấp [33].

Nhìn nhận một cách cụ thể hơn, Gary A Yukl (1988) cho rằng, người LĐ có ba quyền lực cơ bản: quyền lực vị trí (địa vị), quyền lực cá nhân và quyền lực chính trị

(Loại quyền lực được thể hiện ở khả năng liên minh, liên kết các cá nhân trong việc kiểm soát quá trình ra quyết định, xây dựng quy chế của nhóm, tổ chức và kết nạp các cá nhân vào nhóm, tổ chức – theo chúng tôi loại quyền lực này thực ra là một dạng quyền lực địa vị). Các quyền lực này được thể hiện thông qua các cách thức (chiến lược) gây ảnh hưởng tới người dưới quyền, đó là: cách thức thân thiện – tạo quan hệ, gây thiện cảm; cách thức trao đổi kích thích lợi ích; cách thức thuyết phục – đưa ra các thông tin, lý do có tính thuyết phục; cách thức quyết đoán – đưa ra các yêu cầu, mệnh lệnh; cách thức tham khảo cấp trên – tạo sức ép đối với cấp dưới; cách thức liên minh; và cách thức trừng phạt. Theo ông, những người LĐ hiệu quả là những người luôn có kỹ năng nhận thức những cách thức sử dụng quyền lực gây ảnh hưởng, phù hợp với những điều kiện và tình huống thực tế và những kỹ năng thể hiện các cách thức một cách linh hoạt, mềm dẻo và phù hợp [97].

Bên cạnh nghiên cứu của Gary A Yukl, trước đó, nghiên cứu của Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich (1986) đã đề cập đến cách thức phân quyền (giao quyền) khi sử dụng quyền lực. Theo các tác giả, phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức nhất định. Trong quá trình phân quyền, người phân quyền - người LĐ - phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định: nguyên tắc phù hợp với vị trí; nguyên tắc phối hợp; nguyên tắc bậc thang; nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh…v.v [50].

Cũng theo hướng nghiên cứu này Joseph Nye (1990) đưa ra hai khái niệm về quyền lực trong QL, đó là "*quyền lực mềm*" (*soft power*) (có bản chất là quyền lực cá nhân) và *"quyền lực cứng"* (*hard power*) (có bản chất là quyền lực địa vị). Theo ông, trong hai loại quyền lực này không có quyền lực nào là tốt nhất trong QL mà chúng cần phải được kết hợp với nhau để đạt được mục tiêu mong muốn; sự kết hợp khéo léo hai loại quyền lực này tạo thành *"quyền lực thông minh*" (*smart power*) [dẫn theo 70].

Như vậy, hướng nghiên cứu này đã đi sâu khai thác khá toàn diện về quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ. Mỗi loại quyền lực đều có những vai trò, ý nghĩa khác nhau, do đó chúng có những tác động tạo nên những kết quả không giống nhau trong những tình huống nhất định. Để tạo nên hiệu quả trong QL đòi hỏi người LĐ

phải nhận thức về quá trình sử dụng quyền lực, đồng thời cần phải chủ động sử dụng các loại quyền lực khác nhau (các cách thức – phương pháp) vào trong các tình huống thực tiễn cụ thể. Bên cạnh đó, hướng nghiên cứu này cũng cho thấy rằng, có mối quan hệ nhân quả giữa việc sử dụng quyền lực và PCLĐ (giống hướng nghiên cứu thứ 3 – mục 1.1.1.3). PCLĐ ở một phương diện nào đó chính là cách thức sử dụng các loại quyền lực ở người LĐ. Tùy vào mức độ ưu tiên sử dụng quyền lực của người LĐ mà các PCLĐ tương ứng được thể hiện.

Từ việc khái lược những nghiên cứu HVQL ở nước ngoài có thể nhận thấy những ưu điểm cơ bản sau đây:

Một là, những nghiên cứu của các tác giả nước ngoài về HVQL trong lĩnh vực LĐ, QL là khá phong phú trên cả phương diện lý luận và thực tiễn;

Hai là, quyền lực và LĐ, QL có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. LĐ, QL được thể hiện như là quá trình sử dụng quyền lực để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Ba là, tuy các hướng nghiên cứu về quyền lực, HVQL trong LĐ mặc dù có cách tiếp cận khác nhau nhưng về cơ bản đều có một sự nhìn nhận khá thống nhất về quyền lực và về những biểu hiện của quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ, QL. Quyền lực được nhìn nhận là khả năng mà người LĐ, QL tác động gây ảnh hưởng tới người dưới quyền nhằm tạo ra sự phục tùng hay tích cực tham gia thực hiện các mục tiêu của tổ chức của họ. Các nghiên cứu cũng cho thấy các biểu hiện của quá trình sử dụng quyền lực của người LĐ, QL, đó là: cách thức sử dụng quyền lực, kỹ năng xác định các tình huống QL, PCLĐ, sự thay đổi hành vi của khách thể LĐ, QL và kết quả thực hiện các mục tiêu QL.

Bên cạnh những ưu điểm trong nghiên cứu HVQL, các công trình nghiên cứu ở nước ngoài còn có một số hạn chế nhất định. Cụ thể:

- Hầu hết các nghiên cứu trên đều xuất phát trên cơ sở thuyết hành vi nên chỉ tập trung nghiên cứu những biểu hiện HVQL của người LĐ, QL mà chưa đi sâu phân tích những đặc điểm tâm lý bên trong của HVQL.

- Các nghiên cứu chưa quan tâm tới các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình diễn ra HVQL của người LĐ, QL.

- Việc nghiên cứu các quyền lực và HVQL chủ yếu tập trung trong vấn đề LĐ, QL các xí nghiệp mà chưa quan tâm đúng mức đến các vấn đề này trong lĩnh vực QL hành chính.

Những công trình nghiên cứu trên cũng đã đưa ra hướng ứng dụng trong nghiên cứu HVQL ở Việt Nam. Dựa vào việc xác định khả năng nhận thức về quá trình sử dụng quyền lực, cách thức thức sử dụng quyền lực và sự thay đổi hành vi của khách thể dưới tác động của quyền lực có thể đưa ra một số biện pháp tác động tâm lý – giáo dục nhằm nâng cao nhận thức về HVQL và việc sử dụng quyền lực trong giải quyết các tình huống QL cho chủ tịch UBND phường/xã.

1.1.2 Những nghiên cứu về hành vi quyền lực trong nước

HVQL trong hoạt động QL ở Việt Nam đã được quan tâm nghiên cứu, có thể khái quát thành hai hướng nghiên cứu chủ yếu sau: (1) những nghiên cứu ở góc độ lý luận và (2) ứng dụng lý luận vào nghiên cứu thực tiễn hoạt động QL.

1.1.2.1. Nghiên cứu dưới góc độ lý luận

Dưới góc độ lý luận, hầu hết những nghiên cứu về HVQL đều đề cập đến hệ thống khái niệm quyền lực, phân loại quyền lực, những nguyên tắc và phương pháp chung về sử dụng quyền lực trong hoạt động QL.

Tác giả Đỗ Hoàng Toàn trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu về quyền lực và HVQL của các tác giả nước ngoài đã phân tích vấn đề quyền lực và các loại quyền lực của nhà quản trị, từ đó đề ra những nguyên tắc phương pháp trong hoạt động QL các doanh nghiệp [79].

Tác giả Nguyễn Hải Sản đã phân tích các khái niệm quyền hạn, trách nhiệm, quyền lực và những cơ sở của quyền hạn và cho rằng, những vấn đề này là những phương diện cơ bản của LĐ [71].

Tác giả Bùi Anh Tuấn (2003) dựa trên các lý thuyết QL của các nhà Tâm lý học và Khoa học quản lý đã biên soạn cuốn "Hành vi tổ chức" và phân tích một cách khá đầy đủ và hệ thống lý thuyết hành vi của người LĐ trong hoạt động QL. Trong đó đã phân tích về quyền lực, các loại quyền lực và từ đó đưa ra các phương pháp để tăng cường quyền lực ở người LĐ [83].

Tác giả Phan Trọng Ngọ (2003), trong những nghiên cứu về lĩnh vực hoạt động sư phạm của người giáo viên đã đề cập đến vấn đề quyền lực và phong cách của người giáo viên trong vai trò chủ đạo, điều khiển quá trình học của người học [65].

Tác giả Vũ Dũng trong tác phẩm "Giáo trình tâm lý học quản lý" (2007) đã cho rằng, "Quyền lực là một trong những vấn đề đặc trưng, quan trọng nhất và quyết định của sự lãnh đạo". Tác giả đã phân tích khá toàn diện về vấn đề quyền lực dưới góc độ Tâm lý học và Chính trị học [12].

Các tác giả Lê Anh Cường và Nguyễn Thị Lệ Huyền trong tác phẩm "Nghệ thuật và phương pháp LĐ doanh nghiệp" đã dẫn ra các loại quyền lực và sử dụng quyền lực trong công tác LĐ. Trong đó, các tác giả đã phân tích và phân loại quyền lực của người LĐ doanh nghiệp trên cơ sở hai loại quyền lực cơ bản là quyền lực chính thức và quyền lực uy tín của người LĐ [10].

Tác giả Nguyễn Hữu Lam trong tác phẩm "Nghệ thuật lãnh đạo" đã đi sâu phân tích những nghiên cứu về quyền lực của người LĐ, các phương pháp, cách thức phát huy ảnh hưởng của người LĐ tới người dưới quyền. Tuy nhiên, nghiên cứu của tác giả chủ yếu là sưu tầm và tổng kết những nghiên cứu ở nước ngoài [51].

Bên cạnh đó, những nghiên cứu ở góc độ lý luận đã làm sáng tỏ những khái niệm về phong cách LĐ, uy tín người LĐ và những con đường, biện pháp của việc xây dựng và phát huy PCLĐ dân chủ; củng cố và nâng cao uy tín của người LĐ [10, 12, 14, 37, 38, 45, 47, 48, 49, 57, 58, 67, 71, 73, 76, 77, 87].

1.1.2.2. Nghiên cứu ứng dụng vào thực tiễn quản lý

Mặc dù chưa có nghiên cứu trực tiếp về HVQL, nhưng có thể nói rằng, các mặt biểu hiện của HVQL trong thực tiễn gần đây đã được các nhà khoa học chú ý quan tâm nghiên cứu khá phong phú ở nhiều lĩnh vực QL xã hội.

Tác giả Vũ Duy Yên trong "Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của chủ tịch UBND huyện trong bộ máy QL của Nhà nước ta hiện nay" đã phân tích một cách có hệ thống vấn đề PCLĐ, mối quan hệ giữa LĐ, QL với PCLĐ, trên cơ sở khảo sát thực trạng về phong cách của một số chủ tịch UBND huyện. Nghiên cứu đã cho thấy, ở người chủ tịch UBND huyện thì PCLĐ dân chủ là phong cách được nhiều chủ tịch

UBND huyện sử dụng nhất, kế đến là PCLĐ quyền uy và cuối cùng là PCLĐ tự do. Nghiên cứu trên cũng cho thấy rằng, trong sự biểu hiện PCLĐ của chủ tịch UBND huyện thì sự quan tâm đến công việc chiếm ưu thế hơn so với sự quan tâm đến con người; các yếu tố chủ quan bao gồm các đặc điểm tâm lý, nhân cách của người chủ tịch UBND huyện ảnh hưởng đến sự hình thành PCLĐ của họ nhiều hơn các yếu tố khách quan như: mục tiêu, nhiệm vụ QL, pháp luật… [88].

Tác giả Phạm Đức Tú trong "Nghiên cứu phong cách lãnh đạo, quản lý của người Trung đoàn trưởng Quân đội nhân dân Việt Nam" đã làm rõ khái niệm, đặc trưng, cấu trúc và phân loại PCLĐ của người Trung đoàn trưởng. Tác giả cũng đã phân tích một số yếu tố ảnh hưởng đến PCLĐ và từ đó đề xuất một số biện pháp nâng cao hiệu quả của việc củng cố và nâng cao PCLĐ đối với người Trung đoàn trưởng Quân đội nhân dân Việt Nam [82].

Nghiên cứu của tác giả Bùi Xuân Hoàn về "Cơ sở tâm lý – xã hội của việc củng cố, nâng cao uy tín cán bộ chính trị đơn vị cơ sở bộ đội biên phòng", đã làm rõ được những cơ sở lý luận dưới góc độ tâm lý – xã hội về việc củng cố và nâng cao uy tín cán bộ chính trị Bộ đội biên phòng. Tác giả đã chỉ ra được những giải pháp, kiến nghị góp phần củng cố và nâng cao uy tín của đội ngũ cán bộ chính trị Bộ đội biên phòng trong giai đoạn hiện nay [36].

Nghiên cứu của tác giả Hoàng Mộc Lan đã xây dựng hệ thống lý luận về uy tín và chỉ ra những đặc điểm nhân cách tạo thành uy tín của giảng viên, xác định được hệ thống những đặc điểm nhân cách tạo thành uy tín của nữ giảng viên đối với sinh viên. Tác giả cũng đã phác thảo mô hình đặc điểm nhân cách của nữ giảng viên có uy tín cao trong quan hệ với sinh viên [52].

Tác giả Phan Thanh Giản nghiên cứu về "Uy tín của chủ tịch UBND xã trong hoạt động QLHCNN" đã chỉ ra được hiện trạng và mức độ uy tín chưa cao của chủ tịch UBND xã ở địa bàn Tây Nguyên hiện nay. Nghiên cứu cũng chỉ ra nguyên nhân của hiện trạng này cơ bản do những yếu tố chủ quan quyết định trực tiếp và từ đó đã đề xuất và thử nghiệm một số biện pháp góp phần nâng cao uy tín cho chủ tịch UBND xã ở Tây Nguyên hiện nay [27].

Nhìn chung, vấn đề nghiên cứu về quyền lực và HVQL trong hoạt động QL ở nước ta như sau:

- Các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào việc phân tích và xây dựng lý luận về hoạt động QL trong đó có vấn đề HVQL trên cơ sở tiếp thu vận dụng các kết quả nghiên cứu ở nước ngoài vào nước ta.
- Các nghiên cứu đã thể hiện được các mặt, các khía cạnh khác nhau về HVQL của người LĐ trong thực tiễn hoạt động QL.
- Chưa có những công trình nghiên cứu sâu HVQL của người LĐ cả về mặt lý luận và mặt thực tiễn.

Qua tổng kết, khái quát các tài liệu trong và ngoài nước có liên quan tới vấn đề HVQL của người LĐ, theo chúng tôi dưới góc độ Tâm lý học cần phải lưu ý một số vấn đề cơ bản sau:

Một là, khái niệm về quyền lực, những biểu hiện HVQL của người LĐ là các mặt được thể hiện ra trong quá trình thực hiện sự ảnh hưởng của người LĐ đến khách thể LĐ.

Hai là, quyền lực và HVQL của người LĐ được nghiên cứu trên cơ sở của sự tác động trực tiếp giữa người LĐ và người bị LĐ (khách thể LĐ). Sự tác động của HVQL là sự tác động một chiều giữa người LĐ đối với khách thể LĐ, mục tiêu của HVQL là nhằm thay đổi thái độ và hành vi của khách thể LĐ nhằm thực hiện các mục tiêu của hoạt động QL.

Ba là, cần phải nghiên cứu việc sử dụng quyền lực gắn liền với các tình huống. Vì rằng, không có một dạng quyền lực nào đảm bảo một hiệu quả tuyệt đối trong hoạt động động QL.

Bốn là, hệ thống hoá cách phân loại quyền lực trong LĐ của người LĐ.

Năm là, HVQL của người LĐ được thể hiện rất sinh động gắn liền với nhận thức về HVQL của người LĐ, cách thức (phương pháp), kỹ năng sử dụng quyền lực, PCLĐ, thái độ và hành vi của khách thể LĐ và kết quả thực hiện các mục tiêu QL.

1.2. Lý luận về quyền lực và hành vi quyền lực

1.2.1. Lý luận về quyền lực

1.2.1.1. Quyền lực

Quyền lực là một vấn đề quan trọng của cuộc sống con người, gắn liền với xã hội loài người. Trong xã hội, quyền lực xuất hiện trong mối quan hệ qua lại giữa người này với người khác, trong giao tiếp người ta thấy sự cần thiết phải có nhau; đối tượng có thể thoả mãn nhu cầu của người này lại tiềm ẩn trong người khác và ngược lại. Kết quả, người này trở nên có quyền lực với người khác và ngược lại. Quyền lực là một vấn đề có tính hai chiều, các chủ thể giao tiếp phụ thuộc vào nhau trong việc thoả mãn những nhu cầu của chính mình.

Ở góc độ khoa học tâm lý, khái niệm quyền lực là sự ảnh hưởng giữa con người và con người trong các nhóm, trong xã hội. Tuy nhiên, còn có những quan niệm khác nhau về quyền lực.

Một số tác giả nhấn mạnh về khả năng chi phối, kiểm soát và ép buộc của quyền lực đến hành vi của người khác. Các quan niệm này đã đề cao sự chủ tâm của chủ thể quyền lực trong việc ảnh hưởng đến hành vi của người khác và đề cao kết quả của quyền lực.

J.P. Chaplin nhấn mạnh mặt cưỡng bức, ép buộc của quyền lực tới hành vi người khác khi đưa ra định nghĩa rằng, "*Quyền lực là khả năng hoặc uy quyền đối với việc kiểm soát người khác*" [dẫn theo 12, tr.100].

Raymond và J. Corsini quan niệm rộng hơn J.P. Chaplin về quyền lực. Theo ông, "*Quyền lực là khả năng kiểm soát, ép buộc, ảnh hưởng hoặc lôi kéo những người khác*" [dẫn theo 12, tr.100]. Hai tác giả này xem xét sự ảnh hưởng của quyền lực trên cả hai mặt "kiểm soát - ép buộc" và "thuyết phục, lôi kéo" đến người khác, đồng thời tác động của quyền lực là tác động làm thay đổi cả thái độ và hành vi của người khác.

Ở khía cạnh khác, một số tác giả lại cho thấy quyền lực được hiểu với nội hàm rộng hơn, "mềm" hơn, không đề cập trực diện đến tính "ép buộc, kiểm soát" đến thái độ và hành vi của khách thể quyền lực.

Các tác giả Weber (1947); Dahl (1957); Thibault và Kelley (1959); Blau (1964); Fiske (1993); Keltner (2003); Gruenfeld, Keltner, và Anderson (2003) cho rằng,

quyền lực là khả năng dẫn dắt hành động của những người khác (khách thể quyền lực) nhằm đạt được những mục tiêu nào đó có ý nghĩa đối với chủ thể quyền lực [dẫn theo 94]. Ở đây có thể thấy rằng, các tác giả đã nhấn mạnh đến khả năng dẫn dắt, hấp dẫn, thuyết phục của chủ thể quyền lực đến thái độ và hành vi của người khác.

Các tác giả Paul Hersey và Ken Blanchard (1982) đề cao mặt tâm lý của quyền lực khi cho rằng, *quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng* – là nguồn sức mạnh tạo điều kiện cho một người được người khác phục tùng. Các tác giả nhấn mạnh tính tích cực của chủ thể quyền lực. Ở đây, họ đã thống nhất với quan niệm của Rogers (1969) khi cho rằng, quyền lực là "tiềm năng tác động" – quyền lực là một nguồn có thể được sử dụng hoặc không được sử dụng. Thực tiễn cho thấy, quyền lực có thể được phát huy tác dụng hoặc không được phát huy tác dụng tùy thuộc vào chủ thể của quyền lực có sử dụng nó hay không để gây ảnh hưởng; phụ thuộc vào nhận thức của khách thể quyền lực về tiềm năng tác động của chủ thể quyền lực – điều này thể hiện giới hạn của quyền lực trong các mối quan hệ xã hội cụ thể [33].

Từ những điều trình bày ở trên, chúng tôi cho rằng:

Thứ nhất, quyền lực là khả năng gây ảnh hưởng của chủ thể quyền lực (có thể một người hoặc một nhóm) đến nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể khác (khách thể quyền lực) và ngược lại; sự ảnh hưởng này nhằm làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể này tới chủ thể khác và ngược lại

Thứ hai, người có quyền lực có thể sử dụng hay không sử dụng nó để gây ảnh hưởng tới người khác, do đó quyền lực luôn ở dạng tiềm năng. Khi tham gia vào các quan hệ của đời sống xã hội, mỗi cá nhân (nhóm) tồn tại rất nhiều tiềm năng tạo nên quyền lực của họ. Chẳng hạn, sắc đẹp, tiền tài, uy quyền, sức khoẻ, trí lực, đạo đức, thông tin v.v… Có thể nói, có bao nhiêu yếu tố thể hiện làm cho người khác phụ thuộc vào mình thì có bấy nhiêu dạng quyền lực. Vì thế, quyền lực của con người rất phong phú, đa dạng và vì thế cũng rất phức tạp;

Thứ ba, mức độ và phạm vi ảnh hưởng của quyền lực phụ thuộc vào nhu cầu và nhận thức của cá nhân (nhóm) chịu ảnh hưởng. Chẳng hạn, thông tin ở cá nhân A là một dạng quyền lực, nhưng cá nhân A sẽ không có quyền lực đối với cá nhân B vì

cá nhân B không có nhu cầu về thông tin đó; đồng thời cũng không có quyền lực đối với cá nhân C (là người rất muốn có thông tin) khi cá nhân C không nhận thức được cá nhân A là người có thông tin.

Thứ tư, quyền lực là một hiện tượng xã hội phổ biến, con người luôn luôn nằm trong các mối quan hệ ảnh hưởng của quyền lực. Allvin Tofner (1991) cho rằng, "*Con người có mối quan hệ chặt chẽ với quyền lực và không thể trốn khỏi nó được. Hơn nữa nó còn ảnh hưởng sâu sắc đến mọi sinh hoạt của chúng ta, từ liên hệ giới tính đến việc làm, như chúng ta đi xe nào, xem tivi nào, theo đuổi những khát vọng gì... ảnh hưởng của nó quá rộng lớn, vượt khỏi trí tưởng tượng của chúng ta*" [dẫn theo 12, tr. 101]. Trong các nhóm, tổ chức xã hội, mỗi cá nhân (nhóm) đều có thể có quyền lực nhất định. Điều này tuỳ thuộc vào khả năng phát huy những tiềm năng, lợi thế của cá nhân trong các mối quan hệ mà cá nhân (nhóm) tham gia.

Từ việc phân tích các khái niệm quyền lực, dựa trên quan điểm của Tâm lý học, chúng tôi cho rằng, *quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng của chủ thể này tới nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể khác và ngược lại.*

Như vậy, quyền lực trước hết là một phạm trù Tâm lý xã hội chỉ quan hệ đặc biệt giữa con người và con người trong các nhóm xã hội, là sự ảnh hưởng xã hội giữa con người và con người. Bản chất sâu xa của quyền lực là sự phụ thuộc giữa người này với người khác – sự phụ thuộc càng nhiều thì chủ thể quyền lực càng có nhiều quyền lực đối với người phụ thuộc (khách thể quyền lực). Như vậy, trong các mối quan hệ xã hội đa dạng giữa con người với nhau, quyền lực chính là sự phản ánh lợi thế của người này so với người khác. Mỗi một cá nhân (nhóm) trong một hoàn cảnh xã hội cụ thể được đặt trong sự so sánh với các cá nhân (nhóm) khác có thể có rất nhiều lợi thế khác nhau, tuy nhiên để biến những lợi thế này thành quyền lực đòi hỏi cá nhân (nhóm) phải nhận thức được những lợi thế của mình đồng thời phải có kỹ năng để biến những lợi thế đó thành quyền lực thực tế.

Mối quan hệ ảnh hưởng của con người với con người gắn bó mật thiết với các điều kiện xã hội, vì thế quyền lực chịu sự quy định của các điều kiện xã hội cụ thể. Có thể nói quyền lực có tính toàn cầu và có tính quốc gia, dân tộc, gia đình, nhóm xã hội v.v... Mỗi một dân tộc, quốc gia, xã hội khác nhau thì những giá trị tạo nên

quyền lực cũng khác nhau, hơn nữa sự phát triển của xã hội sẽ làm thay đổi và phát triển những tiềm năng quyền lực ở con người.

Quyền lực là một vấn đề có tính hai chiều, do đó sự phân biệt chủ thể quyền lực (người gây ảnh hưởng) và khách thể quyền lực (người chịu ảnh hưởng) chỉ mang tính tương đối được xét trong một hoàn cảnh nhất định. Chủ thể quyền lực đồng thời vừa là khách thể quyền lực và ngược lại. Tuy nhiên quan hệ này là quan hệ không ngang bằng xét trong một điều kiện xã hội cụ thể.

Sự ảnh hưởng của chủ thể quyền lực đối với khách thể quyền lực nhằm thực hiện mục tiêu là làm thay đổi thái độ và hành vi của khách thể. Điều này cho thấy đặc trưng của quyền lực là sự ảnh hưởng có ý thức, có mục đích của chủ thể quyền lực thông qua cách thức thức gây ảnh hưởng dẫn đến những kết quả cụ thể trong thực tiễn.

1.2.1.2. Các loại quyền lực trong hoạt động quản lý

Như trên đã trình bày, quyền lực là khả năng gây ảnh hưởng của chủ thể quyền lực tới khách thể quyền lực. Quyền lực tự nó không gây ảnh hưởng tới đối tượng mà nó phụ thuộc vào việc phát huy các cơ sở quyền lực. Chẳng hạn, cùng một vị trí LĐ như nhau, nhưng ở mỗi người LĐ khác nhau thì phạm vi và mức độ ảnh hưởng của người LĐ lên khách thể là khác nhau.

Hiện nay có nhiều quan niệm về các loại quyền lực, chúng tôi xin đề cập đến một số quan niệm tiêu biểu sau:

G.A.Yukl cho rằng, có 3 cơ sở (3 loại) của quyền lực, đó là:

(1). *Quyền lực địa vị*: được thể hiện trên cơ sở của: quyền hạn chính thức; sự kiểm soát đối với các nguồn lực và phần thưởng; sự kiểm soát đối với sự trừng phạt; sự kiểm soát đối với thông tin; sự kiểm soát đến môi trường, không gian. Quyền lực địa vị là quyền lực được thừa nhận của một người trong một nhóm hoặc tổ chức nhất định, là cơ sở khẳng định vai trò, vị trí của người đó đối với những người khác. Quyền lực địa vị đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở của sự ép buộc. Vì thế nó đảm bảo cho tính chất nghiêm minh của các quy định của nhóm, tổ chức; đảm bảo cho công việc được thực hiện nhanh chóng. Tuy nhiên nó là cơ sở để tạo nên sự phản kháng của người dưới quyền, thiếu khả năng phát huy sức sáng tạo khách thể quyền lực. Sự lạm dụng quyền lực địa vị sẽ tạo nên không khí căng thẳng trong nhóm, tập thể và làm sói mòn quyền lực ở người LĐ.

(2). *Quyền lực cá nhân*: được thể hiện trên cơ sở: tài năng chuyên môn; sự thân thiện với khách thể quyền lực; sức thu hút, hấp dẫn của chủ thể quyền lực bởi sự trung thành với nhóm, tổ chức xã hội và các mục tiêu hành động của nhóm, tổ chức và thể hiện khả năng nắm bắt được nhu cầu, nguyện vọng của khách thể quyền lực...v.v. Quyền lực cá nhân là cơ sở giúp chủ thể quyền lực tạo ra sự đoàn kết, thống nhất trong nhóm, tổ chức, phát huy được sức sáng tạo của khách thể quyền lực, lôi cuốn, kích thích họ cực hoạt động. Tuy nhiên, quyền lực cá nhân không đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng, sự lạm dụng nó dễ dẫn đến sự dễ dãi, thiếu tính kỷ luật trong tổ chức LĐ và tình trạng đùn đẩy trách nhiệm khi giải quyết những công việc khó khăn, nhạy cảm.

(3*). Quyền lực chính trị*: được thể hiện trên cơ sở sự kiểm soát đối với quá trình ra quyết định; sự liên minh, liên kết thông qua sức mạnh của nhóm để tạo quyền lực cho cá nhân, chẳng hạn: sự liên minh của các cá nhân trong biểu quyết quyết định của nhóm, tổ chức; sự kết nạp các khách thể quyền lực vào các nhóm (thông thường làm giảm sự chống đối của khách thể quyền lực), như, sự thu hút người lao động vào hoạt động QL ở các mức độ khác nhau của một công ty, điều này làm tăng quyền lực của họ song vấn đề cốt lõi là làm giảm khả năng chống đối của họ đối với các quyết định QL; việc thể chế hoá bằng các quy định có tính chính thức (được thừa nhận). Cũng như quyền lực địa vị, quyền lực chính trị khẳng định quyền lực được thừa nhận của chủ thể quyền lực, nó đảm bảo tính hợp pháp cho một quyết định QL. Quyền lực chính trị cũng là cơ sở để tạo nên sự lạm dụng, tính chất quan liêu, quyền uy của chủ thể quyền lực [97].

Paul Hersey và Kent Blanc Hart cho rằng, có hai loại quyền lực là quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

(1). *Quyền lực địa vị* là loại quyền lực có cơ sở từ bên ngoài, từ trên xuống, tức là từ cơ quan tổ chức của chủ thể quyền lực mà tạo ra. Chẳng hạn, ở nước ta, quyền lực địa vị được nhà nước giao phó cho cá nhân và tập thể trong hệ thống chính trị, có sự chuẩn y về mặt pháp lý gắn liền với các vị trí trong hệ thống ấy. Nhà nước đảm bảo các phương tiện cho chủ thể quyền lực có đủ sức mạnh để thực thi các quyền ấy. Quyền lực địa vị đảm bảo tính hợp pháp của chủ thể quyền lực, tăng cường sức mạnh cưỡng bức của các quyết định đối với khách thể quyền lực. Nó đảm bảo tính

kịp thời, nhanh chóng, tiết kiệm thời gian trong thực hiện các nhiệm vụ đề ra. Tuy nhiên, sự lạm dụng, hoặc thiếu hiểu biết về quyền lực địa vị là cơ sở dẫn đến tình trạng quan liêu của chủ thể quyền lực, các quyết định thiếu tính khoa học, không phát huy được trí tuệ của khách thể quyền lực, không nắm bắt được nhu cầu, nguyện vọng của người dưới quyền, dễ tạo nên trạng thái căng thẳng, mẫu thuẫn trong nhóm, tổ chức.

(2). Quyền lực cá nhân (nhóm) là loại quyền lực có nguồn gốc từ cá nhân chủ thể quyền lực, nó được tạo ra trên cơ sở hoạt động của nhân cách, khả năng gây ảnh hưởng, thuyết phục đến các nhân và nhóm, và nó thể hiện mức độ mà khách thể quyền lực tôn trọng, quý mến và phục tùng chủ thể quyền lực. Quyền lực cá nhân là cơ sở đảm bảo cho tính bền vững của nhóm, tổ chức, đề cao tính độc lập, tự do của khách thể quyền lực; đồng thời tăng cường sự hiểu biết, gần gũi giữa chủ thể quyền lực và khách thể quyền lực. Tuy nhiên, sự lạm dụng quyền lực cá nhân cũng là cơ sở tạo nên tình trạng kém kỷ luật của nhóm, tổ chức, việc thực thi nhiệm vụ đòi hỏi tốn nhiều thời gian, sức lực và dễ tạo nên tình trạng đùn đẩy trách nhiệm giữa người LĐ và nhóm, tổ chức [33].

Các tác giả French và Raven (1959) đã cho rằng, có 5 loại quyền lực khác nhau:

(1). *Quyền lực cưỡng bức*: là khả năng của chủ thể quyền lực chi phối, điều khiển bắt buộc khách thể quyền lực phải thực hiện những nhiệm vụ dựa trên cơ sở những hình phạt. Khách thể quyền lực có thể tuân theo hoặc từ chối sự trừng phạt. Quyền lực cưỡng bức chủ yếu sử dụng với những hành vi sai trái hoặc kém hiệu quả của khách thể quyền lực. Trong các tổ chức thể hiện của nó là những yêu cầu thực hiện nhiệm vụ dựa trên cơ sở là các hình thức kỷ luật như: giảm lương, thuyên chuyển công tác, không giao nhiệm vụ, khiển trách, cảnh cáo, sa thải…. Quyền lực cưỡng bức là cơ sở đảm bảo tính nghiêm minh của nhóm, tổ chức, đảm bảo việc thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng. Tuy nhiên, sự lạm dụng quyền lực cưỡng bức sẽ tạo nên bầu không khí tâm lý căng thẳng trong nhóm, tổ chức, sự thiếu nhiệt tình, sáng tạo của khách thể quyền lực.

(2). *Quyền lực khuyến khích*: là khả năng của chủ thể quyền lực chi phối, ảnh hưởng, điều khiển khách thể quyền lực bằng cách đưa ra những hình thức động viên, khen thưởng, kích thích phù hợp. Sự ban thưởng này được thể hiện rõ trong các hình

thức: đề xuất thăng tiến, tạo cơ hội để học tập vươn lên, thưởng bằng vật chất, khen trước tập thể… Quyền lực khuyến khích là cơ sở đảm bảo tinh thần thi đua trong nhóm, tổ chức, kích thích được tính tích cực của khách thể quyền lực trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, sự lạm dụng hoặc sử dụng quyền lực này khích không đảm bảo sự công bằng sẽ dẫn đến tình trạng "mất động lực" hoạt động của cá nhân và nhóm, là cơ sở tạo nên tình trạng bất mãn và mất đoàn kết.

(3).*Quyền lực chuyên môn*: Là khả năng của chủ thể quyền lực có khả năng ảnh hưởng, điều khiển khách thể quyền lực bằng sự thừa nhận của họ vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, bằng cấp, kinh nghiệm của chủ thể quyền lực. Quyền lực chuyên môn là cơ sở giúp chủ thể quyền lực đạt hiệu quả cao trong thực hiện nhiệm vụ, nâng cao khả năng chuyên môn của khách thể quyền lực; đồng thời là cơ sở tạo niềm tin của khách thể quyền lực vào chủ thể quyền lực.

(4). *Quyền lực tư vấn*: là sức mạnh của người LĐ, QL có khả năng ảnh hưởng chi phối người dưới quyền dựa trên cơ sở quan hệ gần gũi, hợp tác trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm, hiểu biết và kỹ năng trong hoạt động, phát huy được sức sáng tạo của họ. Quyền lực tư vấn còn được gọi là quyền lực hấp dẫn. Khi người LĐ, QL trở nên thần tượng của cấp dưới, là tấm gương cho cấp dưới học tập, noi theo thì sức ảnh hưởng, thuyết phục của người LĐ, QL cũng được tăng lên. Tuy nhiên, sự lạm dụng quyền lực tư vấn dễ dẫn đến tình trạng giải quyết nhiệm vụ chậm chạp, thiếu chủ động và buông lỏng kỷ cương trong QL.

(5). *Quyền lực pháp lý*: là khả năng của người LĐ, QL chi phối điều khiển người dưới quyền dựa trên cơ sở sự thừa nhận về vai trò, vị trí, nhiệm vụ của người LĐ, QL trong một tổ chức của hệ thống xã hội nhất định. Quyền lực pháp lý là cơ sở của sự bắt buộc, cưỡng ép trong việc thực hiện các quyết định QL, tạo ra sự thừa nhận của khách thể đối với người LĐ. Tuy nhiên, tình trạng lạm dụng quyền lực pháp lý dễ dẫn đến sự quan liêu xa rời thực tiễn trong LĐ [dẫn theo 33].

Như vậy, mỗi quan niệm đều có những ý nghĩa nhất định trong nghiên cứu về quyền lực. Trong những quan niệm này có sự khác nhau về cách phân chia và tên gọi nhưng về bản chất vẫn xuất phát từ hai quyền lực quan trọng là quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Trong luận án này, chúng tôi sẽ tiếp cận nghiên cứu về HVQL chủ tịch UBND phường/xã trên quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

1.2.1.3. Các khái niệm liên quan đến quyền lực

Trong thực tế quyền lực có quan hệ chặt chẽ với các khái niệm sự ảnh hưởng, quyền hạn, quyền uy, quyền hành, nhiều khi người ta khó phân biệt rạch ròi giữa các khái niệm này.

+ *Quyền lực và sự ảnh hưởng*: là một khái niệm được đề cập đến với những ý nghĩa khác nhau;

Từ điển tiếng Việt định nghĩa ảnh hưởng là "*tác động để lại kết quả ở sự vật hoặc người nào đó*" [39, tr. 23]. Ở quan niệm này ảnh hưởng được hiểu ở góc độ rộng nhất, đó là là sự tác động qua lại giữa các sự vật và hiện tượng, giữa người này đến người khác trong hiện thực khách quan.

Tác giả Nguyễn Hữu Lam quan niệm: "*ảnh hưởng là sự tác động của một bên lên phía bên kia; bên thực hiện tác động gọi là chủ thể, bên nhận sự tác động gọi là đối tượng*" [51, tr. 25]. Ở quan niệm này tác giả đề cập đến sự tác động của chủ thể lên đối tượng có mục đích, có ý thức rõ ràng. Như vậy, quá trình ảnh hưởng được đặc trưng bởi cách thức và kết quả ảnh hưởng cụ thể.

Tác phẩm "Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục" của Đại học Harvard cho rằng, "*ảnh hưởng là kỹ năng mà qua đó con người sử dụng quyền lực để làm thay đổi thái độ và hành vi của người khác*" [29, tr. 10]. Quan niệm này chỉ mới đề cập đến tính chất công cụ của sự ảnh hưởng, đó là của sự tác động giữa người này và người khác mà chưa nói đến bản chất của sự ảnh hưởng trong mối quan hệ giữa họ với nhau.

Từ các quan niệm trên có thể thấy rằng khái niệm ảnh hưởng được hiểu theo các phạm vi (ngoại diên của khái niệm) khác nhau, nhưng nhìn chung, các quan niệm trên đều thống nhất ở chỗ, ảnh hưởng là sự tác động qua lại giữa người này với người khác trong xã hội.

Trong hoạt động, ảnh hưởng chính là sự tác động giữa người này tới người khác. Bản chất của hành vi con người là hành vi có ý thức, vì thế sự ảnh hưởng luôn có ý thức, có mục đích giữa con người và con người trong xã hội.

Trong luận án này, chúng tôi dùng khái niệm ảnh hưởng để chỉ sự tác động qua lại có ý thức giữa con người với nhau trong nhóm, tổ chức - xã hội, hay nói cách khác:

ảnh hưởng là sự tác động có ý thức giữa con người với con người nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định.

+ Quyền lực và quyền hạn

Có hai cách hiểu về quyền hạn:

Thứ nhất, quyền hạn có thể được hiểu là giới hạn về quyền tự nhiên hay quyền lực được trao cho mỗi vị trí nhất định (cá nhân hoặc nhóm) trong tổ chức, "*quyền được xác định về mặt nội dung, phạm vi, mức độ*" [66, tr. 815] hoặc "*quyền theo cương vị, chức vụ cho phép*" [89, tr. 1384]. Chẳng hạn, khi nói về quyền hạn của chủ tịch, phó chủ tịch, người ta phải xem xét những quy định có tính pháp lý về những điều mà chủ tịch, phó chủ tịch có thể làm và không được làm.

Thứ hai, quyền hạn được hiểu là khả năng mà cá nhân hay tập thể kiểm soát và sử dụng các nguồn lực của tổ chức để tiến hành một công việc nào đó. Một cá nhân có quyền hạn trong tổ chức là người có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đối với các nguồn lực của nó để đạt đến những mục tiêu đề ra [71, tr. 324].

Trong hai cách hiểu này, chúng tôi đồng ý với cách định nghĩa thứ nhất, quyền hạn là "giới hạn về quyền lực được trao cho mỗi vị trí nhất định", bởi vì: cách hiểu này rõ ràng và cụ thể về quyền hạn; cách hiểu thứ hai chưa sáng tỏ về quyền hạn và khó tách biệt với các khái niệm về quyền lực và quyền uy.

Như vậy, có thể thấy rằng, quyền lực và quyền hạn quan hệ chặt chẽ với nhau, trong đó quyền hạn là điều kiện về mặt pháp lý làm cơ sở cho quyền lực; quyền lực đảm bảo cho quyền hạn thể hiện giá trị thực tế. Theo các tác giả Paul Hersey và Kent Blanc Hart thì: "*Nếu quyền lực được định nghĩa là tiềm năng tác động thì quyền hạn là loại đặc thù của quyền lực xuất phát từ điều kiện mà người LĐ, QL đang có*" [33, tr. 266].

+ Quyền lực và quyền uy

Các tác giả Chu Văn Thành và Lê Thanh Bình khi phân tích về quyền uy LĐ cho rằng, "*Quyền uy là chấp thuận của mọi người đồng ý phục tùng, bất luận sự chấp thuận này là đồng ý hay ép buộc*" [73, tr. 155]. Từ điển Tiếng Việt do Hoàng Phê chủ biên: "*quyền uy là quyền lực khiến người ta phải tôn kính, nể sợ*" [66, tr. 815].

Trong cuốn "Phân tích chính trị hiện đại", Robert Dahl cho rằng, "Nếu Y thừa nhận tính hợp pháp của việc X khống chế Y, X sẽ có quyền uy đối với Y; Hoặc nếu như Y chấp thuận có nghĩa vụ phục tùng X, X cũng sẽ có quyền uy đối với Y" [dẫn theo 73, tr. 207].

C.Linels cho rằng, "Nếu như Y tuân theo những chuẩn tắc của X, ắt hẳn X sẽ có quyền uy đối với Y. Nếu như trong mỗi quyết định riêng, X thông qua uy hiếp báo thù hoặc trừng phạt thể xác để khống chế Y như thế X chỉ có sức khống chế đối với Y, chứ không có quyền uy" [dẫn theo 73, tr. 207].

Chủ nghĩa Mác - Lênin cho rằng, quyền uy là cơ sở quan trọng cho sự phát triển của xã hội loài người. Quyền uy là cơ sở quan trọng của sự chỉ huy, LĐ, QL. Cho dù một xã hội đơn giản nhất chỉ là một nhóm nhỏ, muốn tồn tại cũng phải dựa trên cơ sở của sự phục tùng. Ph. Ăngghen và V.L. Lênin khẳng định, quyền uy chỉ là lấy ý chí của người khác áp đặt cho chúng ta; mặt khác quyền uy lại lấy phục tùng làm tiền đề [1].

Như vậy, quyền uy là sự thể hiện cụ thể của quyền lực trong các quan hệ xã hội cụ thể, là mặt hiện thực của quyền lực. Tức là kết quả của việc sử dụng quyền lực làm nảy sinh quyền uy. Chẳng hạn, trong LĐ, QL, quyền uy của người LĐ được thể hiện ở sức mạnh của quyền lực ở người LĐ và sự phụ thuộc của khách thể LĐ vào hoạt động của họ. Nếu vị trí quyền lực của người LĐ cao, sự phụ thuộc vào hoạt động của người LĐ của người dưới quyền lớn và số lượng khách thể nhiều thì quyền uy lớn và ngược lại.

+ Quyền lực và quyền hành

Theo Đại Từ điển Tiếng Việt của tác giả Nguyễn Như Ý (chủ biên), quyền hành được định nghĩa là: "*Quyền định đoạt và điều hành công việc*" [89, tr. 1045]. Từ điển Tiếng Việt của tác giả Hoàng Phê (chủ biên) cũng có định nghĩa tương tự [66; tr. 815]. Ở khái niệm này quyền hành được thể hiện là một bộ phận (thành phần) của quyền lực, về thực chất là biểu hiện thực tế của quyền hạn, và chính là quyền lực địa vị của người LĐ.

1.2.2. Lý luận về hành vi quyền lực

Để làm rõ khái niệm hành vi quyền lực, trước hết chúng tôi làm rõ khái niệm hành vi.

1.2.2.1. Hành vi

Thuật ngữ hành vi xuất hiện từ thời Trung cổ. Người xưa dùng từ "hành vi" để diễn tả về tính cách của con người. Trong tiếng Anh, thuật ngữ *hành vi – Behavior*, nguyên nghĩa là *phản ứng*.

Ở góc độ chung nhất hành vi được các từ điển định nghĩa:

Đại từ điển tiếng Việt do Nguyễn Như Ý chủ biên thì hành vi được hiểu là "*cách ứng xử trong một hoàn cảnh nhất định được biểu hiện bằng lời nói, cử chỉ nhất định*" [89, tr. 781].

Trong từ điển tiếng Việt do Hoàng Phê chủ biên, "*Hành vi là toàn bộ nói chung những phản ứng, cách cư xử biểu hiện ra bên ngoài của một người trong một hoàn cảnh cụ thể nhất định*" [66, tr. 423].

Trở về góc độ lịch sử quan niệm hành vi và sự phát triển quan niệm hành vi dưới góc độ Tâm lý học cho thấy, hành vi trở thành một khái niệm khoa học vào năm 1843 khi John Stuart Mill dùng thuật ngữ "hành vi" để định nghĩa về "tập tính học" của động vật. Thuật ngữ "hành vi" trở thành một khái niệm khoa học tâm lý học bắt đầu khi tâm lý học "nội quan" trở nên bế tắc trong việc xác định đối tượng nghiên cứu của mình và mở ra một "cuộc cách mạng" trong việc xác định lại đối tượng nghiên cứu của khoa học tâm lý [31]. Có rất nhiều cách nhìn nhận và hiểu khác nhau về hành vi, để làm cơ sở lý luận cho việc xây dựng khái niệm hành vi của luận án, chúng tôi phân tích một số quan niệm tiêu biểu về hành vi.

Trong lý thuyết "hành vi cổ điển" do J.Watson là người sáng lập, được xây dựng trên nền tảng lý thuyết thực chứng luận – tức khoa học tâm lý (theo cách nhìn của tác giả) chỉ nghiên cứu những hiện tượng có thể quan sát được, đo đạc được. Quan điểm về hành vi của lý thuyết hành vi cổ điển" được tóm lược trên cơ sở luận điểm cơ bản sau: Hành vi là toàn bộ những phản ứng nhằm đáp lại các kích thích từ môi trường của con người và động vật được thể hiện theo công thức S (stimulate) – R (reaction); đối tượng của Tâm lý học là nghiên cứu hành vi bên ngoài chứ không phải là cái tâm lý, ý thức thuần tuý bên trong con người; Tâm lý học nghiên cứu

những quy luật của hiện tượng S ---> R, các tác động qua lại giữa môi trường và cơ thể, loại bỏ những suy diễn về "nội tâm" vì đó là một thực thể không quan sát được, nội tâm là một cái "hộp đen" không thể biết đến, chỉ cần biết đến "đầu vào" và "đầu ra". Theo cách nhìn nhận này phản ứng của con người trước các hoàn cảnh xã hội cũng không khác gì phản ứng của con vật trong tự nhiên. Tức là phản ứng lại một cách trực tiếp những kích thích đến từ môi trường xung quanh. Như vậy, về bản chất phản ứng của con người không khác con vật, có chăng sự khác nhau chỉ là con người phải "phản ứng nhiều hơn con vật mà thôi". Đây là cách nhìn cơ học máy móc và thậm chí là khá thô thiển đã sinh vật hoá hành vi và cơ chế thực hiện hành vi của con người. Bản chất của nó chính là quan điểm tự nhiên chủ nghĩa, phi lịch sử và thực dụng [11, 64, 86].

Không thoả mãn với khái niệm hành vi do J.Watson đề ra, với mong muốn bổ sung, phát triển quan niệm hành vi, các nhà hành vi mới (đại diện là E.C.Tolman; C.L.Hull) đã đưa các "biến số trung gian" và "biến số can thiệp" (các yếu tố lý trí và nhu cầu, trạng thái...) vào sơ đồ S ---> R nhằm làm kín "hộp đen" mà trước đây J.Watson đã bỏ qua. B.F.Skinner đã đưa ra quan niệm về "hành vi tạo tác" với mong muốn vận dụng những nghiên cứu hành vi động vật vào giải thích các hiện tượng của con người và xã hội. Ông cho rằng không thể loại trừ các vấn đề thuộc "nội tâm" của con người, phải tìm cách nghiên cứu một cách khách quan, mặc dù đây là một vấn đề rất khó giải quyết. Và cho rằng những kích động bên ngoài không phải máy móc tạo ra phản ứng theo công thức S ---> R, mà có tác dụng tuyển dụng lựa trên những tiềm năng phản ứng tương tự như trong quá trình đào thải trong lĩnh vực sinh học. Tuy nhiên, những thể hiện của thuyết "hành vi mới" và "hành vi tạo tác" cũng chỉ nằm trong phạm vi lý thuyết mà J.Watson đã đề ra [11, 64, 86].

Một cách nhìn nhận khác về hành vi người, Sigmund Freud (1856 – 1939), là bác sĩ tâm thần người Áo, là người đại diện cho thuyết Phân tâm học. Học thuyết này cơ bản là dựa trên khái niệm vô thức. Theo ông, xét về mặt nguồn gốc, mọi hành vi của con người được bắt đầu từ vô thức, chúng ta nói đến hành vi ý thức chẳng qua cũng từ hành vi vô thức mà ra. Hành vi là các hành động bản năng của con người [24, 53]. Tác giả Phạm Minh Hạc đã nhận xét, phê phán về sự tuyệt đối hóa vai trò của vô thức trong hành vi của con người, sinh vật hóa đời sống của con người theo quan niệm

của S.Freud: "*Tất cả những cái gì ta có được ở con người, dù trong đó có kết quả của giáo dục, chỉ là sản phẩm của nguồn năng lượng tình dục (libido) bị chèn ép tạo ra mà thô*i" [32, tr. 378].

Có thể thấy, hai quan niệm này tuy khác nhau trong cách nhìn nhận về hành vi, nhưng đều có điểm chung là sinh vật hóa hành vi con người. Tức là, nói về những phản ứng bản năng có tính trực tiếp của hành vi con người. Hay nói đúng hơn là nói về hành vi con người ở khía cạnh sinh vật mà chưa đề cập đến bản chất xã hội của hành vi con người.

Một bước tiến bộ hơn khi bàn về hành vi con người, Albert Bandura là người đã đem ứng dụng lý thuyết học tập xã hội trong Tâm lý học xã hội. Trên cơ sở tiếp thu được những thành tựu mới của Tâm lý học nhận thức và Lý thuyết xử lý thông tin, ông đã đưa ra quan niệm về "Hệ thống bản thân nội tại" khi cho rằng: kinh nghiệm, nhu cầu, động cơ … của mỗi người là căn cứ xuất phát để phân tích những tác động đến từ bên ngoài, giúp chủ thể đưa ra những phản ứng thích hợp. Hành vi của con người không chỉ là những phản ứng mang tính trực tiếp mà còn là những phản ứng được con người tiếp nhận củng cố một cách có ý thức, họ dự báo nhận được nó trong điều kiện hành vi tương ứng "*Chúng ta không phải lúc nào cũng đòi hỏi củng cố một cách trực tiếp mà chúng ta có thể học qua kinh nghiệm của người khác, thông qua củng cố gián tiếp khi quan sát hành vi của người khác và hậu quả của những hành vi đó*" [64, tr. 155].

L.X. Vưgốtxki, nhà Tâm lý học nổi tiếng của Liên Xô không đồng ý với những quan điểm nghiên cứu của nhiều dòng thuyết Tâm lý học đương thời. Trên cơ sở phân tích và phê phán những khiếm khuyết có tính nguyên tắc của chủ nghĩa hành vi, của các trào lưu "Phản xạ học" hoặc các quan niệm có tính siêu hình, máy móc trong nghiên cứu tâm lý người, ông đã khẳng định "Ý thức là vấn đề của Tâm lý học hành vi"; hành vi con người là hành vi có ý thức – hành vi văn hoá phức tạp và khác biệt về chất so với hành vi động vật. Sự phát triển hành vi người cắm sâu chắc chắn vào sự phát triển văn hoá xã hội nói chung và sự phát triển văn hoá của chính bản thân con người nói riêng. Theo ông, hành vi con người trải qua các tầng bậc phát triển, đó là: (1) tầng bậc hành vi bản năng; (2) tầng bậc hành vi phản xạ có điều

kiện do luyện tập (các tập tính ở động vật); (3) tầng bậc hành vi trí tuệ ở vượn; (4) tầng bậc hành vi văn hoá. Hành vi văn hoá là tầng bậc phát triển cao nhất của hành vi, nó đặc trưng cho con người [64, tr. 482 - 516].

Hành vi văn hóa gắn liền với sự sáng tạo ra các dấu hiệu và cách thức sử dụng các dấu hiệu. Nhờ sáng tạo ra các dấu hiệu và cách thức sử dụng các dấu hiệu ấy vào tổ chức hành vi, trên cơ sở đó con người làm chủ hành vi của mình. Con người không chỉ là một bộ phận của tự nhiên, mà con người có thể tách mình ra khỏi giới tự nhiên để nhận thức các quy luật của tự nhiên, qua đó thích ứng với tự nhiên và cao hơn là cải tạo tự nhiên theo những mục đích của mình. Như trong tác phẩm "Tư bản" C - Mác đã viết: "*Con người không chỉ biến đổi hình thức cái thiên nhiên đã cho mà trong cái thiên nhiên đã cho con người đồng thời thực hiện cả mục đích có ý thức của mình, mục đích này là quy luật quy định cách thức và tính chất của hành động con người, con người bắt ý chí của mình phải tuân theo tính chất đó*" [dẫn theo 31, tr. 132].

Dựa trên quan niệm của L.X. Vưgốtxki, khái niệm về hành vi được các nhà Tâm lý học hoạt động bổ sung và phát triển.

Theo A.N. Lêônchev, hành vi không phải là những phản ứng máy móc của một cơ thể sinh vật, mà hành vi phải được hiểu là hoạt động. Ông cho rằng, hoạt động là quá trình chuyển hoá lẫn nhau giữa hai cực: chủ thể - khách thể. Đời sống con người là một hệ thống (một dòng) các hoạt động thay thế nhau. Quan điểm của A.N. Lêônchev thể hiện hoạt động là khâu trung gian giữa con người và thế giới, trong đó diễn ra quá trình chuyển hoá giữa chủ thể với đối tượng hoạt động; nó là cơ sở của sự phản ánh tâm lý con người, và là cơ sở cho quá trình phát triển cá nhân và xã hội [54].

X.L. Rubinstêin, có cùng quan niệm với A.N. Lêônchev về hành vi khi cho rằng, hoạt động của con người không phải là phản ứng đối với kích thích bên ngoài, thậm chí không phải là quá trình làm việc với tính cách là thao tác của chủ thể lên khách thể, mà đó là "*sự chuyển hoá của chủ thể thành khách thể*" [dẫn theo 31, tr. 159]. Ông đưa ra nguyên tắc "*thống nhất ý thức và hoạt động*" - một nguyên tắc căn bản trong sự phát triển của "*hành vi văn hoá*" mà L.X. Vưgốtxki đã đề ra.

Qua các quan niệm trên đây về hành vi cho thấy, hành vi là một khái niệm căn bản của Tâm lý học được thể hiện ở nhiều quan niệm khác nhau trên những cách tiếp cận khác nhau. Chúng tôi cho rằng quan niệm về "hành vi văn hoá" của L.X. Vưgốtxki là quan niệm thể hiện sự phát triển mang tính cách mạng và khoa học trong nghiên cứu hành vi con người. "*Hành vi văn hoá*" đã đặt con người vào một vị trí mới trong tiến trình nghiên cứu của khoa học tâm lý, đó là con người với vai trò vừa là chủ thể và khách thể của các mối quan hệ xã hội, hành vi con người có bản chất xã hội. Trên cơ sở quan điểm của Tâm lý học hoạt động mà nền tảng là quan niệm về "'hành vi văn hoá" của L.X. Vưgốtxki, chúng tôi cho rằng, *hành vi là những hành động của con người tác động lên các đối tượng bên ngoài, những người khác và bản thân nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định.*

1.2.2.2. Hành vi quyền lực

Dựa trên lý luận về quyền lực và khái niệm hành vi đã đưa ra ở trên, chúng tôi cho rằng, *hành vi quyền lực là những hành động của chủ thể nhằm hiện thực hóa quyền lực của mình trong thực hiện mục tiêu đã đề ra.*

Ở khái niệm này chúng tôi muốn nhấn mạnh các nội dung sau đây:

Thứ nhất, nếu như hành vi là những hành động có ý thức nói chung của con người thì HVQL là chỉ là những hành động gắn liền với việc hiện thực hoá quyền lực của chủ thể trong tổ chức thực hiện các mục tiêu trong đời sống hiện thực của xã hội, của con người.

Thứ hai, nếu như quyền lực luôn ở dạng tiềm năng thì HVQL là hiện thực của sự ảnh hưởng giữa con người và con người. HVQL thể hiện quá trình mà các cá nhân (nhóm) tích cực hành động để huy động quyền lực nhằm ảnh hưởng lên khách thể, biến tiềm năng thành hiện thực trong việc thực hiện mục tiêu.

Thứ ba, HVQL là một dạng hành vi có tính đặc thù cao, tính đặc thù thể hiện ở đối tượng mà nó tác động ảnh hưởng. Khác với các dạng hành vi khác, HVQL có đối tượng là con người, là sự tác động đến nhận thức, thái độ và hành vi của con người nhằm thực hiện mục tiêu mà chủ thể đề ra. Do đó, nó chỉ được hình thành và thể hiện trong mối quan hệ giữa người với người trong xã hội.

Thứ tư, ở một chừng mực nhất định HVQL được thể hiện qua các quan hệ xã hội của con người, phản ánh quá trình sử dụng quyền lực để thực hiện các động cơ khác nhau của họ. Chẳng hạn: có những cá nhân thì dùng quyền lực như là một công cụ, phương tiện nhằm thực hiện những mong muốn cống hiến cho sự phát triển chung của xã hội (như những người LĐ có nhân cách)…; những cá nhân khác coi HVQL như là một hoạt động sống, mục đích, động cơ của họ là hướng đến tìm kiếm thêm nhiều quyền lực cho mình để thoả mãn nhu cầu quyền lực, họ có thể bất chấp thủ đoạn mong sao đạt được mục đích, ví dụ, họ dùng quyền lực vật chất (tiền tài, sắc đẹp, thể xác, những mối quan hệ…) để mưu toan tìm kiếm (đánh đổi) quyền lực chính trị.. v.v

Thứ năm, HVQL là hành vi xã hội có ý thức, do đó HVQL biểu hiện khả năng (hành động) nhận thức của chủ thể về HVQL – tức là chủ thể phải nhận thức được mục đích và ý nghĩa của HVQL mà mình thực hiện. Bên cạnh đó, những hành động thực hiện HVQL thể hiện những kỹ năng, phương pháp, thủ thuật sử dụng quyền lực của chủ thể trong việc gây ảnh hưởng tới người khác. Kết quả của HVQL là sản phẩm của quá trình thực hiện mục tiêu được thể hiện qua các mức độ thay đổi thái độ, hành vi của khách thể và đời sống xã hội.

Thứ sáu, HVQL chịu sự quy định chi phối của các điều kiện lịch sử xã hội. Điều kiện xã hội quy định các dạng quyền lực mà cá nhân sử dụng, ví dụ: nếu xã hội mà coi trọng các giá trị vật chất thì quyền lực vật chất lên ngôi, người ta sẽ ưu tiên dùng các giá trị vật chất để làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của khách thể nhằm thực hiện những mong muốn của mình; còn nếu xã hội coi trọng các giá trị tinh thần, thì những giá trị tinh thần sẽ được ưu tiên làm quyền lực để thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của người khác để thực hiện mục tiêu của họ v.v... Bên cạnh đó, xã hội càng phát triển thì sẽ làm phát triển thêm những quyền lực của con người (ví dụ: quyền lực thông tin, quyền lực tư vấn…) và vì vậy mà HVQL cũng phát triển cho phù hợp với thực tại xã hội.

Tóm lại, HVQL là hành vi xã hội, là những hành động của chủ thể gây ảnh hưởng đến nhận thức, thái độ và hành vi của khách thể (chủ thể khác) nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định. Mục tiêu mà HVQL hướng tới trong những điều kiện xã hội cụ thể đó là hiện thực hoá những mong muốn của chủ thể.

1.3. Hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

1.3.1. Vài nét về chính quyền cấp phường/xã và khái niệm về chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Phường, xã, thị trấn (gọi tắt phường/xã) là cấp hành chính gắn liền với sự xác định rõ ràng về vị trí địa lý và các điều kiện dân cư, kinh tế, văn hoá – xã hội, quốc phòng – an ninh. Phường/xã là một trong bốn cấp hành chính ở nước ta, bao gồm cấp trung ương, cấp tỉnh (thành phố trực thuộc trung ương), cấp huyện (quận, thị xã) và cấp phường, xã, thị trấn.

Là cấp cơ sở, được xác định rõ về địa bàn hành chính, phường/xã có khoảng từ 5000 đến 98000 dân, được tổ chức một cách chặt chẽ. Chính quyền phường/xã là nơi trực tiếp thi hành đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước ở địa phương, có chức năng QLHCNN trên mọi lĩnh vực kinh tế, chính trị, văn hoá – xã hội, quốc phòng – an ninh theo sự phân công của UBND cấp huyện (quận) nhằm thực thi đầy đủ chính sách và pháp luật, phát huy quyền làm chủ của nhân dân lao động trên địa bàn, đảm bảo quyền và nghĩa vụ của công dân; đồng thời tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt để nhân dân ổn định đời sống vất chất và tinh thần theo mục tiêu định hướng xã hội xã hội chủ nghĩa mà toàn Đảng và nhân dân ta đang quyết tâm thực hiện [44, 81].

Chủ tịch UBND phường/xã, theo Điều 124 của Hiến pháp 1992 thì chủ tịch UBND là người LĐ, điều hành hoạt động của UBND theo pháp luật và tuân theo những nguyên tắc QL nhà nước. Theo điều 51 của Luật tổ chức HĐND và UBND (sửa đổi năm 1994 và năm 2003), chủ tịch UBND là người LĐ và điều hành công việc của UBND, chịu trách nhiệm cá nhân về việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của mình quy định tại điều 52 của Luật này, cùng với tập thể UBND chịu trách nhiệm về hoạt động của UBND trước HĐND cùng cấp và trước cơ quan nhà nước cấp trên. Chủ tịch UBND là người phân công công tác cho các phó chủ tịch và các thành viên khác của UBND.

Bàn tới vai trò của người chủ tịch UBND phường/xã, các tác giả *Đinh Văn Mậu và Lưu Kiếm Thanh (2002)*, đã chỉ ra bốn vai trò cơ bản, đó là: vai trò LĐ, thể hiện ở việc đề xướng các chủ trương, biện pháp chỉ đạo các mặt công tác địa phương; vai trò điều hành, sâu sát nắm bắt tình hình, chỉ đạo làm cho mọi hoạt động được diễn ra một cách nhịp nhàng, đồng bộ; vai trò triệu tập, chủ toạ, thể hiện đưa ra được các

lý do, dẫn dắt chương trình và thu hút mọi người cùng tham gia; vai trò chấp hành, thể hiện ở việc cụ thể hoá nghị quyết của HĐND cũng như các chủ trương chính sách pháp luật của Đảng và Nhà nước để cán bộ và nhân dân tự giác chấp hành [57]. Như vậy, chủ tịch UBND phường/xã với tư cách là người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, chịu trách nhiệm chấp hành và điều hành UBND phường/xã, tổ chức CB và QCND địa phương thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ QLHCNN của địa phương. Bên cạnh đó với vai trò là đại diện của nhân dân, trực tiếp quan tâm, chăm lo đến đời sống của nhân dân trong phường/xã cũng như giải quyết, xử lý hài hòa giữa lợi ích của nhà nước và lợi ích của nhân dân địa phương. Có thể nói, chủ tịch UBND phường/xã là người đóng vai trò quan trọng có ý nghĩa quyết định trong việc LĐ, QL phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương cũng như chăm lo tới đời sống vật chất và tinh thần của CB và QCND tại địa phương.

Từ những phân tích ở trên có thể thấy rằng, chủ tịch UBND phường/xã muốn thể hiện được vai trò của mình trong LĐ, tổ chức CB và QCND thực hiện thành công các mục tiêu kinh tế - xã hội, xây dựng được chính quyền cơ sở vững mạnh, đáp ứng được sự mong đợi của Đảng, Nhà nước và QCND đòi hỏi chủ tịch UBND phường/xã phải thực sự là người có tài, có đức, được CB và QCND trong phường/xã ủng hộ, tin tưởng và giúp đỡ. Nói cách khác, chủ tịch UBND phường/xã là người có đầy đủ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân, có khả năng hiện thực hóa được những quyền lực này vào thực tiễn hoạt động QLHCNN ở địa phương, phát huy được sức mạnh tổng hợp của CB và QCND thực hiện thành công những mục tiêu, nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.

Trong luận án này, chúng tôi cho rằng: *Chủ tịch UBND phường/xã là người đứng đầu cơ quan hành chính cấp cơ sở có quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân, thực hiện vai trò lãnh đạo, điều hành công việc của UBND và tổ chức QCND thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.*

Để thực hiện vai trò LĐ, tổ chức CB và QCND thực hiện các mục tiêu QLHCNN thì trước hết phải xác định là chủ tịch UBND phường/xã có những quyền lực nào? Nội dung của các quyền lực đó ra sao? Trên cơ sở lý luận đã trình bày ở mục 1.2.3, và trao đổi lấy ý kiến của các chuyên gia, các cán bộ LĐ, QL lâu năm ở địa phương,

trong luận án này nghiên cứu quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trên cơ sở quyền lực địa vị (vị trí) và quyền lực cá nhân của họ:

Quyền lực địa vị của chủ tịch UBND phường/xã được Nhà nước quy định rõ ràng quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã trong chỉ đạo, điều hành công tác tại địa phương, cụ thể:

Tại điều 127 Luật tổ chức HĐND và UBND năm 2003 quy định nhiệm vụ và quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã, cụ thể như sau:

- Lãnh đạo, phân công công tác của UBND, các thành viên UBND, công tác chuyên môn thuộc UBND cấp xã gồm:

+ Tổ chức chỉ đạo, đôn đốc kiểm tra đối với công tác chuyên môn thuộc UBND trong việc thực hiện chính sách, pháp luật của cơ quan Nhà nước cấp trên, Nghị quyết của HĐND và các quyết định của UBND xã, phường, thị trấn.

+ Quyết định các vấn đề thuộc nhiệm vụ, quyền hạn của chủ tịch UBND cấp phường/xã, tham gia quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền tập thể UBND.

+ Áp dụng các biện pháp cải tiến lề lối làm việc, QL và điều hành bộ máy hành chính ở xã, phường, thị trấn hoạt động có hiệu quả.

+ Ngăn ngừa, đấu tranh chống biểu hiện tiêu cực trong cán bộ công chức nhà nước và bộ máy chính quyền địa phương cấp xã; tiếp dân, xét và giải quyết kiến nghị, khiếu nại, tố cáo của công dân theo quy định của pháp luật; giải quyết và trả lời các kiến nghị của Uỷ ban mặt trận tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể nhân dân ở xã, phường, thị trấn.

- Trực tiếp QL, chỉ đạo thực hiện một số nhiệm vụ theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức QL, điều hành hoạt động của các trưởng, phó thôn, tổ dân phố theo quy định của pháp luật.

- Báo các công tác trước HĐND cùng cấp và UBND cấp trên.

- Triệu tập và chủ toạ phiên họp của UBND xã, phường, thị trấn.

- Thực hiện việc bố trí sử dụng, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, công chức theo sự phân cấp QL.

- Đình chỉ hoặc bãi bỏ quy định trái pháp luật của trưởng thôn và tổ dân phố.

Như vậy quyền lực địa vị của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện thông qua quyền hạn của họ được pháp luật quy định. Có thể thấy rằng, đối với chủ tịch

UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN quyền hạn đi đôi với nhiệm vụ; quyền hạn thống nhất với nhiệm vụ; và chính quyền hạn là cơ sở để chủ tịch UBND phường/xã thực hiện vai trò LĐ, QL của mình để thực hiện tốt các mục tiêu kinh tế - xã hội ở địa phương. Tuy nhiên, quyền lực địa vị chỉ mới là điều kiện cần để tạo ra sự thừa nhận của CB và QCND đối với chủ tịch UBND phường/xã, mà chưa nói lên được khả năng của họ trong việc phát huy các nguồn lực của địa phương để thực hiện các mục tiêu mà hoạt động QLHCNN đặt ra. Điều này để làm được còn phụ thuộc rất nhiều vào các quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã.

Quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện thông qua các phẩm chất đạo đức và các năng lực của chủ tịch UBND phường/xã. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng căn dặn: người cán bộ phải có Đức, có Tài, trong đó đạo đức của người cán bộ là yếu tố cực kỳ quan trọng như suối nguồn của dòng sông, như gốc của cây "Cũng như sông có nguồn thì mới có nước, không có nguồn thì sông cạn. Cây phải có gốc, không có gốc thì cây héo. Người cách mạng phải có đạo đức, không có đạo đức thì dù tài giỏi mấy cũng không thể lãnh đạo được nhân dân" [59, tr. 252]. Theo quan điểm này, Đức và Tài - chỉ sự phát triển của hai mặt phẩm chất (PC) và năng lực (NL) - phản ánh đầy đủ, toàn diện các PC nhân cách của người cán bộ. Trong luận án này, chúng tôi quan niệm PC của chủ tịch UBND phường/xã là sự tổng hợp các phẩm chất chính trị - xã hội và những đặc điểm tính cách làm nên giá trị xã hội của người chủ tịch UBND phường/xã giúp họ thực hiện các mục tiêu hoạt động LĐ, QL đề ra; NL của chủ tịch UBND phường/xã là toàn bộ những đặc điểm tâm lý đảm bảo cho chủ tịch UBND phường/xã có thể chỉ huy, điều khiển, điều hành công việc trong hoạt động LĐ, QL của họ một cách có hiệu quả.

PC và NL của chủ tịch UBND phường/xã chính là cơ sở của quyền lực cá nhân giúp họ gây ảnh hưởng tới cán bộ và nhân dân trên địa bàn nhằm thực hiện các mục tiêu trong QLHCNN ở địa phương. Trước hết chúng tôi sẽ đề cập đến một số quan niệm tiêu biểu nhằm làm rõ một số yêu cầu về PC, NL đối với chủ tịch UBND phường/xã trong hoàn cảnh xã hội hiện nay.

Tác giả Nguyễn Bá Dương cho rằng, nhân cách người LĐ ở nước ta hiện nay được thể hiện trên hai mặt đức và tài, trong đó mặt đức (PC) bao gồm: Nhóm phẩm chất tư tưởng - chính trị thể hiện ở 3 khía cạnh: thế giới quan, nhân sinh quan và giá trị

quan của người LĐ và nhóm phẩm chất về tâm lý - đạo đức được thể hiện đầy đủ trong quan niệm về cần, kiệm, liêm, chính của Chủ tịch Hồ Chí Minh. Đối với mặt tài (NL) của người cán bộ LĐ được thể hiện cụ thể ở các yêu cầu như sau: Có tầm hiểu biết sâu, rộng; Có trình độ chuyên môn cần thiết cho hoạt động QL, LĐ; Có tri thức và kinh nghiệm về LĐ, QL; Có NL xác định mục tiêu, định hướng, dự đoán, xây dựng kế hoạch; Có khả năng liên kết, làm việc với con người; Có NL tổ chức (bao gồm năng lực tổ chức chung, năng lực tổ chức chuyên biệt); Và có NL ra quyết định QL (gồm NL ra quyết định chung và NL ra quyết định QL chuyên biệt) [13, tr. 133-144].

Tác giả Vũ Dũng khi phân tích về các PC và NL của người LĐ trong bối cảnh nước ta hiện nay đã cho rằng, người LĐ cần phải có: năng lực xác định mục tiêu và định hướng hoạt động của tổ chức; trí tuệ năng động; lòng nhiệt tình; năng lực quan sát; tính quyết đoán; thành thạo về chuyên môn; lòng nhân ái với mọi người; tính trung thực; biết lắng nghe người dưới quyền; kiên nhẫn và biết thuyết phục; đánh giá khách quan, công bằng, biết sử dụng lời khen đối với cấp dưới.... [12, tr. 135-174]

Nhìn chung, các tác giả còn có những khác nhau trong quan niệm về yêu cầu đối với PC và NL người LĐ. Tuy nhiên, họ đều cho rằng, người LĐ cần có các PC và NL cơ bản cần thiết nhất định. Từ đây khi vận dụng vào phân tích, các cơ sở quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã, chúng tôi rất đồng ý với quan điểm của tác giả Vũ Dũng khi nhấn mạnh rằng, "người lãnh đạo phải có những phẩm chất đặc thù - những phẩm chất đáp ứng đòi hỏi của thực tiễn hoạt động quản lý" [12, tr. 135]. Như vậy, PC và NL của chủ tịch UBND phường/xã vừa có cái chung, vừa có cái riêng (đặc thù) của người LĐ, QL cấp cơ sở. Khi nói tới cái chung về PC, NL của chủ tịch UBND phường/xã, đó là toàn bộ những đặc điểm và PC tâm lý cần có và phải có để họ có thể làm tốt vai trò của mình, thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ được giao. Và khi nói tới cái riêng trong PC và NL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện thông qua những yêu cầu đối với chủ tịch UBND phường/xã trong giải quyết những nhiệm vụ cụ thể tại địa phương.

Trên cơ sở những phân tích trên, chúng tôi cho rằng, quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện qua các PC và NL, như sau:

- *PC của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện cụ thể ở 3 nhóm:*

Trước hết, chủ tịch UBND phường/xã là một nhà hoạt động chính trị. Với tư cách là người đứng đầu một tổ chức, họ phải có một quan điểm, lập trường chính trị nhất

định. Ở Việt Nam, chủ tịch UBND phường/xã vừa là người đại diện, vừa là người phục vụ cho quyền lợi của giai cấp công nhân và nhân dân lao động. Do đó, chủ tịch UBND phường/xã phải đáp ứng những yêu cầu *phẩm chất chính trị* của người cán bộ của Đảng. PC này liên quan đến khuynh hướng hoạt động và lập trường chính trị của chủ tịch UBND phường/xã. Đó là, lòng trung thành với lý tưởng xã hội chủ nghĩa, với Tư tưởng Hồ Chi Minh, quan điểm của chủ nghĩa Mác – Lênin, đường lối quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam....

Thứ hai, chủ tịch UBND phường/xã là người phải đảm đương vai trò đứng đầu tổ chức, phải là tấm gương trong lối sống, ứng xử đối với CB và ND trên địa bàn, do vậy cần có *phẩm chất đạo đức* tốt. Phẩm chất đạo đức được thể hiện ở cái "nết", ở thói quen, cung cách ứng xử, sự gương mẫu, sự thống nhất giữa nói với làm, thực hiện phê bình và tự phê bình ... của chủ tịch UBND phường/xã.

Thứ ba: *phẩm chất ý chí*, những PC này nói lên bản lĩnh trong công việc của chủ tịch UBND phường/xã. Cụ thể: tính kỷ luật, tính mục đích, tính kiên trì, tính quyết đoán, tính kỷ luật... trong thực hiện các nhiệm vụ.

- *NL đối với chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện cụ thể ở 4 nhóm sau:*

Một là, về NL hiểu biết chung (trí tuệ) thể hiện: NL nhận biết nhanh, chính xác bản chất các sự vật, sự việc cũng như mối quan hệ của chúng trong một tổng thể hoạt động LĐ, QL, từ đó mà họ biết xác định mục tiêu, định hướng hoạt động, xây dựng kế hoạch theo yêu cầu nhiệm vụ, đưa ra các quyết định đúng đắn cho toàn bộ các hoạt động của địa phương.

Hai là, năng lực tổ chức: thể hiện ở sự phát huy sức mạnh tập thể đạt mục tiêu chung. Chủ tịch UBND phường/xã cần biết đào tạo, chọn lựa, đặt nhân viên vào đúng chỗ phát huy tối đa khả năng của họ. Là khả năng hiện thực hoá các chủ trương, chính sách, nghị quyết, quyết định, dự án... thành những việc làm, hành động cụ thể trong đời sống xã hội. Hay nói cách khác, đó là khả năng tập hợp, động viên, lôi cuốn cán bộ và quần chúng thực hiện thắng lợi các mục tiêu phát triển KT - XH của địa phương.

Ba là, năng lực QL trên các lĩnh vực cụ thể: chủ tịch UBND xã với vai trò là người đứng đầu cơ quan QLHCNN ở địa phương, là người chịu trách nhiệm chính trong việc điều hành toàn bộ các hoạt động kinh tế - xã hội trên phạm vi địa bàn theo Hiến

pháp, Pháp luật và Nghị quyết của HĐND (đã đề cập ở quyền hạn chủ tịch UBND phường/xã ở trên). Như vậy, chủ tịch UBND xã phải có năng lực QLHCNN trên tất cả các lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội ở địa phương.

Bốn là, năng lực giao tiếp: năng lực giao tiếp của chủ tịch UBND xã trong hoạt động QLHCNN là khả năng xác lập và duy trì các mối quan hệ, sự tiếp xúc với CB và QCND và tạo ra sự tin cậy ở họ trong phạm vi công việc nhằm giải quyết những vấn đề có liên quan đến hoạt động QLHCNN ở địa phương.

Sự phân chia trên chỉ mang tính chất tương đối vì nó không nói lên tầm quan trọng của mỗi loại PC hay NL trong quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã, mà chúng được xem xét trong một chỉnh thể chung và vai trò của từng loại sẽ được phát huy trong những hoàn cảnh, điều kiện cụ thể. Cùng với quyền lực địa vị, quyền lực cá nhân sẽ đảm bảo cho chủ tịch UBND phường/xã thực hiện tốt vai trò của người LĐ, QL hoạt động QLHCNN ở địa phương.

Có thể nói rằng, hai loại quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã có mối quan hệ biện chứng, thống nhất với nhau, quan hệ chặt chẽ với nhau. Quyền lực địa vị là sự thể hiện của tính hợp pháp, những yêu cầu của Đảng, Nhà nước và QCND đối với vai trò, vị trí của chủ tịch UBND phường/xã. Quyền lực cá nhân là những PC và NL của chính chủ tịch UBND phường/xã để thực thi những nhiệm vụ theo yêu cầu do quyền lực địa vị của họ đặt ra. Nếu thiếu một trong hai loại quyền lực này thì người chủ tịch UBND phường/xã không thể thực hiện được vai trò của mình, mục đích phát triển của xã hội của địa phương sẽ bị đình trệ.

Tóm lại, với vai trò là người đứng đầu cấp phường/xã, chịu trách nhiệm LĐ, chỉ đạo, điều hành hoạt động của UBND và hoạt động QL nhà nước đối với các lĩnh vực kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng trên địa bàn phường/xã, chủ tịch UBND phường/xã phải có đồng thời cả hai loại quyền lực và biết biến chúng từ dạng tiềm năng thành hiện thực để thực hiện tốt vai trò mà Đảng, Nhà nước và nhân dân giao phó.

1.3.2. Đặc điểm hoạt động của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã là hoạt động QLHCNN ở địa phương, chủ tịch UBND phường/xã có vai trò LĐ, chỉ đạo, điều hành hoạt động của UBND, tổ chức, đoàn kết và phát huy sức mạnh tổng hợp của CB và QCND thực hiện tốt

các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước trên địa bàn. Vì thế, hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã có những đặc điểm cơ bản như sau:

Tính trực tiếp: Chính quyền cấp phường/xã là cấp cơ sở, chủ tịch UBND phường/xã là người được nhân dân tín nhiệm bầu lên với nhiệm kỳ là 5 năm. Hoạt động LĐ của chủ tịch UBND phường/xã là hoạt động trực tiếp tiếp xúc với nhân dân. Chính quyền cấp phường/xã là cấp thấp nhất trong hệ thống QLHCNN bốn cấp hiện nay. Dưới cấp phường/xã không có các tổ chức hành chính, mà chỉ có ban điều hành khu phố/ấp; dưới chủ tịch UBND phường/xã không có người LĐ cấp dưới mà chỉ có những nhân viên cấp dưới thừa hành nhiệm vụ. Uỷ ban phường/xã chịu sự kiểm tra, giám sát trực tiếp của nhân dân và hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã cũng đều được nhân dân dân giám sát, chứng kiến và đánh giá.

Tính toàn diện: Hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã mang tính toàn diện được diễn ra trên mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, gắn liền với địa bàn dân cư xác định. Vai trò của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện khi họ LĐ, điều hành hoạt động của UBND phường/xã hoàn thành có hiệu quả các lĩnh vực hoạt động ấy. Các lĩnh vực hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã, bao gồm: Điều hành QL UBND; QL, chỉ đạo phát triển kinh tế địa phương; QL đất đai; QL vốn đầu tư, xây dựng cơ bản; QL, chỉ đạo các hoạt động văn hoá, giáo dục, y tế, chính sách xã hội và môi trường; QL tài chính ngân sách; QL, chỉ đạo công tác tư pháp; QL, chỉ đạo công tác an ninh, quốc phòng; Thực hiện công tác tiếp dân và dân vận. [4; tr. 6]

Tính phức tạp: chủ tịch UBND phường/xã là người trực tiếp LĐ, điều hành về mọi mặt hoạt động của chính quyền địa phương; khách thể (đối tượng) hoạt động của họ là những con người cụ thể, nhóm – tổ chức xã hội cụ thể với đầy đủ các đặc điểm đa dạng về thành phần xã hội, đặc điểm tâm lý, lứa tuổi, giới tính..v.v. Hơn nữa, hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã gắn liền với các địa bàn dân cư xác định, trong đó diễn ra các mối quan hệ gia đình, dòng họ đan xen, hay các quan hệ tình cảm gần gũi, thân thuộc, vì thế hoạt động của họ luôn đặt ra những tình huống đòi hỏi được xử lý phải có sự hài hòa giữa tình và lý, giữa công việc và quan hệ…v.v. Điều này dẫn đến hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã là

rất phức tạp, họ luôn phải nỗ lực hết mình vượt qua những thử thách, khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

Tính căng thẳng về tinh thần và thể lực trong hoạt động: Hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã là dạng hoạt động không định lượng được rõ ràng về thời gian. Thời gian hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã trải dài trên mọi mặt trong cuộc sống thường ngày của nhân dân. Ngoài thời gian làm việc hành chính ở UBND, thời gian thực hiện các công việc hàng ngày, người chủ tịch UBND phường/xã còn phải sử dụng quỹ thời gian để giải quyết các công việc khác như tiếp dân, gần dân, trực tiếp sống với nhân dân.... Do đó, hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã luôn chịu sự chi phối, quy định bởi giới hạn về mặt thời gian trong sắp xếp và tiến hành công việc của mình. Cùng với tính phức tạp trong tính chất hoạt động (đã trình bày ở trên), dẫn đến hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã luôn tạo ra sự căng thẳng về mặt tinh thần và thể lực trong sự nỗ lực của bản thân họ để có thể thực hiện tốt các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra.

1.3.3. Khái niệm hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân phường/xã

Nhất quán với khái niệm HVQL và các khái niệm đã được trình bày ở trên, theo chúng tôi khi đề cập đến khái niệm HVQL của chủ tịch UBND phường/xã phải chú ý những vấn đề sau đây:

Thứ nhất, hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã là hoạt động QLHCNN ở địa phương, do đó HVQL của họ được hình thành và thể hiện trong hoạt động QLHCNN, đảm bảo cho hoạt động QLHCNN được thực thi có hiệu quả tại địa phương. Vì thế, HVQL là một bộ phận trong hoạt động QLHCNN, thống nhất với hoạt động QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã, và phản ánh thực chất mối quan hệ giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND trên địa bàn.

Thứ hai, là một bộ phận của hoạt động QLHCNN, do đó mục tiêu HVQL của chủ tịch UBND phường/xã hướng đến là thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương đã đề ra.

Thứ ba, để hướng đến thực hiện được mục tiêu QLHCNN đã đề ra, đòi hỏi người chủ tịch phải tích cực hành động biến các tiềm năng quyền lực của mình (quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân) thành hiện thực (kết quả cụ thể) trong nỗ lực ảnh hưởng tới CB và QCND tại địa phương.

Từ những phân tích trên, chúng tôi cho rằng, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*: là những hành động của chủ tịch UBND phường/xã nhằm hiện thực hoá quyền lực của mình trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương.*

Từ khái niệm này cho chúng tôi muốn nhấn mạnh các vấn đề sau:

- Nếu như HVQL nói chung là những hành động của chủ thể nhằm hiện thực hóa quyền lực của mình trong việc thực hiện các mục tiêu thì HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là những hành động gắn liền với việc nhằm hiện thực hóa quyền lực của họ trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN tại địa phương.

- Để hiện thực hoá quyền lực của mình đòi hỏi chủ tịch UBND phường/xã phải thực thi những hành động cụ thể trong quá trình tổ chức CB và QCND thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương đã đặt ra. Quá trình này được biểu hiện ở khả năng nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về HVQL, các cách thức sử dụng quyền lực (cách thức gây ảnh hưởng) của chủ tịch UBND phường/xã tới CB và QCND, và kết quả của nó là làm thay đổi thái độ, hành vi của CB và QCND trên địa bàn và ở kết quả thực hiện các mục tiêu QLHCNN tại địa phương.

- Cũng như hành vi nói chung, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được diễn ra trong điều kiện lịch sử, xã hội cụ thể, do đó có nhiều yếu tố khách quan và chủ quan tác động ảnh hưởng, quy định đến quá trình thực hiện HVQL cũng như kết quả thực hiện của nó. Các yếu tố ảnh hưởng tác động cơ bản nhất sẽ được trình bày trong mục các yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Tóm lại, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là HVQL được cụ thể hóa vào hoạt động QLHCNN của người chủ tịch UBND phường/xã. Đó là quá trình chủ tịch UBND phường/xã bằng những hành động tích cực, cụ thể để biến tiềm năng quyền lực của họ thành hiện thực nhằm đạt được sự thống nhất, đoàn kết và thúc đẩy tính tích cực của CB và QCND thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN mà địa phương đề ra.

1.4. Những biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Khái quát hóa những thành tựu nghiên cứu của các tác giả ở trong và ngoài nước về các mặt biểu hiện của HVQL được trình bày ở những phần trên, kết hợp với việc lấy

ý kiến của chuyên gia và cán bộ lâu năm ở địa phương, vận dụng vào trường hợp cụ thể của luận án này, chúng tôi cho rằng HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được biểu hiện chủ yếu trên ba mặt sau đây:

- Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã;
- Cách thức sử dụng quyền lực (cách thức gây ảnh hưởng) của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN tại địa phương;
- Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương.

1.4.1. Nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Là hành vi xã hội, do đó nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc thực hiện HVQL của họ. Chúng tôi đồng ý với quan niệm của tác giả Vũ Dũng: "*Hiểu biết về quyền lực là sự nhận thức đúng đắn về phạm vi, mức độ, cách thức thực thi quyền lực mà cá nhân có được. Khi người lãnh đạo hiểu biết đúng đắn về quyền lực sẽ sử dụng nó một cách hợp lý và có hiệu quả trong tổ chức*" [12, tr.106]. Để thực sự là chủ thể của hoạt động QLHCNN ở địa phương thì chủ tịch UBND phường/xã phải nhận thức đầy đủ và đúng đắn về HVQL trong đó có quyền lực mà bản thân mình đang có. Đây chính là cơ sở để đảm bảo cho họ thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Bên cạnh đó, về mặt thực tiễn cũng cho thấy, những hạn chế về mặt nhận thức về HVQL cũng sẽ dẫn đến những hệ quả xấu, đó là: Lạm dùng quyền lực, thực hiện HVQL vượt các quy định của pháp luật; hoặc sử dụng không hết những quyền lực của mình dẫn đến tình trạng không kiểm soát, thuyết phục và thúc đẩy được hành vi của CB – QCND, làm giảm kết quả hoạt động của chính quyền địa phương, thậm chí làm giảm sút niềm tin của nhân dân vào hệ thống chính quyền , vào chế độ.

Vậy, biểu hiện của nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện như thế nào? Qua phân tích khái niệm, đặc điểm hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã, kết hợp với những ý kiến của các chuyên gia tâm lý, trong luận án này chúng tôi nghiên cứu nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trên các khía cạnh sau:

(1) Nhận thức về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.

- Chủ tịch UBND phường/xã nhận thức, hiểu được quyền lực từ đó có quan niệm đúng đắn về quyền lực.

- Chủ tịch UBND phường/xã nhận thức được quyền lực của mình trong thực hiện mục tiêu QLHCNN ở địa phương.

(2) *Nhận thức về bản chất HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở địa phương.*

- Nhận thức được HVQL là những hành động nhằm hiện thực hóa các quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân trong tổ chức CB và QCND thực hiện các mục tiêu trong hoạt động QLHCNN tại địa phương

- Xác định được tính độc lập, chủ động trong HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong mối quan hệ với quyền lực Nhà nước.

(3) Nhận thức về mục tiêu HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở địa phương.

- Làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của cán bộ và quần chúng nhân dân để thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội của địa phương

- Phát huy vai trò và sức mạnh của cán bộ và quần chúng nhân dân trong thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước ở địa phương

- Đảm bảo sự đồng thuận, sự phục tùng của CB và QCND đối với chủ tịch UBND phường/xã

- Đảm bảo sự tín nhiệm của CB và QCND đối với chủ tịch UBND phường/xã.

(4*) Nhận thức về ý nghĩa tầm quan trọng của HVQL*

- Là hành động quan trọng đảm bảo thực hiện tốt các chủ trương, chính sách, pháp luật của nhà nước; các mục tiêu kinh tế-xã hội của địa phương

- Tăng cường sự đoàn kết, nhất trí, đồng thuận của CB và QCND trong phường/xã

- Củng cố và nâng cao niềm tin của CB và QCND vào Chính quyền nhà nước, vào Đảng cộng sản Việt Nam

- Đảm bảo tính thống nhất về quyền lực trong QLHCNN từ trung ương đến địa phương

- Củng cố và nâng cao uy tín của chủ tịch UBND phường/xã.

1.4.2. Cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu quản lý hành chính nhà nước tại địa phương

Như đã phân tích ở trên, quyền lực tự nó không tạo nên thành công trong hoạt động LĐ, QL, sự thành công của chủ tịch UBND phường/xã phụ thuộc rất nhiều vào HVQL của họ trong các điều kiện cụ thể. Điều này thể hiện ở việc chủ tịch UBND phường/xã thực hiện cách thức sử dụng quyền lực trong khi tổ chức cho CB và QCND và QCND thực hiện các chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước, thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội tại địa phương. Trong luận án này, chúng tôi cho rằng, cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là những hành động của họ nhằm biến quyền lực của mình ở dạng tiềm năng thành hiện thực trong QLHCNN ở địa phương.

Trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu về các cách thức sử dụng quyền lực của Gary A Yulk và các tác giả (đã trình bày mục 1.1.1.4. Nghiên cứu hành vi sử dụng quyền lực cũng như phong cách của người LĐ, QL trong các tình huống QL) chúng tôi cho rằng, các hành động gây ảnh hưởng của chủ tịch UBND phường/xã tới nhận thức, thái độ và hành vi của CB và QCND trong địa bàn phường/xã, được thể hiện qua các cách thức sử dụng quyền lực chủ yếu, như sau:

(1) Cách thức quyết đoán: cơ sở xuất phát từ quyền lực địa vị của chủ tịch UBND phường/xã. Mục đích của cách thức này là đảm bảo thực hiện các quyền hạn và nhiệm vụ đề ra đối với chủ tịch UBND phường/xã trong việc LĐ, chỉ đạo hoạt động của UBND phường/xã. Cách thức quyết đoán trong hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện:

- Xây dựng quy chế làm việc của UBND phường/xã cụ thể, rõ ràng đảm bảo phát huy được sức mạnh của CB và QCND trong thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ
- Chủ tịch UBND phường/xã phổ biến các quyết định QL, các yêu cầu công việc ngắn gọn, rõ ràng
- Khi tổ chức triển khai thực hiện nhiệm vụ ở địa phương, chủ tịch UBND phường/xã đưa ra yêu cầu cụ thể: Đối với nhiệm vụ, đối với con người và giới hạn về mặt thời gian chặt chẽ
- CB và QCND nắm rõ những yêu cầu nhiệm vụ cụ thể của mình

- Chủ tịch UBND phường/xã thường xuyên kiểm tra nắm bắt quá trình hoạt động của CB và QCND.

(2*) Cách thức thuyết phục:* cơ sở xuất phát từ quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã. Mục đích của cách thức này là làm cho CB và QCND tin tưởng vào năng lực và đạo đức chủ tịch UBND phường/xã; hiểu được trách nhiệm và nghĩa vụ của mình trong việc thực hiện những nhiệm vụ của địa phương. Cách thức thuyết phục trong hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện:

- Chủ tịch UBND phường/xã biết chờ đợi đúng lúc để nêu các vấn đề, đưa ra các quyết định QL
- Khi đưa ra các quyết định, các quan điểm của mình trong quá trình LĐ, QL đều được chủ tịch UBND phường/xã giải thích những lý do rõ ràng
- Khi giải thích, thuyết phục đều được dựa trên những thông tin xác thực, những minh chứng rõ ràng
- Các vấn đề đều được chủ tịch UBND phường/xã trình bày một cách lô-gích, chặt chẽ
- Chủ tịch UBND phường/xã khiêm tốn, thẳng thắn nhận trách nhiệm về những hạn chế, thiếu sót của mình trong thực hiện nhiệm vụ trước CB và QCND
- Chủ tịch UBND phường/xã thể hiện sự quan tâm đến quyền và lợi ích chính đáng của CB và QCND
- Chủ tịch UBND phường/xã biết lắng nghe, thấu hiểu đặt mình vào vị trí của CB và QCND
- Chủ tịch UBND phường/xã thể hiện lời nói thống nhất với việc làm
- Chủ tịch UBND phường/xã luôn đề cao tấm gương đạo đức của bản thân trong cuộc sống và công tác.

(3) Cách thức trao đổi – khuyến khích: có cơ sở là quyền lực địa vị của chủ tịch UBND phường/xã trong việc thực hiện những nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Mục đích của cách thức này nhằm động viên, khích lệ sự nỗ lực của CB và QCND trong việc hoàn thực hiện tốt những nhiệm vụ mà địa phương đề ra. Cách thức trao đổi - khuyến khích trong hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện:

- Chủ tịch UBND phường/xã chủ động cùng với UBND phường/xã đề ra các phong trào thi đua trong thực hiện các nhiệm vụ của địa phương
- Khéo léo nhắc nhở những thành tựu của CB và QCND đã đạt được trong quá khứ
- Các hình thức khen thưởng động viên phù hợp đúng với quy định của pháp luật: như khen bằng lời nói, phần thưởng, giấy khen, thăng chức…
- Chủ động tôn vinh những thành tích của CB và QCND bằng những việc làm thiết thực: tổ chức động viên khen thưởng nghiêm trang, thông tin rộng rãi trong địa phương v.v...

(4) Cách thức thân thiện: có cơ sở xuất phát từ quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã. Mục đích của cách thức này thể hiện sự gần gũi, thân thiện của chủ tịch UBND phường/xã tới CB và QCND, qua đó tạo được sự quý mến, ủng hộ và vui lòng thực hiện các yêu cầu của chủ tịch UBND phường/xã đề ra.

Cách thức thân thiện trong hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện:

- Sự sâu sát, gần gũi liên hệ mật thiết của chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND
- Cung cách ứng xử thân thiện, bình đẳng của chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND
- Sự tôn trọng phát huy quyền làm chủ của CB và QCND
- Sự tôn trọng phát huy năng lực của CB và QCND
- Sự thông cảm, chia sẻ của chủ tịch UBND phường/xã với những khó khăn mà CB và QCND gặp phải trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, trong cuộc sống.

(5) Cách thức trừng phạt (kỷ luật): được xuất phát từ quyền lực địa vị, thể hiện qua thẩm quyền (quyền hạn) xử lý kỷ luật đối với CB, công chức hoặc các hình thức xử lý CB và QCND vi phạm trong việc chấp hành những chính sách, pháp luật của Nhà nước ở địa phương. Mục đích của cách thức này nhằm đảm bảo thực thi những quy định, quy chế của UBND phường/xã và duy trì kỷ cương của hệ thống pháp luật. Cách thức trừng phạt trong hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện:

- Đảm bảo sự công bằng, công khai

- Đưa ra các quyết định kỷ luật đối với cán bộ, công chức; các quyết định xử phạt vi phạm hành chính thể hiện sự thận trọng đúng quy định của pháp luật
- Làm cho CB và QCND nhận thức được hành vi vi phạm các chuẩn mực của họ.

(6) Cách thức tham khảo ý kiến cấp trên: xuất pháp từ quyền lực địa vị được thể hiện thông qua tính thứ bậc trong hệ thống QLHCNN. Mục đích của cách thức này là nhằm hỗ trợ những đòi hỏi mong muốn của chủ tịch UBND phường/xã trong việc thực hiện các nhiệm vụ của địa phương. Cách thức tham khảo ý kiến cấp trên của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện:

- Đề ra các ý kiến, kiến nghị với cơ quan cấp trên
- Đề cập đến những mong muốn, nguyện vọng của cấp trên
- Đề xuất đến những mong muốn nguyện vọng của CB và QCND
- Đề nghị cấp trên ủng hộ và có những hình thức chỉ thị xuống cấp dưới trong việc thực hiện nhiệm vụ.

(7) Cách thức phân quyền (phân chia quyền hạn: giao quyền, ủy quyền, hoặc chia quyền cùng tham gia hình thành quyết định QL...): cơ sở xuất phát từ quyền lực địa vị của chủ tịch UBND phường/xã. Mục đích của cách thức này là hướng đến việc giảm bớt quá trình ra quyết định của chủ tịch UBND phường/xã và phát huy tính độc lập của cấp dưới trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Cách thức phân quyền của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện:

- Làm rõ những quyền hạn của CB và QCND được chủ tịch UBND phường/xã giao phó
- Thể hiện tính thống nhất trong thực hiện các quyền hạn và nhiệm vụ được giao phó
- Thể hiện phân quyền thông qua trao đổi thông tin của chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND trong quá trình ra quyết định QL, tổ chức thực hiện quyết định và kiểm tra giám sát việc thực hiện các quyết định
- Chủ tịch UBND phường/xã hiểu biết về NL và PC của CB và QCND
- Thể hiện sự tin tưởng vào việc thực hiện nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã đối với các phó chủ tịch UBND phường/xã và CB và QCND.

1.4.3. Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong tổ chức thực hiện mục tiêu quản lý hành chính nhà nước tại địa phương

Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN tại địa phương được thể hiện thông qua *sự thay đổi theo hướng tích cực trong thái độ và hành vi của CB và QCND* trên địa bàn và *kết quả thực hiện nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương*.

(1) Sự thay đổi theo hướng tích cực trong thái độ và hành vi của CB và QCND

Trong luận án này chúng tôi nghiên cứu những biểu hiện sau:

Về mặt thái độ của CB và QCND: Với người chủ tịch UBND phường/xã thì quá trình tạo dựng niềm tin, sự quý mến, tôn trọng được diễn ra trên cơ sở họ thực hiện HVQL của mình, thể hiện:

** Sự tin cậy của CB và QCND vào chủ tịch UBND phường/xã:*

- Tin tưởng vào mục đích làm việc của chủ tịch UBND phường/xã
- Tin tưởng vào vai trò LĐ của chủ tịch UBND phường/xã
- Tin tưởng vào năng lực LĐ của chủ tịch UBND phường/xã

** Sự quý mến, tôn trọng của CB và QCND*:

- Những xúc cảm khi gặp gỡ, tiếp xúc: vui vẻ, thoải mái, dễ chịu, gần gũi
- Tình cảm quý mến, sự hài lòng của CB và QCND đối với chủ tịch UBND phường/xã
- Sự tôn trọng đối của CB và QCND với chủ tịch UBND phường/xã trong công việc và cuộc sống cá nhân.

Về mặt hành vi: Đối với chủ tịch UBND xã với trách nhiệm là người đứng đầu cơ quan hành chính ở địa phương thì quyền lực đó được cụ thể hoá thành: Các quyết định QL nhằm giải quyết các công việc hàng ngày; Các chỉ thị, mệnh lệnh yêu cầu các cá nhân và tổ chức thực hiện trách nhiệm và nghĩa vụ của họ theo đúng kế hoạch, đúng quy định của pháp luật; Các quy định, quy chế nhằm hướng dẫn và điều chỉnh hành vi của các cá nhân và tổ chức ở địa phương; Các thông báo nhằm thông tin, hướng dẫn về chương trình, kế hoạch làm việc, cũng như những vấn đề địa phương đang quan tâm v.v... Tóm lại, quyền lực và sự phục tùng quyền lực của

người chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện cụ thể ở những nội dung cơ bản như sau:

* Phục tùng các quyết định triệu tập của chủ tịch UBND phường/xã:

- Sẵn sàng tham dự khi có các thông báo, quyết định triệu tập của chủ tịch UBND phường/xã
- Chú ý, lắng nghe các ý kiến phát biểu của chủ tịch UBND phường/xã
- Tích cực tham gia thảo luận, bàn bạc, đóng góp ý kiến đối với các vấn đề đặt ra khi được chủ tịch UBND phường/xã yêu cầu
- Đồng ý, ủng hộ các quyết định, kết luận của chủ tịch UBND phường/xã.

* Phục tùng các chủ trương, biện pháp của chủ tịch UBND phường/xã:

- Đồng ý, ủng hộ các chủ trương, biện pháp mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra
- Tích cực, tự giác và làm đúng theo các chủ trương, biện pháp mà chủ tịch UBND phường/xã đã đề ra.

* Phục tùng các quyết định tác nghiệp của chủ tịch UBND phường/xã:

- Chấp hành các quy định luật pháp của Nhà nước
- Chấp hành các nội quy, quy chế làm việc của UBND phường/xã
- Chấp hành các quyết định hành chính của chủ tịch UBND phường/xã
- Chấp hành việc kiểm tra, giám sát, báo cáo kết quả hoạt động đối với chủ tịch UBND phường/xã.

(2) Kết quả thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương:

Kết quả thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương được thể hiện thông qua quá trình LĐ, chỉ đạo của chủ tịch UBND phường/xã đối với CB và QCND địa phương thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN đã đề ra. Trong luận án này, chúng tôi nghiên cứu kết quả thực hiện nhiệm vụ QLHCNN dưới sự LĐ, tổ chức, điều hành của chủ tịch UBND phường/xã trên một số mặt cơ bản như sau:

- Kết quả thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế địa phương
- Kết quả thực hiện nhiệm vụ điều hành hoạt động của UBND phường/xã
- Kết quả thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở

- Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QL văn hoá – xã hội
- Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QL địa chính
- Kết quả thực hiện nhiệm vụ tiếp dân, giải quyết khiếu nại, tố cáo của QCND.

Giữa các mặt biểu hiện của hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã có mối quan hệ biện chứng thống nhất với nhau, phản ánh một cách tập trung nhất sự thống nhất biện chứng giữa tâm lý, ý thức và hoạt động – quy luật cơ bản của tâm lý học.

1.4.4. Mức độ biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

Đánh giá về mức độ biểu hiện HVQL của người LĐ,QL nói chung, của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng là một vấn đề mới chưa được nghiên cứu lý luận và thực tiễn. Về mặt lý luận để đánh giá các mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, chúng tôi đã nghiên cứu, phân tích và vận dụng những nghiên cứu của các tác giả Bloom về "các mức mức độ nhận thức" [4]; nghiên cứu của Nguyễn Hữu Lam về các kết quả ảnh hưởng của người LĐ tới người dưới quyền [51]; Về mặt thực tiễn qua trao đổi ý kiến của các chuyên gia Tâm lý học và những người làm công tác LĐ, QL có kinh nghiệm, có uy tín ở địa phương, chúng tôi đưa ra thang đánh giá HVQL thành năm mức độ biểu hiện.

Chúng tôi cho rằng: *Mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được hiểu là mức độ tích hợp chung giữa những biểu hiện của nhận thức về HVQL, cách thức sử dụng quyền lực và kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN tại phương.*

HVQL của chủ tịch UBND phường/xã biểu hiện qua 5 mức độ từ cao xuống thấp, đó là: HVQL rất mạnh; HVQL mạnh; HVQL trung bình; HVQL yếu, và HVQL rất yếu. Cụ thể:

(1) Hành vi quyền lực biểu hiện rất mạnh:

- *Nhận thức về HVQL*:

+ Nhận thức đầy đủ, sâu sắc về các nội dung nhận thức: quyền lực; bản chất HVQL; mục tiêu HVQL và ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL

+ Có sự thống nhất, hài hoà cao trong nhận thức được thể hiện qua nhận thức các nội dung trên; Có sự hài hoà trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

+ Có khả năng vận dụng tốt, sáng tạo các kiến thức vào giải quyết các tình huống thực tiễn.

- *Cách thức sử dụng quyền lực*:

+ Thực hiện đầy đủ, đúng đắn và linh hoạt các cách thức đối trong giải quyết các nhiệm vụ LĐ, QL

+ Hài hoà, trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

- *Kết quả sử dụng quyền lực*:

+ CB và QCND quý mến, tôn trọng và tin cậy

+ CB và QCND tự giác chấp hành, thực hiện các quyết định QL của chủ tịch UBND phường/xã

+ Chủ tịch UBND phường/xã hoàn thành có hiệu quả cao các mục tiêu QLHCNN tại địa phương.

(2) Hành vi quyền lực biểu hiện mạnh:

- *Nhận thức về HVQL*:

+ Nhận thức được đầy đủ, nhưng chưa thực sự sâu sắc về các nội dung nhận thức: quyền lực; bản chất HVQL; mục tiêu HVQL và ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL

+ Chưa thực sự thống nhất, hài hoà trong nhận thức được thể hiện qua nhận thức các nội dung; trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

+ Biết năng động vận dụng các kiến thức và giải quyết các tình huống thực tiễn.

- *Cách thức sử dụng quyền lực*:

+ Thực hiện khá đầy đủ các cách thức đối trong giải quyết các nhiệm vụ LĐ, QL

+ Khá hài hoà, trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

- *Kết quả sử dụng quyền lực:*

+ Được đa số CB và QCND quý mến, tôn trọng và tin cậy

+ Được đa số kiến CB và QCND cho rằng họ tự giác chấp hành, thực hiện các quyết định QL của Chủ tịch UBND phường/xã

+ Được trên đa số người được hỏi trả lời chủ tịch UBND phường/xã hoàn thành khá tốt các mục tiêu QLHCNN tại địa phương.

(3) Hành vi quyền lực có biểu hiện trung bình:

- *Nhận thức về HVQL*:

+ Nhận thức còn biểu hiện thiếu cơ bản và sâu sắc về các nội dung nhận thức: quyền lực; bản chất HVQL; mục tiêu HVQL và ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL

+ Chưa có sự thống nhất, hài hoà trong nhận thức được thể hiện qua nhận thức các nội dung; trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

+ Biết vận dụng các kiến thức và giải quyết các tình huống thực tiễn. Tuy nhiên ở mức độ chưa cao.

- *Cách thức sử dụng quyền lực*:

+ Thực hiện được các cách thức đối với các tình huống thực tiễn, mức độ còn máy móc, thiếu linh hoạt

+ Chưa có sự hài hoà, trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

- *Kết quả sử dụng quyền lực*:

+ CB và QCND còn những băn khoăn, lo lắng, mức độ quý mến, tôn trọng và tin cậy chưa cao

+ CB và QCND chấp hành, thực hiện các quyết định QL của chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ ép buộc

+ Chủ tịch UBND phường/xã hoàn thành các mục tiêu QLHCNN tại địa phương ở mức trung bình.

(4) Hành vi quyền lực biểu hiện yếu:

- Nhận thức về HVQL:

+ Nhận thức chưa đầy đủ, thiếu cơ bản về các nội dung nhận thức: quyền lực; bản chất HVQL; mục tiêu HVQL và ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL

+ Thiếu sự thống nhất, hài hoà trong nhận thức được thể hiện qua nhận thức các nội dung; trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

+ Biết vận dụng các kiến thức và giải quyết các tình huống thực tiễn. Tuy nhiên ở mức độ thấp.

- *Cách thức sử dụng quyền lực*:

+ Thực hiện thiếu đầy đủ các cách thức sử dụng quyền lực trong giải quyết các nhiệm vụ LĐ, QL

+ Chưa có sự hài hoà, trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

- *Kết quả sử dụng quyền lực*:

+ CB và QCND còn nhiều những băn khoăn, lo lắng, chưa thực sự tôn trọng và tin cậy chủ tịch UBND phường/xã

+ CB và QCND chấp hành, thực hiện các quyết định QL của Chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ ép buộc, có những biểu hiện chống đối

+ Chủ tịch UBND phường/xã chưa hoàn thành các mục tiêu QLHCNN tại địa phương.

(5) Hành vi quyền lực biểu hiện rất yếu:

- *Nhận thức về HVQL*:

+ Nhận thức thiếu cơ bản, cảm tính, hời hợt về các nội dung nhận thức: quyền lực; bản chất HVQL; mục tiêu HVQL và ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL

+ Không có sự thống nhất, hài hoà trong nhận thức được thể hiện qua nhận thức các nội dung ; trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

+ Chưa biết vận dụng các kiến thức và giải quyết các tình huống thực tiễn.

- *Cách thức sử dụng quyền lực*:

+ Chưa thực hiện được các cách thức sử dụng quyền lực trong giải quyết các nhiệm vụ LĐ, QL

+ Thiếu sự có sự hài hoà, trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

- *Kết quả sử dụng quyền lực*:

+ CB và QCND ít quý mến, tôn trọng và tin cậy chủ tịch UBND phường/xã

+ CB và QCND chấp hành, thực hiện các quyết định QL của chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ ép buộc, mức độ chống đối cao

+ Chủ tịch UBND phường/xã không hoàn thành nhiều mục tiêu QLHCNN tại địa phương.

1.5. Một số yếu tố ảnh hưởng đến hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước ở địa phương

HVQL là hành động cơ bản của hoạt động LĐ, QL nói chung và hoạt động QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng. HVQL chịu tác động ảnh hưởng, quy định của rất nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia Tâm lý học, các cán bộ LĐ, QL phường/xã lâu năm và tiến hành khảo sát sơ bộ trên đối tượng khách thể là những chủ tịch UBND phường/xã, chúng tôi đề cập đến một số yếu tố được xem là cơ bản nhất.

1.5.1. Nhóm các yếu tố chủ quan

1.5.1.1. Trình độ tri thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý được đào tạo của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Đối với chủ tịch UBND phường/xã, trình độ, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo là hệ thống kiến thức, kỹ năng đảm bảo chủ tịch UBND phường/xã thực hiện tốt nghề LĐ, QL cấp cơ sở. Hệ thống kiến thức, kỹ năng này có được là nhờ quá trình học tập, đào tạo mà có. Nó thể hiện trí thông minh, NL xử lý công việc và NL chuyên môn của chủ tịch UBND phường/xã. Đặc biệt, trong thời đại ngày nay trước những diễn biến nhanh của đời sống thực tiễn đòi hỏi chủ tịch UBND phường/xã phải có trình độ, kỹ năng LĐ, QL tương xứng và luôn được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao. Đó là trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, trình độ tổ chức, những hiểu biết về chính trị - xã hội v.v... và hệ thống những kỹ năng tương ứng.

Sự ảnh hưởng của yếu tố trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo thể hiện thông qua:

- Hệ thống tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo của chủ tịch UBND phường/xã
- Mức độ nắm vững về tri thức, kỹ năng LĐ, QL của chủ tịch UBND phường/xã
- Khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng vào thực tiễn hoạt động QLHCNN ở cơ sở của chủ tịch UBND phường/xã.

1.5.1.2. Động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Khi làm bất cứ việc gì, cái có ý nghĩa quyết định nhất đối với sự lựa chọn nội dung, hình thức, phương pháp hành động của chủ thể đó là động cơ. Động cơ hoạt động chính là cái mà chủ thể khát khao muốn chiếm lĩnh, cái được chủ thể đánh giá là mục tiêu quan trọng nhất của cuộc đời mình. A.N. Lêonchiep đã cho rằng, động cơ là thành phần tâm lý cơ bản, thúc đẩy và định hướng cho hoạt động của con người [54]. Theo tinh thần đó, câu hỏi quan trọng nhất được đặt ra đối với chủ tịch UBND phường/xã là: Cái gì thúc đẩy chủ tịch UBND phường/xã sử dụng quyền lực của mình khi thực thi nhiệm vụ LĐ, QL tại địa phương (?) Lợi ích cá nhân hay lợi ích chung của xã hội, lợi ích của CB và QCND. Nếu cái mà chủ tịch UBND phường/xã khát khao muốn chiếm lĩnh trong khi thực hiện nhiệm vụ LĐ, QL là cuộc sống ấm no, hạnh phúc của nhân dân…làm mục tiêu quan trọng nhất của mình thì lúc đó sự lựa chọn nội dung, hình thức và phương pháp sử dụng quyền lực sẽ khác hẳn khi chủ tịch UBND phường/xã lấy sự vinh thân phì gia, quyền lợi ích kỷ của cá nhân và gia đình làm mục tiêu quan trọng nhất khi làm chủ tịch UBND phường/xã.

HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có thể có nhiều động cơ thúc đẩy, trong đó những động cơ mang ý nghĩa xã hội tích cực là cơ sở của việc hình thành và thực hiện những HVQL có hiệu quả đối với hoạt động QLHCNN ở địa phương; ngược lại những động cơ mang ý nghĩa xã hội tiêu cực sẽ làm sói mòn quyền lực, giảm sút hiệu quả của HVQL, thậm chí gây tổn hại đến niềm tin của ND vào sự LĐ của Đảng, vào chính quyền Nhà nước.

Những động cơ có ảnh hưởng đến HVQL là:

- Động cơ vì đảm bảo thực hiện những chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của nhà nước
- Động cơ vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương
- Động cơ vì sự tín nhiệm của CB và ND
- Động cơ vì sự phát triển của đời sống vật chất và tinh thần của CB và QCND
- Động cơ vì sự thăng tiến của cá nhân
- Động cơ vì đời sống vật chất của gia đình

1.5.1.3. Kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động liên quan đến việc triển khai thực hiện các nhiệm vụ của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã

Kinh nghiệm công tác của cá nhân là quá trình cá nhân tích luỹ những kiến thức hình thành kỹ năng, kỹ xảo trong hoạt động thực tiễn. Nó mang đặc trưng riêng của cá nhân và có vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Hoạt động LĐ, QL là hoạt động phức tạp và khó khăn. Trong quá trình hoạt động, chủ tịch UBND phường/xã luôn đối diện với các tình huống nhạy cảm trong mối quan hệ người-người, họ cần tỉnh táo, bình tĩnh để suy nghĩ qua đó mà đưa ra những quyết định đối với các tình huống cấp thiết liên quan đến sự ổn định, phát triển xã hội, cộng đồng, và thậm chí là quốc gia. Vì thế bản lĩnh, kinh nghiệm công tác là một yếu tố rất quan trọng giúp chủ tịch UBND phường/xã phán đoán các tình huống và đưa ra các phương pháp xử lý tình huống kịp thời và phù hợp. Kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động liên quan đến việc triển khai thực hiện các nhiệm vụ của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã ảnh hưởng đến HVQL của họ, bao gồm:

- Kinh nghiệm trong quan hệ ứng xử giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND
- Kinh nghiệm trong xây dựng các phong trào thi đua trong thực hiện nhiệm vụ ở địa phương
- Bản lĩnh nghề nghiệp của chủ tịch UBND phường/xã
- Sự am hiểu địa bàn, am hiểu CB và QCND.

1.5.2. Nhóm các yếu tố khách quan

1.5.2.1. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng nghề lãnh đạo, quản lý đối với người lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở

Bất kể làm nghề gì người ta cũng cần phải được đào tạo trước khi hành nghề đó. Sau đó, trong quá trình hành nghề tiếp tục bồi dưỡng nâng cao tay nghề một cách có hệ thống theo yêu cầu từ thực tiễn hoạt động trong từng lĩnh vực. Làm LĐ, QL xã hội ở bất cứ cấp nào đều phải được xem là một nghề đặc thù (cấp trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện và cấp phường/xã). Tính đặc thù của nghề nghiệp là ở chỗ, đối tượng của

nghề là đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước; mục tiêu của nghề là cuộc sống ấm no, tự do và hạnh phúc của nhân dân; là sự vận động phát triển của xã hội, của kinh tế và văn hoá của địa phương trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước; thời kỳ hội nhập sâu rộng và các hoạt động của quốc tế. Do đó nghề chủ tịch UBND phường/xã phải được đào tạo một cách nghiêm túc và bài bản.

Đối với TP. Hồ Chí Minh, trong những năm qua, Thành phố đã rất quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp LĐ cho đội ngũ cán bộ LĐ, QL nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng. Nghiên cứu của Tần Xuân Bảo cho biết, từ năm 2006 đến 2009, có 138 814 lượt cán bộ, công chức được đào tạo bồi dưỡng trong nước và 2449 lượt cán bộ được đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài; đối với cấp phường/xã có 1113 cán bộ chủ chốt được bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ. Nhìn chung, những cán bộ đã qua các lớp đào tạo, bồi dưỡng thì khả năng về chuyên môn công tác, kỹ năng nghiệp vụ LĐ được nâng lên về cơ bản là đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ mà họ đảm nhận. Bên cạnh đó nghiên cứu cũng chỉ nhiều bất cập, tồn tại trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ nói chung dẫn đến hiệu quả trong công tác của cán bộ chưa cao, quá trình đào, tạo bồi dưỡng chưa thực sự sát với yêu cầu của thực tiễn phát triển kinh tế - xã hội [3].

Ảnh hưởng quy định của chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp LĐ trong thực tiễn, được thể hiện qua nội dung, phương pháp và hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và tự đào tạo, bồi dưỡng đối với chủ tịch UBND phường/xã. Cụ thể:

Đối với quá trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng LĐ, thể hiện:

- Nội dung đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng (tính đầy đủ, thiết thực và hiện đại)
- Hệ thống phương pháp dạy học
- Hình thức: đào tạo, bồi dưỡng tập trung và đào tạo tại chức

Bên cạnh việc đào tạo, tự đào tạo, tự nghiên cứu của chủ tịch UBND phường/xã cũng có những ảnh hưởng đến việc hình thành và phát triển HVQL của họ. Đó là các hành động tự đào tạo, tự nghiên cứu, bao gồm:

- Qua phương tiện thông tin: ti vi, radio

- Qua sách, báo tài liệu

- Qua học hỏi kinh nghiệm từ người khác, từ QCND.

1.5.2.2. Chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

Chính sách đãi ngộ của Nhà nước có ý nghĩa rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Chính sách đãi ngộ được thể hiện qua những chế độ mà chủ tịch UBND phường/xã được hưởng nhằm tái tạo sức lao động cần thiết cho bản thân, đồng thời một phần nào đó đảm bảo cho cuộc sống gia đình họ.

Trong những năm qua Đảng, Nhà nước đã quan tâm đến chế độ, điều kiện làm việc và thu nhập của cán bộ phường/xã trong đó có chủ tịch UBND phường/xã. Nghị định 92 của Chính phủ (ngày 22 tháng 10 năm 2009 - 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). Tuy nhiên, trong điều kiện sống hiện nay thì thu nhập từ lương, những chế độ được đãi ngộ của đội ngũ các bộ phường/xã nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng chưa thực sự phù hợp, dẫn đến đời sống của họ gặp những khó khăn nhất định.

Mỗi khi thu nhập từ lương không đảm bảo cho cuộc sống, buộc lòng những chủ tịch UBND phường/xã phải tìm cách kiếm thêm thu nhập ngoài lương để đảm bảo cho cuộc sống bản thân và gia đình. Điều này sẽ làm hạn chế đến thời gian và công sức, tinh thần và thái độ phục vụ QCND của chủ tịch UBND phường/xã. Thậm chí, dẫn đến những hiện tượng tiêu cực trong xã hội như cơ hội trục lợi, tham nhũng v.v... làm giảm sút hiệu quả HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, và hậu quả của điều này là làm giảm sút niềm tin của QCND vào cán bộ chính quyền, vào Đảng.

Những ảnh hưởng chính sách đãi ngộ của Nhà nước bao gồm:

- Thu nhập về lương hàng tháng

- Chế độ trợ cấp chức vụ hàng tháng

- Chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế

- Chế độ nghỉ dưỡng
- Những chế độ trợ cấp nhà ở, công tác phí, phụ phí trong công tác…

1.5.2.3. Đặc điểm văn hóa địa phương

Văn hoá địa phương là môi trường sống thực tế của con người, nó tác động mạnh mẽ trong tư duy, quan niệm, hành vi ứng xử của cá nhân. Trong đó những yếu tố như tín ngưỡng, phong tục tập quán là những giá trị được hình thành lâu đời, mang đậm đặc trưng văn hoá truyền thống, tạo thành dấu ấn, nếp nghĩ, tư duy, tính cách...của người dân địa phương, và nó tác động đến hoạt động, đến cách cư xử, phong cách riêng của từng cá nhân.

Chủ tịch UBND phường/xã được sinh ra và lớn lên từ cộng đồng dân cư từ đời này qua đời khác, do đó văn hóa cộng đồng (có cả mặt tích cực và tiêu cực) được hình thành từ ngàn đời nay có ảnh hưởng sâu sắc đến HVQL của họ. Ngày nay, trong cách hành xử của một vị chủ tịch UBND phường/xã trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh ta thấy có những nét tính cách hào hiệp, phóng khoáng, trọng nghĩa khinh tài.. của người Nam bộ, đồng thời cũng thấy dáng dấp của cách ứng xử theo triết lý của cư dân nông nghiệp thuần túy "nặng tình nhẹ lý", "một người làm quan cả họ được nhờ"…[62, 63, 90]. Tất cả những nét tính cách vừa nhắc đến ở trên đều ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Tổng kết những nghiên cứu về đặc điểm văn hoá của Nam bộ nói chung và của TP. Hồ Chí Minh nói riêng, chúng tôi đề cập đến những nét văn hoá ứng xử quan trọng nhất, có ảnh hưởng nhiều nhất đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

- Ảnh hưởng của tinh thần tương thân tương ái, đoàn kết của cộng đồng
- Ảnh hưởng của tính cách hào hiệp, trượng nghĩa của người Nam bộ
- Ảnh hưởng của tính cách phóng khoáng trong quan hệ cộng đồng
- Ảnh hưởng của tâm lý cục bộ địa phương
- Ảnh hưởng của quan niệm "một người làm quan cả họ được nhờ"
- Ảnh hưởng của quan niệm "tình cảm làm trọng" hay "chủ nghĩa duy tình"

Tóm lại, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, tuy nhiên, trong nghiên cứu này, chúng tôi chỉ đề cập đến những yếu tố cơ bản có ảnh hưởng mạnh nhất đến HVQL của họ. Các yếu tố khách quan và chủ quan quan hệ chặt

chẽ, thống nhất biện chứng với nhau cùng tác động lên quá trình hình thành và phát triển HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Tiểu kết chương 1

Từ nghiên cứu lý luận cho thấy:

- Hầu hết những nghiên cứu về HVQL đều được nghiên cứu thông qua hoạt động LĐ, QL. Các nghiên cứu ở nước ngoài cho thấy, có nhiều hướng tiếp cận nghiên cứu về HVQL của người LĐ, QL. Ở mỗi hướng tiếp cận đều nghiên cứu những biểu hiện của HVQL qua các khía cạnh khác nhau. Các hướng tiếp cận nghiên cứu HVQL cho thấy, HVQL được biểu hiện trên các mặt: cách thức sử dụng quyền lực (phương pháp, chiến lược); kết quả ảnh hưởng của HVQL đến khả năng thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của người bị LĐ và kết quả thực hiện các mục tiêu QL.
- Quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng của chủ thể này tới nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể khác và ngược lại; HVQL là những hành động của chủ thể nhằm hiện thực hoá quyền lực của mình trong thực hiện mục tiêu đã đề ra; HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là những hành động của chủ tịch UBND phường/xã nhằm hiện thực hoá quyền lực của mình trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương. Biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trên 3 mặt cơ bản: nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Có 5 mức độ biểu hiện HVQL được thể hiện thông qua sự tích hợp các mức độ biểu hiện của các mặt biểu hiện trên.
- Có nhiều yếu tố ảnh hưởng quy định sự hình thành và biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường trong hoạt động QLHCNN ở địa phương. Trong đó, các yếu tố chủ quan cơ bản như: trình độ tri thức, kỹ năng nghề nghiệp LĐ, QL được đào tạo; động cơ sử dụng quyền lực và kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã; các yếu tố khách quan cơ bản như: chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp LĐ, QL ở cấp cơ sở; chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã và đặc điểm văn hóa địa phương.

Chương 2
TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Vài nét về địa bàn và khách thể nghiên cứu

2.1.1. Vài nét về địa bàn nghiên cứu

TP. Hồ Chí Minh là trung tâm chính trị, kinh tế và văn hóa quan trọng của Đất nước ta. Là thành phố trẻ có lịch sử hình thành trên 300 năm trước, Bến Nghé – Sài Gòn xưa là nơi tiếp nhận các nguồn lưu dân từ Trung, Bắc đến lập nghiệp, rồi các di dân người Hoa vào định cư ở Biên Hòa, Mỹ Tho cùng hội tụ với dân cư bản địa. Sau đó, Bến Nghé - Sài Gòn trở thành một trong những trung tâm của cả nước đón nhận những ảnh hưởng của văn hóa Pháp, Mỹ qua các giai đoạn thăng trầm của đất nước. Chính điều này đã biến TP. Hồ Chí Minh thành một phức thể văn hóa đặc trưng thông qua phong tục tập quán, cách thức ăn uống, trang phục, sinh hoạt ma chay, cưới hỏi, tôn giáo tín ngưỡng; tinh thần đoàn kết dân tộc, năng động sáng tạo; kiên cường bất khuất, lòng yêu nước, ý chí tự lực tự cường; tinh thần tương thân tương ái; tính chất hòa đồng, nhạy cảm, dễ tiếp cận và hòa nhập; cá tính bộc trực, thẳng thắn, trọng nghĩa khinh tài…v.v.

Hiện nay, TP. Hồ Chí Minh đã và đang thực hiện quá trình CNH, HĐH nhằm hiện thực hóa các mục tiêu mà Đảng bộ và nhân dân thành phố đã đề ra. Trong những năm qua, TP. Hồ Chí Minh là nơi hoạt động kinh tế năng động nhất, đi đầu trong cả nước về tốc độ tăng trưởng kinh tế. Nếu như năm 2001 tốc độ tăng GDP của thành phố là 7,4 % thì đến năm 2005 tăng lên 12,2%. Từ đó đến nay (2011), Thành phố luôn giữ được tốc độ tăng trưởng kinh tế cao đã tạo ra mức đóng góp GDP lớn cho cả nước. Tỷ trọng GDP của thành phố chiếm 1/3 GDP của cả nước, tạo ra việc làm cho hàng triệu lao động. Bộ mặt đô thị phát triển; các lĩnh vực giáo dục, văn hoá, y tế được phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu v.v... Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được về kinh tế - xã hội, Thành phố đã và đang đối mặt bởi nhiều thách thức về vấn đề QL, đặc biệt là QL hành chính ở cấp phường/xã. Đội ngũ cán bộ LĐ, QL, đặc biệt là cán bộ LĐ, QL cấp phường/xã còn nhiều hạn chế chưa tương xứng với quy mô và tốc độ của sự phát triển; quá trình đô thị hóa diễn ra nhanh chóng, đất nông nghiệp thu hẹp dần, sự chuyển đổi lao động nông nghiệp sang lao động công nghiệp diễn ra chậm dẫn đến những mâu

thuẫn trong giải quyết lao động và việc làm, chuyển đổi nghề nghiệp, đào tạo nghề; quy hoạch đô thị thiếu đồng bộ, hạ tầng đô thị chưa đảm bảo; giải quyết các vấn đề đất đai, giải phóng mặt bằng còn nhiều bất cập; tình trạng dân nhập cư gia tăng nhanh chóng dẫn đến nhiều hệ lụy về an ninh trật tự, giải quyết vấn đề lao động và việc làm, hạ tầng đô thị, giáo dục và y tế v.v… [90].

Để góp phần khắc phục những hạn chế, đẩy mạnh quá trình phát triển và hội nhập, TP. Hồ Chí Minh đã và đang thực hiện quá trình hoàn thiện cơ cấu hành chính, xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ, QL chuyên nghiệp, đặc biệt là đối với cán bộ LĐ, QL cấp phường/xã.

Sau hai đợt điều chỉnh về QL hành chính (1997 và 2003), tính đến 2007, toàn TP. Hồ Chí Minh có 19 quận và 5 huyện, 259 phường, 58 xã và 5 thị trấn, với tổng diện tích 2.095,01 km², dân số theo kết quả điều tra dân số ngày 01/04/2009, dân số thành phố là 7.162.864 người [90].

2.1.2. Khách thể nghiên cứu

Chọn mẫu và kích thước mẫu: TP. Hồ Chí Minh có 24 đơn vị hành chính cấp quận, huyện (19 quận và 5 huyện) với 322 đơn vị hành chính cấp phường, xã, thị trấn. Chúng tôi lấy mẫu khách thể là 2/10 phường (20%), xã, thị trấn trên tổng số phường, xã, thị trấn của TP. Hồ Chí Minh. Việc lấy mẫu nghiên cứu về số quận và huyện được tiến hành theo kỹ thuật phân tầng kết hợp với rút thăm ngẫu nhiên (việc phân tầng nội và ngoại thành dựa vào đặc điểm kinh tế - xã hội, văn hoá của các quận, huyện), được chia làm 2 nhóm: nhóm 1 – nhóm nội thành; và nhóm 2 – nhóm ngoại thành. Các phường, xã, thị trấn ở các quận, huyện được lựa chọn bằng cách rút thăm ngẫu nhiên (tương tự kỹ thuật rút thăm chọn quận, huyện), chúng tôi chọn ra được 7 phường trên mỗi quận và 7 xã trên mỗi huyện. Khách thể cụ thể như sau:

+ Nhóm 1 – nhóm nội thành, bao gồm 4 quận: Quận 3, Quận 5, Quận Phú Nhuận, Quận 11.

+ Nhóm 2 – nhóm ngoại thành, bao gồm 4 quận, huyện: Quận 9, Quận Thủ Đức, Quận 12 và Huyện Cần Giờ.

Mỗi quận, huyện lấy 7 phường/xã. Tương ứng với mỗi phường/xã có 1 chủ tịch UBND phường/xã; 4 cán bộ UBND phường và 7 người dân. Số lượng khách thể được nghiên cứu trên diện rộng cụ thể như sau:

+ 64 chủ tịch UBND phường/xã;

+ 224 cán bộ UBND phường/ xã;

+ 392 nhân dân trên địa bàn phường/xã.

Sau khi thu được phiếu điều tra, tiến hành loại bỏ những phiếu điều tra không đúng so với các yêu cầu của nguyên tắc điều tra, số khách thể chính thức bao gồm: 56 chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn; 185 cán bộ, công chức và nhân viên UBND phường/xã; 387 nhân dân sinh sống trên địa bàn phường, xã, thị trấn trong diện nghiên cứu. Đặc điểm của khách thể nghiên cứu được thể hiện qua bảng 2.1.

Bảng 2.1: *Đặc điểm của khách thể nghiên cứu*

Các tiêu chí		***Chủ tịch UBND phường/xã***		***CB và QCND***			
				CB UBND		***Người dân***	
		SL	***%***	***SL***	***%***	***SL***	***%***
Giới tính	Nam	39	69,6	112	60,5	226	58,4
	Nữ	17	30,4	73	39,5	161	41,6
Trình độ văn hoá	Dưới PTTH	0	0	3	1,6	69	17,8
	PTTH	56	100	182	98,4	318	82,2
Trình độ chuyên môn	Không có chuyên môn	0	0	13	7,0	177	45,7
	Sơ cấp-Trung cấp	0	0	63	34,1	61	15,8
	Cao đẳng-Đại học	52	92,9	101	54,6	136	35,1
	Trên đại học	4	7,1	8	4,3	13	3,4
Độ tuổi	Dưới 31	0	0	29	15,7	50	12,9
	Từ 31-40	20	35,7	74	40	138	35,9
	Từ 41-50	28	50,0	63	34,1	139	35,7
	Trên 51	8	14,3	19	10,3	60	15,5
Trình độ LLCTHC	Sơ cấp-trung cấp (SC-TC)	29	51,8	-	-	-	-
	Cử nhân	19	33,9	-	-	-	-
	Cao cấp (CC)	8	14,3	-	-	-	-
Địa bàn	Nội thành	28	50,0	88	47,6	212	54,8
	Ngoại thành	28	50,0	97	52,4	175	45,2
Nhiệm kỳ (NK)	NK 1	30	53,6	-	-	-	-
	NK 2	26	46,4	-	-	-	-
Tổng		56	100	185	100	387	100

2.2. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu lý luận

2.2.1. Tiến trình nghiên cứu lý luận

- Từ tháng 1/2008 đến tháng 10 năm 2009: Thu thập, phân tích tài liệu liên quan đến quyền lực, HVQL, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.
- Từ tháng 11 đến tháng 12 năm 2010: Lấy ý kiến chuyên gia trong lĩnh vực tâm lý học và các lĩnh vực liên quan đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã về những nội dung cần được xem xét.

2.2.2. Mục đích nghiên cứu lý luận: Đọc và phân tích các công trình nghiên cứu tâm lý học trong và ngoài nước có liên quan tới HVQL nhằm xây dựng một hệ thống khái niệm, các tiêu chuẩn cụ thể làm cơ sở khoa học cho quá trình nghiên cứu về HVQL của Chủ tịch UBND phường/xã.

2.2.3. Cơ sở của việc nghiên cứu: Căn cứ vào nguyên lý căn bản của chủ nghĩa Mác-Lênin về "tính thống nhất biện chứng giữa lý luận và thực tiễn", lý luận soi đường cho thực tiễn và thực tiễn là nguồn gốc, bản chất và là tiêu chuẩn, thước đo của lý luận.

2.2.4. Các nguyên tắc chỉ đạo việc nghiên cứu (xem hệ thống các nguyên tắc phương pháp luận mục 7.1 phần mở đầu)

2.2.5. Nội dung nghiên cứu lý luận

Tổng quan tình hình nghiên cứu về HVQL trong và ngoài nước; phân tích, tổng hợp và đánh giá những công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước về các vấn đề liên quan đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Trên cơ sở đó chỉ ra những vấn đề còn tồn tại để tiếp tục nghiên cứu.

2.2.6. Phương pháp nghiên cứu lý luận

Phương pháp nghiên cứu tài liệu và phương pháp chuyên gia

Phương pháp nghiên cứu tài liệu, bao gồm: Sưu tầm phân tích, tổng hợp và khát quát những nghiên cứu tâm lý học về mặt lý luận cũng như thực tiễn được công bố trên các tài liệu, các ấn phẩm được lưu hành trong và ngoài nước về những vấn đề liên quan đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nhằm xây dựng cơ sở lý luận cho luận án.

Phương pháp chuyên gia được tiến hành nhằm mục đích tranh thủ ý kiến đóng góp của Nhà chuyên môn có kinh nghiệm trong lĩnh vực Tâm lý học, Tâm lý học QL, Khoa học quản lý và các lĩnh vực có liên quan đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã về những nội dung được xem xét làm cơ sở lý luận cho nghiên cứu của luận án.

2.3. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu thực tiễn

2.3.1. Tiến trình nghiên cứu thực tiễn

Quá trình nghiên cứu thực tiễn gồm 3 giai đoạn: (1) Thiết kế bảng hỏi và khảo sát thực tiễn; (2) Xử lý dữ liệu và phân tích kết quả thu được; (3) Thực nghiệm tâm lý-giáo dục.

**** Giai đoạn 1***- Thiết kế bảng hỏi và điều tra thử

- Từ tháng 1 đến tháng 5/2011: Thiết kế các bảng hỏi, tiến hành điều tra thử nhằm xác định tính hiệu lực của chúng.
- Từ tháng 7 đến tháng 8/2011: Tiến hành chỉnh sửa và hoàn thiện các bảng hỏi.
- Từ tháng 9/2011 đến tháng 11 /2011: Tổ chức điều tra chính thức khác thể nghiên cứu.
- Từ tháng 10/2011 đến tháng 4/2012: Phỏng vấn sâu một số trường hợp để thu thập thông tin định tính.

**** Giai đoạn 2***: Khảo sát thực tiễn, xử lý dữ liệu và phân tích kết quả thu được

Từ tháng 11/2011 đến tháng 1/2012: Tiến hành xử lý dữ liệu và phân tích kết quả thu được từ khảo sát thực tiễn.

**** Giai đoạn 3***: Tiến hành thực nghiệm tâm lý – giáo dục

Từ tháng 1/2012 đến tháng 8/2012: Tiến hành thực nghiệm tác động đối với nhóm cán bộ LĐ cấp cơ sở bằng một hệ thống gồm 5 bài giảng lý thuyết và 14 bài tập đo nghiệm đã được thiết kế.

2.3.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

2.3.2.1. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

a) Mục đích: Nhằm khảo sát vấn đề HVQL của chủ tịch UBND phường/xã: Thực trạng biểu hiện của HVQL, các yếu tố ảnh hưởng tới HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở TP. Hồ Chí Minh.

b) Quá trình thực hiện: Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi được thực hiện trong hai giai đoạn, giai đoạn thiết kế bảng hỏi và giai đoạn điều tra chính thức.

Giai đoạn 1: *Thiết kế bảng hỏi*, gồm 2 bước: Thu thập ý kiến và khảo sát thử.

Bước 1: Thu thập ý kiến, thiết kế bảng hỏi

* *Mục đích*: Hình thành nội dung sơ bộ của bảng hỏi.

* *Những cơ sở để thiết kế bảng hỏi:* Thông tin sử dụng để xây dựng bảng hỏi được chúng tôi tổng hợp từ ba nguồn cơ bản: *thứ nhất*, đọc phân tích, tổng hợp tài liệu có nội dung liên quan đến quyền lực, HVQL, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, các mặt biểu hiện HVQL và các yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã...v.v từ các tài liệu trong và ngoài nước. *Thứ hai*, trao đổi ý kiến với các chuyên gia tâm lý học về quyền lực, HVQL nói chung và quyền lực, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng. *Thứ ba*, tổ chức trao đổi với các cán bộ đương nhiệm hoặc cán bộ cấp quận, huyện đang tham gia học chương trình Cao cấp lý luận Chính trị - Hành chính (CCLLCTHC) tại Học viện Chính trị - Hành chính khu vực II nhằm mục đích tìm hiểu những thông tin từ thực tiễn để giúp chúng tôi củng cố những nhận định và nội dung liên quan đến các vấn đề cần khảo sát.

* *Xây dựng bảng hỏi*: Bằng phương pháp chuyên gia và phương pháp phân tích hồ sơ, tài liệu; đối chiếu với nội dung nghiên cứu lý luận chúng tôi xác định những vấn đề cần khảo sát thực tiễn. Bên cạnh đó, chúng tôi có kế thừa một số nội dung trong bảng hỏi của các nghiên cứu ở nước ngoài và chỉnh sửa cho phù hợp với điều kiện nghiên cứu trong nước và đặc điểm của khách thể nghiên cứu.

Trên cơ sở tổng hợp các ý kiến, chúng tôi tiến hành thiết kế hai loại bảng hỏi bằng các câu hỏi đóng và câu hỏi mở. Bảng hỏi 1 - dành cho chủ tịch UBND phường/xã; bảng hỏi 2 - dành cho cán bộ UBND phường/xã và QCND.

- Câu hỏi đóng, chúng tôi sử dụng thang đo có 5 lựa chọn do những ưu điểm sau:

Thứ nhất: về mặt lý thuyết cho thấy, thang 5 khoảng – 5 lựa chọn đảm bảo cho khách thể có sự lựa chọn mức độ phù hợp với suy nghĩ của mình nhất.

Thứ hai: chính vì có nhiều lựa chọn trả lời phù hợp với suy nghĩ của khách thể, do đó cho phép chúng tôi thu được số liệu sát với mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.

Thứ ba: kết quả thu được thuận lợi trong việc xác định mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

- Câu hỏi mở nhằm tạo điều kiện cho khách thể tự viết câu trả lời theo suy nghĩ của mình, thông qua đó chúng tôi có thể khai thác mở rộng những vấn đề nghiên cứu, đồng thời có điều kiện để xem xét thái độ cũng như quan điểm của họ.

Cụ thể nội dung các bảng hỏi được xây dựng như sau:

Bảng hỏi 1 - Trưng cầu ý kiến của chủ tịch UBND phường/xã: Khảo sát biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trên các tiêu chí: nhận thức về HVQL; các cách thức sử dụng quyền lực; kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; và khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Cụ thể bảng hỏi 1 được thiết kế như sau [Xem phụ lục 1.1, tr. 1]:

Phần 1: *Tìm hiểu nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*

Mục đích: khảo sát những nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực, về bản chất, mục đích cũng như ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL mà họ thực hiện nhằm đạt được những mục tiêu nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.

Cơ sở xây dựng nội dung của bảng hỏi: Dựa trên cơ sở lý luận về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã đã trình bày ở phần cơ sở lý luận mục 1.4.1 – chương 1 (Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã) kết hợp với việc tìm hiểu bản chất của quyền lực và HVQL thông qua các khái niệm đã trình bày ở các mục 1.2.1.1 – (khái niệm quyền lực); 1.2.2.1.- (khái niệm HVQL) và 1.3.3 – chương 1 (khái niệm HVQL của chủ tịch UBND phường/xã). Trong đó cụ thể tập trung khai thác các vấn đề: Quan niệm của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực; nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực của mình; nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về bản chất HVQL; nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã mục tiêu HVQL; và nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL. Cụ thể:

Câu 1. Tìm hiểu quan niệm của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực. Câu hỏi này gồm 9 mệnh đề (item), trong đó có 8 mệnh đề là câu hỏi đóng, 1 mệnh đề để mở - khách thể có thể bổ sung những ý kiến của mình.

Câu 2: Tìm hiểu nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực của của mình. Câu hỏi này gồm có 8 mệnh đề (1 mệnh đề mở)

Câu 3. Tìm hiểu nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về bản chất HVQL. Câu hỏi này gồm 9 mệnh đề (1 mệnh đề mở).

Câu 4: Tìm hiểu nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về mục tiêu HVQL. Câu hỏi này gồm 8 mệnh đề (1 mệnh đề mở).

Câu 5. Tìm hiểu nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về ý nghĩa và tầm quan trọng HVQL. Câu hỏi này gồm 8 mệnh đề (1 mệnh đề mở).

Phần 2: *Tìm hiểu cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương*

Mục đích: Nhằm khảo sát những cách thức sử dụng quyền lực mà chủ tịch UBND phường/xã đã sử dụng trong quá trình tổ chức CB và QCND thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN tại địa phương.

Cơ sở để xây dựng bảng hỏi: Bảng hỏi được xây dựng dựa trên cơ sở lý luận đã được trình bày: biểu hiện HVQL thông qua việc thực hiện cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã, mục:1.4.2 – chương 1.

Phần 2 được thể hiện ở *câu 6,* bao gồm 48 mệnh đề (1 mệnh đề mở) được xây dựng thành các thang đo cho từng cách thức, cụ thể:

+ Tìm hiểu về cách thức quyết đoán từ mệnh đề 1- 7;
+ Tìm hiểu về cách thức thuyết phục từ mệnh đề 8-15;
+ Tìm hiểu về cách thức trao đổi – khuyến khích từ mệnh đề 16- 22;
+ Tìm hiểu về cách thức thân thiện từ mệnh đề 23- 29;
+ Tìm hiểu về cách thức trừng phạt từ mệnh đề 30- 35;
+ Tìm hiểu về cách thức tham khảo ý kiến cấp trên từ mệnh đề 36- 41;
+ Tìm hiểu về cách thức phân quyền từ mệnh đề 41- 47.

Phần 3: *Tìm hiểu kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương*

Mục đích: Nhằm khảo sát về kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trên 3 nội dung chủ yếu: thái độ của CB và QCND đối với chủ tịch và các yêu cầu, nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra; hành vi của CB và QCND trong việc thực hiện các yêu cầu, nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra; và kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN tại địa phương.

Cơ sở để xây dựng bảng hỏi: Bảng hỏi được xây dựng trên cơ sở lý luận đã trình bày ở mục 1.4.3 – chương 1 (mục: kết quả sử dụng quyền lực trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương)

Phần 3 được thể hiện ở 2 câu: *câu 7 và câu 8*.

Câu 7: Tìm hiểu về thái độ và hành vi của CB và QCND dưới tác động của HVQL. Câu 7 gồm có 16 mệnh đề (1 mệnh đề mở) được xây dựng thành hai thang đo, cụ thể:

- Tìm hiểu về thái độ của CB và QCND đối với chủ tịch và các yêu cầu, nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra, mệnh đề 1 – 8;
- Tìm hiểu về hành vi của CB và QCND trong việc thực hiện các yêu cầu, nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra, mệnh đề 9 – 15;

Câu 8: Tìm hiểu về mức độ hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương dưới sự LĐ, QL của chủ tịch UBND phường/xã (đương nhiệm). Câu 8 gồm 7 mệnh đề (1 mệnh đề mở).

Phần 4: *Các yếu tố ảnh hưởng tới HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN ở địa phương*.

Mục đích: Nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan tới quá trình hình thành HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN ở địa phương.

Cơ sở để xây dựng bảng hỏi: Dựa trên cơ sở lý luận về các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình hình thành HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN ở địa phương (mục 1.5, chương 1). Các yếu tố ảnh hưởng được đề cập đến, bao gồm: (1) nhóm các yếu tố chủ quan – trình độ kiến thức và kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở của chủ tịch UBND phường/xã; động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; kinh nghiệm liên quan đến việc triển khai thực hiện các nhiệm vụ ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã, (2) Nhóm các yếu tố khách quan: chương trình bồi dưỡng, đào tạo kiến thức và kỹ năng LĐ, QL đối với người cấp cơ sở; chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND và đặc điểm văn hoá địa phương.

Phần 4 được thể hiện ở câu 9, gồm 37 mệnh đề (1 mệnh đề mở) tìm hiểu về các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành và thể hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Cụ thể:

- Nhóm các yếu tố chủ quan từ mệnh đề 1-18, trong đó:

+ Trình độ kiến thức và kỹ năng nghề LĐ, QL hành chính nhà nước ở cơ sở của chủ tịch UBND phường/xã, mệnh đề 1-6;

+ Động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã, mệnh đề 7-12;

+ Kinh nghiệm liên quan đến việc triển khai thực hiện các nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã, mệnh đề 13-18;

- Nhóm các yếu tố khách quan từ mệnh đề 19-36, trong đó:

+ Chương trình đạo tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng LĐ đối với chủ tịch UBND phường/xã, mệnh đề 19-24;

+ Chính sách chế độ đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã, từ mệnh đề 25- 30;

+ Đặc điểm văn hoá của địa phương, từ mệnh đề 31-36.

Ngoài ra chúng tôi thiết kế câu hỏi 10 – câu hỏi mở nhằm tìm hiểu những kiến nghị (có thể có) của chủ tịch UBND phường/xã đối với chính quyền các cấp và đối với chính quyền cấp phường/xã nơi họ làm việc. Nội dung trả lời của câu hỏi này giúp chúng tôi có thêm thông tin trong việc nghiên cứu về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, qua đó góp phần củng cố những nhận định, gia tăng độ tin cậy của kết quả nghiên cứu nhận được, trên cơ sở đó đưa ra các kết luận và kiến nghị phù hợp của luận án.

Phần 5: *Tìm hiểu một số thông tin về cá nhân chủ tịch UBND phường/xã.*

Bảng hỏi 2: Được thiết kế nhằm khảo sát về nhận thức và đánh giá của CB và QCND đối với HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. [xem phụ lục 1.2, tr. 12]. Cấu trúc của bảng hỏi 2 gồm 3 phần, cụ thể:

Phần 1. *Tìm hiểu về biểu hiện HVQL thông qua các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.*

Mục đích: Nhằm khảo sát những nhận thức, đánh giá của CB và QCND đối với việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Việc khảo sát này, nhằm cung cấp thông tin để có sự tổng hợp toàn diện và so sánh, đối chiếu với những đánh giá của chủ tịch UBND phường/xã (đã trình bày ở bảng hỏi 1), qua đó để có sự nhìn nhận bao quát, đầy đủ về các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.

Cơ sở để xây dựng bảng hỏi: tương tự phần 2 (câu 6) bảng hỏi 1.

Nội dung: tương tự phần 2 (câu 6) bảng hỏi 1 (có sửa lại từ ngữ cho phù hợp với khách thể).

Phần 2: *Tìm hiểu về biểu hiện của HVQL thông qua kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*.

Mục đích: Nhằm khảo sát những ý kiến đánh giá của CB và QCND đối với kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã thông qua: thái độ của CB và QCND đối với chủ tịch và các yêu cầu, nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra; hành vi của CB và QCND trong việc thực hiện các yêu cầu, nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra; và kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN tại địa phương..

Cơ sở để xây dựng bảng hỏi: tương tự phần 3 - bảng hỏi 1

Nội dung: phần 2 được thể hiện ở *câu 2, câu 3 và câu 4* tương tự *câu 7, câu 8 và câu 10* của bảng hỏi 1 (có thay đổi câu hỏi để phù hợp với khách thể).

Phần 3: Tìm hiểu những thông tin về mặt cá nhân của các khách thể nghiên cứu. Mục đích thu nhận thông tin tương tự *phần 5* – bảng hỏi 1.

Bước 2- Điều tra thử.

Mục đích: Xác định độ tin cậy và độ giá trị của bảng hỏi và chỉnh sửa những nội dung của bảng hỏi cho phù hợp với yêu cầu nghiên cứu thực trạng.

**Phương pháp nghiên cứu*: Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và phương pháp thống kê toán học.

**Khách thể nghiên cứu*: 15 chủ tịch UBND phường/xã đang theo học tại các lớp CCLLCTHC, tại học viện (từ B96 đến B102 khoá 2010); 40 cán bộ thuộc UBND phường và người dân trên địa bàn quận 9 và quận Thủ Đức.

* *Cách thức xử lý số liệu*: Sau khi số liệu được tập hợp, kết quả được xử lý bằng chương trình SPSS trong môi trường Window, phiên bản 13.0. Chúng tôi sử dụng kỹ thuật thống kê là phân tích độ tin cậy bằng phương pháp tính hệ số Alpha của Cronbach để xác định độ tin cậy và độ giá trị của các thang đo trong bảng hỏi.

* *Nội dung nghiên cứu*

Kết quả phân tích số liệu qua điều tra thử của các bảng hỏi cho thấy có 10% các mệnh đề trong bảng hỏi cần được chỉnh sửa. Sau chỉnh sửa, độ tin cậy cũng như độ

giá trị trong các bảng hỏi đã tăng lên. Nhìn khái quát, độ tin cậy và độ giá trị của từng phần trong bảng hỏi cho phép chúng tôi sử dụng vào điều tra chính thức.

Kết quả tính độ tin cậy Alpha của Cronbach và độ giá trị sau khi chỉnh sửa bảng hỏi từ kết quả điều tra thử theo của các thang đo trong các bảng hỏi cho thấy đảm bảo được hiệu lực của các thang đo [xem phụ lục 2.1, tr. 31-37].

Giai đoạn 2*: Điều tra chính thức*

* *Mục đích nghiên cứu*: Khảo sát thực trạng các mặt biểu hiện của HVQL, các yếu tố ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Nghiên cứu xác định các mối tương quan giữa các mặt biểu hiện của HVQL; giữa các yếu tố ảnh hưởng tới HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

* *Những nguyên tắc về điều tra*: Phải đảm bảo số liệu thu được khách quan, trung thực và đầy đủ về mặt nội dung. Cụ thể:

* *Yêu cầu về mặt phương pháp*:

- Các điều tra viên được tập huấn và thành thạo các kỹ năng điều tra;
- Trong quá trình điều tra các điều tra viên phải phổ biến rõ các yêu cầu về mặt nội dung cũng như thời gian thực hiện nghiên cứu.

+ Các yêu cầu được ghi rõ trong từng bảng hỏi [xem phụ lục 1, tr. 1]

+ Thời gian tiến hành điều tra áp dụng cho từng bảng hỏi như sau: Đối với bảng hỏi 1 (bảng hỏi dành cho chủ tịch UBND phường/xã) thời gian trả lời tối đa là 30 phút; đối với bảng hỏi dành cho CB và QCND (bảng hỏi 2) thời gian trả lời không quá 15 phút (việc xác định thời gian được tiến hành thông qua khảo sát thử).

- Mỗi khách thể trả lời một cách độc lập theo các yêu cầu được nêu trong từng bảng hỏi.

* *Yêu cầu về mặt nội dung*: Phải đảm bảo trả lời đầy đủ những nội dung theo yêu cầu được nêu trong các bảng hỏi [phụ lục 1, tr. 1].

* *Nội dung nghiên cứu*: Nội dung nghiên cứu theo các bảng hỏi đã được hoàn thiện sau điều tra thử.

c) Cách gán điểm và tính điểm số trong các bảng hỏi.

* *Cách gán điểm:*

Bảng hỏi 1 (bảng hỏi dành cho chủ tịch UBND phường/xã): với thang đo 5 lựa chọn ở mỗi câu hỏi, chúng tôi tiến hành gán điểm và tính điểm số cụ thể như sau:

- Phần 1: biểu hiện HVQL thông qua nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã (các câu hỏi 1, 2, 3, 4, 5) gồm những mệnh đề có 5 lựa chọn được gán điểm số như sau: hoàn toàn không đúng - 1 điểm; sai nhiều hơn đúng - 2 điểm; nửa đúng, nửa không đúng - 3 điểm; đúng – 4 điểm; hoàn toàn đúng - 5 điểm. Điểm trung bình của toàn câu hỏi bằng tổng điểm số của mỗi mệnh đề cộng lại chia cho số mệnh đề.
- Phần 2: biểu hiện HVQL thông qua thực hiện hành động gây ảnh hưởng tới nhận thức, thái độ và hành vi của CB và QCND (câu 6) gồm các mệnh đề có 5 lựa chọn được gán điểm như sau: Không bao giờ - 1 điểm; hiếm khi – 2 điểm; thỉnh thoảng – 3 điểm; thường xuyên – 4 điểm; rất thường xuyên – 5 điểm. Điểm trung bình của toàn câu hỏi bằng tổng điểm số của mỗi mệnh đề cộng lại chia cho số mệnh đề.
- Phần 3: biểu hiện của HVQL thông qua kết quả ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của CB và QCND và kết quả thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã (câu hỏi 7 và 8) – tương tự phần 1.
- Phần 5: Những yếu tố ảnh hưởng tới HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN gồm các mệnh đề có 5 lựa chọn, cách gán điểm cũng tương tự.

Bảng hỏi 2 (bảng hỏi dành cho CB và QCND) gồm các thang đo có 5 lựa chọn, cách gán điểm tương tự bảng hỏi 1.

** Cách tính điểm:*

Để thuận lợi cho việc so sánh và lượng hóa mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, trong các thang đo về các mặt biểu hiện của HVQL, chúng tôi sử dụng thang đo năm mức độ: Rất mạnh, mạnh, trung bình, yếu và rất yếu. Như vậy điểm trung bình của mỗi thang đo ($\overline{x}$) tối đa là 5 điểm và tối thiểu là 1 điểm; độ lệch trung bình giữa các khoảng đo là 0,8, do đó các mức độ cụ thể của thang đo sẽ là: Rất mạnh: 4,21≤ $\overline{X}$ ≤5; mạnh: 3,41≤ $\overline{X}$ ≤4,20 ; trung bình: 2,61≤ $\overline{X}$ ≤3,40; yếu: 1,81≤ $\overline{X}$ ≤2,60; rất yếu: 1≤ $\overline{x}$ ≤1,80.

Từ đó, về mặt lượng hóa, các mặt biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được tổng hợp bằng tổng trung bình cộng của ĐTB từng thang đo, cụ thể:

- *Nhận thức về HVQL*, có 5 mức độ của nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã: Nhận thức rất thấp: 1≤ $\overline{X}$ ≤1,80; nhận thức thấp: 1,81≤ $\overline{X}$ ≤2,60; Nhận thức trung bình: 2,61≤ $\overline{X}$ ≤3,40; Nhận thức cao: 3,41≤ $\overline{X}$ ≤4,20 ; Nhận thức rất cao: 4,21≤ $\overline{X}$ ≤5.

- *Thực hiện cách thức sử dụng quyền lực*: có 5 mức độ của thực hiện cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã: Không thể hiện: $1 \leq \overline{X} \leq 1,80$; Hiếm khi: $1,81 \leq \overline{X} \leq 2,60$; Thỉnh thoảng: $2,61 \leq \overline{X} \leq 3,40$; Thường xuyên: $3,41 \leq \overline{X} \leq 4,20$; Rất thường xuyên: $4,21 \leq \overline{X} \leq 5$.
- *Kết quả sử dụng quyền lực*: có 5 mức độ của kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã: Rất thấp: $1 \leq \overline{X} \leq 1,80$; Thấp: $1,81 \leq \overline{X} \leq 2,60$; Trung bình: $2,61 \leq \overline{X} \leq 3,40$; Cao : $3,41 \leq \overline{X} \leq 4,20$; Rất cao: $4,21 \leq \overline{X} \leq 5$.

Trên cơ sở ĐTB và mức độ từng mặt biểu hiện của HVQL qua các thang đo, mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã về mặt định lượng được tích hợp từ ba mặt biểu hiện đó. Cụ thể:

HVQL biểu hiện rất yếu: ĐTB biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện nằm trong khoảng từ 1 đến1,80 ($1 \leq$ ĐTB $\leq 1,80$).

HVQL biểu hiện yếu: ĐTB biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện nằm trong khoảng từ 1,81 đến 2,60 ($1,81 \leq$ ĐTB $\leq 2,60$).

HVQL biểu hiện trung bình: ĐTB biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện nằm trong khoảng từ 2,61 đến 3,40 ($2,61 \leq$ ĐTB $\leq 3,40$).

HVQL biểu hiện mạnh: ĐTB biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện nằm trong khoảng từ 3,41 đến 4,20 ($2,41 \leq$ ĐTB $\leq 4,20$).

HVQL biểu hiện rất mạnh: ĐTB biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện nằm trong khoảng từ 4,21 đến 5 ($4,21 \leq$ ĐTB ≤ 5).

Tương tự, đối với các yếu tố ảnh hưởng tới HVQL, chúng tôi cũng phân ra làm 5 mức độ tương ứng là:

Tương tự, đối với các yếu tố ảnh hưởng tới HVQL, chúng tôi cũng phân ra làm 5 mức độ tương ứng là: Ảnh hưởng rất yếu: $1 \leq \overline{X} \leq 1,80$; ảnh hưởng yếu: $1,81 \leq \overline{X} \leq 2,60$; ảnh hưởng trung bình: $2,61 \leq \overline{X} \leq 3,40$; ảnh hưởng mạnh: $3,41 \leq \overline{X} \leq 4,20$; ảnh hưởng rất mạnh: $4,21 \leq \overline{X} \leq 5$.

Trong mỗi loại bảng hỏi những mệnh đề sai hoặc những mệnh đề âm tính được cho điểm ngược lại. Cụ thể:

Ở bảng hỏi dành cho chủ tịch UBND phường/xã:

Câu hỏi 1: Các mệnh đề 7,8

Câu hỏi 3: Các mệnh đề 3,4,6

Câu hỏi 4: Các mệnh đề 5,6,7

Câu hỏi 5: Các mệnh đề 3,4

Câu hỏi 6: Các mệnh đề: 1,5,13,14,21,22,28,29,32,34,40,41,46,47

Ở bảng hỏi dành cho CB và QCND

Câu hỏi 1: Các mệnh đề: 1,5,13,14,21,22,28,29,32,34,40,41,46,47

2.3.2.2. Phương pháp quan sát:

a) Mục đích: Dùng để thu thập những thông tin về các biểu hiện thực tế HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở cơ sở. Những thông tin thu thập được góp phần làm rõ các biểu hiện, các mức độ biểu hiện HVQL, từ đó có được bức tranh đầy đủ hơn về thực trạng HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở TP. Hồ Chí Minh hiện nay.

b) Cách thức: Tiến hành quan sát và ghi chép các thông tin thu được vào phiếu quan sát kết hợp với sự hỗ trợ của máy ghi âm và máy ảnh.

Tiến hành quan sát, chúng tôi thực hiện quan sát trên ba loại công việc mà chủ tịch UBND phường/xã thường xuyên phải làm là: làm việc theo lịch công tác, tổ chức điều hành các cuộc họp (với dân, với cán bộ UBND) và quan sát hành động của họ khi giải quyết một số công việc với tổ dân phố.

c) Nội dung quan sát tập trung vào các vấn đề sau [phụ lục 1.4, tr. 25-26]:

Quan sát về hành vi bên ngoài thể hiện quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong việc thực hiện những nhiệm vụ công tác. Cụ thể: biểu hiện nét mặt, cử chỉ, tác phong, thời gian, thái độ tham dự; sự dễ dàng hay khó khăn khi điều hành cuộc họp; kết quả thực hiện các mục tiêu công tác đã đề ra của chủ tịch phường/xã.

Quan sát về thái độ của cán bộ UBND phường/xã, của người dân đối với năng lực QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã. Biểu hiện ở các nội dung: thông tin có rõ ràng hay không; tần suất các ý kiến của cử toạ (hỏi lại, thắc mắc, tranh luận hay đồng tình; sự hài lòng hay không hài lòng về thông tin; Quan sát về tình cảm và sự tôn trọng của cán bộ UBND và người dân đối với người chủ tịch UBND phường/xã. Biểu hiện: thái độ chú ý lắng nghe (hay không) của mọi người trước các ý kiến của chủ tịch

UBND phường/xã; bầu không khí vui vẻ, ấm cúng, thân thiện hay lạnh lùng, thờ ơ trong quá trình tiếp xúc.

Quan sát về hành vi của cán bộ UBND, người dân địa phương trong việc thực hiện các yêu cầu của chủ tịch UBND phường/xã: đồng tình hay không đồng tình trước những kết luận của Chủ tịch; có hay không sự khen ngợi, khâm phục, đánh giá cao về tài của người Chủ tịch, việc chấp hành của cán bộ và người dân với các quyết định của chủ chủ tịch UBND phường/xã. Quan sát về hành vi phi ngôn ngữ của họ, đó là điệu bộ, cử chỉ, nét mặt và tác phong... trong việc thể hiện tình cảm, thái độ đối với chủ tịch UBND phường/xã.

Ngoài những nội dung chủ yếu đã nêu, chúng tôi quan sát thu thập thêm những thông tin như: cơ sở vật chất, phương tiện làm việc của uỷ ban; nơi làm việc (ngăn nắp, khoa học...); trình độ, NL triển khai nội dung cụ thể của một buổi làm việc nhằm đối chiếu, so sánh với những thông tin khác để hướng tới tính khách quan, chân thực của các nhận định, kết luận trong luận án.

2.3.2.3. Phương pháp phỏng vấn sâu

Tiến hành phỏng vấn sâu các bí thư đảng uỷ phường/xã; cấp trên của chủ tịch UBND phường/xã; những người dưới quyền bao gồm cán bộ UBND phường/xã và nhân dân sống trên địa bàn nhằm mục đích lấy ý kiến của các khách thể này về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

a) Mục đích: Thu thập thông tin để bổ sung, kiểm tra và làm rõ hơn những thông tin đã thu được từ khảo sát thực tiễn trên diện rộng.

b) Nguyên tắc phỏng vấn:

Trong phỏng vấn sâu với những câu hỏi mở, khách thể có thể trả lời một cách khá tự do. Điều này, giúp cho chúng tôi có thể làm rõ thêm các câu hỏi, vấn đề đặt ra liên quan tới HVQL của chủ tịch UBND phường/xã [phụ lục 1.5, tr. 27-30].

Khi sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu cần tạo được niềm tin ở các khách thể. Để có được những thông tin chính xác, chúng tôi coi buổi phỏng vấn như một buổi nói chuyện, trao đổi về quan niệm quyền lực và HVQL, cách thức sử dụng HVQL trong QLHCNN ở địa phương trong các tình huống khác nhau. Trong quá trình phỏng

vấn, chúng tôi đưa ra những câu hỏi dưới những dạng khác nhau để có thể kiểm tra độ chính xác của các câu trả lời cũng như làm sáng tỏ hơn những thông tin chưa rõ.

c) Khách thể phỏng vấn: Khách thể phỏng vấn sâu bao gồm:

+ 30 cán bộ, công chức cấp quận/huyện;

+ 17 bí thư đảng bộ phường/xã;

+ 20 người dân trên địa bàn các phường/xã;

+ 6 chuyên gia am hiểu về lĩnh vực chính trị - xã hội tại Học viện Chính trị - Hành chính khu vực II và các nhà nghiên cứu trên địa bà TP. Hồ Chí Minh

d) Nội dung phỏng vấn:

Nội dung phỏng vấn sâu được chuẩn bị trước theo mục tiêu nghiên cứu, bao gồm 2 phần là phần nội dung phỏng vấn cơ bản (phần cứng) và phần linh hoạt. Phần cứng của nội dung phỏng vấn sâu được chuẩn bị trước một cách chi tiết, rõ ràng theo các mảng vấn đề cụ thể [phụ lục 1.5, tr 27-30]. Phần linh hoạt, người phỏng vấn có thể linh động, mềm dẻo tùy theo mạch câu chuyện của từng khách thể thông qua quan niệm về LĐ, về cuộc sống và quan hệ xã hội..v.v. Tùy vào đối tượng và khách thể của cuộc phỏng vấn sâu mà phần linh hoạt của mỗi cuộc phỏng vấn sâu có thể thay đổi nhằm mục đích vừa tìm hiểu, khai thác được những thông tin phù hợp với mục tiêu phỏng vấn, đồng thời vừa tạo ra sự đồng cảm, hiểu biết lẫn nhau và sự thoải mái về mặt tâm lý giữa nhà nghiên cứu và khách thể phỏng vấn.

Để có thể thu thập được thông tin đầy đủ, chi tiết, toàn diện về các nội dung trên, chúng tôi đã sử dụng hai loại câu hỏi - câu hỏi trực tiếp và câu hỏi gián tiếp.

- Câu hỏi trực tiếp (chủ yếu dùng trong phần cứng (nội dung phỏng vấn)): Dùng để hỏi trực diện những quan niệm về quyền lực, việc sử dụng quyền lực của người LĐ. Loại câu hỏi này được sử dụng ở tất cả các nội dung, giúp cho quá trình phỏng vấn diễn ra nhanh chóng và có thể thu được kết quả cụ thể, rõ ràng. Tuy nhiên, nhằm tránh cho người được phỏng vấn cảm thấy gò bó, khó chịu, nhất là khi người phỏng vấn và khách thể chưa có được mối quan hệ chân tình, gần gũi...v.v, chúng tôi chủ động đưa ra các câu hỏi gián tiếp nhằm khắc phục những hạn chế của loại câu hỏi này và bổ sung thêm những thông tin cần biết.

- Câu hỏi gián tiếp (thường dùng trong phần nội dung phỏng vấn linh hoạt): dùng để tìm hiểu quan điểm, ý kiến người được phỏng vấn thông qua việc hỏi về người khác. Loại câu hỏi này được sử dụng để nghiên cứu những vấn đề nhạy cảm hoặc khi khách thể tỏ ra quá dè dặt khi bày tỏ quan điểm của mình.

Hai loại câu hỏi trực tiếp và gián tiếp được kết hợp linh hoạt để bổ sung, hỗ trợ cho nhau trong suốt quá trình phỏng vấn.

2.3.2.4. Phương pháp bài tập đo nghiệm

a) Mục đích: Nhằm củng cố thêm độ tin cậy của kết quả nghiên cứu và đánh giá kết quả nghiên cứu thực nghiệm thông qua các cách thực sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện trong việc xử lý các tình huống QL cụ thể thường gặp ở cơ sở.

b) Khách thể nghiên cứu: Bài tập đo nghiệm được áp dụng với khách thể là các chủ tịch UBND phường/xã và các nghiệm thể trong nghiên cứu thực nghiệm tác động tâm lý – giáo dục.

c) Nội dung [xem phụ lục 1.3, tr. 18]. Có 14 tình huống QL thuộc các vấn đề thường gặp và nhạy cảm trong các công việc QLHCNN ở cơ sở hiện nay của chủ tịch UBND phường/ xã, đó là:

- Nhóm tình huống về QL địa chính – xây dựng – môi trường đô thị: 2,10; 14;
- Nhóm tình huống về QL hoạt động của UBND phường/xã: 3,4,6;
- Nhóm các tình huống thực hiện công tác tổ chức – cán bộ:5,7,8;
- Nhóm tình huống công tác tiếp dân – giải quyết những khiếu nại tố cáo: 1,9;
- Nhóm tình huống QL hoạt động văn hoá – xã hội của UBND:11,12;13.

Trong đó, chúng tôi tập trung làm rõ khả năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã, cụ thể:

- Cách thức quyết đoán, các tình huống: 4, 12;
- Cách thức thuyết phục, các tình huống, 1, 10;
- Cách thức khuyến khích – trao đổi, các tình huống: 3,11;
- Cách thức thân thiện, các tình huống: 7, 14;
- Cách thức trừng phạt, các tình huống: 6, 9;
- Cách thức tham khảo ý kiến cấp trên: 2, 13;

- Cách thức phân quyền, các tình huống: 5, 8.

d. Cách tính điểm

Mỗi tình huống có 3 lựa chọn, yêu cầu lựa chọn phù hợp nhất với quan điểm của họ. Thang điểm đánh giá giải quyết tình huống như sau: lựa chọn phù hợp nhất gán 3 điểm, lựa chọn phù hợp gán 2 điểm và lựa chọn ít phù hợp gán 1 điểm. Từ cách gán điểm trên, các mức độ của bài tập tình huống như sau:

- Mức độ xử lý các bài tập tình huống được tình bằng ĐTB (1≤ĐTB≤3);

- Có 3 mức độ thể hiện năng lực xử lý tình huống cũng như kết quả xử lý các tình huống trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN của các khách thể, độ lệch trung bình giữa các mức độ là 0,67, do đó 1≤mức thấp≤1,67; 1,68≤mức trung bình≤2,34; 2,35≤mức cao≤3.

2.3.2.5. Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học

Kết quả nghiên cứu được xử lý bằng thống kê toán học với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 13.0 for Window. Các phép tính được sử dụng trong luận án này nhằm để phân tích thống kê mô tả, phân tích thống kê suy luận và để kiểm tra độ tin cậy của các số liệu thu được. Cụ thể:

Các phép tính dùng trong thống kê mô tả.

- Điểm trung bình cộng: dùng để tính điểm đạt được của từng ý kiến (quan sát), từng yếu tố hoặc nhóm yếu tố.
- Độ lệch chuẩn (Standard Deviation - SD) dùng để mô tả mức độ phân tán hay mức độ tập trung của các câu hỏi được lựa chọn.
- Tần suất và tỷ lệ phần trăm của các phương án lựa chọn cho từng ý kiến
- Phân tích thống kê suy luận
- Phân tích so sánh: dùng để so sánh giá trị trung bình (compare means). Các giá trị trung bình được coi là khác nhau có ý nghĩa về mặt thống kê toán học với xác suất $P < 0,05$. Đối với phép so sánh của hai nhóm, chúng tôi dùng phép kiểm định về tính độc lập giữa hai mẫu T - test. Đối với so sánh trung bình của ba nhóm trở lên chúng tôi sử dụng phép phân tích phương sai một yếu tố (ANOVA). Các giá trị có ý nghĩa về mặt thống kê khi xác suất $P < 0,05$.

- Phân tích tương quan nhị biến dùng để tìm hiểu sự liên hệ bậc nhất giữa hai biến số, đó là việc so sánh sự biến thiên của một biến số xảy ra với biến số kia như thế nào trong cùng một thời điểm. Mức độ liên kết hay độ mạnh của mối liên hệ giữa hai biến số được đo bởi hệ số (r) tương quan thứ bậc (person - product moment) ($-1 \leq r \leq 1$). Nếu giá trị r + ($r > 0$) nghĩa là giữa chúng có mối tương quan thuận và giá trị r - ($r < 0$) thể hiện mối tương quan nghịch, còn lại trường hợp nếu $r = 0$ thì hai biến số đó không có mối liên hệ.
- Phân tích hồi quy tuyến tính để xem xét mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc và một hay nhiều biến độc lập nhằm xác định sự thay đổi của biến phụ thuộc khi có sự thay đổi của biến độc lập trên cơ sở nghiên cứu các thông số R^2, F-test cùng với giá trị của P ($P < 0,05$). Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng phép hồi quy để dự đoán sự thay đổi về mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã như thế nào khi có sự tác động của trình độ kiến thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở của chủ tịch UBND phường/xã, động cơ LĐ, QL cấp cơ sở hay đặc điểm văn hoá địa phương… v.v.

2.3.2.6. Phương pháp phân tích chân dung tâm lý chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã có hành vi quyền lực điển hình

a) Mục đích: Phân tích, phác hoạ chân dung người chủ tịch UBND phường/xã có HVQL điển hình từ thực tiễn hoạt động QLHCNN cấp cơ sở nhằm góp phần khẳng định cơ sở lý luận của luận án và bổ sung cho kết quả nghiên cứu thực trạng.

b) Nội dung phân tích: chúng tôi phân tích chân dung của 2 chủ tịch UBND phường/xã thành công và không thành công trong thực hiện HVQL. Những nội dung được mô tả bao gồm:

(1) Phân tích những nét cơ bản trong nhận thức về HVQL của người chủ tịch UBND phường/xã;

(2) Phân tích những nét căn bản trong cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức CB và QCND thực hiện các mục tiêu trong QLHCNN tại địa phương;

(3) Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức CB và QCND thực hiện nhiệm vụ QLHCNN tại địa phương.

c) Cách thức tiến hành: dựa trên cơ sở những thông tin thu được từ khảo sát nghiên cứu thực trạng kết hợp với các thông tin thu được từ các phương pháp quan sát, phỏng vấn tìm hiểu từ chính bản thân những chủ tịch UBND phường/xã và các CB LĐ ở cấp quận, huyện, CB phường/xã và QCND, chúng tôi tiến hành phân loại, lựa chọn phân tích chân dung hai chủ tịch UBND phường/xã điển hình theo những nội dung đã trình bày ở trên.

2.3.2.7. Phương pháp thực nghiệm tác động tâm lý – giáo dục

a) Địa điểm tổ chức: Tại Học viện Chính trị - Hành chính khu vực II, thuộc Học việc Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, số 99 đường Man Thiện, Phường Hiệp Phú, Quận 9, TP. Hồ Chí Minh.

b) Thời gian tổ chức thực nghiệm tác động: Thực nghiệm được thực hiện từ 13/4 năm 2012 đến 15/6 năm 2012;

c) Giả thuyết thực nghiệm: Nếu sử dụng các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục nâng cao nhận thức về HVQL và rèn luyện khả năng đối diện với các tình huống QL thì có thể tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

d) Mục đích: Thực nghiệm tiến hành nhằm kiểm tra giả thuyết khoa học đã nêu trên.

e) Khách thể thực nghiệm: Nhằm đảm bảo cho quá trình tác động tâm lý - giáo dục diễn ra hiệu quả về mặt nhận thức và rèn luyện kỹ năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống thực tiễn QL ở nhóm thực nghiệm, chúng tôi chọn ra 20 cán bộ là chủ tịch, phó chủ tịch UBND phường/xã đang theo học tại Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia khu vực II, để tiến hành thực hiện biện pháp thực nghiệm tác động.

Để đảm bảo tính khách quan cho quá trình thực nghiệm tác động tâm lý - giáo dục, do không có sự đồng nhất ở các khách thể thực nghiệm vì thế với nguyên tắc là đảm bảo không có sự khác biệt lớn về các tiêu chí giữa các nghiệm thể, chúng tôi thực hiện lựa chọn bằng cách sàng lọc đối tượng dựa trên các tiêu chí căn bản nhất và tiến hành bốc thăm ngẫu nhiên. Kết quả và đặc điểm của khách thể tham gia vào thực nghiệm, như sau (bảng 2.2):

Bảng 2.2: *Đặc điểm của khách thể thực nghiệm*

Các tiêu chí	***Nhóm thực nghiệm***

		Số lượng	*%*
Tuổi	Từ 30 trở xuống	2	10
	Từ 31 trở lên	18	90
Trình độ chuyên môn	Đại học	20	100
	Sau đại học	0	0
Giới tính	Nam	13	65
	Nữ	7	35
Trình độ LLCTHC	Sơ cấp	0	0
	Trung cấp	20	20
	Cao cấp	0	0

Từ bảng 2.2 có thể thấy được khách thể thực nghiệm có đặc điểm khá tương đồng ở các tiêu chí, sự khác biệt là không đáng kể. Điều này cho phép chúng tôi có cơ sở khoa học để khẳng định kết quả thực nghiệm.

f) Nội dung, mô hình thực nghiệm và nguyên tắc thực nghiệm:

Thông qua chương trình tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ về kiến thức, kỹ năng LĐ chúng tôi tập trung vào việc nâng cao nhận thức về HVQL và củng cố tăng cường khả năng ứng phó với các tình huống QL đối với các nghiệm thể. Quy trình tác động đi từ nhận thức cảm tính: nghe, nhìn...hình thành biểu tượng, đến tư duy phân tích, so sánh với những kiến thức, biểu tượng, kinh nghiệm cũ và khái quát, tổng hợp để hình thành kiến thức mới, biểu tượng mới về hành vi.

Chúng tôi sử dụng mô hình thực nghiệm không đầy đủ (Đồ án kiểm soát tối thiểu) với tiền kiểm và hậu kiểm trong thực nghiệm (đo trước thực nghiệm và đo sau thực nghiệm) [80; tr. 340-344]:

Yb	X	Ya

Nguyên tắc thực nghiệm tạo ra sự biến đổi của biến phụ thuộc (Y) bằng tác động của biến độc lập (X) (X là các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục) được thể hiện ở cách thức tổ chức hoạt động nhận thức về HVQL, cách thức tổ chức thực hành rèn luyện cách thức sử dụng quyền lực cho các nghiệm thể. Từ đó, giúp các nghiệm thể nâng cao nhận thức về HVQL và hình thành kỹ năng sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống thực tiễn. Sau đó đánh giá sự biến đổi của biến phụ thuộc (Y)

(Nhận thức HVQL và khả năng ứng phó với các tình huống QL qua hai lần đo (Y= Ya –Yb); trong đó Ya là biến phụ thuộc của lần đo 2 và Yb là biến phụ thuộc của lần đó 1).

g) Cơ sở đề xuất các biện pháp tác động tâm lý - giáo dục:

- Cơ sở lý luận:

+ HVQL là hành vi có ý thức của con người: tâm lý, ý thức được hình thành, phát triển và biểu hiện trong hoạt động. Tính thống nhất biện chứng giữa tâm lý, ý thức và hoạt động. Sự phát triển của nhận thức là cơ sở làm thay đổi hành vi của con người.

+ Thuyết "Học tập xã hội" khẳng định: con người có thể thay đổi hành vi thông qua các cơ chế của sự học tập xã hội. Trong lý thuyết học tập xã hội được phát triển bởi A. Bandura và các cộng sự, học tập các hành vi được khuyến khích bởi 2 cách thức, đó là cách thức học tập thông qua hành động, tự trải nghiệm của bản thân và học tập thông qua quan sát hành vi của người khác [65].

+ Lý thuyết về sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống trong QL.

Tình huống QL là các nhiệm vụ đòi hỏi người LĐ phải tư duy để đánh giá đúng yêu cầu khách quan trong việc sử dụng quyền lực phù hợp. Tình huống QL được xem là những hoàn cảnh có vấn đề trong LĐ đòi hỏi người LĐ phải đưa ra các quyết định lựa chọn các cách thức sử dụng quyền lực phù hợp nhằm thực hiện được các mục tiêu. Đối với thực tiễn của hoạt động LĐ các tình huống vô cùng phong phú, đa dạng và phức tạp. Các tình huống có thể là: các tình huống về sự tác động của các điều kiện kinh tế-xã hội (thay đổi cơ chế, chính sách và pháp luật...); các tình huống nảy sinh trong thực hiện các mục tiêu đã xác định (thực hiện các mục tiêu về QL con người, đất đai, tài chính, xây dựng, an ninh…); các tình huống về đặc tính của khách thể LĐ (đặc điểm tâm lý của cá nhân, tập thể, các tình huống bất trắc xảy ra trong quan hệ nội bộ nhóm, tập thể, thiên tai, hoả hoạn…) [8, 21, 33, 51].

- Cơ sở thực tiễn:

Từ kết quả nghiên cứu thực trạng biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, chúng tôi thấy rằng:

+ Những khách thể nào có quan niệm không đúng về quyền lực và nhận thức thấp về HVQL, thì sẽ biểu hiện của HVQL ở mức độ thấp.

+ Khi các khách thể có sự cứng nhắc trong sử dụng các cách thức sử dụng quyền lực thì kết quả ảnh hưởng tới CB và QCND có chỉ số không cao. Điều này có nghĩa là nếu không có sự hài hoà trong việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực thì hạn chế đến sự thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của CB và QCND.

+ Kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình hình thành và biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cho thấy trình độ kiến thức và kỹ năng LĐ, QL được đào tạo là một trong những nguyên nhân cơ bản nhất có tác động mạnh nhất đến HVQL và là yếu tố có khả năng dự báo sự thay đổi mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cao nhất. Điều này phù hợp với lý luận về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là hành vi có ý thức, hành vi xã hội được hình thành, phát triển thông qua việc học tập, rèn luyện trong các điều kiện xã hội cụ thể của con người.

h) Các biện pháp tác động tâm lý-giáo dục

Biện pháp 1: Tổ chức học tập trên lớp nhằm bồi dưỡng tri thức về HVQL cho khách thể nhóm thực nghiệm. Từ đó củng cố, nâng cao nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cho các nghiệm thể. Tổng thời gian thực hiện biện pháp này là 30 tiết (bao gồm 25 tiết lý thuyết và 5 tiết thảo luận)

Mục đích: Cung cấp cho nghiệm thể một số khái niệm, kiến thức cơ bản về HVQL. Qua đó, giúp họ thấy rằng, để sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống QL đòi hỏi người LĐ, QL phải nhận thức được các loại quyền lực, các cách thức sử dụng quyền lực; nhận biết và phân loại được các dạng tình huống QL, đồng thời nhận biết được tính phù hợp của các cách thức đối với các tình huống QL.

Nội dung và cách thức thực hiện:

Các bài giảng nhằm cung cấp kiến thức cho nhóm thực nghiệm được xây dựng trên những nội dung cơ bản của quyền lực và HVQL trong LĐ, QL. Cụ thể, như sau:

Bài 1. **Quyền lực trong LĐ, QL (5 tiết)**

I. Khái niệm về quyền lực trong LĐ, QL (khái niệm, phân loại về quyền lực)

II. Lịch sử nghiên cứu quyền lực trong LĐ, QL

Bài 2: **HVQL của người LĐ, QL (10 tiết)**

I. HVQL trong LĐ, QL (khái niệm, đặc điểm, ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL)

II. Những mặt biểu hiện cơ bản của HVQL

III. Các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành và biểu hiện của HVQL.

Bài 3: **Sử dụng quyền lực trong các tình huống LĐ, QL (10 tiết)**

I. Khái niệm về tình huống trong LĐ, QL

II. Phân loại các tình huống trong LĐ, QL

III. Sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống LĐ, QL

Bài 4: **Thảo luận** (5 tiết),

Chủ đề "*Vận dụng những hiểu biết về HVQL trong hoạt động QLHCNN ở cấp phường/xã*"

Các bài giảng được thực hiện trên cơ sở phương pháp thuyết trình kết hợp với thảo luận nhóm nhằm đảm bảo cho các nghiệm thể nắm vững những tri thức lý thuyết về HVQL [phụ lục 4, tr. 62].

Phương tiện thực hiện: Lớp học, máy tính, đầu chiếu (Projetor), giấy Ao, bảng ghim.

***Biện pháp 2*:** Thực hành rèn luyện kỹ năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống QL.

Thời gian thực hiện : 15 tiết

Mục đích: Nâng cao kỹ năng sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống trong QL.

Nội dung và cách thức thực hiện:

Quá trình thực hành rèn luyện kỹ năng sử dụng các cách thức gây ảnh hưởng bao gồm 2 bước. Nội dung và cách thức thực hiện từng bước như sau:

Bước 1: Thực hành đặt mình vào vị trí chủ tịch UBND phường/xã, tự nhận thức của bản thân về HVQL.

Thời gian: 10 tiết

Mục đích: Nhằm làm cho khách thể thực nghiệm nhận diện được các quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; mục đích, ý nghĩa HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã và đề xuất được các tình huống QL thường gặp của chủ tịch UBND phường/xã.

Nội dung thực hiện:

Thứ nhất: Khách thể thực nghiệm hồi tưởng, nhớ lại những kiến thức đã học về HVQL và vận dụng để nhận diện được các quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; mục đích, ý nghĩa HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã

Thứ hai: Khách thể thực nghiệm đề xuất các tình huống QL thường gặp của chủ tịch UBND phường/xã.

Cách thức: Tổ chức thảo luận nhóm về các nội dung trên dưới sự hướng dẫn của giảng viên; Giảng viên tổng kết rút ra những ưu điểm và hạn chế trong nhận thức của đối tượng thực nghiệm.

Phương tiện thực hiện: Lớp học, giấy A0, máy tính, đầu chiếu (Projetor)

Bước 2. Thực hành giải các bài tập về HVQL trong LĐ, QL ở cấp cơ sở.

Thời gian thực hiện 5 tiết.

Mục đích: Hình hành và phát triển kỹ năng sử dụng quyền lực phù hợp với tình huống QL đối với khách thể thực nghiệm.

Nội dung: Trên cơ sở các tình huống mẫu, khách thể thực nghiệm vận dụng những hiểu biết về các cách thức và khả năng phân tích nhận diện tình huống trên cơ sở đó để đưa ra các cách thức sử dụng quyền lực phù hợp.

Cách thức tổ chức: Giảng viên (nghiệm viên) chia 4 nhóm thảo luận (1 nhóm 5 nghiệm thể) đề xuất các cách thức sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống. Và lần lượt từng nhóm cử đại diện đóng vai chủ tịch UBND phường/xã trình bày hướng giải quyết tình huống bằng việc sử dụng quyền lực với các tình huống đề ra. Các nhóm khác nhận xét và cho ý kiến của nhóm mình. Kết thúc buổi thực hành giảng viên (nghiệm viên) nhận xét, tổng kết.

Phương tiện thực hiện: Phòng học, máy tính, máy chiếu (Projetor), bảng ghim, giấy Ao, bút lông.

i) Tổ chức tiến hành thực nghiệm: được chia làm 3 giai đoạn.

Giai đoạn 1: *Xác định thực trạng về nhận thức HVQL và khả năng sử dụng quyền lực vào các tình huống quản lý.*

* *Mục đích*: xác định mức độ nhận thức về HVQL, khả năng sử dụng các cách thức gây hưởng phù hợp với các tình huống QL.

** Quá trình thực hiện bao gồm các bước sau*:

- Tiếp xúc ban đầu nhằm thiết lập bầu không khí cởi mở, tin tưởng giữa các nghiệm thể và nhà nghiên cứu.
- Thống nhất quan điểm, nhiệm vụ giữa nhà nghiên cứu và các khách thể trong nhóm thực nghiệm.
- Thu thập thông tin và xác định vấn đề: sử dụng các phương pháp phỏng vấn, sử dụng bảng hỏi, nhà nghiên cứu tìm hiểu đánh giá của các khách thể về mức độ nhận thức về HVQL và cách thức sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống QL. Sau khi phân tích kết quả thu được từ khảo sát thực tiễn, chúng tôi có thể đưa ra những giả thuyết về nhận thức HVQL và khả năng sử dụng các cách thức sử dụng quyền lực. Từ đó, giúp chúng tôi xây dựng các mục tiêu và kế hoạch tác động thực nghiệm cho các nghiệm thể.

Giai đoạn 2**:** *Thực hiện các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục*

** Mục đích: Với sự hỗ trợ của các biện pháp tác động* tâm lý - giáo dục giúp các khách thể trong nhóm thực nghiệm tăng cường những tri thức HVQL, cách thức đối diện với các tình huống LĐ, từ đó có được những quan niệm đúng đắn về các khái niệm này, thay đổi cách nhìn nhận cứng nhắc về HVQL và tăng cường kỹ năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống QL ở các nghiệm thể.

** Quá trình thực hiện bao gồm các bước sau:*

- Lựa chọn biện pháp tác động thích hợp.
- Xây dựng kế hoạch thực hiện.
- Triển khai thực hiện.

***Giai đoạn 3*: *Lượng giá và kết thúc*.**

* *Mục đích:* giúp cho nhà nghiên cứu kịp điều chỉnh thay đổi những biện pháp tác động phù hợp hơn.

* *Lượng giá*: nhà nghiên cứu sẽ đánh giá những mặt làm được, những tiến bộ của khách thể và cả những mặt còn hạn chế ở họ. Lượng giá sẽ được tiến hành trong suốt quá trình thực nghiệm nhằm xác định kết quả đạt được sau mỗi buổi tác động, sau mỗi giai đoạn thực nghiệm cũng như trước khi kết thúc quá trình thực nghiệm.

Tiểu kết chương 2

Trên đây chúng tôi đã trình bày những nội dung phương pháp và việc tổ chức nghiên cứu để thực hiện các nhiệm vụ đã đề ra và chứng minh giả thuyết của đề tài.

Nghiên cứu này được thực hiện theo một qui trình tổ chức chặt chẽ và có sự kết hợp của nhiều phương pháp: Phân tích văn bản tài liệu, điều tra bằng bảng hỏi, giải bài tập đo nghiệm, quan sát, phỏng vấn sâu, phân tích chân dung tâm lý điển hình... Các số liệu được xử lý theo phương pháp định lượng và định tính cho phép có những kết quả và kết luận đạt độ tin cậy, có giá trị về mặt khoa học. Các kết quả nghiên cứu định lượng được khắc hoạ rõ hơn bằng các kết quả nghiên cứu định tính (quan sát, phỏng vấn sâu, phân tích chân dung tâm lý điển hình), đặc biệt, về quy trình, cách thức tổ chức thực nghiệm tác động một cách khoa học đảm bảo độ tin cậy cho các kết quả nhận được.

Ch-¬ng 3
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN BIỂU HIỆN HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA CHỦ TỊCH UỶ BAN NHÂN DÂN PHƯỜNG/XÃ

Trong nghiên cứu thực tiễn, chúng tôi tập trung vào những vấn đề chủ yếu sau:

- Đánh giá thực trạng biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay;
- Phân tích mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan tới HVQL của chủ tịch UBND phường/xã;
- Thử nghiệm một số biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm nâng cao nhận thức HVQL và kỹ năng ứng phó với các tình huống QL có liên quan tới việc sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.

3.1. Thực trạng biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được chúng tôi nghiên cứu qua sự biểu hiện trên 3 mặt cơ bản:

- Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã;
- Cách thức sử dụng quyền lực trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương;
- Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương.

Từ đó tổng hợp thành mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

3.1.1 Thực trạng nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

3.1.1.1. Nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã qua các nội dung

Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là mặt biểu hiện quan trọng của HVQL, là cơ sở đảm bảo việc thực hiện có hiệu quả HVQL trong hoạt động QLHCNN ở địa phương. Qua khảo sát nhận thức về HVQL cho thấy (bảng 3.1): Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã tại thành phố Hồ Chí Minh có ĐTB = 3,34, ở mức độ trung bình. Trong số 56 khách thể là chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh, có 1 người nhận thức ở mức độ "rất cao" về HVQL, chiếm 1,8%, có 18 người

nhận thức về HVQL ở mức độ "cao", chiếm 32,1%, ở mức độ nhận thức "trung bình" có 36 người, chiếm 64,3% và ở mức độ nhận thức "thấp" có 1 người, chiếm 1,8%, không có ai ở mức độ nhận thức rất thấp. Giữa các nội dung nhận thức có thể thấy, "*nhận thức về ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL*" và "*nhận thức về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã* " được thể hiện cao nhất ở mức độ "cao", 2 nội dung còn lại (nhận thức về bản chất HVQL và nhận thức về mục tiêu HVQL) được biểu hiện ở mức độ trung bình. Kiểm định T-test cho thấy, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa *nhận thức về ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL* và *nhận thức về quyền lực*; giữa nhận thức *về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL* và nhận thức *bản chất của HVQL*; giữa nhận thức về *ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL* và nhận thức về *mục tiêu của HVQL* (với độ chênh lệch về ĐTB giữa 2 cặp yếu tố lần lượt là: 3,53 – 3,32; 3,52 – 3,30; 3,53-3,24 và P<0,05; P<0,05 và P<0,001) [phụ lục 3.1, tr 48]. Giữa các nội dung nhận thức còn lại không có sự khác biệt về mặt thống kê. Điều này cho thấy ngoại trừ nội dung nhận thức về "*ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL*" thì ở các nội dung được chủ tịch UBND phường/xã nhận thức là khá cân bằng.

Bảng 3.1: *Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*

Nội dung nhận thức	***ĐTB***	***ĐLC***	***Mức độ***
1. Quyền lực	3,32	0,47	TB
2. Bản chất HVQL	3,30	0,55	TB
3. Mục tiêu HVQL	3,24	0,50	TB
4. Ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL	3,53	0,54	cao
Tổng	3,34	0,41	TB

Ghi chú: ĐTB: 1≤ ĐTB ≤5; Các mức độ: rất cao, cao, trung bình (TB), thấp, rất thấp.

Đi sâu phân tích các nội dung nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, trước hết, ở nội dung nhận thức về "*Quyền lực*" và từ thang đo "*Quan niệm về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*" (bảng 3.2) có thể nhận thấy, những biểu hiện mang thể thức "chỉ đạo", "mệnh lệnh" – những biểu hiện rõ nét nhất về quyền lực địa vị được khách thể nhận thức tốt hơn. Những mệnh đề biểu thị quyền lực cá nhân có kết quả nhận thức thấp hơn, cụ thể: "*Người có quyền lực là người định hướng được hành động của người khác*" (ĐTB = 3,23) thể hiện mức độ nhận thức trung bình và "*Người có quyền lực là người có uy tín với người khác*" (ĐTB = 3,66).

Bảng 3.2: *Quan niệm của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực*

Nội dung	***ĐTB***	***ĐLC***	***Mức độ***
1. Người có quyền lực là người được người khác phục tùng	3,37	0,84	TB
2. Các yêu cầu của người có quyền lực được người khác thực hiện	3,50	0,85	Cao
3. Những mệnh lệnh của người có quyền lực được người khác thi hành	3,71	0,82	Cao
4. Người có quyền lực là người chỉ đạo được người khác	3,83	0,75	Cao
5. Người có quyền lực là người định hướng được hành động của người khác	3,23	0,87	TB
6. Người có quyền lực là người có uy tín với người khác	3,66	0,83	Cao
7. Người có quyền lực là người tìm cách làm cho người khác lệ thuộc*	2,33	1,1	Thấp
8. Người có quyền lực là người tìm cách trấn áp được người khác*	2,53	1,1	Thấp

Ghi chú:(*) Những mệnh đề được đổi điểm

Để thực hiện HVQL đòi hỏi chủ tịch UBND phường/xã phải nhận thức được quyền lực của mình. Tương tự như *"quan niệm của chủ tịch UBND phường/xã về quyền lực"*, nhận thức về "*quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*" cũng có sự khác biệt khi so sánh giữa những biểu hiện nhận thức *"quyền lực địa vị"* và những biểu hiện nhận thức *"quyền lực cá nhân*". Cụ thể, những mệnh đề (1), (2), (3), (4) thể hiện quyền lực địa vị được nhận thức tốt hơn các mệnh đề thể hiện quyền lực cá nhân của chủ tịch UBND phường/xã (các mệnh đề 5, 6, 7) (bảng 3.3).

Bảng 3.3: *Nhận thức về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*

Nội dung	***ĐTB***	***ĐLC***	***Mức độ***
1. Khi CB và QCND thi hành mệnh lệnh của tôi	3,71	0,75	Cao
2. Khi CB và QCND sẵn sàng thực hiện các quyết định triệu tập của tôi	3.80	0,86	Cao
3. Khi CB và QCND thực hiện đúng các chủ trương và biện pháp mà tôi đề ra	3,51	0,76	Cao
4. Khi CB và QCND thực hiện nghiêm chỉnh các yêu cầu của tôi	3,48	0,63	Cao
5. Khi CB và QCND làm theo sự thuyết phục của tôi	3,01	0,99	TB
6. Khi tôi định hướng được hành động của CB và QCND	2,98	1,00	TB
7. Khi CB và QCND xem tôi là tấm gương tốt trong công	3,10	1,18	TB

việc và cuộc sống			

Kết quả từ khảo sát thực tiễn đã phản ánh thực tế nhận thức về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã tại TP. Hồ Chí Minh hiện nay. Một bộ phận chủ tịch UBND phường/xã được hỏi quan niệm chỉ có "*quyền lực địa vị*" từ vị trí LĐ được Nhà nước thừa nhận và chuẩn y "*quyền hạn*" mới chính là quyền lực của chủ tịch. Điều này đã làm khô cứng vai trò, trách nhiệm, đạo đức công vụ, quan hệ ứng xử thân thiện, gần gũi, cởi mở… của một bộ phận chủ tịch UBND phường/xã, là cơ sở tạo ra sự quan liêu, mệnh lệnh, áp đặt…v.v trong QLHCNN ở địa phương.

Bên cạnh đó, quan niệm đúng về "*quyền lực*" là cơ sở quan trọng để có những nhận thức đúng những nội dung khác của HVQL. Tuy nhiên, khả năng phân biệt quan niệm đúng với các quan niệm sai về quyền lực chưa cao, nói cách khác nhận thức về quyền lực nói chung của chủ tịch UBND phường/xã là chưa thực sự sâu sắc. Có nhiều khách thể còn nhầm lẫn giữa "*cố gắng tìm cách làm cho người khác lệ thuộc*" hoặc "*tìm cách trấn áp được người khác*" là quyền lực của một người đối với người khác. Do đó dẫn đến ở những mệnh đề này có ĐTB và thứ bậc thấp: "*Người có quyền lực là người tìm cách làm cho người khác lệ thuộc*" (ĐTB = 2,33) và "*Người có quyền lực là người tìm cách trấn áp được người khác*" (ĐTB = 2,53) (bảng 3.2).

Cùng với nhận thức về quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã, nhận thức đúng đắn về "*bản chất HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*" có ý nghĩa quan trọng đối với việc thực hiện HVQL. Khi chủ tịch UBND phường/xã có cái nhìn đúng đắn về bản chất của HVQL và trên cơ sở đó họ sẽ có trách nhiệm thực hiện đúng các mục tiêu cũng như các yêu cầu mà hoạt động QLHCNN ở địa phương đề ra. Kết quả nghiên cứu (bảng 3.4) nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về bản chất HVQL cho thấy, sự phiến diện và thiếu sâu sắc trong cách nhìn nhận về quyền lực đã dẫn đến sự hạn chế trong nhận thức về bản chất của HVQL. Ở mệnh đề (1) quan niệm về bản chất của HVQL được các khách thể đánh giá ở mức cao, có (ĐTB = 4,01). Tuy nhiên, ở hai mệnh đề cụ thể hóa mệnh đề (1): mệnh đề (2) mức cao (ĐTB = 3,98) và mệnh đề (5) ở mức trung bình (ĐTB = 2,80) đã có sự khác biệt giữa chúng ở mức ý nghĩa ($P<0,05$) [phụ lục 3.1, tr. 48]. Điều này cho thấy, trong số những khách thể có điểm số cao ở nội dung "*sử dụng quyền lực địa vị*" thì lại có điểm số thấp ở nội dung "*sử dụng quyền lực cá nhân*".

Bảng 3.4: *Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về bản chất HVQL*

Nội dung	***ĐTB***	***ĐLC***	***Mức độ***
1. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là quá trình gây ảnh hưởng tới nhận thức, thái độ và hành vi của CB và ND nhằm thực hiện những mục tiêu, nhiệm vụ của địa phương	4,01	0,72	Cao
2. HVQL là việc sử dụng quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã tác động vào nhận thức, thái độ và hành vi của CB và QCND nhằm thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của địa phương	3,98	0,70	Cao
3. HVQL là quá trình ra các quyết định QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã*	2,57	1,17	Thấp
4. HVQL là quá trình sử dụng công cụ quyền lực Nhà nước của chủ tịch UBND phường/xã*	3,44	1.20	Cao
5. HVQL là việc sử dụng sự gương mẫu về đạo đức của chủ tịch UBND phường/xã gây ảnh hưởng tới CB và QCND trong thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính ở địa phương	2,80	1,06	TB
6. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là quá trình thực hiện sức mạnh răn đe của chính quyền nhân dân đối với các thế lực thù địch và phản động ở địa phương*	2,48	1,15	Thấp
7. HVQL là sự thể hiện năng lực LĐ, QL của chủ tịch UBND phường/xã trong quản lý hành chính ở địa phương	3,82	0,56	Cao

Ghi chú:(*) Những mệnh đề được đổi điểm

Tương tư như nhận thức về quyền lực, nhận thức về bản chất HVQL của các khách thể còn cảm tính, chưa sâu sắc. Họ nhầm lẫn giữa bản chất và chức năng của HVQL, giữa HVQL của chủ tịch UBND phường/xã và quyền lực Nhà nước. Ở mệnh đề "*HVQL là quá trình ra các quyết định QLHCNN*" chỉ có 25% số khách thể trả lời "*Không đúng*" và "*hoàn toàn không đúng*"; mệnh đề "*HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là quá trình sử dụng công cụ quyền lực Nhà nước*" có 52% số khách thể trả lời *"không đúng*" và *"hoàn toàn không đúng"*; mệnh đề "*HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là quá trình thực hiện sức mạnh răn đe của chính quyền nhân dân đối với các thế lực thù địch và phản động ở địa phương*" có 18% số khách thể trả lời "*không đúng*" và "*hoàn toàn không đúng*" [Phụ lục 3.1, tr. 48].

Bảng 3.5: *Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về mục tiêu HVQL*

Nội dung	***ĐTB***	***ĐLC***	***Mức độ***
1. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của CB và QCND để thực hiện mục tiêu kinh tế-xã hội của địa phương	4,28	0,56	Cao
2. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là nhằm làm cho CB và QCND đồng thuận, phục tùng những yêu cầu, những chỉ đạo của chủ tịch UBND phường/xã	4,21	0,59	Cao
3. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là để phát huy vai trò và sức mạnh của CB và QCND nhằm thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước ở địa phương	4,33	0,64	Cao
4. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là để đảm bảo sự tín nhiệm của CB và QCND đối với họ	3,41	1,07	TB
5. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là để đảm bảo thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ theo yêu cầu của cấp trên*	2,30	0,95	Thấp
6. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là nhằm đảm bảo an ninh, trật tự trên địa bàn*	2,03	1,02	Thấp
7. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là thực hiện trấn áp của chính quyền nhà nước ở địa phương đối với các thế lực phản động và thù địch*	2,10	1,10	Thấp

Ghi chú:(*) Những mệnh đề được đổi điểm

Quan niệm đúng về mục tiêu HVQL có ý nghĩa quyết định trong việc thực hiện HVQL. Ở thang đo nhận thức "*mục tiêu HVQL*" (bảng 3.5) cho thấy, hầu hết các khách thể đều đạt ĐTB ở mức "cao" (mệnh đề 2 và 4) và "rất cao" (mệnh đề 3 và 1) ở các mục tiêu mà HVQL hướng đến. Tuy nhiên, trong số khách thể được nghiên cứu có nhiều người lại cho rằng, mục tiêu HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là "*nhằm thực hiện các yêu cầu của cấp trên*" (14*% số khách thể trả lời "không đúng" và "hoàn toàn không đúng"*), hoặc là nhằm "*đảm bảo an ninh trật tự...*" (11*% số khách thể trả lời "không đúng" và "hoàn toàn không đúng"*) hay là để "*thể hiện trấn áp các thế lực thù địch...*" (11*% số khách thể trả lời "không đúng" và "hoàn toàn không đúng"*) [phụ lục 3.1, tr. 48]. Ở đây rõ ràng đã có sự lệ thuộc của HVQL của chủ tịch UBND phường/xã với "*yêu cầu từ cấp trên*", hoặc đánh đồng giữa HVQL của người chủ tịch với việc thực thi quyền lực nhà nước.

Điều này cho thấy, việc xác định mục tiêu HVQL của chủ tịch UBND phường/xã tại TP. Hồ Chí Minh còn có những hạn chế nhất định. Đó là hạn chế về vai trò của chủ tịch UBND phường/xã trong việc LĐ chính quyền địa phương thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ mà địa phương đề ra. Trong hệ thống QLHCNN ở nước ta, quyền lực địa vị của chủ tịch UBND phường/xã có tính thống nhất và độc lập trong mối quan hệ với quyền lực nhà nước. Điều này được thể hiện trong giới hạn về quyền hạn cũng như những quy định về nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường/xã phải thực hiện trong địa vị xã hội của mình. Đồng thời, để thực hiện vai trò, chủ tịch UBND phường/xã là người đại diện cho nhân dân, chịu trách nhiệm trước nhân dân trong việc thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ mà địa phương đề ra. HVQL của chủ tịch UBND là sản phẩm hoạt động của chủ tịch để thực hiện các vai trò và các mục tiêu, nhiệm vụ đó. Những hạn chế về việc xác định mục tiêu của HVQL như trên là nguyên nhân làm cho hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã còn nặng về "*hành chính, quan liêu*", "*không gần dân*" hoặc "*thái độ trông chờ, ỷ lại vào cấp trên*", *"thụ động"* hay "*lạm dụng quyền lực nhà nước*" trong thực hiện nhiệm vụ.

Bảng 3.6: *Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL*

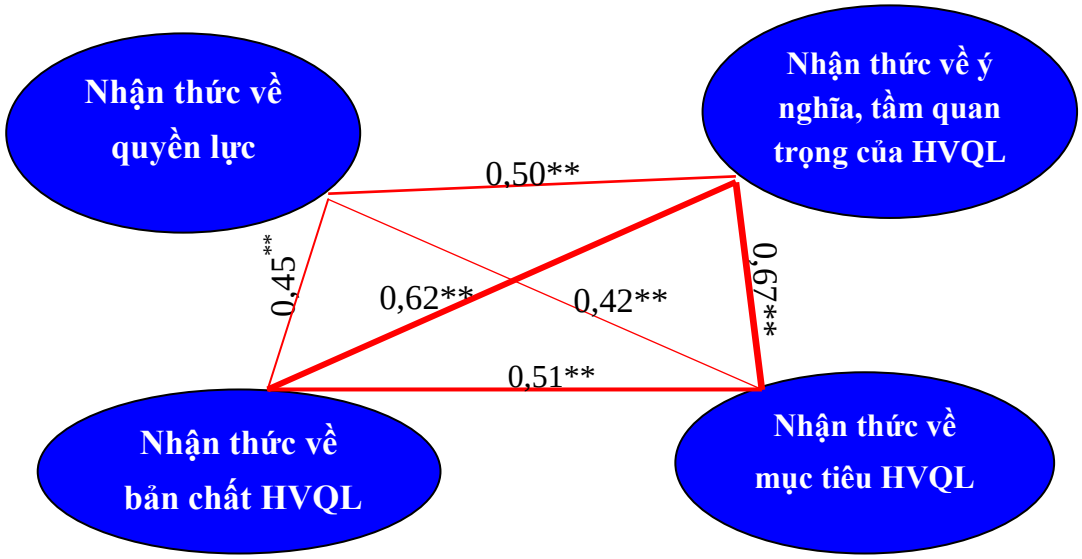
Nội dung	***SL***	***ĐTB***	***Mức độ***
1. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã đảm bảo thực hiện tốt các chủ trương, chính sách và pháp luật của Đảng và Nhà nước và các mục tiêu kinh tế - xã hội của địa phương	4,30	0,63	Cao
2. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã tăng cường sự đoàn kết, nhất trí và sự đồng thuận cao trong CB và ND	3,96	0,68	Cao
3. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã đảm bảo sức mạnh răn đe của chính quyền nhà nước đối với các thế lực thù địch và phản động ở địa phương*	2,07	1,24	TB
4. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện sự nghiêm minh của quyền lực Nhà nước đối với CB và QCND *	2,07	1,25	TB
5. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã đảm bảo sự thống nhất của quyền lực Nhà nước từ trung ương đến địa phương	4,12	0,85	Cao
6. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã tăng cường niềm tin của CB và QCND đối với chính quyền nhà nước và Đảng CSVN	4,28	0,52	Cao
7. HVQL của chủ tịch UBND phường/xã củng cố và tăng	3,89	0,77	Cao

cường uy tín của họ đối với CB và QCND			

Ghi chú:(*) Những mệnh đề được đổi điểm

Ở thang đo nhận thức "*ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL*", (bảng 3.6) các mệnh đề "đúng" được các khách thể nhận thức khá tốt, thể hiện ở "*mức cao*" (ĐTB: mệnh đề 2 (ĐTB 3,96); mệnh đề 5 (ĐTB = 4,12); mệnh đề 7 (ĐTB = 3,89) và ở "*mức rất cao*": mệnh đề 1 (ĐTB = 4,30); mệnh đề 6 (ĐTB = 4,28)). Tuy nhiên, cũng như nhận thức về các nội dung khác của HVQL, sự cảm tính, thiếu chiều sâu và nhầm lẫn trong nhận thức về "*ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL*" cũng còn thể hiện khá nhiều. Họ cho rằng ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL chủ tịch UBND phường/xã là để "*thể hiện sự nghiêm minh của quyền lực nhà nước đối với cán bộ và quần chúng nhân dân*" (mệnh đề 4 với ĐTB = 2,07) (có 19,6% số khách thể trả lời "*không đúng*" và "*hoàn toàn không đúng*" ở mệnh đề này – phụ lục 3.1); hoặc là để "*thể hiện sức mạnh răn đe của chính quyền nhà nước với các thế lực thù địch và phản động*" (mệnh đề 3; ĐTB = 2,07) (có 18% số khách thể trả lời "*không đúng*" và "*hoàn toàn không đúng*" ở mệnh đề này) [phụ lục 3.1, tr. 48].

Đánh giá sự tương quan giữa các nội dung nhận thức bằng hệ số tương quan Person, kết quả được thể hiện qua sơ đồ 3.1.



* Mức ý nghĩa P< 0.05.

** Mức ý nghĩa P< 0.01.

Sơ đồ 3.1: *Tương quan giữa các nội dung nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*

Kết quả được hiển thị ở sơ đồ 3.1 cho thấy rằng, giữa các nội dung nhận thức có mối tương quan thuận chiều khá chặt chẽ. Điều này nghĩa là có sự thống nhất trong sự nhận thức của các khách thể về các nội dung của HVQL. Đáng chú ý trong các mối quan hệ đó, thì ở các nội dung: "*Nhận thức về bản chất HVQL*" với "*nhận thức về mục tiêu HVQL*" và "*nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL*" có quan hệ chặt chẽ (hệ số tương quan lần lượt là r = 0,51 và r = 0,62) và giữa nội dung "*nhận thức về mục tiêu HVQL*" với "*nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL*" có hệ số tương quan (r = 0,67) [phụ lục 3.1, tr. 48]. Như vậy, có thể nhận định rằng, nhận thức của các khách thể về các nội dung HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có mối quan hệ chặt chẽ, thống nhất biện chứng với nhau. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với quy luật của lý luận nhận thức trong nghiên cứu của Tâm lý học, đó là "*Tính thống nhất của quá trình nhận thức về sự vật và hiện tượng trong hiện thực khách quan của con người*".

Từ kết quả khảo sát nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã qua điều tra tại TP. Hồ Chí Minh hiện nay, có thể rút ra một số kết luận như sau: Mức độ nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở TP. Hồ Chí Minh hiện nay là ở mức độ trung bình; những hạn chế trong các nội dung nhận thức về HVQL của họ là: nhận thức còn chưa thật sự sâu sắc, thiếu cơ bản, cứng nhắc và phiến diện. Điều này dẫn đến sự hạn chế về khả năng vận dụng những kiến thức về HVQL vào thực tiễn QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã.

Tại sao nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở các nội dung có kết quả như vậy (?). Trên cơ sở lý luận về Tâm lý học, thực tiễn của việc đào tạo cán bộ LĐ, QL và thông qua phỏng vấn sâu các khách thể nghiên cứu (xem chương 2) chúng tôi cho rằng: Hầu hết chủ tịch UBND phường/xã đều được trưởng thành từ các hoạt động có tính phong trào, gắn liền với các hoạt động mang tính chính trị - xã hội cao. Chính trong quá trình đó đã ảnh hưởng, quy định đến quá trình nhận thức về HVQL của họ. Sự ảnh hưởng đó làm cho nhận thức của chủ tịch UBND

phường/xã về HVQL đều có chiều hướng chịu ảnh hưởng của quyền lực chính trị một cách sâu sắc. Điều này đưa đến sự cứng nhắc trong quan niệm về quyền lực thông qua quyền hạn, nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã; sự nhận thức về HVQL được thể hiện tính quy định của quá trình tập thể LĐ, vai trò cá nhân chủ tịch UBND phường/xã không thực sự rõ ràng. Kết quả phỏng vấn sâu về chủ tịch UBND phường/xã và nhân dân đã làm rõ điều này. Rất nhiều chủ tịch UBND phường/xã cho rằng, quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện ở chức vụ, quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã được quy định trong pháp luật. Khi được phỏng vấn, một Chủ tịch phường ở quận 9 cho rằng, "*quyền hạn của chủ tịch UBND phường chính là quyền lực của chủ tịch UBND phường được quy định rõ ràng trong pháp luật*". Rõ ràng ở đây thể hiện một sự nhận thức cứng nhắc về quyền lực của người chủ tịch. Họ chưa thấy hết được vai trò ảnh hưởng của các vấn đề chuyên môn, đạo đức, ứng xử,… đến CB và QCND, đến việc thực thi các mục tiêu, nhiệm vụ của trong QLHCNN ở địa phương.

Hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã là hoạt động QLHCNN ở địa phương. Các nghiên cứu về hoạt động QLHCNN ở cấp phường/xã của hệ thống chính quyền nhà nước ta cho thấy tính chất mệnh lệnh, một chiều, nặng về áp đặt vẫn là hiện tượng đáng lo ngại [27, 72, 74, 75]. Từ đó dẫn đến hệ quả của nó đã làm cho nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về HVQL có khuynh hướng thiếu linh hoạt, mềm dẻo vì lệ thuộc quá mức vào các quy định hành chính, làm cho họ ít có điều kiện tiếp xúc tìm hiểu về tâm tư, nguyện vọng của CB và QCND, ít quan tâm đến việc tìm kiếm những hành vi phù hợp trong ứng xử để đem đến những kết quả mong muốn. Và kết quả cuối cùng tốt nhất đối với họ là làm đúng theo yêu cầu được quy chiếu về quyền hạn, trách nhiệm cũng như những quy định đối với chủ tịch UBND phường/xã.

> *Sự thuyết phục của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện vào thời điểm xuất hiện tình huống đột xuất, có vấn đề gây tranh luận… thường thể hiện nắm chắc pháp luật, có trình độ lý luận, có kinh nghiệm thực tiễn. Tuy nhiên, về*

mặt cơ bản lâu dài lại thể hiện việc giải quyết vấn đề một cách máy móc, áp dụng nguyên tắc cứng nhắc; ít quan tâm vận dụng linh hoạt những vấn đề theo tâm tư nguyện vọng, lợi ích chính đáng không có trong quy định hoặc kể cả có trong quy định…tạo nên sự bất mãn, bất hợp tác..

(Bà LTHT, cán bộ phường, Quận K)

Một nguyên nhân nữa, đó là ở nước ta, trong các trường bồi dưỡng cán bộ nói chung và cán bộ LĐ, QL cấp phường/xã nói riêng, vấn đề HVQL chưa được đào tạo một cách bài bản, hệ thống. Các nội dung của HVQL về cơ bản được chủ tịch UBND phường/xã tiếp thu thông qua đọc sách báo, tài liệu và tích luỹ kinh nghiệm của bản thân trong quá trình công tác [3].

Chúng tôi được học về quyền lực, nhưng hiểu về nó là quyền lực của tổ chức, của nhà nước mà người cán bộ được giao và phải thực thi. Hầu hết việc sử dụng quyền lực thế nào, cách thức lãnh đạo thế nào chủ yếu đều qua kinh nghiệm thực tiễn. Thầy giáo cũng không dạy sử dụng quyền lực thế nào? Chỉ dạy làm thế nào để làm đúng quyền hạn và nhiệm vụ mà Đảng và Nhà nước giao phó, làm thế nào để thực hiện đúng nguyên tắc tập trung dân chủ và các phương châm "dân biết, dân bàn, dân làm và dân kiểm tra" mà thôi. Các lớp tập huấn cũng chỉ đề cập đến các đường lối quan điểm của Đảng và Nhà nước, các chương trình sẽ tiến hành ở địa phương và học tập các điển hình...v.v..

(Ông NĐH, Chủ tịch phường, quận X).

3.1.1.2. So sánh nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã được thể hiện ở các tiêu chí

So sánh nhận thức về HVQL được thể hiện ở các tiêu chí cho phép chúng tôi tìm hiểu và đánh giá một số nguyên nhân khách quan tạo nên kết quả nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Khi so sánh ĐTB nhận thức HVQL của các khách thể nghiên cứu qua các tiêu chí: "giới tính", "trình độ chuyên môn", "địa bàn", "NK" và "trình độ LLCTHC". Kết quả cho thấy, có 2 tiêu chí thể hiện sự khác biệt trong nhận thức về HVQL của chủ

tịch UBND phường/xã có ý nghĩa thống kê (bảng 3.7 – chỉ thể hiện những tiêu chí có sự khác biệt) [phụ lục 3.1, tr 48].

Bảng 3.7: *Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về HVQL qua các tiêu chí*

Các tiêu chí		***Số lượng***	***Tỉ lệ %***	***ĐTB***	***Độ chênh lệch về ĐTB giữa 2 nhóm (d)***
Trình độ LLCTHC	Sơ cấp, trung cấp	29	51,8	3,28	-0,26*
	Cao cấp	19	33,9	3,54	
	Cao cấp	19	33,9	3,54	-0,45*
	Cử nhân	8	14,3	3,09	
NK	NK 1	29	53,6	3,18	-0,36**
	NK 2	27	46,4	3,54	
Tổng		56	100	3,35	

Ghi chú: (*);(**): sự khác biệt giữa các cặp ĐTB có mức ý nghĩa P<0,05; mức ý nghĩa P<0,01; (d) thể hiện độ chênh lệch giữa các cặp ĐTB: (3,28; 3,54); (3,09: 3,54); và (3,18;3,54)

Ở trình độ LLCTHC, trong 3 nhóm khách thể, 2 nhóm có ĐTB ở mức độ nhận thức "*trung bình*", đó là nhóm *"SC-TCLLCTHC*" (ĐTB = 3,28) và nhóm "*cử nhân chính trị*" (ĐTB = 3,08); nhóm "*CCLLCTHC*" có ĐTB ở mức "cao" (ĐTB = 3,54). Kiểm định T-test cho thấy, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức (P<0,05) giữa nhóm "*CCLLCTHC*" với 2 nhóm còn lại; giữa 2 nhóm có mức độ nhận thức "*trung bình*" không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức (P<0,05) [phụ lục 3.1, tr 52-54].

Nhận thức về HVQL của các khách thể đang là "*NK 1*" làm chủ tịch UBND phường/xã (chiếm 53,1% và ĐTB = 3,18) cao hơn nhóm khách thể đang là "*NK 2*" làm chủ tịch UBND phường/xã (chiếm 46,9% và ĐTB = 3,54), Kiểm định T-test cho thấy, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức (P<0,01) [phụ lục 3.1, tr 48]. Như vậy có thể kết luận rằng, các chủ tịch UBND phường/xã ở "*NK 2*" nhận thức về HVQL tốt hơn các chủ tịch UBND phường/xã đang ở "*NK 1*".

Từ các kết quả đã phân tích ở trên có thể kết luận rằng:

- "Giới tính", "trình độ chuyên môn" và "địa bàn" là những yếu tố không có tác động đến nhận thức về HVQL của các chủ tịch UBND phường/xã;

- Chương trình "CCLLCTHC" có vai trò nhất định trong việc làm tăng khả năng nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã;
- Kinh nghiệm trên cương vị chủ tịch UBND phường/xã làm tăng khả năng nhận thức về HVQL của các chủ tịch UBND phường/xã.

Trên cơ sở phân tích, tổng hợp và đánh giá theo những tiêu chuẩn của công tác cán bộ, kết hợp với phỏng vấn những người hoạt động thực tiễn lâu năm ở cấp quận, huyện, chúng tôi cho rằng, sở dĩ không có sự khác biệt trong nhận thức về HVQL giữa các nhóm chủ tịch UBND phường/xã khi so sánh theo "giới tính", "địa bàn" và "trình độ chuyên môn" là bởi những lý do sau:

Một là, chủ tịch UBND phường/xã là những người giữ chức vụ thông qua bầu cử hoặc điều động bổ nhiệm từ các nguồn cán bộ của các quận/huyện dựa trên một quy trình có tính pháp quy chặt chẽ, do đó về cơ bản họ đã đáp ứng được những yêu cầu về trình độ NL và PC của hoạt động LĐ, QL cơ quan hành chính Nhà nước ở địa phương.

Hai là, hầu hết những chủ tịch UBND phường/xã đều được đào tạo có trình độ cao đẳng trở lên, trong đó phần lớn đã tốt nghiệp đại học, trên đại học (một bộ phận cao đẳng cũng đang học hoàn thiện đại học). Đặc biệt từ sau những năm 2000, TP. Hồ Chí Minh thực hiện chương trình ưu tiên đào tạo nguồn lực đội ngũ cán bộ LĐ, QL nói chung, trong đó có chính sách ưu tiên đối với đội ngũ cán bộ LĐ, QL cấp phường/xã nói riêng. Trong chương trình này những cán bộ trẻ có năng lực, có hoài bão được ưu tiên quan tâm tuyển chọn để đào tạo và bố trí sử dụng ở cấp cơ sở [3].

Ba là, tuổi đời của chủ tịch UBND phường/xã chủ yếu từ 30 tuổi trở lên. Trước khi đảm nhận cương vị chủ tịch, họ đều trải qua những cương vị công tác trong hoạt động thực tiễn, đặc biệt là các hoạt động phong trào ở địa phương, do đó về cơ bản họ đã có kinh nghiệm trong QLHCNN nói chung và thực hiện HVQL nói riêng.

Như vậy, tổng hợp cả ba khía cạnh trên cho thấy, ở những tiêu chí có tính phổ quát thì mặt bằng trình độ nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có sự tương đương nhau.

Bên cạnh đó, có những sự khác biệt trong nhận thức HVQL của các chủ tịch UBND phường/xã có ý nghĩa thống kê về những tiêu chí: Trình độ LLCTHC và NK. Để

làm rõ những khác biệt này, trên cơ sở lý luận của Tâm lý học xã hội, kết hợp kết quả phỏng vấn sâu, chúng tôi cho rằng:

Đối với trình độ LLCTHC:

Thứ nhất, những người được tạo điều kiện học tập CCLLCTHC thông thường bản thân họ đã có thành tích trong công tác LĐ, QL ở địa phương; kinh nghiệm, NL công tác cũng như các PC đạo đức của họ đã được thừa nhận thông qua hoạt động thực tiễn. Tùy theo độ tuổi mà họ được cử đi học CCLLCTHC tập trung hoặc tại chức.

> *Được tham gia chương trình CCLLCTHC là một vinh dự của chúng tôi. Ở cấp cơ sở để được lựa chọn và cử đi học CCLLCTHC là một việc không dễ dàng, bởi có nhiều lý do khách quan. Học tại chức kéo dài gần 2 năm; học tập trung trong vòng 1 năm, do đó phải sắp xếp thời gian công việc thật sự hợp lý. Hơn nữa, CCLLCTHC là một chương trình có nhiều ý nghĩa với chúng tôi, có thể nói là ai cũng muốn được tham gia học tập. Cho nên những người được đi học ít nhiều họ cũng phải thể hiện được PC và NL nhất định, nằm trong quy hoạch và được quan tâm của các cấp.*
>
> (Ông NTL, Chủ tịch Phường, quận N)

Thứ hai, chương trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng về CCLLCTHC có những ảnh hưởng nhất định. Hệ thống nội dung của chương trình bồi dưỡng CCLLCTHC cao cấp bao gồm 3 khối kiến thức cơ bản (về cơ bản là hệ thống lại và có bổ sung kiến thức so với các chương trình ở bậc đại học, hoặc cao hơn – tùy theo những ngành học được đào tạo của người học mà nội dung chương trình ở lớp bồi dưỡng CCLLCTHC có thể đào tạo lại, hệ thống lại hoặc bổ sung mới) nhằm giúp người học xây dựng niềm tin vững chắc vào chủ nghĩa Mác – Lê nin, Tư tưởng Hồ Chí Minh; hình thành quan điểm phương pháp luận trong hoạt động thực tiễn; nắm vững đường lối quan điểm của Đảng và pháp luật của Nhà nước; bồi dưỡng những kỹ năng trong LĐ...v.v.

> *Mặc dù nội dung vẫn nặng về lý thuyết, có những nội dung không mới so với chương trình đại học, nhưng có thể thấy rằng, sau một quá trình hoạt động trong thực tiễn, chúng tôi rất cần được hệ thống lại lý luận và bổ sung những kỹ năng khái quát trong LĐ, QL. Nội dung đào tạo về cơ bản đã giúp*

chúng tôi đáp ứng được những mong muốn đó. Tuy nhiên, chương trình cũng cần phải có những đổi mới, hệ thống, thiết thực và hiện đại hơn.

(Ông MTH, Lớp C2, CCLLCTHC, khoá 2010-2011)

Thứ ba, quá trình học tập CCLLCTHC ngoài việc được bồi dưỡng nâng cao về nhận thức thực tiễn và phát triển kỹ năng QL thông qua nội dung học tập, còn có một ý nghĩa khác khá quan trọng đối với người học, đó là: quá trình giao lưu học hỏi kinh nghiệm giữa người học với nhau trong việc hình thành các kỹ năng QL và kinh nghiệm xử lý các tình huống thực tiễn. Điều này cũng là yếu tố có ảnh hưởng đến nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND cấp phường/xã. Đối tượng học viên được đào tạo chương trình CCLLCTHC là những cán bộ LĐ, QL trong hệ thống chính trị của Đảng và Nhà nước, họ đã tích luỹ được những kinh nghiệm nhất định trong hoạt động QL hành chính ở các cấp khác nhau. Việc cùng trao đổi trong quá trình học tập cũng như thông qua những hoạt động chung có một ý nghĩa nhất định trong việc bổ sung, phát triển kinh nghiệm QL cho nhau.

Việc học tập CCLLCTHC tập trung có rất nhiều ý nghĩa đối với người làm công tác thực tiễn nói chung. Đó là việc nâng cao khả năng lý luận, thấm nhuần Chủ nghĩa Mác – Lênin và Tư tưởng Hồ Chí Minh đối với cán bộ đi học. Điều này nói hình như có vẻ hơi bài bản và kinh viện, song thực chất nó giúp người làm thực tiễn vững vàng hơn, tự tin hơn khi mà thực tiễn còn nhiều điều vướng mắc với lý luận. Bên cạnh đó, việc có điều kiện và thời gian trao đổi kinh nghiệm lẫn nhau giữa những người làm công tác thực tiễn (học viên) cũng rất có giá trị. (Ông LTT, Phó chủ tịch UBND huyện H)

Đối với tiêu chí "NK": nguyên nhân chủ yếu của sự khác biệt trong nhận thức về HVQL giữa những chủ tịch UBND phường/xã ở "*NK 1*" so với những chủ tịch ở "*NK 2*" là do là kinh nghiệm tạo nên. Hoạt động LĐ, QL nói chung và HVQL nói riêng là một dạng hoạt động xã hội phức tạp đòi hỏi con người không những phải có một trình độ NL và PC nhất định mà còn cần phải có kinh nghiệm. Đúc rút kinh nghiệm thông qua hoạt động thực tiễn có một ý nghĩa rất quan trọng đối với nhận thức về HVQL. Thông qua những thành công, thất bại trong hành động đã làm chủ tịch UBND phường/xã tìm ra được những nhận thức mới, những cách làm mới cho cá nhân mình; đồng thời chính những thành công và thất bại trong hành động này đã

làm động lực thúc đẩy việc tự học, tự nâng cao trình độ về mọi mặt đối với chủ tịch UBND phường/xã. Đây chính là điều mà những chủ tịch UBND phường/xã đang ở "*NK 1*" chưa có điều kiện trải qua.

> *Về cơ bản những cán bộ trẻ bây giờ, họ được học hành cơ bản, được đào tạo có quy trình. Ở huyện Củ Chi họ về làm chủ tịch thường tỏ ra khá cứng về mặt chuyên môn, có trình độ QL. Tuy nhiên, đối với công việc QL hành chính nói chung và chủ tịch UBND nói riêng để có uy tín thực sự và đảm đương công việc một cách cứng cáp, đòi hỏi phải có kinh nghiệm QL ở cấp phường, xã, thị trấn. Và điều này cũng rất cần thời gian cho họ*.
>
> (Ông NHT, Văn phòng UBND huyện C)

Tóm lại, qua những kết quả nghiên cứu được phân tích ở trên có thể thấy rằng, nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở TP. Hồ Chí Minh hiện nay ở mức độ trung bình; biểu hiện tồn tại khá rõ nét trong nhận thức về HVQL của họ là thiếu cơ bản, sâu sắc và phiến diện. Trong đó, "*kinh nghiệm làm chủ tịch UBND phường/xã*", hoặc "*trình độ CCLLCTHC*", có khả năng làm tăng mức độ nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN hiện nay.

3.1.2. Thực trạng cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu quản lý hành chính nhà nước ở địa phương

3.1.2.1. Biểu hiện cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch Uỷ ban nhân dân phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương

Quá trình thực hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện trên cơ sở chủ tịch UBND phường/xã dùng các cách thức sử dụng quyền lực tác động tới nhận thức, thái độ và hành vi của CB và QCND nhằm thực hiện những mục tiêu QLHCNN ở địa phương. Vì thế, để có một kết quả đánh giá khách quan biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã thông qua các cách thức sử dụng quyền lực trong thực tiễn hoạt động QLHCNN ở địa phương, chúng tôi đã sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu Tâm lý học.

Đối với HVQL việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả của nó trong thực tiễn. Đây chính là những hành động cụ thể

nhằm hiện thực hóa những quyền lực của người chủ tịch trong thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Kết quả khảo sát về các cách thức sử dụng quyền lực của các khách thể được thể hiện ở bảng 3.8 và bảng 3.9.

***Bảng 3.8**: Cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương*

Các cách thức	***Các nhóm khách thể***				***Tổng hợp khách quan***	
	Chủ tịch UBND		***CB và QCND***			
	ĐTB	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***
1. Quyết đoán	3,78	Cao	3,34	TB	3,38	TB
2. Thuyết phục	3,67	Cao	3,27	TB	3,31	TB
3. Kích thích – trao đổi	3,54	Cao	3,31	TB	3,33	TB
4. Thân thiện	3,93	Cao	2,92	TB	3,02	TB
5. Trừng phạt	3,44	Cao	3,43	TB	3,43	Cao
6. Tham khảo ý kiến cấp trên	3,31	TB	3,20	TB	3,21	TB
7. Phân quyền	3,65	Cao	3,14	TB	3,18	TB
Tổng	**3,61**	**Cao**	**3,23**	**TB**	**3,26**	**TB**

ĐTB về thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được các khách thể đánh giá ở mức trung bình (ĐTB = 3,26). Quan sát cụ thể hơn các cách thức sử dụng quyền lực (bảng 3.8), thấy rằng, ở tất cả các cách thức sử dụng quyền lực mà khách thể đã thực hiện, ngoại trừ cách thức trừng phạt có ĐTB ở mức "*cao*" còn ở tất cả các cách thức khác đều ở mức "*trung bình*". So sánh sự khác biệt (T-test) ở các cặp ĐTB của các cách thức sử dụng quyền lực được chủ tịch UBND phường/xã sử dụng, thấy rằng: trừ cặp "*cách thức thuyết phục*" (ĐTB = 3,31) và "*cách thức trao đổi – khuyến khích*" (ĐTB = 3,33) còn lại ở tất cả các cặp khác đều thể hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05 [phụ lục 3.2, tr 53]. Ở góc độ chung nhất, có thể thấy rằng: việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong thực hiện nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương ở mức độ trung bình. Không có sự đồng đều trong việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực, những cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc là quyền lực địa vị, theo hướng ưu tiên "*tập trung quyền lực*" (*cách thức trừng phạt, quyết*

đoán, trao đổi – khuyến khích) được chú trọng hơn so với các cách thức có xu hướng "*phân quyền*" và các cách thức có nguồn gốc từ quyền lực cá nhân (*cách thức thuyết phục, thân thiện*).

Nhìn vào sự đánh giá của các nhóm khách thể (bảng 3.9), có thể thấy rằng: có sự khác biệt khá lớn trong nhận thức và đánh giá về cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Ở các cách thức được người chủ tịch UBND phường/xã sử dụng trong nỗ lực gây ảnh hưởng tới CB và QCND, ngoại trừ cách thức "*trừng phạt*" có sự tương đồng trong đánh giá giữa 2 nhóm khách thể, còn lại đều có sự khác biệt lớn ở ĐTB giữa hai nhóm khách thể (kiểm định T-test có sự khác biệt ở mức P<0,01) [phụ lục 3.2, tr. 53]. Đi sâu hơn vào các cách thức cụ thể, có thể thấy rằng trong từng cách thức cụ thể (ngoại trừ cách thức "*trừng phạt*") thì hầu hết ở các mệnh đề được khảo sát có sự khác biệt khá lớn về ĐTB giữa sự tự nhận thức, đánh giá của chủ tịch UBND phường/xã so với sự nhận thức, đánh giá của CB và QCND (kiểm định T-test là khác biệt có ý nghĩa ở mức P<0,01).

Bảng 3.9: *Biểu hiện cụ thể các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN*

Nội dung các cách thức	***Các nhóm khách thể***				***Tổng hợp khách quan***	
	Chủ tịch UBND		***CB và QCND***			
	ĐTB	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***
CÁCH THỨC QUYẾT ĐOÁN						
1. Ra quyết định quản lý một cách mau lẹ, rõ ràng, chính xác	4,01	Cao	3,80	Cao	3,82	Cao
2. Xây dựng quy chế làm việc của UBND phường/xã cụ thể, rõ ràng đảm bảo phát huy được sức mạnh của CB và ND thực hiện nhiệm vụ	3,91	Cao	3,94	Cao	3,93	Cao
3. Phổ biến quyết định quản lý và các yêu cầu thực hiện ngắn gọn, rõ ràng	3,93	Cao	3,72	Cao	3,74	Cao
4. Khi giao nhiệm vụ, đảm bảo CB và QCND hiểu rõ việc làm	4,08	Cao	3,53	Cao	3,58	Cao
5. Đề ra yêu cầu về tiến độ thực hiện công việc hợp lý và chặt chẽ	4,12	Cao	3,15	TB	3,23	TB
6. Mất nhiều thời gian để làm cho CB và QCND hiểu rõ về các yêu cầu của công việc được giao phó*	3,07	TB	2,61	Thấp	2,65	TB
7. Kiểm tra, giám sát việc thực hiện các nhiệm vụ của cấp dưới thiếu sâu sát*	3,32	TB	2,60	Thấp	2,66	TB
Tổng	3,78	Cao	3,34	TB	3,38	TB

CÁCH THỨC THUYẾT PHỤC						
1. Nêu các vấn đề, đưa ra các quyết định quản lý kịp thời	4,05	Cao	3,72	Cao	3,75	Cao
2. Giải thích rõ ràng những lý do khi đưa ra các quan điểm, các quyết định quản lý	3,83	Cao	3.36	TB	3,40	TB
3. Khi giải thích, thuyết phục CB và ND đưa ra các thông tin xác thực	3,96	Cao	3,21	TB	3,27	TB
4. Các vấn đề đưa ra đều được trình bày chặt chẽ, lô gíc	3,76	Cao	3,36	TB	3,67	Cao
5. Khiêm tốn, thẳng thắn nhận trách nhiệm về những hạn chế, thiếu sót khi thực hiện nhiệm vụ trước CB và QCND	3,48	Cao	3,34	TB	3,36	TB
6. Thống nhất giữa lời nói và việc làm	4,05	Cao	3,39	TB	3,45	Cao
7. Khó giữ được bình tĩnh khi cấp dưới không thực hiện đúng yêu cầu*	3,19	TB	2,85	TB	2,88	TB
8. Không dễ dàng để làm cho CB và QCND hiểu đầy đủ những quyết định được đưa ra *	3,05	TB	2,62	TB	2,66	TB
Tổng	3,67	TB	3,27	TB	3,30	TB
CÁCH THỨC TRAO ĐỔI – KHUYẾN KHÍCH						
1. Quan tâm sâu sát đến quyền và lợi ích chính đáng của CB và QCND	4,41	Rất cao	3,39	TB	3,48	Cao
2. Chủ động đề ra các phong trào thi đua để thực hiện các nhiệm vụ của địa phương	3,78	Cao	3,74	Cao	3,74	Cao
3. Khéo léo nhắc nhở những thành tựu của CB và QCND đã thực hiện trong quá khứ	3.50	Cao	3,47	Cao	3,47	Cao
4. Sử dụng các hình thức khen thưởng phù hợp và đúng quy định của pháp luật	4.10	Cao	3,66	Cao	3,70	Cao
5. Chủ động tôn vinh những thành tích của CB và QCND một cách trang trọng và thiết thực	3,82	Cao	3,42	TB	3,46	Cao
6. Khi bình bầu thi đua, chú ý đến tính bình quân của từng đơn vị (tập thể) và cá nhân*	2,66	TB	2,76	TB	2,75	TB
7. Tổ chức tốt, có hiệu quả một phong trào thi đua, thật không dễ dàng*	2,48	Thấp	2,69	TB	2,67	TB
Tổng	3,54	Cao	3,31	TB	3,33	TB
CÁCH THỨC THÂN THIỆN						
1. Ứng xử thân thiện với cán bộ và quần chúng nhân dân	4,26	Rất cao	3,02	TB	3,13	TB
2. Tôn trọng và phát huy quyền làm chủ của CB và QCND	4,51	Rất cao	2,89	TB	3,03	TB
3. Lắng nghe ý kiến của cán bộ và nhân dân	4,64	Rất cao	3,10	TB	3,23	TB
4. Sâu sát, gắn bó mật thiết với CB và QCND	4,57	Rất cao	2,84	TB	3,00	TB
5. Chia sẻ những khó khăn mà CB và QCND gặp phải khi thực hiện nhiệm vụ	4,32	Rất cao	2,94	TB	3,06	TB

6. Khó chịu với công việc lãnh đạo vì "năm người mười ý"*	2,48	Thấp	2,90	TB	2,86	TB
7. Để giữ uy tín, luôn giữ một khoảng cách nhất định trong quan hệ với CB và QCND*	2,75	TB	2,78	TB	2,77	TB
Tổng	3,93	Cao	2,93	TB	3,02	TB
CÁCH THỨC TRỪNG PHẠT						
1. Khi kỷ luật cán bộ công khai và công bằng	3,91	Cao	3,78	Cao	3,79	Cao
2. Đưa ra các quyết định kỷ luật CB, công chức cũng như xử phạt vi phạm hành chính đúng quy định của pháp luật	3,86	Cao	3,77	Cao	3,78	Cao
3. Có những quyết định xử phạt hành chính nương nhẹ, lấy răn đe làm căn bản*	2,73	TB	2,82	TB	2,80	TB
4. Khi quyết định kỷ luật CB, công chức, làm cho họ hiểu rõ hành vi vi phạm quy định của họ	3,84	Cao	3,74	Cao	3,75	Cao
5. Khi ra các quyết định xử lý hành chính, làm cho đối tượng phải sợ hãi về hành vi vi phạm của họ*	2,83	TB	3,01	TB	3,00	TB
6. Kỷ luật nghiêm những CB dưới quyền không hoàn thành nhiệm vụ	3,44	Cao	3,44	Cao	3,44	Cao
Tổng	3,44	Cao	3,43	Cao	3,43	Cao
CÁCH THỨC THAM KHẢO Ý KIẾN CẤP TRÊN						
1. Đề ra các ý kiến, kiến nghị đối với cơ quan cấp trên khi cần thiết	3,96	Cao	3,77	Cao	3,79	Cao
2. Cố gắng hiểu được mong muốn, nguyện vọng của cán bộ và cơ quan cấp trên	3,66	Cao	3,54	Cao	3,55	Cao
3. Làm cho cơ quan cấp trên hiểu được tâm tư nguyện vọng của CB và QCND	3,58	Cao	3,47	Cao	3,46	Cao
4. Đòi hỏi đúng lúc cơ quan cấp trên ủng hộ và có những chỉ thị yêu cầu và động viên CB và QCND thực hiện nhiệm vụ	3,55	Cao	3,42	TB	3,43	TB
5. Thấy rằng các quyết định của cấp trên không phải lúc nào cũng đúng *	2,57	Thấp	2,39	Thấp	2,40	Thấp
6. Cố gắng làm cho CB và ND hiểu được: sự quan tâm của cơ quan cấp trên không phải là điều dễ dàng *	2,51	Thấp	2,59	Thấp	2,58	Thấp
Tổng	3,30	TB	3,20	TB	3,20	TB
CÁCH THỨC PHÂN QUYỀN						
1. Làm rõ những quyền hạn và nhiệm vụ của CB và QCND khi thực hiện nhiệm vụ mà tôi giao phó	3,96	Cao	3,60	Cao	3,63	Cao
2. Chỉ đạo nhất quán việc thực hiện nhiệm vụ dựa vào quyền hạn và nhiệm vụ đã giao phó	4,07	Cao	3,58	Cao	3,62	Cao
3. Nắm bắt được năng lực, sở trường của cán bộ và quần chúng khi giao công việc cho họ	3,91	Cao	3,18	TB	3,24	TB
4. Tin tưởng vào CB và QCND khi giao công việc cho họ	3,94	Cao	3,35	TB	3,40	TB
5. Tập trung quyền lực để đảm bảo sức	2,86	TB	2,44	Thấp	2,47	Cao

mạnh của lãnh đạo* 6. Thực hiện việc giao phó công việc cho cấp dưới là không dễ dàng*	3,17	TB	2,66	TB	2,71	TB
Tổng	3,65	Cao	3,14	TB	3,18	TB

Ghi chú: Ghi chú:(*) Những mệnh đề được đổi điểm

Như vậy, từ góc độ chung nhất thông qua khảo sát về các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã đã đặt ra cho chúng tôi hai câu hỏi cần phải trả lời: thứ nhất: phải chăng việc tự nhận thức, đánh giá của các chủ tịch UBND phường/xã về các cách thức sử dụng quyền lực của chính họ là ít tin cậy hơn so với đánh giá của CB và QCND về việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch (?); thứ hai: tại sao lại có sự không đồng đều ở các ĐTB giữa các cách thức sử dụng quyền lực (?). Theo chúng tôi những điều này được lý giải như sau:

Trước hết: Tại sao lại có sự khác biệt trong kết quả nhận thức đánh giá giữa hai nhóm khách thể về cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã:

Trên cơ sở lý luận về HVQL đã trình bày ở chương 1, HVQL là tổng hợp những hành động của chủ tịch UBND phường/xã nhằm hiện thực hoá quyền lực của mình trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương. Như vậy các cách thức sử dụng quyền lực mà chủ tịch UBND phường/xã sẽ tác động tới nhận thức của CB và QCND, được CB và QCND cảm nhận, đánh giá trên cơ sở đó họ chịu sự tác động (tức thay đổi thái độ, hành vi và kết quả thực hiện các nhiệm vụ – sẽ làm rõ ở mục sau 3.3). Vì thế việc nhận thức đánh giá của CB và QCND là yếu tố quan trọng đầu tiên về HVQL mà người chủ tịch UBND phường/xã đã thực hiện. Điều này phù hợp với bản chất của chế độ ta "*nhà nước của dân, do dân và vì dân*", người cán bộ là "*công bộc của nhân dân*" hay "*quần chúng nhân dân luôn sáng suốt*"... Do đó, sự nhận thức, đánh giá của quần chúng nhân dân là một trong những thước đo quan trọng về hành động, phẩm chất, năng lực và uy tín của cán bộ LĐ, QL. Hơn nữa, trong sự đánh giá về mình và đánh giá về người khác, đặc biệt là đánh giá về những hành động biểu thị những giá trị, những chuẩn mực trong cuộc sống, thông thường sự đánh giá về bản thân mình luôn được đề cao. Các nghiên cứu của Tâm lý học xã hội về "*sự biện hộ đặc biệt*" cho thấy thông thường sai lầm do "*sự biện hộ đặc biệt*" là áp dụng hai tiêu chuẩn khác nhau: một áp dụng cho bản thân người nói (bởi vì họ đặc biệt) và cái kia (tiêu chuẩn khắt khe hơn) cho những người khác [92]. Theo các chuyên gia, các nhà Tâm lý học, những đánh giá của chủ tịch UBND phường/xã về

các hành động trong LĐ, QL của bản thân họ thường chịu nhiều yếu tố tác động như: chuẩn mực, giá trị của người LĐ, tính "tự đề cao", tính "sĩ diện"... làm cho những đánh giá luôn khác với đánh giá của CB và QCND về hành động của họ. Từ đó chúng tôi cho rằng việc tổng hợp khách quan đánh giá của các nhóm khách thể về các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là có cơ sở, có tính khách quan và đáng tin cậy.

Thứ hai: Tại sao không có sự đồng đều trong việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã:

Đi sâu tìm hiểu về những biểu hiện các cách thức sử dụng quyền lực thông qua các phỏng vấn sâu đối với các khách thể là cán bộ cấp trên, ngang cấp và cấp dưới cùng QCND, về cơ bản các ý kiến đều cho rằng:

- Phần lớn những chủ tịch UBND phường/xã hiện nay đều có sức trẻ, có tri thức, có năng lực,.. Tuy nhiên, do thiếu kinh nghiệm, hoặc do những rào cản nhất định về mặt cơ chế, chính sách, môi trường QL,...v.v, dẫn đến họ có xu hướng "*hành chính hoá*" trong việc thực hiện HVQL của mình. Và do đó, trình độ, năng lực và "cái tâm" của họ không được thể hiện đầy đủ, hiệu quả thực hiện HVQL không cao. Trong số họ có những chủ tịch "thiếu quyết đoán", "thiếu sự sâu sát", "xa dân",.. hoặc thậm chí "thờ ờ", "đùn đẩy trách nhiệm", ...v.v.

> *TP. Hồ Chí Minh có đặc điểm trẻ hoá đội ngũ cán bộ LĐ, QL nên có ưu điểm năng động, sáng tạo, có trình độ, năng lực được đào tạo chuyên môn hơn so với trước đây. Nhưng khi giải quyết công việc đối với chủ tịch UBND là cán bộ trẻ thì không có kinh nghiệm, áp dụng cứng nhắc các quy định pháp luật, không dám vận dụng hoặc không chủ động đề xuất giải quyết cho dân, cho phù hợp, dẫn đến dân không nghe.*
>
> (Bà BTMQ, cán bộ phường, quận T)

Hoặc, rất khó để có những chủ tịch có thể thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực tốt, bởi**:**

> *Chủ tịch phường hiện nay có 4 khuynh hướng: nếu chủ tịch có năng lực, có tâm thường quá tải công việc; nếu chủ tịch thiếu năng lực, có tâm thì lại chạy theo công việc; nếu chủ tịch có năng lực, thiếu tâm thường dẫn đến lạm quyền; và cuối cùng nếu chủ tịch thiếu năng lực, thiếu tâm thì*

không thực hiện hết quyền lực nhưng can thiệp sâu vào các phần việc đã uỷ quyền cho cấp phó...(Ông LATK, cán bộ phường, quận Y).

- Một bộ phận chủ tịch UBND phường/xã có tuổi đời cao, mạnh về kinh nghiệm, nhưng tri thức, năng lực hạn chế cho nên thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực cũng hạn chế theo.

Hiện nay, có nhiều chủ tịch UBND phường/xã chủ yếu làm từ kinh nghiệm lâu năm, từ cán bộ bình thường đề bạt lên LĐ các tổ chức như Hội nông dân, Công an xã, quân sự... rồi lên chủ tịch, trình độ thường là cấp III hoặc Trung cấp sau đó học lên với hình thức tại chức thực sự không hiệu quả. (Bà NTT, cán bộ phường, quận Y).

Ngoài ra, một điều cần nhấn mạnh thêm qua kết quả nghiên cứu cho thấy, ở các cách thức có nguồn gốc từ quyền lực địa vị thì đánh giá của hai nhóm khách thể ít có sự khác biệt nhau (độ chênh lệch khi so sánh ĐTB của cùng một mệnh trong đánh giá của hai nhóm khách thể), nhưng điều này hoàn toàn ngược lại ở các cách thức sử dụng quyền lực cá nhân thì sự đánh giá của hai nhóm khách thể lại có sự khác biệt nhau khá lớn.

Trở lại bảng 3.9, có thể thấy rằng ở các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị (gắn liền với các kỹ năng cứng trong LĐ, QL: cách thức quyết đoán; trao đổi – khuyến khích; trừng phạt; tham khảo ý kiến cấp trên; phân quyền) ở các mệnh đề có sự khác biệt trong đánh giá của các khách thể, ĐTB của những mệnh đề trong các thang đo này thấp hơn ĐTB ở các mệnh đề của các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực cá nhân (gắn liền với những kỹ năng mềm – cách thức thuyết phục; thân thiện). Chẳng hạn: ở cách thức quyết đoán, ở mệnh đề: ra quyết định QL một cách mau lẹ, rõ ràng, chính xác (chủ tịch tự đánh giá: 4,01; CB và ND đánh giá 3,80); tương tự mệnh đề: xây dựng quy chế làm việc của UBND phường/xã cụ thể, rõ ràng đảm bảo phát huy được sức mạnh của cán bộ và nhân dân thực hiện nhiệm vụ (3,91; 3,91)...v.v; ở cách thức thân thiện: tôn trọng và phát huy quyền làm chủ của CB và QCND (4,51; 2,89); lắng nghe ý kiến của cán bộ và nhân dân (4,64; 3,10)...v.v.

Đây chính là một trong những hạn chế về việc sử dụng các cách thức sử dụng quyền lực của các chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh. Hạn chế này thể hiện sự tồn tại một khoảng cách giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND. Điều này còn được thể hiện, khi tổng hợp khách quan ĐTB các cách thức sử dụng quyền lực có

nguồn gốc từ quyền lực địa vị ĐTB (3,30) cao hơn ĐTB (3,16) của các cách thức có nguồn gốc từ quyền lực cá nhân. Kiểm định T-test cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,01 [phụ lục 3.2, tr 53]. Kết quả này biểu hiện thống nhất với nhận thức về HVQL của các khách thể (biểu hiện nhận thức HVQL phiến diện, máy móc khi nhấn mạnh về việc sử dụng quyền lực địa vị - đã trình bày phần 3.1. Chương 3).

> *Sự suy giảm quyền lực của những con người này còn bộc lộ ở nhận thức và hành động trên cơ sở quan điểm hành chính là QL không phải là phục vụ, không gần và không cần dân, không đi sâu tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng tình cảm và lợi ích chính đáng của dân, cho nên không hiểu dân và càng xa dân.* (Bà NTT cán bộ phường, Quận Y).

Hoặc: "*Chưa giải quyết kịp thời nhu cầu chính đáng các bức xúc của dân. Không tranh thủ sự đồng thuận của dân và cả hệ thống chính trị từ phường, xã đến chi bộ ấp, tổ nhân dân*" (Ông PTL, trưởng phòng, UBND huyện C)

Nhà nghiên cứu chính trị Vũ Quang Đản khi được chúng tôi phỏng vấn sâu đã cho rằng: "*Chủ tịch UBND phường/xã và nhân dân hầu như không có mối liên hệ nào*" [phụ lục 1.5, tr 27]. Có thể là câu trả lời có mang tính "cực đoan" song cho thấy một điều là sự gần gũi với nhân dân là vô cùng quan trọng. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã nói: "*cán bộ là công bộc của dân, là người đầy tớ của nhân dân*"; "*việc gì có lợi cho dân phải hết sức làm, việc gì có hại cho dân phải hết sức tránh*" [60, tr. 572], Người đã nhiều lần phân tích cán bộ phải là "công bộc" của dân chứ không phải là "*quan cách mạng*", phải "*hết sức quan tâm đến đời sống của nhân dân*". Chủ trương của Đảng và Nhà nước trong xây dựng chính quyền cơ sở phải thực hiện phương châm: "*dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra*" cũng nhấn mạnh đến mục đích của xây dựng chính quyền, sử dụng quyền lực phải xuất phát từ tâm tư, nguyện vọng, lợi ích chính đáng của nhân dân lao động (điều này được phân tích rõ hơn trong phân tích chân dung tâm lý điển hình mục 3.3).

Từ kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu các khách thể nghiên cứu cho thấy, thiếu sự hài hoà trong việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là do mối quan hệ giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND tạo nên. Đó là sự thiếu sâu sát, gắn bó mật thiết với nhân dân; chưa có sự quan tâm thiết thực và có hiệu quả đến đời sống của CB và QCND...v.v. Sự tồn tại này cũng là một hạn chế trong hệ thống chính trị ở

nước ta hiện nay - Những nghiên cứu về phẩm chất, năng lực, uy tín, phong cách LĐ của cán bộ LĐ, QL nói chung và ở cấp cơ sở nói riêng cũng cho kết quả tương tự [13, 25, 27, 75, 81, 88].

Từ đây, tiếp tục đặt ra cho chúng tôi câu hỏi cần phải trả lời "*Nguyên nhân nào tạo nên sự không hài hoà giữa việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực* (?)", hoặc "*Tại sao vẫn tồn tại một khoảng cách nhất định trong mối quan hệ giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND* (?)". Điều này được lý giải như sau:

Thứ nhất: phân tích sự tương quan giữa mặt biểu hiện về nhận thức và mặt biểu hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã bằng hệ số tương quan Person, kết quả cho biết hệ số tương quan là ($r = 0,785$; $P<0,01$) [phụ lục 3.2, tr 53]. Điều này cho thấy những người có ĐTB nhận thức về HVQL cao tương quan thuận chiều và chặt chẽ với những người có ĐTB biểu hiện các các cách thức sử dụng quyền lực cao. Như vậy, những người có nhận thức cao về HVQL có ĐTB về cách thức sử dụng quyền lực cũng cao và ngược lại. Đây là một bằng chứng chứng tỏ rằng, nhận thức HVQL quy định đến việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Nhận thức HVQL còn thiếu sâu sắc, thiếu cơ bản và phiến diện dẫn đến kết quả không cao và thiếu hài hoà trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.

Thứ hai: qua kết quả nghiên cứu bằng phương pháp phỏng vấn sâu cho thấy:

- Cấp phường/ xã là cấp cơ sở trong hệ thống hành chính 4 cấp ở nước ta. Đặc trưng của QL hành chính là mối quan hệ về quyền lực nhà nước và tính thứ bậc trong hệ thống QL, cấp dưới phục tùng cấp trên, địa phương phục tùng trung ương, nhân viên phục tùng thủ trưởng. Nội dung chính của QL hành chính cấp phường/xã nói chung và hoạt động của người chủ tịch UBND phường/xã nói riêng được thể hiện trên cơ sở những nguyên tắc, những quy định có tính pháp quy, những quy phạm pháp luật... nhằm đảm bảo thực thi quyền lực nhà nước trong mối quan hệ giữa chính quyền và nhân dân. Bên cạnh đó, chủ tịch UBND phường/xã là người LĐ chính quyền, quyền hạn và nhiệm vụ đã được pháp luật quy định một cách chặt chẽ, là cơ sở để người chủ tịch UBND phường/xã thực hiện hành động của mình. Chính những điều này đã tạo nên tính chất quyền uy trong cách thức thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở chủ tịch UBND phường/xã.

Chủ tịch rất khéo léo trong giao tiếp, sự khéo léo này chính lại là sự chỉ đạo rất khôn khéo trong lời nói, có thể không gây mất lòng ai, nhưng cũng không giải quyết những điều mà mọi người dân đang bức xúc, khó khăn, đang cần sự quan tâm… Họ luôn luôn bị chế ngự, giới hạn bởi nguyên tắc hành chính, bởi khó khăn này, khó khăn nọ. Nói chung là không cần quan tâm đến người khác mà lại muốn được quan tâm, cung phụng.

(Bà NTH, cán bộ UBND phường, Quận K)

- Quyền lực địa vị đã tạo nên vị thế của người chủ tịch UBND phường/xã. Và vì thế đến lượt nó sẽ ảnh hưởng, quy định đến sự phát triển nhân cách của người chủ tịch UBND phường/xã (tạo thành những nét tính cách, thói quen suy nghĩ, hành động…), điều này trở lại quy định các cách thức sử dụng quyền lực của họ.

Hầu hết tất cả các chủ tịch đều gần gũi với mọi người khi tiếp xúc với mình, tuy nhiên, hiếm khi chính bản thân chủ tịch tự đi tìm hiểu, quan tâm, gần gũi đến người dân. (Ông NVT, cán bộ ở phường, Quận L).

- Việc thực hiện quy chế dân chủ ở địa phương, thực hiện cách thức phân quyền vẫn còn nặng về hình thức (tức là làm theo yêu cầu có tính thể chế, chứ ít làm theo các yêu cầu có tính tự thân) làm hạn chế đến quá trình thể hiện các cách thức sử dụng quyền lực khác của chủ tịch UBND phường/xã.

Thực hiện quy chế dân chủ ở cấp phường/xã nhìn chung còn nặng về hình thức, chưa thực chất. Người dân và cán bộ dưới quyền chưa thể hiện được tiếng nói của mình, do đó hiệu quả chưa cao thậm chí bị "lợi dụng" nhằm duy trì sự ổn định, ít đụng chạm của người chủ tịch theo cách "cứ phó mặc cho tập thể bàn bạc, quyết định để đỡ trách nhiệm cá nhân" mặc dù các quy định đã rất rõ "những vấn đề quan trọng của địa phương phải thảo luận tập thể, quyết định theo đa số...", nhưng những người năng lực QL yếu thường đưa ra thảo luận hầu như mọi vấn đề.

(Ông TPL, trưởng phòng Kinh tế quận M)

Ngoài ra, còn tồn tại những những yếu tố làm hạn chế đến việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã, đó là thiếu sự tin tưởng vào năng lực và tính tự giác của cấp dưới, đặc biệt là do cái "tâm" chưa tốt, lợi dụng

chức vụ để thực hiện những tính toán, mưu cầu lợi ích cá nhân. Hệ quả của điều này dễ dẫn đến những tình trạng lạm dụng quyền lực, làm sai các quy định của pháp luật, áp đặt mệnh lệnh lên CB và QCND.

> *Cần phải quy định trách nhiệm một cách rõ ràng đối với các chức vụ ở cấp phường, xã, thị trấn cũng như những cấp cao hơn. Tức là phải có cơ chế kiểm soát quyền lực, hành vi sử dụng quyền lực của họ để tránh những vấn đề: Dựa vào tập thể, thảo luận tập thể, có tâm lý ỷ lại tập thể, nhân dân nhằm mục đích "vừa lòng" nhưng thực chất lại thờ ơ, vô cảm, để củng cố địa vị, lợi ích cá nhân của một số chủ tịch UBND phường/xã. Một số chủ tịch UBND phường/xã có lẽ vì quyền lực, vì danh, vì lợi... sợ mất lòng cấp trên nên đã thờ ơ, vô cảm thậm chí vô trách nhiệm với nhân dân.* (Ông TCD, người dân phường TNPA, Quận K).

Để khẳng định thêm cho những kết quả nghiên cứu trên đây, chúng tôi kết hợp phân tích kết quả nghiên cứu bằng phương pháp bài tập đo nghiệm. Các bài tập đo nghiệm được chúng tôi đưa ra nhằm tìm hiểu sâu hơn về khả năng thực hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã hiện nay. Hệ thống các bài tập đo nghiệm được xây dựng từ các tình huống trong hoạt động thường ngày của chủ tịch UBND phường/xã; và việc đánh giá kết quả của bài tập đo nghiệm qua các phương án trả lời được chúng tôi xác lập từ ý kiến của các chuyên gia cũng như ý kiến của những cán bộ có kinh nghiệm trong lĩnh vực LĐ, QL cấp cơ sở [phụ lục 1.3, tr 18]. Để có kết quả tốt trong việc giải các bài tập đo nghiệm đòi hỏi các khách thể phải lựa chọn cách thức sử dụng quyền lực phù hợp giải quyết các tình huống trong thực tiễn đặt ra. Kết quả nghiên cứu như sau (bảng 3.10).

Bảng 3.10: *Kết quả thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực qua bài tập đo nghiệm của chủ tịch UBND phường/xã*

Các cách thức sử dụng quyền lực	***Kết quả***		
	ĐTB	***ĐLC***	***Mức độ***
1. Quyết đoán	2.40	0,45	Cao
2. Thuyết phục	2,15	0,57	TB

3. Trao đổi – khuyến khích	2.14	0,55	TB
4. Thân thiện	2,24	0,46	TB
5. Trừng phạt	2,45	0,45	Cao
6. Tham khảo ý kiến cấp trên	2,32	0,51	TB
7. Phân quyền	2,11	0,57	TB
Tổng	**2,26**	**0,27**	**TB**

Ghi chú:1≤*ĐTB*≤3;1≤*Mức thấp*≤1,67;1,68≤*Mức trung bình*≤2,35;2,36≤*Mức cao*≤3

Nhìn chung năng lực giải các bài tập đo nghiệm của các khách thể là chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ trung bình (ĐTB = 2,26). Các cách thức sử dụng quyền lực được các khách thể thể hiện thông qua giải quyết các tình huống, cho thấy: khả năng thực hiện các cách thức *trừng phạt*, *quyết đoán* là tốt hơn có ĐTB lượt là (2,45; 2,40), ở mức độ cao; tiếp đến là cách thức *tham khảo ý kiến cấp trên* (ĐTB = 2,32); các cách thức sử dụng quyền lực được thực hiện kém hơn là: thuyết phục, khuyến khích – trao đổi, thân thiện và phân quyền có ĐTB lần lượt là (2,15; 2,14, 2,24 và 2,11). Kiểm định T-test giữa các cặp cách thức sử dụng quyền lực cho thấy, có sự khác biệt giữa cách thức *trừng phạt* với cách thức *tham khảo ý kiến cấp trên, thuyết phục, khuyến khích – trao đổi, thân thiện, tham khảo ý kiến cấp trên* và *phân quyền* (với độ chênh lệch ĐTB giữa các cặp lần lượt là: 2,45 - 2,32; 2,45 - 2,14; 2,45 - 2,15; 2,45 - 2,24; 2,46 - 2,11; mức ý nghĩa (P) lần lượt là P<0,05; P<0,01; P<0,01; P<0,01; P<0,01; P<0,01); và tương tự, có sự khác biệt giữa cách thức *quyết đoán* với các cách thức: *thuyết phục*, *phân quyền* và *trao đổi – khuyến khích* (với độ chênh lệch ĐTB giữa các cặp lần lượt là: 2,40 - 2,15; 2,40 - 2,11; 2,40 – 2,14; và P<0,01; P<0,01; P<0,01). Bên cạnh đó, so sánh khả năng thực hiện các cách thức có nguồn gốc từ *quyền lực địa vị* (các cách thức: *quyết đoán*, *trừng phạt, khuyến khích – trao đổi, tham khảo ý kiến cấp trên* và *phân quyền*) và các cách thức có nguồn gốc từ *quyền lực cá nhân* (các cách thức: *thuyết phục, thân thiện*) thông qua kết quả thực hiện các bài tập đo nghiệm bằng kiểm định T-test, thấy rằng giữa hai loại cách thức này có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê (ĐTB: 3,29 và 2,19; P<0,05) [phụ lục 3.4, tr 55].

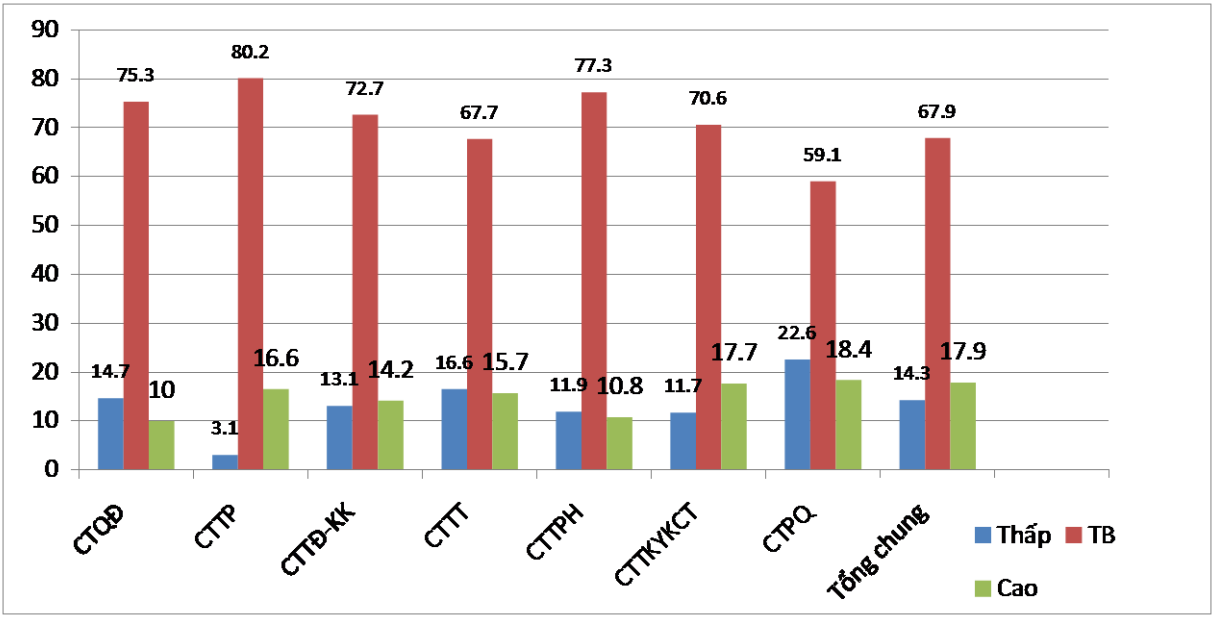
Như vậy, kết quả nghiên cứu bằng phương pháp bài tập đo nghiệm cho thấy rằng: việc sử dụng cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là không

đồng đều. Các cách thức trừng phạt, tham khảo ý kiến cấp trên và quyết đoán được thực hiện tốt hơn so với các cách thức còn lại; và các cách thức có nguồn gốc từ quyền lực địa vị được các khách thể thực hiện tốt hơn các cách thức có nguồn gốc từ quyền lực cá nhân.

Như vậy, thông qua kết quả nghiên cứu từ nhiều phương pháp khác nhau cho thấy, cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở mức trung bình; không có sự hài hoà, đồng đều trong việc sử dụng các cách thức sử dụng quyền lực, những cách thức có nguồn gốc từ "*quyền lực địa vị*" được các chủ tịch "*ưu tiên hơn*", "*chú trọng hơn*" trong thực hiện HVQL so với các cách thức có nguồn gốc từ *"quyền lực cá nhân*".

2.1.2.2. Thực trạng thực hiện cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã qua các tiêu chí so sánh

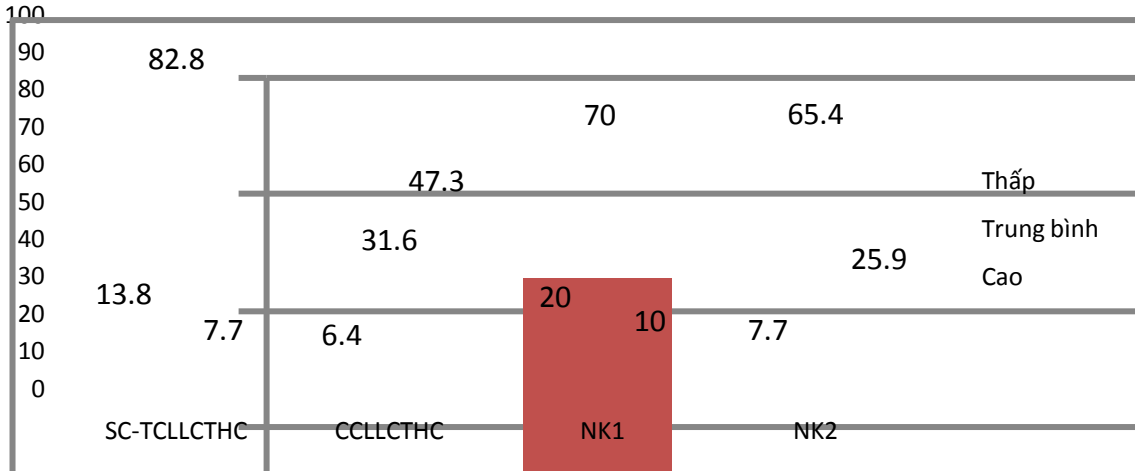
Kết quả so sánh về ĐTB giữa các nhóm (thấp, trung bình và cao) của các cách thức sử dụng quyền lực (biểu đồ 3.1) cho thấy, đối với cách thức sử dụng quyền lực nói chung (tổng chung) có 14,3% các khách thể là chủ tịch có điểm số thuộc nhóm thấp; 67,9% thuộc nhóm trung bình và 17,9% thuộc nhóm cao. Trong các cách thức sử dụng quyền lực cụ thể thì các cách thức thuyết phục, trừng phạt và quyết đoán có tỉ lệ % điểm số ở nhóm trung bình cao nhất (tỉ lệ lần lượt là: 80,2%; 77,3%; và 75,3%); các cách thức có tỉ lệ % điểm số ở nhóm trung bình thấp nhất là phân quyền và thuyết phục (59,1% và 67,7%) [xem phụ lục 2.2, tr 46]. Điều này cho thấy sự không đồng đều các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.



Ghi chú: CTQĐ: cách thức quyết đoán; CTTP: cách thức thuyết phục; CTTĐ-KK: Cách thức trao đổi – khuyến khích; CTTT: cách thức thân thiện; CTTPH: Cách thức trừng phạt; CTTKYKCT: cách thức tham khảo ý kiến cấp trên; CTPQ: cách thức phân quyền.

Biểu đồ 3.1: *Các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện qua các nhóm theo tỷ lệ %*

Trong số này khi so sánh về tỉ lệ % giữa các tiêu chí cho thấy ở các tiêu chí "*giới tính* ", "*trình độ chuyên môn*", "*nội và ngoại thành*" và "*tuổi đời*" không có sự khác biệt lớn. Tuy nhiên, ở các tiêu chí "*trình độ LLCTHC*" và "*NK* " có sự khác biệt khá rõ ràng (biểu đồ 3.2). Ở tiêu chí "*trình độ LLCTHC*", những khách thể chưa qua đào tạo CCLLCTHC có tỷ lệ % của nhóm có ĐTB thấp cao hơn ở nhóm có ĐTB cao (13,8% và 7,7%) ; ở trình độ CCLLCTHC thì ngược lại, tỷ lệ ở "*nhóm thấp*" so với "*nhóm cao*" là (6,4% và 47,3%). Ở tiêu chí "*tham gia tập huấn*" những khách thể chưa qua tập huấn có tỷ lệ % của nhóm có ĐTB thấp cao hơn ở nhóm có ĐTB cao (25,9 % và 7,4%). Tương tự ở tiêu chí "*NK*" thì NK 1 "*nhóm thấp*" so với "*nhóm cao*" là (20% và 10%), ở NK 2 lại là (7,7% và 25,9%). Điều này có nghĩa là những chủ tịch UBND phường/xã đã qua đào tạo CCLLCTHC hoặc đang tại nhiệm ở NK 2 đều thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực tốt hơn những chủ tịch UBND phường/xã chưa qua đào tạo CCLLCTHC, hoặc đang ở "*NK 1*".



Biểu đồ 3.2: *So sánh theo tỷ lệ % ở các nhóm qua kết quả thực hiện cách thức sử dụng quyền lực theo các tiêu chí*

Bên cạnh đó, phân tích sự khác biệt của năng lực giải các bài tập đo nghiệm của các khách thể là chủ tịch UBND phường/xã theo các tiêu chí trên (bảng 3.11), cho thấy rằng: có sự khác biệt giữa các ĐTB của các khách thể ở các tiêu chí NK; còn ở các tiêu chí khác không có sự khác biệt (mức ý nghĩa P<0,05) [xem phụ lục 3.4, tr 55]. Như vậy, kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình làm chủ tịch UBND phường/xã của các khách thể có ảnh hưởng đến năng lực giải các bài tập đo nghiệm. Với kết quả này, có thể khẳng định về những nhận định của kết quả nghiên cứu ở trên.

Bảng 3.11. *Sự khác biệt giữa các tiêu chí trong giải quyết các tình huống quản lý thông qua bài tập đo nghiệm*

Kết quả giải bài tập đo nghiệm / ***Các tiêu chí so sánh***		***ĐTB***	***Độ chênh lệch về ĐTB giữa 2 nhóm (d)***
Nhiệm kỳ	*NK 1*	2,18	-0,17*
	NK 2	2,35	
Tổng TB		**2,26**	

Ghi chú: Trên bảng hiển thị những giá trị có ý nghĩa về mặt thống kê với d khi P < 0,05*

Tóm lại, qua sự phân tích kết quả nghiên cứu biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã thông qua các cách thức sử dụng quyền lực cho thấy, các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ trung bình; không có sự đồng đều trong việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực, những cách thức sử dụng quyền

lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị được thực hiện tốt hơn những cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực cá nhân. Các chương trình CCLLCTHC và kinh nghiệm làm chủ tịch UBND phường/xã làm tăng khả năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.

3.1.3. Thực trạng kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu quản lý hành chính Nhà nước ở địa phương

3.1.3.1. Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã

Tương tự như đã phân tích kết quả biểu hiện "cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương", ở mặt biểu hiện này chúng tôi cũng phân tích kết quả nghiên cứu dựa trên các nhận thức, đánh giá của các nhóm khách thể là chủ tịch UBND phường/xã và CB, QCND về thái độ, hành vi và kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã.

Bảng 3.12: *Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*

Kết quả	***Các nhóm khách thể***				***Tổng hợp khách quan***	
	Chủ tịch UBND		***CB và QCND***			
	ĐTB	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***
1. Thái độ của CB và QCND	3,93	Cao	3,31	TB	***3,37***	TB
2. Hành vi của CB và QCND	3,55	Cao	3,59	Cao	***3,58***	Cao
3. Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch	3,65	Cao	3,23	TB	***3,27***	TB
Tổng	**3,71**	**Cao**	**3,37**	**TB**	**3,40**	**TB**

ĐTB về kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được các khách thể đánh giá là ở mức trung bình (ĐTB = 3,40). Quan sát cụ thể hơn kết quả HVQL được thể hiện ở các nội dung cụ thể (bảng 3.12), thấy rằng, ngoại trừ nội dung "*thể hiện hành vi của CB và QCND và QCND*" có ĐTB ở mức "*cao*" (ĐTB = 3,58), ở 2 nội dung còn lại chỉ đạt ở mức "*trung bình*", đó là "*Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN của chủ tịch*" có ĐTB thấp nhất (ĐTB = 3,27), và "*Thái độ của CB và QCND và QCND*" (ĐTB = 3,37). So sánh sự khác biệt (T-test) của các cặp ĐTB của các nội dung thực hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã đều có sự khác biệt có ý

nghĩa thống kê ở mức P<0,05 [phụ lục 3.3, tr 54]. Ở góc độ chung qua khảo sát, có thể thấy rằng: kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ trung bình. Không có sự đồng đều trong các nội dung đạt được, nội dung "*làm thay đổi hành vi của CB và QCND và QCND*" có ĐTB cao nhất so với các nội dung còn lại.

Quan sát sự đánh giá cụ thể ở từng mệnh đề qua các nội dung kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã từ hai nhóm khách thể (chủ tịch UBND phường/xã; CB và QCND) có thể thấy khá phức tạp (bảng 3.13). Ở nội dung 1 "*Thái độ của CB và QCND*" có tỷ lệ là 100% (8/8) mệnh đề, ĐTB ở nhóm khách thể là chủ tịch UBND phường/xã cao hơn nhóm khách thể là CB và QCND (kiểm định T-test có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05); Ở nội dung 2 "*Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN của chủ tịch*" cũng cho kết quả tương tự. Tuy nhiên, ở nội dung 3 "*thể hiện hành vi của CB và QCND và QCND"* thì việc đánh giá của các nhóm khách thể không giống với 2 nội dung trên, khác biệt ĐTB giữa 2 nhóm khách thể là không lớn (không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa P<0,05). Điều đáng chú ý ở đây là có 75% (6/8 mệnh đề) của nội dung này nhóm khách thể là CB và QCND có ĐTB cao hơn nhóm khách thể là chủ tịch UBND phường/xã.

Bảng 3.13: *Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã qua các nội dung*

Nội dung	***Các nhóm khách thể***				***Tổng hợp khách quan***	
	Chủ tịch UBND		***CB và QCND***			
	ĐTB	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***	***ĐTB***	***Mức độ***
Thái độ của CB và QCND (1)						
1. Nói chuyện thoải mái với chủ tịch UBND phường/xã	4.04	Cao	3.16	TB	3.23	TB
2. Cảm thấy dễ chịu và gần gũi khi tiếp xúc với chủ tịch UBND phường/xã	3.89	Cao	3.15	TB	3.22	TB
3. Mến phục phẩm chất đạo đức của chủ tịch UBND phường/xã	4.52	Rất cao	3.14	TB	3.27	TB
4. Vui vẻ và phấn khởi khi được chủ tịch UBND phường/ xã giao nhiệm vụ	3.50	Cao	3.24	TB	3.26	TB
5. Khâm phục và tin tưởng năng lực của chủ tịch UBND phường/xã	3.54	Cao	3.22	TB	3.25	TB
6. Tôn trọng Chủ tịch UBND phường/xã	4.71	Rất cao	3.59	Cao	3.69	Cao
7. Đồng tình, ủng hộ các chủ trương, biện pháp mà Chủ tịch UBND phường/xã đề ra	3.63	Cao	3.49	Cao	3.50	Cao
8. Tán thành, ủng hộ các ý kiến, các kết	3.66	Cao	3.49	Cao	3.50	Cao

luận của chủ tịch UBND phường/xã						
Tổng ĐTB	3,93	Cao	3,31	TB	3,37	TB
Hành vi của CB và QCND (2)						
1. Chú ý lắng nghe các phát biểu của Chủ tịch UBND phường/xã	3.66	Cao	3.59	Cao	3.60	Cao
2. Tích cực thảo luận tham gia ý kiến đối với các vấn đề mà Chủ tịch UBND phường/xã đưa ra	3.57	Cao	3.51	Cao	3.52	Cao
3. Chấp hành đúng các quyết định, các kết luận của Chủ tịch UBND phường/xã	3.61	Cao	3.63	Cao	3.63	Cao
4. Nghiêm chỉnh thực hiện các chủ trương, biện pháp mà Chủ tịch UBND phường/xã đề ra	3.50	Cao	3.65	Cao	3.64	Cao
5. Chấp hành tốt các quy định của pháp luật được Chủ tịch UBND phường/xã phổ biến	3.55	Cao	3.78	Cao	3.76	Cao
6. Chấp hành đúng các quyết định hành chính của Chủ tịch UBND phường/xã	3.64	Cao	3.66	Cao	3.66	Cao
7. Chấp hành tốt hoạt động giám sát và báo cáo kết quả hoạt động cho Chủ tịch UBND phường/xã	3.62	Cao	3.56	Cao	3.56	Cao
8. Sẵn sàng phản bác những ý kiến nói xấu nhằm hạ thấp vai trò lãnh đạo của Chủ tịch UBND phường/xã	3.25	TB	3.29	TB	3.29	TB
Tổng	3,55	Cao	3,59		3,58	
Kết quả thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ QLHCNN của chủ tịch UBND(3)						
1. Thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế của địa phương	3.70	Cao	3.47	Cao	3.49	Cao
2. Thực hiện nhiệm vụ điều hành hoạt động của UBND phương/xã	3.79	Cao	3.42	TB	3.46	Cao
3. Thực hiện vụ quy chế dân chủ ở cơ sở	3.61	Cao	3.17	TB	3.21	TB
4. Kết quả thực hiện các mục tiêu văn hoá – xã hội	3.57	Cao	3.14	TB	3.18	TB
5. Thực hiện nhiệm vụ quản lý địa chính	3.63	Cao	3.08	TB	3.13	TB
6. Thực hiện công tác tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của cán bộ và quần chúng nhân dân	3.64	Cao	3.09	TB	3.14	TB
Tổng	3,65	Cao	3,23	TB	3,27	TB

Tại sao mức độ đánh giá về kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã chỉ ở mức độ trung bình (?); Sự khác biệt về ĐTB giữa các nội dung kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện qua đánh giá của hai nhóm khách thể nói lên điều gì (?); và nguyên nhân nào tạo nên sự khác biệt trong kết quả đánh giá của hai nhóm khách thể ở nội dung "*thể hiện hành vi của CB và QCND và QCND"* với hai nội dung còn lại (?). Đây là những điều mà chúng tôi

cho rằng cần phải lý giải. Trong 3 câu hỏi này, trả lời câu hỏi thứ 2 và thứ 3 là câu trả lời chung cho mức độ kết quả HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Về mặt lý luận đã trình bày ở chương 1, sự thay đổi thái độ, hành vi của CB và QCND cùng với kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã chính là thước đo sử dụng quyền lực của chính người chủ tịch. Tức là, khả năng biến "quyền lực ở dạng tiềm năng" của chủ tịch UBND phường/xã thành giá trị thực tiễn trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương.

Như đã trình bày ở mục "thực trạng cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương" (mục 3.1.2), do đó sự đánh giá của nhóm khách thể là chủ tịch UBND phường/xã cao hơn so với đánh giá của nhóm khách thể là CB và QCND là một điều dễ hiểu. Tuy nhiên, ở trong các nội dung của kết quả sử dụng quyền lực trong việc tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương là một vấn đề khác và phức tạp hơn. Ở góc độ lý luận, thông thường sự thay đổi thái độ kéo theo sự thay đổi hành vi (về mặt hình thức), quan hệ thái độ và hành vi là quan hệ giữa nội dung và hình thức, chúng quan hệ thống nhất biện chứng với nhau, trong đó nội dung quyết định hình thức. Tuy nhiên, trong kết quả khảo sát thực trạng ở đây lại có những biểu thị ngược lại. Ở nội dung thay đổi thái độ (nội dung 1) (bảng 3.11) thì kết quả nghiên cứu cho thấy, sự khác biệt giữa đánh giá ở mức "cao" của chủ tịch UBND phường/xã (ĐTB = 3,93) so với sự đánh giá ở mức trung bình của nhóm khách thể là CB và QCND (ĐTB = 3,31) là quá rõ ràng. Nhưng ở góc độ thay đổi hành vi (nội dung 2) cho thấy, sự đánh giá ở hai nhóm khách thể có sự tương đương nhau, và trong các mệnh đề cụ thể ở nội dung này thì dường như có sự ngược lại (6/8 mệnh đề khách thể là chủ tịch UBND phường/xã đánh giá thấp hơn CB và QCND). Điều này có thể lý giải rằng, mối quan hệ giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND là mối quan hệ mang nặng tính chất hành chính, mệnh lệnh. Do vậy chủ tịch UBND phường/xã có thể dễ dàng bắt buộc CB và QCND thực hiện những yêu cầu cụ thể nhờ vào các công cụ QL đó là các quy định có tính pháp quy (quy chế, quy định, pháp luật của Nhà nước) như: đòi hỏi CB và QCND tích cực thảo luận, chấp hành, nghiêm chỉnh…v.v. Nhưng họ khó có thể "bắt buộc" CB và QCND phải "vui vẻ", "thoải mái", "dễ chịu", "tin tưởng", "tán thành"…v.v (tức là cảm xúc, thái độ) với

chính chủ tịch khi mà bản thân họ không cảm thấy vị chủ tịch đúng như những mong muốn, kỳ vọng ở họ. (Đây cũng là một vấn đề để lý giải thêm cho nhận định về tính chất mệnh lệnh, hành chính hoá trong mối quan hệ giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND – đã trình bày ở mục 3.1.2).

> *Bên ngoài cũng thể hiện tinh thần cầu tiến, biết lắng nghe. Tuy nhiên, nếu tinh ý sẽ thấy đấy là một người luôn lướt bỏ qua những vấn đề gai góc, bức xúc… nếu những vấn đề được đề cập, chất vấn nhiều lần thì sẽ tỏ thái độ độc đoán, gia trưởng, trả lời chung chung khiến dân không phục.*
>
> (Bà NTT, người dân phường A, Quận K).

Tuy nhiên Chủ tịch Phường lại lý giải rằng:

> *Làm chủ tịch thì tất yếu phải sống với đời sống của nhân dân, biết nắm bắt nhu cầu và tâm tư, nguyện vọng của họ. Mong muốn là làm sao cho dân có đời sống văn hoá, tinh thần cũng như vật chất tốt hơn. Tuy nhiên như anh biết đấy, làm chủ tịch là "dâu trăm họ", có đi vào cuộc sống cụ thể thì mới thấy hết tính phức tạp của nó. Chẳng hạn một quyết định đưa ra, người hiểu ít, người hiểu nhiều, người không hiểu rồi ý kiến này, nọ...v.v, rồi lợi ích của mỗi tầng lớp mỗi khác, quyết định phù hợp với tầng lớp này, nhưng phải thuyết phục tầng lớp khác...chẳng ai có thể làm vừa lòng tất cả được đâu! Còn nữa, đó là những chính sách và pháp luật của Nhà nước đôi khi còn chồng chéo, thiếu cụ thể, bất cập...v.v. dẫn đến những lời hứa đôi khi không hoàn toàn thực hiện được (đấy là tôi chưa nói đến những rủi ro của điều kiện xã hội, tự nhiên).*
>
> (Bà NTL, Chủ tịch UBND phường, Quận K).

Qua hai cách trả lời này không chỉ minh chứng cho những phân tích ở trên mà còn đặt ra cho chúng tôi rất nhiều vấn đề, bởi vì có thể cả hai khách thể phát biểu đều đúng! Vậy, về mặt thực tiễn "chuẩn mực nào" trong mối quan hệ giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND để đảm bảo tất cả đều hài lòng? Hoặc là, với trình độ, năng lực và phẩm chất của người chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ nào thì có thể giúp họ đảm bảo được vai trò của mình?...v.v. Đây là vấn đề có tính chất thực tiễn mà chúng tôi không giải quyết được trong luận án này, rất cần sự quan tâm lý giải của các chuyên gia, các nhà khoa học.

Ở một góc độ nhìn nhận khác đối với kết quả sử dụng quyền lực khi đặt những nội dung trong mối quan hệ với các cách thức sử dụng quyền lực (đã phân tích ở mục 3.1.2 – chương 3). Những cách thức sử dụng quyền lực cá nhân là cách thức "thuyết phục" và cách thức "thân thiện", kết quả của nó được thể hiện đầu tiên trong nội dung 1 (sự thay đổi thái độ). Các kết quả khảo sát giữa hai mặt biểu hiện này đều cho kết quả tương tự, đó là sự đánh giá của 2 nhóm khách thể đều có sự khác biệt khá lớn (xem bảng 3.9 và bảng 3.12). Xem xét tương quan giữa nội dung 1 (sự thay đổi thái độ) với các cách thức trên cho thấy chúng có quan hệ thuận chiều và tương đối chặt chẽ với nhau (nội dung "thay đổi thái độ" với cách thức "thuyết phục" r = 0,22; và với cách thức "thân thiện" r = 0,34 – hệ số tương quan Person, mức ý nghĩa P<0,01 [phụ lục 3.3, tr 54]). Điều này thể hiện trong sự đánh giá của nhóm khách thể là chủ tịch UBND phường/xã và đánh giá của CB và QCND là mang tính quy luật, cho biết mức độ thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực cá nhân tương ứng với kết quả thay đổi thái độ của CB và QCND. Tương tự như vậy khi xét mối quan hệ giữa nội dung 2 (sự thay đổi hành vi của CB và QCND) với các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị cũng cho thấy, những chủ tịch UBND phường/xã dễ dàng thực hiện cách thức sử dụng quyền lực bằng quyền lực địa vị hơn quyền lực cá nhân (có sự khá tương đồng trong đánh giá giữa 2 nhóm khách thể ở những mệnh đề có tính pháp quy, như "xây dựng quy chế", "ra quyết định", "đúng luật"…(xem bảng 3.9 và 3.13).

Cũng như kết quả khảo sát thực trạng được thể hiện ở "các cách thức sử dụng HVQL" (mục 3.1.2), hiệu ứng của "*sự biện hộ đặc biệt*" (đã trình bày ở mục trên) cũng thể hiện rất rõ ở nội dung 1 và nội dung 3 của kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Ở nội dung 1, những mệnh đề thể hiện về cảm xúc, thái độ của CB và QCND đối với chủ tịch UBND phường/xã như: sự tin cậy, đề cao, khâm phục.., quan hệ gần gũi, vui vẻ, thân thiện với chủ tịch…v.v, đều được những khách thể là chủ tịch UBND phường/xã đánh giá khá cao, khác biệt với sự đánh giá của CB và QCND. Ở nội dung 3 "*kết quả thực hiện các nhiệm vụ địa phương của chủ tịch UBND phường/xã*" cũng có kết quả tương tự. Ở những nhiệm vụ được thực hiện mà chúng tôi khảo sát đều được chủ tịch UBND phường/xã đánh giá ở mức

"cao" (3,43≤ĐTB≤4,23), trong khi đó ở nhóm khách thể là CB và QCND chỉ có nhiệm vụ "*LĐ phát triển kinh tế của địa phương*" và "*Điều hành hoạt động của UBND*" được đánh giá ở mức "cao", còn ở 4 nhiệm vụ "*thực hiện các mục tiêu văn hoá – xã hội*", "*thực hiện dân chủ ở cơ sở*", "*quản lý địa chính – xây dựng*" và nhiệm vụ "*tiếp dân, giải quyết khiếu nại – tố cáo*" được đánh giá ở mức độ *trung bình*.

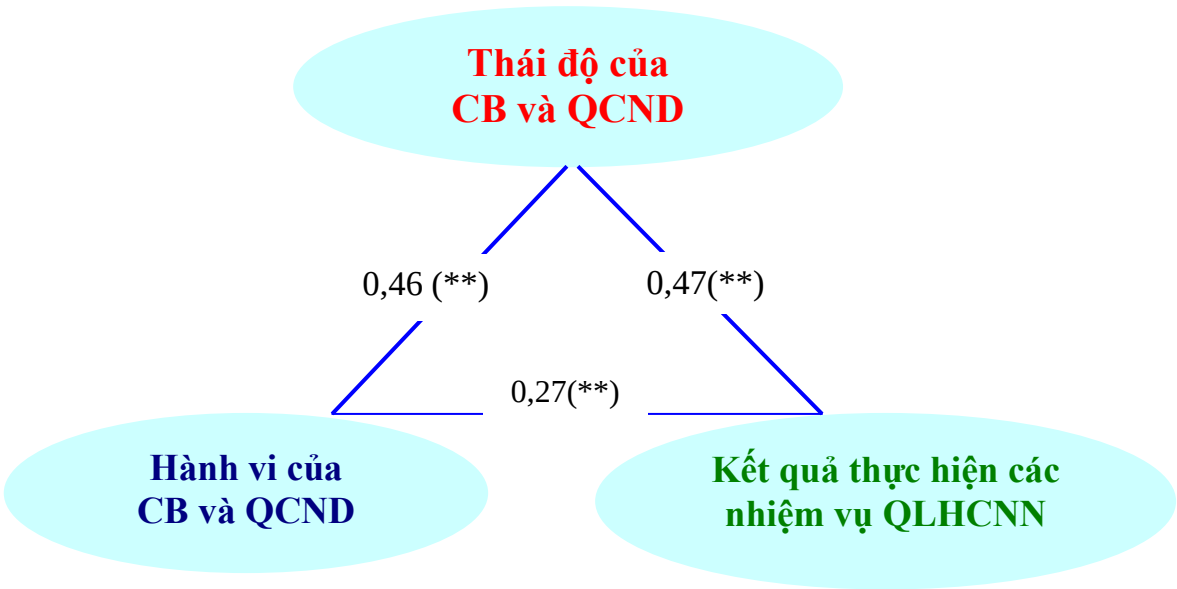
Phỏng vấn những khách thể là cán bộ cấp trên (Thành phố, quận, huyện), Bí thư đảng uỷ, chủ tịch UBND phường/xã, và cấp dưới (CB và QCND) đều cho rằng bên cạnh những mặt được, mặt tích cực của chủ tịch UBND phường/xã trong LĐ, QL thực hiện các nhiệm vụ ở địa phương (các nhiệm vụ được thực hiện ở mức khá tốt như: QL điều hành hoạt động UBND, LĐ phát triển kinh tế…), nhưng vẫn còn nhiều tồn tại, hạn chế trong LĐ, QL các mặt khác như: QL đất đai, xây dựng, môi trường, đô thị, thực hiện quy chế dân chủ, tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo …. Và đặc biệt ở một số phường/xã vẫn thể hiện những hạn chế trong thực hiện nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã như: kém thuyết phục, quan liêu, cửa quyền, gây mất đoàn kết, xa rời quần chúng, ép dân…

> *Nhìn chung những năm qua có sự đổi mới mạnh mẽ của chính quyền Thành phố đối với công tác cán bộ cấp cơ sở có thể thấy tình hình và hiệu quả hoạt động đã được thay đổi nhiều so với trước đây theo hướng tích cực. Tuy nhiên, vẫn còn những nguyên nhân khách quan và chủ quan làm cho hiệu quả hoạt động của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn chưa hoàn toàn thuyết phục. Vẫn còn tình trạng bất cập trong nhận thức và thể hiện vai trò, đặc biệt là chiếm được niềm tin và tình cảm của cán bộ và nhân dân trên các địa bàn*. (Bà NTN, Quận uỷ viên, quận X)
>
> *Vẫn còn những vị chủ tịch thờ ơ với những nguyện vọng của người dưới quyền, thậm chí là lợi dụng quyền hạn, chức vụ để áp đặt ý muốn chủ quan lên ý chí và nguyện vọng của nhân dân. Chẳng hạn: cố tình bao che cho những người có tiền, lợi dụng sơ hở của pháp luật để trục lợi, hoặc thờ ơ để một bộ phận những kẻ xấu ngang nhiên lấn chiếm đất công... điều này đã làm cho nhân dân bất bình. Tất nhiên những chủ tịch như vậy không nhiều...* (Ông TCD, người dân Phường TNP A, Quận L)

Sự thiếu gần gũi, thuyết phục nhân dân vẫn là một hiện tượng khá phổ biến, điều này cơ bản do tính chất QL hành chính hiện nay của chúng ta tạo nên. Chủ tịch UBND phường/xã rất ít có điều kiện để tiếp xúc với người dân (thông thường chỉ tiếp xúc gặp gỡ đến cán bộ tổ dân phố - điều này một năm cũng chỉ một vài lần). Đây là một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả trong thực hiện nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã.

(Ông TĐH, Bí thư phường, Quận X)

Phân tích bằng hệ số tương quan Person giữa các nội dung của kết quả sử dụng quyền lực cho thấy các nội dung kết quả có quan hệ thuận chiều khá chặt chẽ với nhau (Sơ đồ 3,2). Trong đó quan hệ giữa nội dung "thái độ của CB và QCND" với nội dung "kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã" và "hành vi của CB và QCND" có quan hệ chặt chẽ (r = 0,47; r = 0,46). Quan hệ giữa nội dung "hành vi của CB và QCND" với nội dung "kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã" có quan hệ yếu hơn so với hai mối quan hệ giữa các nội dung (r = 0,27) (phụ lục 3.3, tr 54). Điều này cho thấy giữa các nội dung của kết quả sử dụng quyền lực có quan hệ biện chứng, thống nhất với nhau, quy định lẫn nhau; và CB và QCND thực hiện hành vi của mình theo "mệnh lệnh", theo các quan hệ có tính chất hành chính nhiều hơn là sự "tích cực, chủ động, nhiệt tình tham gia…" trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Điều này phù hợp với những nhận định đã phân tích ở trên.



Ghi chú: (**) mức ý nghĩa P<0,01

Sơ đồ 3.2: *Tương quan giữa các nội dung kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*

Để góp phần làm tăng độ tin cậy cho các kết quả này, chúng tôi sử dụng phương pháp bài tập đo nghiệm và kết quả cũng cho thấy (bảng 3.13), khả năng thực hiện các tình huống QL gắn liền với các nhiệm vụ tại địa phương ở mức trung bình (ĐTB = 2,26), trong đó các nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã thì các nhiệm vụ QL điều hành hoạt động của UBND phường/xã, tiếp dân – giải quyết khiếu nại, tố cáo được thực hiện tốt hơn (ĐTB lần lượt là 2,37; 2,37); các lĩnh vực công tác QL địa chính – xây dựng – môi trường, công tác QL văn hoá – xã hội và công tác cán bộ được thực hiện kém hơn. Điều này cho thấy, mặc dù chỉ là những tình huống gắn liền với thực tiễn LĐ, QL ở cấp cơ sở để xác định khả năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực, tuy nhiên kết quả nghiên cứu của phương pháp này cũng phù hợp với kết quả của các phương pháp nghiên cứu ở trên.

Bảng 3.14: *Kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương thông qua các tình huống của bài tập đo nghiệm*

Kết quả thực hiện các nhiệm vụ	***Kết quả***		
	ĐTB	***ĐLC***	***Mức độ***
1. Quản lý, điều hành hoạt động UBND	2,37	0,50	Cao
2. Quản lý địa chính – môi trường	2,21	0,55	TB
3. Thực hiện công tác cán bộ	2.14	0,47	TB
4. Tiếp dân – giải quyết khiếu nại	2,37	0,46	Cao
5. Công tác văn hoá – xã hội	2,23	0,45	TB
Tổng	2,26	0,27	TB

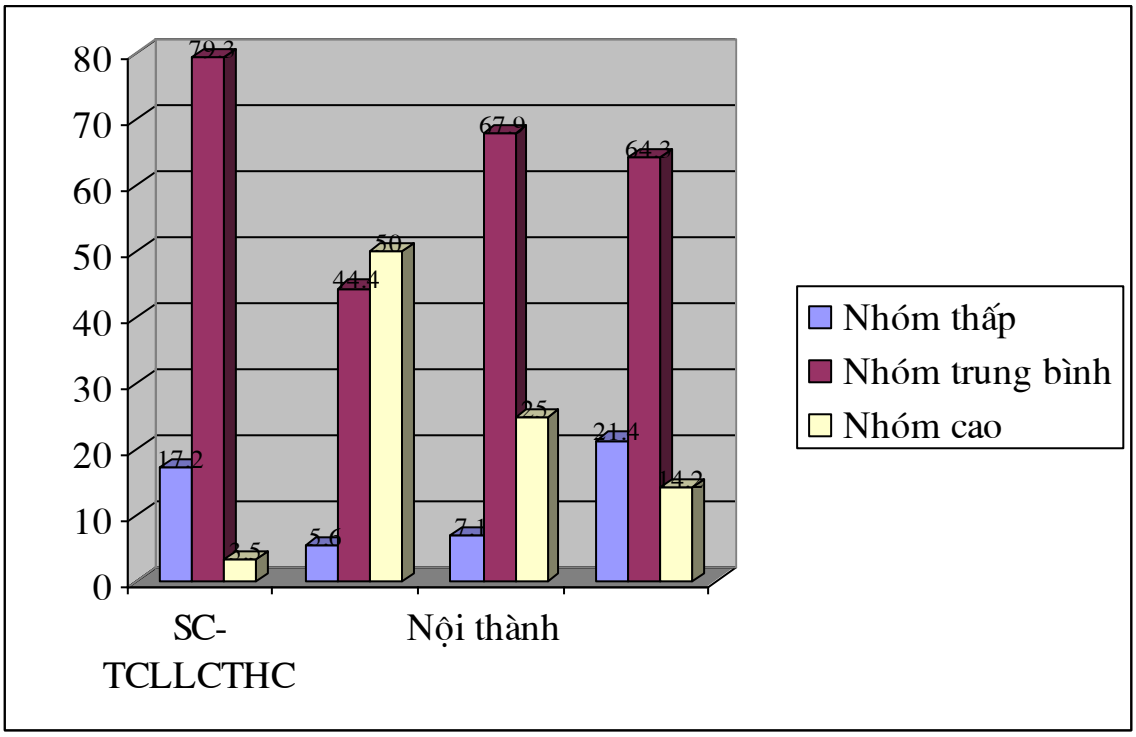
Như vậy, qua phân tích kết quả nghiên cứu ở trên có thể thấy rằng, kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở mức trung bình; trong kết quả sử dụng quyền lực được nghiên cứu thể hiện: về cơ bản CB và QCND phục tùng những yêu cầu, quyết định của chủ tịch UBND phường/xã nhưng họ chưa thực sự hài lòng, tin

tưởng và tin cậy vào người chủ tịch UBND phường/xã nơi họ làm việc và sinh sống, dẫn đến "*kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã*" chưa cao.

3.1.3.2. Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã qua các tiêu chí so sánh

So sánh kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã với các tiêu chí: Giới tính, độ tuổi trình độ chuyên môn, nội ngoại thành, trình độ LLCTHC và NK làm chủ tịch, cho thấy rằng ở các tiêu chí "*giới tính*", "*độ tuổi*", "*trình độ chuyên môn*" và "*NK*" không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05; các tiêu chí "*trình độ LLCTHC*" và "*địa bàn*" có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa P<0,05.

Kết quả so sánh về ĐTB giữa các nhóm (thấp, trung bình và cao) (Biểu đồ 3.3 – chỉ thể hiện những tiêu chí có sự khác biệt) về kết quả sử dụng quyền lực cho thấy, có 14,3% các khách thể là chủ tịch có ĐTB thuộc nhóm thấp ; 66,1% thuộc nhóm trung bình và 19,6% thuộc nhóm cao. Ở tiêu chí "*trình độ LLCTHC*", những khách thể chưa qua đào tạo CCLLCTHC (SC-TC LLCTHC) có tỷ lệ % của nhóm có ĐTB thấp cao hơn ở nhóm đã qua đào tạo CCLLCTHC (17,2% và 3,6%). Tuy nhiên, tỷ lệ % ở nhóm có ĐTB cao (nhóm cao) thì ngược lại, tỷ lệ % của những khách thể chưa qua đào tạo CCLLCTHC so với những khách thể chủ tịch đã qua đào tạo "*CCLLCTHC*" là (5,6% và 50%). Tương tự ở tiêu chí "*địa bàn*" thì tỷ lệ % những chủ tịch ở nhóm "*ngoại thành*" có tỷ lệ % ở " *nhóm thấp*" so với "*nhóm cao*" là (21,4% và 14,2%), ở nhóm "*nội thành*" lại là (7,1% và 25%). Như vậy trong việc so sánh các tiêu chí có sự khác biệt ở " *nhóm thấp*" và "*nhóm cao* " thì tỷ lệ % đều tăng lên ở những khách thể đã qua "*CCLLCTHC* ", "*tham gia tập huấn*" và ở " *nội thành*" và ngược lại đều giảm đi ở những tiêu chí trên. Điều này có nghĩa là dù ở mức độ nào thì những chủ tịch UBND phường/xã đã qua đào tạo "*CCLLCTHC* ", "*tham gia tập huấn*" hoặc ở " *nội thành* " đều có kết quả sử dụng quyền lực tốt hơn những chủ tịch UBND phường/xã chưa qua đào tạo "*CCLLCTHC* ", hoặc "*ngoại thành*".



Ghi chú: SC-TCLLCTHC (Sơ cấp – trung cấp lý luận Chính trị - Hành chính); CCLLCTHC (Cao cấp lý luận Chính trị - Hành chính).

Biểu đồ 3.3: S*ự khác biệt qua các tiêu chí về kết quả sử dụng quyền lực được thể hiện ở các nhóm theo tỷ lệ %*

Sự khác biệt trong so sánh đối với tiêu chí "*trình độ LLCTHC* " là điều dễ hiểu bởi do quan hệ biện chứng thống nhất giữa các mặt biểu hiện của HVQL (đã trình bày ở phần lý luận) và kết quả sử dụng quyền lực qua thực trạng nghiên cứu đã cho thấy thực chất của mối quan hệ này. Những khách thể đã qua đào tạo "*CCLLCTHC*" có nhận thức HVQL cao hơn và thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực tốt hơn, đảm bảo cho họ có kết quả cao về sử dụng quyền lực.

Tuy nhiên, điều cần làm rõ ở đây là tại sao những khách thể là chủ tịch UBND phường/xã ở "*nội thành*" có kết quả sử dụng quyền lực cao hơn những chủ tịch UBND phường/xã ở "*ngoại thành*"(?). Sự khác biệt này qua số liệu thu được ở các nội dung kết quả sử dụng quyền lực cho thấy, ở nội dung 1 (sự thay đổi thái độ của CB và QCND) có 6/8 mệnh đề được hỏi có sự khác biệt giữa "nội thành" và " ngoại thành" ở mức ý nghĩa P<0,05; tương tự ở nội dung 2 (sự thay đổi hành vi của CB và QCND) có 2 mệnh đề; và nội dung 3 (kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN của địa phương) có 2 mệnh đề [phụ lục 3.3, tr 54]. Điều đáng chú ý ở những sự

khác biệt này là ở nội dung 3, sự khác biệt được thể hiện trong 2 nhiệm vụ của chủ tịch UBND phường/xã: nhiệm vụ "*phát triển kinh tế - xã hội của địa phương*" (nội thành ĐTB = 3,55 – ngoại thành ĐTB = 3,41) và "*nhiệm vụ quản lý địa chính – xây dựng – môi trường*" (nội thành ĐTB = 3,23 và ngoại thành ĐTB = 3,02) (mức ý nghĩa P<0,01). Chúng tôi cho rằng, sự khác biệt này là do những tác động từ tính ổn định của địa bàn, của các điều kiện kinh tế - xã hội tạo nên. Ở các quận nội thành các điều kiện thực hiện HVQL của chủ tịch UBND phường mang tính ổn định hơn, hoạt động QL đô thị được hình thành từ sớm, có tính truyền thống, ít biến động (biến động dân số, hạ tầng đô thị, điều kiện xã hội, kinh tế…). Trong khi đó HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở "ngoại thành" diễn ra trong điều kiện kinh tế - xã hội luôn biến động, biến động về dân nhập cư, đô thị hoá, quản lý đất đai… Chính điều này đã làm cho kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong quá trình tổ chức thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã ở "ngoại thành" không cao bằng chủ tịch UBND phường/xã ở khu vực "nội thành".

> *Nhìn chung, các quận, huyện ngoại thành trong mấy năm gần đây được Thành phố đầu tư mạnh, hạ tầng cơ sở vật chất được nâng cao, kinh tế - xã hội phát triển với tốc độ nhanh… Mặt tích cực bao giờ cũng kèm theo những tồn tại, bất cập, đó là các vấn đề xã hội cũng khá phức tạp, đô thị hoá nhanh kéo theo những hệ lụy của nó, dân số tăng cơ học nhanh, các tệ nạn xã hội cũng từ đó tăng theo, an sinh xã hội bất cập… những điều này kéo theo hệ luỵ của QL khó theo kịp tình hình…* (Ông PCD, Quận uỷ viên, quận X)

Tóm lại, kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy rằng, kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở mức độ trung bình; giữa các nội dung kết quả sử dụng quyền lực có quan hệ tác động qua lại và thống nhất biện chứng với nhau. Kết quả sử dụng quyền lực được nghiên cứu thể hiện: về cơ bản CB và QCND phục tùng những yêu cầu, quyết định của chủ tịch UBND phường/xã nhưng họ chưa thực sự hài lòng, tin tưởng và tin cậy vào người chủ tịch UBND phường/xã nơi họ làm việc và sinh sống, dẫn đến "*kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã*" chưa cao. Chương trình học tập CCLLCTHC có tác động làm

thay đổi kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã và điều kiện kinh tế - xã hội cũng là nguyên nhân làm cho kết quả sử dụng quyền lực chủ tịch UBND phường/xã ở *nội thành* tốt hơn ở *ngoại thành*.

3.1.4. Mức độ biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước hiện nay

Đánh giá biểu hiện HVQL là một vấn đề hết sức phức tạp, chúng ta không thể chỉ dựa vào các tiêu chí đơn lẻ, các số liệu đơn thuần để kết luận mà phải được đánh giá tổng hợp trên nhiều mặt với nhiều góc độ khác nhau. Đó là: sự đánh giá về mặt nhận thức HVQL của người chủ tịch UBND phường/xã; mặt thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã đến CB và QCND; và mặt kết quả HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Kết quả khảo sát thực trạng cho thấy, nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã chỉ ở mức độ trung bình. Biểu hiện cụ thể trong nhận thức của họ về HVQL là thiếu cơ bản, cứng nhắc và phiến diện. Điều này cũng được khẳng định qua phương pháp phỏng vấn sâu các khách thể nghiên cứu.

Bằng các phương pháp nghiên cứu khác nhau cho thấy, kết quả thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong tổ chức CB và QCND thực hiện những nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương ở mức độ trung bình; biểu hiện cụ thể là sự thiếu linh hoạt, hài hoà trong việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực, những cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực địa vị được thực hiện tốt hơn những cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc từ quyền lực cá nhân của người chủ tịch.

Kết quả nghiên cứu về kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở mức trung bình; về cơ bản CB và QCND phục tùng những yêu cầu, quyết định của chủ tịch UBND phường/xã nhưng họ chưa thực sự hài lòng, tin tưởng và tin cậy vào người chủ tịch UBND phường/xã nơi họ làm việc và sinh sống, dẫn đến "*kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã*" chưa cao.

Trên cơ sở đó chúng tôi tổng hợp HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay cho thấy, HVQL ở mức độ

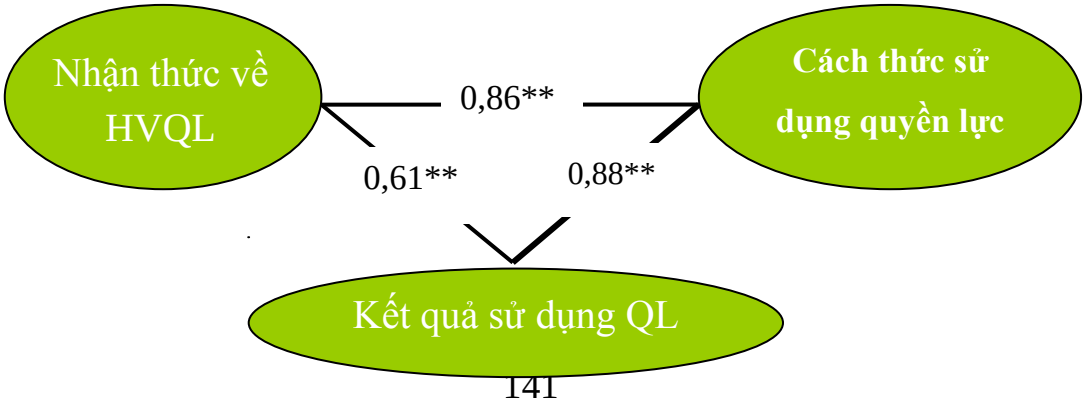
trung bình (bảng 3.15). Giữa các mặt biểu hiện HVQL đều thể hiện sự thống nhất ở mức trung bình (Tất cả các mặt đều ở mức trung bình - 2,61 ≤ ĐTB ≤ 3,40). Điều này thống nhất với lý luận Tâm lý học, đó là sự thống nhất biện chứng của các mặt trong cấu trúc nhân cách của con người được thể hiện ở HVQL của chủ tịch UBND phường/xã – *sự thống nhất giữa nhận thức, hành động và kết quả thực hiện hành động của chủ tịch UBND phường/xã*.

Bảng 3.15: *Mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong QLHCNN hiện nay*

Các mặt biểu hiện	***ĐTB***	***Mức độ biểu hiện HVQL***				
		Rất yếu	**Yếu**	***Trung bình***	**Mạnh**	***Rất* Mạnh**
1. Nhận thức HVQL của chủ tịch UBND phường/xã	3.34			+		
2. Thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực	3,26			+		
3. Kết quả sử dụng quyền lực	3,40			+		
Tổng	**3.34**			**+**		

Ghi chú: Mức rất mạnh 4,24≤ĐTB≤5; mức mạnh: 3,43≤ĐTB≤4,23; mức trung bình 2,62≤ĐTB≤3,42; Mức yếu: 1,81≤ĐTB≤2,61; mức rất yếu: 1≤ĐTB≤1,80

Tìm hiểu mối quan hệ tương quan Person giữa mức độ biểu hiện HVQL tổng thể với các chỉ số đánh giá từng mặt (sơ đồ 3.3) cho thấy giữa các mặt biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có tương quan thuận chiều và chặt chẽ với nhau (hệ số tương quan từ r = 0,61 đến r = 0,88). Điều này một lần nữa khẳng định sự thống nhất biện chứng giữa nhận thức, hành động và sản phẩm hành động trong HVQL của chủ tịch UBND phường/xã qua thực tiễn thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.



Ghi chú: *(**) mức ý nghĩa P<0,01*

Sơ đồ 3.3: *Tương quan giữa các mặt biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*

Hơn nữa, qua mối quan hệ biện chứng giữa các mặt biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cũng cho thấy, sự hạn chế của mặt biểu hiện HVQL này là nguyên nhân trực tiếp đến hạn chế của các mặt biểu hiện khác của HVQL. Ngược lại, một biểu hiện tích cực của mặt HVQL này sẽ là nguyên nhân tạo nên hiệu quả tương đồng tới các mặt biểu hiện khác, trong đó kết quả sử dụng quyền lực là khâu cuối cùng kết thúc một chu trình vận động nhưng đồng thời là khởi nguồn cho một chu trình vận động mới. Kết quả sử dụng quyền lực là một sản phẩm kép của HVQL. Một mặt là kết quả có được trong đời sống thức tiễn xã hội; mặt khác tạo nên những nhận thức mới, cách thức sử dụng quyền lực mới, kết quả mới, uy tín mới..v.v ở chủ tịch UBND phường/xã. Tuy nhiên, những "sản phẩm tâm lý mới" này tích cực hay tiêu cực, tốt hay chưa tốt, cao hay chưa cao, hoàn toàn phụ thuộc vào những nỗ lực hành động của chủ tịch UBND phường/xã trong chu trình vận động vừa qua. Như vậy, sự kết hợp giữa chúng sẽ tạo nên một nền tảng vững chắc cho việc củng cố, nâng cao biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Với kết quả nghiên cứu biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã hiện nay ở mức độ trung bình. Với mức độ biểu hiện HVQL này, chủ tịch UBND phường/xã khó có thể hoàn thành tốt các nhiệm vụ chính trị mà Đảng, Nhà nước, và nhân dân địa phương giao phó. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu này, có thể tăng cường HVQL bằng cách cần phải kết hợp nâng cao các mặt biểu hiện của HVQL. Đây là cơ sở để chủ tịch UBND phường/xã hoàn thành tốt nhiệm vụ hoạt động của mình trong thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.

Tổng hợp so sánh các mặt biểu hiện HVQL với các tiêu chí: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, trình độ LLCTHC, địa bàn và NK, được trình bày ở bảng 3.16.

Bảng 3.16: *Tổng hợp sự khác biệt giữa các tiêu chí trong biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*

Các nội dung	**Nhận thức**	***Các cách***	***Kết quả***	***HVQL***

Các tiêu chí		HVQL		thức		HVQL			
		ĐTB	(d)	ĐTB	(d)	ĐTB	(d)	ĐTB	(d)
NK	NK 1	3,18	-0,36**	3,22	-0,10*			3,25	-0,18*
	NK 2	3,54		3,32				3,43	
LLCTHC	TC-SC	3,28	-0,26*	3,22	-0,10*	3,34	-0,13*	3,28	-0,16*
	CC	3,55		3,33		3,48		3,45	
Địa bàn	Nội thành					3,46	0,10*		
	Ngoại thành					3,35			

Ghi chú: Trên bảng hiển thị những giá trị có ý nghĩa về mặt thống kê với d khi P < 0,05; d** khi P<0,01; (d): Độ chênh lệch về ĐTB giữa 2 nhóm.*

Từ bảng tổng hợp 3.16, cho thấy, sự khác biệt trong biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trên ba tiêu chí, đó là: trình độ LLCTHC, NK và địa bàn. Trong đó, tiêu chí trình độ LLCTHC tạo nên sự khác biệt trong so sánh xuyên suốt các mặt biểu hiện HVQL và HVQL; tiêu chí NK không tạo nên sự khác biệt của mặt kết quả sử dụng quyền lực; tiêu chí địa bàn chỉ tạo nên sự khác biệt của kết quả sử dụng quyền lực, chứ không tác động đến các mặt biểu hiện khác, không tạo nên sự khác biệt đối với biểu hiện HVQL. Từ điều này cho thấy, đào tạo CCLLCTHC có tác động tích cực đến HVQL, làm tăng mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Các tiêu chí thâm niên nghề nghiệp, kinh nghiệm trong công tác cũng rất có ý nghĩa đến HVQL, nó cũng góp phần làm tăng mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Tóm lại, biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở TP. Hồ Chí Minh hiện nay ở mức độ trung bình với ba mặt biểu hiện cơ bản là nhận thức HVQL, cách thức sử dụng quyền lực và kết quả sử dụng quyền lực có quan hệ thống nhất biện chứng với nhau, tác động qua lại và quy định lẫn nhau. Việc tác động nâng cao nhận thức HVQL và rèn luyện các kỹ năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực, hoặc đề cao việc trau dồi, tích luỹ kinh nghiệm của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN là các hoạt động có ý nghĩa hết sức quan trọng giúp chủ tịch UBND phường/xã thực hiện tốt các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.

3.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

Như đã trình bày ở chương 1, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã chịu sự tác động, chi phối, quy định của 2 nhóm: nhóm yếu tố chủ quan và nhóm yếu tố khách quan. Việc xem xét, nghiên cứu đánh giá sự ảnh hưởng quy định của những yếu tố tác động đến HVQL có ý nghĩa quan trọng trong việc góp phần làm sáng tỏ nhiệm vụ nghiên cứu của luận án.

3.2.1. Nhóm 1: Các yếu tố chủ quan

3.2.1.1. Trình độ tri thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý được đào tạo của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là nội dung căn bản của hoạt động LĐ, QL cấp cơ sở. Tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo là điều kiện rất quan trọng để người LĐ, QL nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng thực hiện tốt HVQL của mình.

Sự ảnh hưởng quy định của yếu tố "*Trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo*" được thể hiện thông qua cách thức mà chủ tịch UBND phường/xã được tiếp cận tri thức, kỹ năng LĐ, QL; sự vững vàng và khả năng vận dụng tri thức, kỹ năng LĐ, QL vào thực hiện các chức năng hoạt động QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã.

Kết quả nghiên cứu đối với yếu tố *"Trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo của chủ tịch UBND phường/xã"* (bảng 3.17) cho thấy: các mệnh đề được hỏi đều có ĐTB lần lượt ở mức "cao". Tổng hợp kết quả này cho thấy các khách thể đều cho rằng yếu tố *"trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo của chủ tịch UBND phường/xã"* ảnh hưởng tác động mạnh đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

Bảng 3.17: *Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo"*

Các yếu tố	***ĐTB***	***Mức độ***
1. Tôi có tri thức và kỹ năng quản lý con người và công việc trong LĐ, QL cấp cơ sở	4,14	Mạnh
2. Tôi được đào tạo một cách cơ bản về kiến thức và kỹ năng LĐ,	3,57	Mạnh

QL cấp cơ sở		
3. Tôi nắm vững tri thức và kỹ năng ra quyết định trong công tác LĐ, QL cấp cơ sở	3,78	Mạnh
4. Tôi nắm vững tri thức và kỹ năng tổ chức thực hiện các quyết định quản lý ở cấp cơ sở	3,57	Mạnh
5. Tôi nắm vững tri thức và kỹ năng kiểm tra, giám sát con người và công việc trong LĐ, QL cấp cơ sở	3,69	Mạnh
6. Tôi có khả năng vận dụng tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở vào thực tiễn hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã	3,92	Mạnh
Tổng ĐTB	3,78	Mạnh

Nghiên cứu sâu hơn có thể thấy rằng, trong số những khách thể nghiên cứu, có 100% các chủ tịch có "trình độ chuyên môn" "cao đẳng – đại học" và "trên đại học". Trong số này có 33,9% có trình độ CCLLCTHC, 14,3% tốt nghiệp cử nhân chính trị và 51,8% ở trình độ "sơ cấp – trung cấp LLCTHC" (bảng 2.1). Bên cạnh đó, như đã phân tích ở các mặt biểu hiện của HVQL cho thấy, những khách thể đã qua chương trình "CCLLCTHC" thể hiện "*nhận thức HVQL*", "*thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực*" và "*kết quả sử dụng quyền lực*" tốt hơn những người khác. Hơn nữa, khi so sánh kết quả thu được từ thang đo này với các tiêu chí "*giới tính*", "*tuổi đời*", "*trình độ chuyên môn*", "*trình độ LLCTHC*", "*NK*" và "*địa bàn*", cho thấy, chỉ có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở tiêu chí là "*LLCTHC*" (bảng 3.18).

Bảng 3.18: *So sánh yếu tố "trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo" được thể hiện qua các tiêu chí*

Tri thức, kỹ năng LĐ, QL ***cấp cơ sở*** / ***Các tiêu chí so sánh***		***ĐTB***	***Độ chênh lệch về ĐTB giữa 2 nhóm (d)***
Trình độ LLCTHC	SC - TC	3,68	-0,30*
	CCLLCTHC	3,98	
Tổng TB		**3,78**	

Ghi chú: Trên bảng hiển thị những giá trị có ý nghĩa về mặt thống kê với d khi P < 0,05*

Từ những điều này có thể thấy, sự ảnh hưởng tác động mạnh đến HVQL của yếu tố "*trình độ tri thức và kỹ năng LĐ, QL được đào tạo của chủ tịch UBND phường/xã*";

những chủ tịch UBND phường/xã đã trải qua chương trình "CCLLCTHC" đánh giá cao hơn về sự ảnh hưởng của yếu tố "*trình độ tri thức và kỹ năng LĐ, QL được đào tạo của chủ tịch UBND phường/xã*" đến HVQL của họ so với những chủ tịch chưa trải qua chương trình đào tạo, bồi dưỡng này. Đây là một kết quả phù hợp với thực tế bởi tri thức, kỹ năng là cơ sở cho hành động của con người, và cần thấy rằng những con đường để có "tri thức và kỹ năng LĐ, QL" của những khách thể chưa qua "trình độ CCLLCTHC" là con đường tự học (tự đào tạo) tri thức, kỹ năng LĐ, QL cho mình. Tuy nhiên, những tri thức, kỹ năng có được qua các con đường hình thành tri thức, kỹ năng có cơ bản hay không (?), vai trò của tri thức, kỹ năng LĐ, QL của họ đối với HVQL của chính họ tại địa phương lại là một vấn đề khác.

Trong nghiên cứu phỏng vấn sâu "*Nguyên nhân nào làm hạn chế HVQL của chủ tịch UBND phường/xã*", hoặc câu hỏi "*Tại sao lại có hiện tượng lạm quyền và thiểu quyền trong quản lý của chủ tịch UBND phường/xã*" cho thấy, trong số 20 ý kiến người dưới quyền; 30 cán bộ công chức cấp quận huyện; 17 cán bộ là bí thư đảng bộ phường/xã; và 6 chuyên gia am hiểu về lĩnh vực chính trị - xã hội tại Học viện Chính trị - Hành chính khu vực II, có 100% ý kiến đều đề cập đến việc "*thiếu trình độ quản lý*", hoặc "*chưa được đào tạo bài bản về quản lý ở cấp phường/xã*", hoặc "*chưa ý thức được đầy đủ quyền hạn cũng như quyền lực của mình*". Cụ thể hơn như chị Phan Thị Hồng H, Bí thư phường 5, Quận P, đã đề nghị rằng: "*chủ tịch UBND phường/xã cần phải được đào tạo bài bản về giao tiếp, ứng xử trong quan hệ xã hội và trong công việc. Họ phải có kiến thức, sự am hiểu về quyền lực nhà nước, quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã*". Từ việc không được đào tạo bài bản, chuyên sâu dẫn đến những hệ quả về tâm lý "*thiếu quyết đoán, thiếu kiểm tra đôn đốc, không sâu sát diễn biến tình hình thực hiện nhiệm vụ, xử lý vấn đề lúng túng…*".

> *HVQL phụ thuộc rất nhiều vào trình độ được đào tạo của họ (chủ tịch UBND phường/xã), có nhiều người có tâm, có đạo đức nhưng do điều kiện hạn chế về kiến thức dẫn đến làm việc thiếu hiệu quả, dần dần đánh mất sự tín nhiệm của nhân dân cũng như những cán bộ dưới quyền và đánh mất luôn vị trí công tác của mình. Và đặc biệt những người có trình*

độ họ có điều kiện tiếp thu kinh nghiệm thực tế và qua đó có thể làm rất tốt vai trò của họ; kinh nghiệm cũng là yếu tố quan trọng, nhưng do kiến thức không bài bản rồi "kinh nghiệm chủ nghĩa" cũng sẽ làm ảnh hưởng xấu đến HVQL. (Ông NTC, Phó chủ tịch UBND quận)

Các nghiên cứu của Tần Xuân Bảo, Phan Thanh Giản cũng cho thấy trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL của đội ngũ chủ tịch UBND phường/xã nói chung và ở TP. Hồ Chí Minh nói riêng còn nhiều hạn chế, có ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động LĐ, QL và uy tín của họ [3, 27].

Tóm lại: yếu tố "*Trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo*" có tác động ảnh hưởng quy định mạnh đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Việc nắm vững tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở không chỉ giúp chủ tịch UBND phường/xã làm chủ về hoạt động QLHCNN ở cơ sở, nâng cao khả năng thực hiện HVQL mà còn là cơ sở giúp chủ tịch UBND phường/xã linh hoạt, sáng tạo trong HVQL, góp phần nâng cao hiệu quả HVQL trong thực tiễn hoạt động LĐ, QL ở địa phương.

3.2.1.2. Động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã

Động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN là cơ sở tâm lý có ý nghĩa quyết định việc thực hiện HVQL. Động cơ sử dụng quyền lực có vai trò định hướng, thúc đẩy và điều chỉnh HVQL của họ.

Ở thang đo này, chúng tôi khảo sát sự đánh giá của khách thể trên 6 động cơ cơ bản nhất, định hướng, thúc đẩy việc sử dụng quyền lực (bảng 3.19). Qua kết quả khảo sát có thể thấy, yếu tố "*động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã*" được đánh giá có tác động ảnh hưởng "mạnh" đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã (ĐTB = 3,79). Trong đó, động cơ "*vì sự phát triển kinh tế-xã hội của địa phương*", "*thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng*" và "*vì sự tín nhiệm của nhân dân*" được các khách thể đánh giá cao nhất (ĐTB lần lượt là: 4,63;4,61 và 4,32); động cơ "*vì đời sống vất chất của gia đình*" và "*vì sự thăng tiến của cá nhân*" được đánh giá thấp nhất (ĐTB 2,50 và 2,48).

Bảng 3.19: *Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã"*

Các yếu tố	ĐTB	Mức độ
1. Tôi tham gia LĐ, QL nhằm đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân	4,21	Mạnh
2. Tôi tham gia LĐ, QL nhằm đảm bảo thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng	4,61	Rất mạnh
3. Tôi tham gia LĐ, QL là vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương	4,63	Rất mạnh
4. Tôi làm việc vì sự tín nhiệm của nhân dân	4,32	Mạnh
5. Tôi làm việc vì sự thăng tiến của cá nhân	2,48	Yếu
6. Tôi làm việc vì đời sống vật chất của gia đình	2,50	Yếu
Tổng	3,79	Mạnh

Với kết quả này cho thấy việc sử dụng quyền lực của họ chịu sự tác động mạnh mẽ của các động cơ mang ý nghĩa xã hội, những giá trị xã hội tạo nên địa vị của họ trong vai trò là chủ tịch UBND phường/xã nhiều hơn là những giá trị từ thu nhập và sự thăng tiến. Điều này cũng cho thấy, hiện nay những động lực từ thu nhập chính thức của chủ tịch UBND phường/xã chưa làm nên động lực thúc đẩy HVQL, chưa khuyến khích được tính tích cực hoạt động LĐ, QL nói chung và HVQL nói riêng (xem thêm yếu tố khách quan – mục 3.2.2.2). Bên cạnh đó, địa vị chủ tịch UBND phường/xã cũng không phải là nơi đảm bảo cho họ, tạo điều kiện để họ thăng tiến trên con đường công danh sự nghiệp – một trong những động cơ sử dụng quyền lực quan trọng thúc đẩy nỗ lực cống hiến của bản thân.

Kiểm định sự khác biệt giữa các tiêu chí "giới tính", "trình độ chuyên môn", "trình độ LLCTHC", "địa bàn", "NK" đều cho thấy không có sự khác biệt nào có ý nghĩa thống kê ở các tiêu chí ở mức ý nghĩa $P<0,05$ [phụ lục 3.5, tr 56]. Từ những kết quả này cho thấy, sự tác động của động cơ sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã đối với HVQL là yếu tố tác động bao trùm lên toàn bộ những khách thể là chủ tịch UBND phường/xã được khảo sát (không chịu sự chi phối của: giới tính, trình độ chuyên môn, trình độ LLCTHC, địa bàn làm chủ tịch và NK). Trong sự tác

động định hướng, thúc đẩy của động cơ sử dụng quyền lực đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, các động cơ mang ý nghĩa xã hội tác động ảnh hưởng mạnh hơn là những động cơ mang tính cá nhân.

Phỏng vấn sâu những khách thể nghiên cứu như đã trình bày ở trên hầu hết những ý kiến của họ đều cho rằng, việc các khách thể đánh giá cao những động cơ mang ý nghĩa xã hội và đánh giá thấp những động cơ mang tính cá nhân là có cơ sở bởi vì:

- Các chủ tịch UBND phường/xã hiện nay được trưởng thành trong các phong trào ở địa phương, được đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện về năng lực cũng như phẩm chất chính trị đạo đức một cách cơ bản và công phu. Họ có vai trò LĐ nhân dân thực thi các chính sách của Đảng và Nhà nước ở địa phương. Những động cơ có ý nghĩa chính trị cao là những động cơ gắn liền với những yêu cầu của Đảng và Nhà nước đối với người chủ tịch UBND phường/xã trên địa vị và vai trò mình.

> *Có thể những thu nhập từ lương phần nào còn ảnh hưởng đến hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã. Tuy nhiên không phải vì thế mà chủ tịch UBND phường/xã sao nhãng đối với vai trò LĐ, QL của mình. Có thể có những chủ tịch UBND phường/xã không thực sự gắn bó và hết lòng với công việc. Nhưng đây là số ít, phần nhiều chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay có đức, có tài, hết lòng vì công việc, có trách nhiệm đối với vai trò của mình trước Đảng, Nhà nước và nhân dân.* (Ông TPL, Trưởng phòng Kinh tế, quận X)

- Hiện nay, thu nhập từ lương của cán bộ phường/xã nói chung còn nhiều bất cập, thiếu hợp lý; chưa đảm bảo một điều kiện vật chất ở mức trung bình để họ an tâm công tác, toàn tâm toàn ý tập trung cho hoạt động của mình. Do đó phần nhiều cán bộ phường/xã nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng phải cố gắng tạo thêm thu nhập để đảm bảo cuộc sống cho bản thân và gia đình bằng cách kiêm nhiệm thêm nhiều việc, hoặc làm thêm các nghề khác.

> *Những bất cập trong chính sách đối với cán bộ phường, xã, thị trấn đã khiến không ít cán bộ không chuyên tâm làm việc, sao nhãng việc cơ quan, tập trung làm những việc bên ngoài để lo cho cuộc sống bản thân*

và gia đình. Từ đó dẫn đến chất lượng công tác chưa bảo đảm, cán bộ không yên tâm gắn bó và không thật sự tâm huyết với nhiệm vụ được giao. Điều này, ảnh hưởng trực tiếp kết quả triển khai thực hiện các nghị quyết, chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước. Bên cạnh đó, việc không chuyên tâm vào công việc cũng ảnh hưởng tiêu cực chất lượng, uy tín đội ngũ cán bộ cơ sở, gây mất lòng tin của nhân dân,...

(Ông TVK, Trưởng phòng Nội vụ-Lao động thương binh xã hội, quận M)

Ngoài ra, bên cạnh những chủ tịch UBND phường/xã có động cơ trong sáng, tích cực hết lòng, hết sức phục vụ nhân dân thì vẫn còn một bộ phận chủ tịch UBND phường/xã có động cơ không tốt, thiếu trong sáng, mưu lợi cá nhân, lợi dụng lòng tin của nhân dân, của Đảng và Nhà nước.

Động cơ không tốt, mang giá trị xã hội thấp đối với công việc chính là đối với người dân. Từ động cơ không tốt chủ tịch có thể đùn đẩy trách nhiệm cho cấp phó, cho các ngành chức năng vì lý do này hay lý do khác (sơ đụng chạm, khuyết điểm, sợ sai lầm…, hoặc cơ hội, lợi dụng địa vị để những nhiễu, làm trái… Như vậy ảnh hưởng đến HVQL, nhẹ thì sói mòn quyền lực, đánh mất uy tín; nặng thì đánh mất quyền lực, vai trò…).

(Ông HVH, Phó chủ tịch UBND phường 6, quận N)

3.2.1.3. Kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan

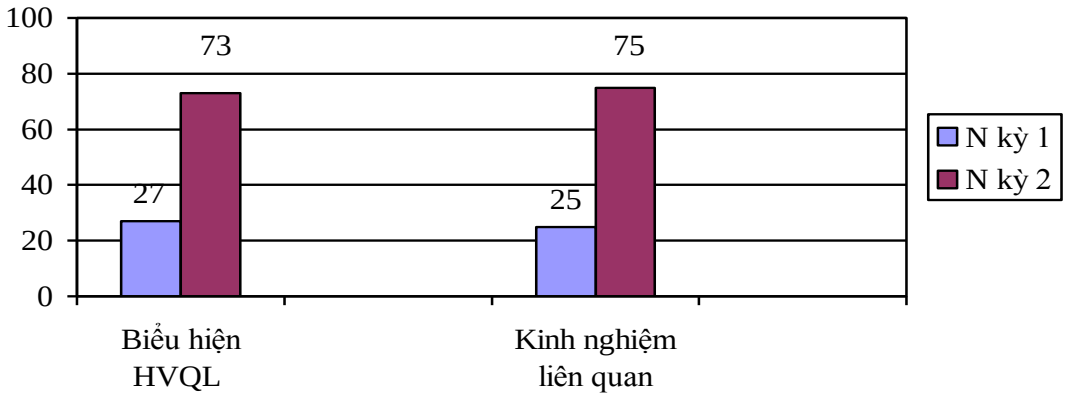
HVQL là một dạng hành vi có tính đặc thù, là quá trình gây ảnh hưởng tới CB và QCND của chủ tịch UBND phường/xã nhằm thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương. Là một nội dung cơ bản trong hoạt động QLHCNN nói chung vì thế kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan, như: kinh nghiệm về công tác thi đua, khen thưởng, xử lý điểm nóng, kinh nghiệm về công tác dân vận, bản lĩnh nghề nghiệp…v.v, có ý nghĩa quan trọng giúp người chủ tịch UBND phường/xã thực hiện tốt HVQL.

Bảng 3.20: *Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên đến việc thực hiện nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương"*

Các yếu tố	*ĐTB*	*Mức độ*
1. Tôi có kinh nghiệm trong công tác dân vận	3,63	Mạnh
2. Tôi là người có kinh nghiệm tổ chức các phong trào thi đua	3,54	Mạnh
3. Tôi là người có kinh nghiệm trong định hướng dư luận quần chúng	3,45	Mạnh
4. Tôi có kinh nghiệm xử lý các tình huống phức tạp trên địa bàn	3,57	Mạnh
5. Tôi là người có bản lĩnh nghề nghiệp	3,52	Mạnh
6. Tôi là người am hiểu địa bàn, cán bộ và quần chúng nhân dân nơi tôi quản lý	3,95	Mạnh
Tổng	3,60	Mạnh

Từ kết quả thu được (bảng 3.20), cho thấy, tất cả các mệnh đề của thang đo đều được các khách thể đánh giá ở mức "cao"; trong đó "*sự am hiểu địa bàn, CB và QCND*" được đánh giá cao nhất (ĐTB = 3,94), kế đến là "*tôi có kinh nghiệm trong công tác dân vận*" (ĐTB = 3,63), còn lại ở các mệnh đề khác được trả lời gần như tương đương nhau, kiểm định T-test không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05 [phụ lục 3.5, tr. 56].

So sánh kết quả thu được của yếu tố "*kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan*" với các tiêu chí: giới tính, tuổi đời, địa bàn, trình độ chuyên môn, trình độ LLCTHC và NK, cho thấy, chỉ có tiêu chí "NK" (NK 1: ĐTB = 3,71; NK 2: ĐTB = 4,01) là có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05) [phụ lục 3.5, tr 56]. Điều này cho thấy, những người có kinh nghiệm (NK 2) đánh giá yếu tố "*kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan*" tác động ảnh hưởng mạnh hơn đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.



Biểu đồ 3.4: *So sánh tỉ lệ % tiêu chí "NK" ở các "nhóm cao" của biểu hiện*

HVQL và yếu tố "kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan đến hoạt động QLHCNN ở địa phương"

So sánh tỷ lệ % những người có biểu hiện HVQL ở mức "cao" với những người đánh giá yếu tố kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan ở mức "cao" với tiêu chí "NK" (Biểu đồ 3.4) cho thấy rằng, ở những người có biểu hiện HVQL ở nhóm có ĐTB "cao" có 73% là "NK 2" và 27% "NK 1"; Ở những người đánh giá yếu tố "*kinh nghiệm trong các hoạt động có liên quan*" có ĐTB cao, có 75% là chủ tịch UBND phường/xã ở "NK 2" và 25% ở "NK 1". Điều này khẳng định "*kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan đến thực hiện nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương*" chi phối, tác động, ảnh hưởng đến kết quả biểu hiện HVQL, làm cho kết quả HVQL của những khách thể ở "NK 2" cao hơn "NK 1".

Kết quả phỏng vấn sâu ở các khách thể (đã nêu ở trên) cho thấy, các khách thể đều đánh giá cao yếu tố "*Kinh nghiệm trong các hoạt động có liên quan*" đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã:

> *Chủ tịch UBND phường/xã là "tư lệnh" địa phương để làm tốt công việc họ cần phải có kinh nghiệm, bản lĩnh cũng như hoài bão vì địa phương. Do đó khi quy hoạch, bổ nhiệm chủ tịch UBND phường/xã cần phải tính đến điều này. Nên chăng nên ổn định chủ tịch UBND phường/xã ít nhất một NK, tốt nhất hai NK để nắm chắc tình hình, yên tâm công tác và xây dựng bản lĩnh, kinh nghiệm*.
>
> (Ông TVD, Một người dân phường, Quận 9).

Hoặc bổ nhiệm những chủ tịch UBND phường/xã có tuổi đời quá trẻ, ít kinh nghiệm cũng sẽ ảnh hưởng đến HVQL.

> *Gần đây, Thành phố Hồ Chí Minh đã mạnh dạn đề bạt, bổ nhiệm những vị chủ tịch UBND phường/xã còn rất trẻ và khoẻ, được đào tạo tương đối cơ bản. Tuy nhiên, nhược điểm hiện nay là trong những cán bộ trẻ ít kinh nghiệm, áp dụng cứng nhắc các quy định của pháp luật, không dám vận dụng hoặc chủ động đề xuất giải quyết theo hướng có lợi cho dân, cho phù hợp dẫn đến dân không nghe. Cán bộ trẻ khi trao đổi lời ăn tiếng nói chưa phù hợp, mềm dẻo…*
>
> (Chị NTHT, Phó chánh văn phòng UBND huyện H)

Bên cạnh đó, các khách thể cũng đề cập đến mặt trái của yếu tố "kinh nghiệm" đối với HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Họ cho rằng, yếu tố kinh nghiệm phải song hành, đi đôi với quá trình trau dồi nâng cao trình độ năng lực, phẩm chất người cán bộ bằng các con đường học vấn (đào tạo và tự đào tạo), trao đổi, học hỏi lẫn nhau, học hỏi nhân dân. Nếu kinh nghiệm mà kết hợp với "bảo thủ", thiếu "tinh thần học hỏi, cầu tiến"…v.v, dẫn đến "chủ nghĩa kinh nghiệm", sự "tự mãn", "bàng quan".. sẽ ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của HVQL, làm suy giảm niềm tin của CB và QCND vào chủ tịch và vào Đảng, vào chế độ.

> *Trong điều kiện kinh tế tri thức ngày nay, kinh nghiệm phải được đặt trên nền tảng tri thức, học vấn thì kinh nghiệm sẽ có ý nghĩa vô cùng lớn. Đất nước chúng ta nói chung và thành phố Hồ Chí Minh nói riêng đang rất cần và đánh giá cao những người chủ tịch UBND phường/xã có bản lĩnh kinh nghiệm. Có thể nói đấy là những giá trị của hệ thống chính trị của chúng ta. Tuy nhiên, tôi nhắc lại kinh nghiệm phải gắn liền với học hỏi, cầu tiến, với nền tảng tri thức hiện đại, có như vậy họ mới thực sự là động lực cho sự phát triển ở các địa phương và đất nước nói chung*" (Ông LTT, Phó chủ tịch UBND huyện H)

Tóm lại, với kết quả biểu hiện của HVQL ở mức độ trung bình thì "*yếu tố kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan*" được đánh giá là yếu tố chủ quan tác động ảnh hưởng mạnh đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan cần kết hợp với tri thức cơ bản, hiện đại về HVQL và với tinh thần cầu tiến học hỏi của chủ tịch UBND phường/xã thì mới làm cơ sở cho sự thành công trong việc thực hiện HVQL của họ.

3.2.2. Nhóm 2: các yếu tố khách quan

3.2.2.1. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức kỹ năng nghề lãnh đạo, quản lý ở cấp cơ sở

Bảng 3.21: *Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng nghề LĐ, QL"*

Các yếu tố	***ĐTB***	***Mức độ***
1. Thời gian tập trung đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng LĐ, QL chưa hợp lý	3,26	TB
2. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng chưa sát thực tiễn LĐ, QL cấp cơ sở	3,61	Mạnh

3. Phương pháp truyền đạt tri thức của giảng viên chưa hấp dẫn, thu hút	3,50	Mạnh
4. Hình thức đào tạo, bồi dưỡng (học tập trung hoặc tại chức) kiến thức và kỹ năng LĐ, QL chưa phù hợp	3,70	Mạnh
5. Thiếu thời gian để tự học tập, nghiên cứu (qua sách vở, radio, tivi, báo chí…)	3,70	Mạnh
6. Thiếu điều kiện để học hỏi kinh nghiệm của người khác, của nhân dân qua giao lưu, gặp gỡ	3.59	Mạnh
Tổng ĐTB	3,56	Mạnh

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở đối với chủ tịch UBND phường/xã có một ý nghĩa quan trọng đối với việc hình thành tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở nói chung và HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng.

Thông qua kết quả nghiên cứu (bảng 3.21), nhìn chung sự đánh giá của khách thể về ảnh hưởng yếu tố "*Chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*" đến HVQL là mạnh (ĐTB = 3,56), có năm mệnh đề được hỏi đều có ĐTB ở mức "cao" (lần lượt là các mệnh đề: 2, 3, 4, 5, 6) và một mệnh đề ở mức "trung bình" (mệnh đề 1). Điều này cho thấy, các khách thể chưa hài lòng đối với "*thời gian tập trung đào tạo, bồi dưỡng*". Sự không hài lòng được thể hiện nhiều nhất ở "*hình thức đào tạo, bồi dưỡng*" và "*thiếu thời gian để học tập*", và "*nội dung đào tạo, bồi dưỡng*". Như vậy, trong những năm qua các chương trình tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở đối với đội ngũ chủ tịch UBND phường/xã thể hiện còn tồn tại nhiều bất cập, thiếu hợp lý cả về hình thức, nội dung và phương pháp. Bên cạnh đó việc phải đảm nhận thực hiện nhiều công việc, có thể nói là quá tải công việc (đây là những hạn chế do đặc điểm hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã) cũng ảnh hưởng đến hoạt động học tập nâng cao trình độ và kỹ năng QL cấp cơ sở của chủ tịch UBND phường/xã.

> *Việc tập huấn nâng cao kiến thức, kỹ năng hoạt động QLHCNN có ý nghĩa rất quan trọng đối với chủ tịch UBND phường/xã. Thành phố có thể nói là rất quan tâm và chú trọng đến hoạt động này. Hiệu quả là có, tuy nhiên cũng cần phải nói rằng chưa thực sự đúng với mong muốn của*

những người tham gia. Nội dung nặng về lý thuyết, ít tính thực tiễn; giảng viên tốt nhưng cũng không sát với hoạt động LĐ, QL ở cấp cơ sở; quá trình dạy học chưa thực sự lôi cuốn, hấp dẫn được người tham gia…

(Ông NVB, Phó chủ tịch UBND quận X)

Hay: *Có thể nói là chủ tịch UBND phường/xã có rất nhiều công việc cần phải giải quyết (bội thực về công việc), do đó nói sắp xếp thời gian mà học tập cho có hiệu quả là một việc rất khó. Có thể nói là quá khó!...*(Bà NTT, Cán bộ phường 8, Quận B)

So sánh yếu tố "*chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức kỹ năng LĐ, QL*" được thể hiện thông qua các tiêu chí: "giới tính", "địa bàn", "độ tuổi", "trình độ chuyên môn", "trình độ LLCTHC" và "NK", cho thấy: yếu tố "NK" có sự khác biệt trong sự đánh giá của nhóm khách thể "NK 1" (ĐTB = 3,71) và "NK 2" (ĐTB = 4,01); còn lại các tiêu chí khác không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05 [phụ lục 3.5, tr 56]. Điều này cho biết rằng: những khách thể ở "NK 2" thể hiện sự không đồng tình đối với "*chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*" cao hơn những khách thể ở "*NK 1*". Tại sao như vậy (?). Chúng tôi cho rằng, những khách thể trên cương vị chủ tịch UBND phường/xã (NK 2) họ có bề dày kinh nghiệm, từng trải nắm bắt được các yêu cầu đòi hỏi trong thực tế đối với chương trình bồi dưỡng, đào tạo kiến thức, kỹ năng LĐ, QL hơn những khách thể ở "NK 1", do đó khi được tiếp cận, tham gia học tập với chương trình không đáp ứng được yêu cầu trong thực tế hoạt động của họ thì họ sẽ dễ dàng tỏ thái độ hơn đối với những khách thể ở "NK 1".

Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Tần Xuân Bảo về "đào tạo, bồi dưỡng cán bộ LĐ, QL ở TP. Hồ Chí Minh", kết quả nghiên cứu tác giả cũng chỉ ra rằng, còn nhiều bất cập, hạn chế trong các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ như: CCLLCTHC, Trung cấp LLCTHC, trung cấp QLHCNN, cử nhân Hành chính…được thể hiện ở nội dung trùng lắp , thiếu cập nhật, thiếu thiết thực, tính khoa học chưa cao, thời lượng chưa phù hợp, phương pháp chậm được đổi mới...v.v dẫn đến hiệu quả chất lượng chưa cao [3].

Tóm lại, bên cạnh những ảnh hưởng cố hữu do đặc điểm nghề nghiệp của chủ tịch UBND phường/xã tạo nên (thiếu thời gian tự học, tham gia học tập..), để góp phần nâng cao tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở đối với chủ tịch UBND phường/xã nói chung và HVQL của họ nói riêng, cần phải có sự đổi mới nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo, bồi dưỡng sao cho phù hợp, có sức hấp dẫn, thu hút, và đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn hoạt động LĐ, QL của chủ tịch UBND phường/xã.

3.2.2.2. Chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

"*Chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*" (bảng 3.22) là yếu tố gắn liền với động lực thực hiện nhiệm vụ LĐ, QL nói chung và HVQL nói riêng của chủ tịch UBND phường/xã. Nghiên cứu của chúng tôi được thực hiện vào đầu năm 2012, tức là sau 3 năm thực hiện Nghị định Số: 92/2009/NĐ-CP (về chức danh, số lượng một số chế độ chính sách của cán bộ, công chức phường/xã). Kết quả cho thấy, hầu hết các mệnh đề được hỏi đều được các khách thể cho trả lời ở mức "cao", duy nhất một mệnh đề "*Chế độ đối với người đi học*" ở mức "trung bình" (ĐTB = 3,25) (Đây là điều phù hợp đối với thực tế bởi chế độ đi học của chủ tịch UBND phường/xã được thực hiện như đối với hệ thống cán bộ, công chức Nhà nước nói chung). Nhìn chung các khách thể đều cho rằng còn nhiều bất cập, hạn chế trong chế độ chính sách đối với chủ tịch UBND phường/xã, chưa kích thích được khả năng làm việc và tạo sự an tâm, tập trung vào việc thực hiện quyền hạn và trách nhiệm của chủ tịch UBND phường/xã.

Bảng 3.22: *Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã"*

Các yếu tố	***ĐTB***	***Mức độ***
1. Chế độ chính sách của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã còn bất cập, chậm được đổi mới và thiếu đồng bộ	3,50	Mạnh
2. Chế độ công tác phí đối với chủ tịch UBND phường/xã chưa đảm bảo được sự hoàn thành tốt công tác của tôi	3,57	Mạnh
3. Chế độ đãi ngộ đối với người đi học chưa khuyến khích được việc học tập nâng cao trình độ của tôi	3,25	TB
4. Thu nhập từ lương của chủ tịch UBND phường/xã chưa đảm bảo	3,96	Mạnh

được cuộc sống của tôi		
5. Phụ cấp chức vụ chủ tịch UBND phường/xã chưa phù hợp với nhiệm vụ và trách nhiệm của tôi	3,98	Mạnh
6. Chế độ bảo hiểm xã hội đối với chủ tịch UBND phường/xã chưa thật sự đảm bảo an tâm trong công tác của tôi	3,82	Mạnh
Tổng	3,68	Mạnh

So sánh tương quan giữa yếu tố "*Chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*" với biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã thấy rằng, giữa chúng có mối quan hệ thuận chiều và chặt chẽ với nhau với hệ số tương quan r = 0,55 (mức ý nghĩa P<0,01) [phụ lục 3.5, tr 56]. Điều này cho thấy, ở những chủ tịch đánh giá ảnh hưởng mạnh của yếu tố "*Chế độ chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*" (tức là đánh giá không tốt về chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với họ) thì biểu hiện HVQL của họ càng cao và ngược lại. Trên thực tế, khi phỏng vấn sâu các khách thể (đã trình bày ở trên), 100% ý kiến đều cho rằng "*chế độ chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã còn nhiều bất cập, thiếu hợp lý, chưa đảm bảo được sự an tâm phục vụ của họ*". Như vậy, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã đang chịu những tác động không nhỏ từ "*chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*", nếu chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với họ phù hợp hơn sẽ làm tăng thêm hiệu quả HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

So sánh về yếu tố "*Chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã"* với các tiêu chí "giới tính", "trình độ chuyên môn", "trình độ LLCTHC", "địa bàn" và "NK" cho thấy có sự khác biệt về ĐTB của những khách thể là chủ tịch UBND phường/xã ở "NK 1" (ĐTB = 3,44) với "NK 2" (ĐTB = 3,96) (mức ý nghĩa P<0,01), còn lại không có sự khác biệt ở mức ý nghĩa P<0,05 [phụ lục 3.5, tr 56]. Như vậy, những chủ tịch UBND phường/xã có "NK 2" có xu hướng đánh giá về "*chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*" là chưa tốt, chưa đáp ứng được mong muốn và nguyện vọng của họ; còn những người ở "NK 1" có xu hướng đánh giá tốt hơn về chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với họ trong thực tiễn. Tại sao? Có thể có nhiều nguyên nhân, song theo chúng tôi nguyên nhân chủ yếu là do những người ở "NK 2" là những người có kinh

nghiệm, có thâm niên công tác trên cương vị chủ tịch UBND phường/xã, cho nên họ "mạnh mẽ" hơn, "thẳng thắn" hơn trong việc nói lên những bất cập của chế độ chính sách đối với họ so với những chủ tịch ở "NK 1".

> *Chính sách chế độ đối với cán bộ, công chức phường/xã nói chung chưa hợp lý, chưa thực sự làm động lực cho hoạt động của họ. Tiền lương chưa đủ tối thiểu nuôi sống bản thân và con nhỏ đối với chủ tịch UBND phường/xã nói riêng và cán bộ, công chức, viên chức phường/xã nói chung. Vì thế dẫn đến những hệ quả thiếu tập trung công việc LĐ, giảm thiểu khả năng thực thi công tác LĐ và ý thức trách nhiệm không cao, một bộ phận cán bộ tìm cách tăng thêm thu nhập chính đáng ngoài tiền lương, thậm chí tiêu cực – những nhiễu…*
>
> (Ông PQC, Cán bộ Ban tuyên giáo cấp quận C)

Tóm lại, từ những phân tích trên có thể thấy "*chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*" hiện nay chưa hợp lý, chưa kích thích được tính tích cực hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã. Để góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động QLHCNN ở cơ sở nói chung và HVQL nói riêng, thiết nghĩ Nhà nước cần phải có những thay đổi mạnh mẽ hơn về chính sách chế độ đối với chủ tịch UBND phường/xã, giúp họ có thu nhập ổn định, đảm bảo được cuộc sống của bản thân và gia đình để họ an tâm công tác, toàn tâm, toàn ý thực hiện nhiệm vụ được giao.

3.2.2.3. Đặc điểm văn hoá địa phương

Qua kết quả khảo sát cho thấy những giá trị văn hóa "*tinh thần đoàn kết, tương thân, tương ái*", những tính cách tốt "*hào hiệp, trượng nghĩa*", "*phóng khoáng*" được các khách thể đánh giá ở mức "cao" và "rất cao", tức là tác động mạnh và rất mạnh đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; những đặc điểm tâm lý của cộng đồng cư dân nông nghiệp truyền thống "*cục bộ địa phương*", "*tình cảm làm trọng*" và "*một người làm quan cả họ được nhờ*" được các khách thể đánh giá ở mức "trung bình" (bảng 3.23). Như vậy, bên cạnh sự tác động tích cực của những giá trị

văn hoá hoá truyền thống của địa phương, thì những đặc điểm tâm lý cộng đồng cũng có những tác động không nhỏ đến hoạt động QLHCNN nói chung và HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nói riêng.

Bảng 3.23: *Đánh giá của khách thể về ảnh hưởng của yếu tố "đặc điểm văn hoá địa phương"*

Nội dung	***ĐTB***	***Mức độ***
1. Người dân ở phường/xã nơi tôi quản lý có tinh thần tương thân, tương ái, đoàn kết cộng đồng	4,30	Rất mạnh
2. Hào hiệp, trượng nghĩa là tính cách của hầu hết người dân địa phương	3,79	Mạnh
3. Phóng khoáng trong quan hệ cộng đồng là tính cách của người dân nơi tôi quản lý	3,43	TB
4. Tâm lý cục bộ, địa phương chủ nghĩa vẫn là bản sắc truyền thống văn hoá ở địa phương	2,86	TB
5. Quan niệm truyền thống "một người làm quan cả họ được nhờ" vẫn tồn tại đến ngày nay	2,57	Yếu
6. Quan niệm truyền thống "tình cảm làm trọng" từ xưa đến nay vẫn rất đúng	3,21	TB
Tổng	3,36	TB

So sánh yếu tố "*đặc điểm văn hoá địa phương* được thể hiện thông qua các tiêu chí: giới tính, địa bàn, trình độ chuyên môn, trình độ LLCTHC, tập huấn, NK, cho thấy: yếu tố "NK" có sự khác biệt trong sự đánh giá của nhóm khách thể "NK 1" (ĐTB 3,20) và "NK 2"(ĐTB 3,54); còn lại các tiêu chí khác không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa P<0,05 [phụ lục 3.5, tr 56]. Điều này cho thấy rằng những khách thể có kinh nghiệm có xu hướng đánh giá cao hơn những khách thể ít kinh nghiệm hơn trên cương vị chủ tịch UBND phường/xã về sự ảnh hưởng của yếu tố "*đặc điểm văn hóa địa phương*"; và những khách thể đã qua tập huấn về kiến thức, kỹ năng QLHCNN có xu hướng đánh giá cao về sự ảnh hưởng của yếu tố "*đặc điểm văn hóa địa phương*".

Như vậy, nhìn chung "đặc điểm văn hoá địa phương" được đánh giá có tác động ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã theo hai chiều hướng rõ nét. Những đặc điểm văn hoá tốt góp phần tạo nên những giá trị, bản sắc truyền thống

của địa phương có tác động ảnh hưởng tích cực đến HVQL, bên cạnh đó các đặc điểm tâm lý của cộng đồng cư dân nông nghiệp vẫn còn những tác động tiêu cực đến HVQL của họ. Việc nắm bắt và phát huy những giá trị văn hoá của địa phương vào việc thực hiện HVQL đòi hỏi người chủ tịch UBND phường/xã phải trình độ nhất định, có bề dạy kinh nghiệm LĐ, QL ở địa phương.

3.2.3. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan tới biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã

3.2.3.1. Mức độ dự báo sự thay đổi biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã dưới tác động đơn nhất của các yếu tố ảnh hưởng

Ở khía cạnh tác động riêng lẻ của các yếu tố được thể hiện qua kết quả phân tích hồi qui cho thấy hầu hết các yếu tố chủ quan và tất cả các yếu tố khách quan đều có thể dự báo được mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã một cách có nghĩa.

Số liệu được hiển thị ở bảng 3.24 cho thấy khả năng dự báo mức độ biểu hiện HVQL của các yếu tố đã vượt ngưỡng thống kê, với mức độ dự báo của chúng khá cao và khá đồng đều nhau. Nhìn vào giá trị R^2 chúng ta thấy rằng, yếu tố "*trình độ tri thức, kỹ năng LĐ quản lý được đào tạo"* có mức độ dự báo cao nhất, có thể giải thích 37% cho mức độ biểu hiện HVQL; các yếu tố khác đều có khả năng dự báo thấp nhất là từ 24% của yếu tố "*chương trình bồi dưỡng, đào tạo tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*" và đến 31% của yếu tố "*chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã*" [phụ lục 3.5, tr 56].

Bảng 3.24: *Mức độ dự báo sự thay đổi biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã dưới tác động đơn nhất của các yếu tố ảnh hưởng*

Các yếu tố ảnh hưởng đến HVQL	***Hệ số hồi quy (R^2)***
1. Nắm vững tri thức, kỹ năng LĐ, QL	0,37***
2. Động cơ sử dụng quyền lực	0,28***
3. Kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan	0,30***
4. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng QLHCNN	0,24***

5. Chính sách chế độ đãi ngộ của Nhà nước	0,31***
6. Đặc điểm văn hoá địa phương	0,29***

Ghi chú: (***) khi P<0,001

Mức dự báo về biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã khi thay đổi các yếu tố tác động vừa phân tích ở trên cho phép chúng tôi khẳng định rằng, HVQL cao hay không, không những phụ thuộc vào nhiều yếu tố chủ quan mà còn phụ thuộc vào các yếu tố khách quan. Có thể nói rằng, mỗi yếu tố độc lập đơn nhất trong nhóm yếu tố chủ quan và nhóm yếu tố khách quan đều ảnh hưởng khá mạnh đến mức độ biểu hiện HVQL và mức độ dự báo của chúng khá đồng đều nhau, trong đó "*trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo*" là những yếu tố tác động mạnh hơn cả.

Những biến thiên của mức dự báo khi thay đổi các biến độc lập trong phép phân tích hồi qui bậc nhất là cơ sở để chúng tôi khẳng định rằng, trong việc tìm kiếm giải pháp nhằm làm tăng mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có thể chú ý đến nhiều biện pháp nhằm tác động làm thay đổi các yếu tố có thể nâng cao được mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Tuy nhiên, trong điều kiện hạn chế có thể chú ý đến các biện pháp tác động để nâng cao "*trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL*" ở các khách thể này.

Tóm lại, những yếu tố độc lập khi xét đơn lẻ có khả năng dự báo mức độ biểu hiện HVQL với tỷ lệ tương đối cao và khá đồng đều. Điều này có nghĩa là biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được dự báo bởi nhiều yếu tố và nhiều nguyên nhân khác nhau.

3.2.3.2. Mức độ dự báo sự thay đổi biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã dưới tác động tổng hợp (theo nhóm) các yếu tố ảnh hưởng

Trong thực tế, sự tác động của các yếu tố đến HVQL là sự tác động đồng thời của nhiều yếu tố, được đặt trong mối quan hệ thống nhất biện chứng với nhau. Do đó, cần phải phân tích chúng trong sự tác động đồng thời của nhiều yếu tố đến HVQL (bảng 3.25).

Bảng 3.25: *Mức độ dự báo sự thay đổi biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã dưới tác động tổng hợp của các yếu tố ảnh hưởng*

Các cụm yếu tố ảnh hưởng tới HVQL	***Hệ số hồi quy (R^2)***
1. "Trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL" và các yếu tố khách quan	0,60***
2. "Động cơ sử dụng quyền lực" và các yếu tố khách quan	0,50***
3. "Kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan" và các yếu tố khách quan	0,50***
4. Các yếu tố chủ quan	0,55***
5. Các yếu tố khách quan	0,47***
6. Các yếu tố chủ quan và các yếu tố khách quan	0,63***

Ghi chú: (***) khi P<0,001

Tất cả các cụm yếu tố được xem xét ở đây đều có khả năng dự báo mức độ biểu hiện HVQL với P < 0,001[phụ lục 3.5, tr 56]. Nhìn chung cũng tương tự như ở góc độ xét theo tính độc lập của các yếu tố, mức độ giải thích của các cụm yếu tố về biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là khá cao và khá đồng đều.

Xét tỷ lệ giải thích cho sự biến thiên của biến phụ thuộc (mức độ biểu hiện HVQL) của các cụm yếu tố qua hệ số R^2 cho chúng ta thấy rằng, mức độ dự báo cao nhất thuộc về cụm tổng hợp của "*các yếu tố chủ quan*" với "*các yếu tố khách quan*" (6 - 63%) và cụm"*tri thức, kỹ năng LĐ, QL*" với "các yếu tố khách quan" (cụm 1-60%); Mức độ dự báo thấp nhất là cụm "*các yếu tố khách quan*" (47%). Điều này có nghĩa là muốn làm tăng mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cần điều chỉnh đồng thời các yếu tố chủ quan và khách quan; hoặc nếu khi các điều kiện khách quan chưa thể khắc phục thì cần bồi dưỡng, rèn luyện về những vấn đề "*tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*", xây dựng "*động cơ sử dụng quyền lực*", và đề cao việc "*tích luỹ kinh nghiệm trong các hoạt động có liên quan*" của chủ tịch UBND phường/xã sẽ làm tăng về hiệu quả HVQL của họ. Hơn nữa, trong các yếu tố chủ quan tác động đến biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, nếu cần lựa chọn làm yếu tố chủ yếu nhất để tác động, điều chỉnh nhằm nâng cao mức độ biểu hiện HVQL thì yếu tố "*tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*"ở chủ tịch UBND phường/xã là yếu tố cần ưu tiên nhất.

Qua số liệu trên cũng cho biết rằng, khả năng dự báo của "*nhóm các yếu tố khách quan*" so với "*nhóm các yếu tố chủ quan*" là thấp hơn (47% so với 53%). Điều này

có nghĩa là sự tác động của các yếu tố chủ quan đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là mạnh hơn sự tác động của các yếu tố khách quan

Tóm lại, nhóm các yếu tố chủ quan tác động đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã mạnh hơn , rõ nét hơn nhóm các yếu tố khách quan; sự kết hợp giữa "nhóm các yếu tố chủ quan" với "nhóm các yếu tố khách quan" và sự kết hợp giữa yếu tố "*trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*" với "*nhóm các yếu tố khách quan*" có khả năng dự báo cho mức độ biểu hiện HVQL cao hơn hẳn so với từng yếu tố độc lập riêng lẻ. Kết quả này cho thấy những chủ tịch UBND phường/xã chưa "*nắm vững về kiến thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở*", có "*động cơ sử dụng quyền lực*" không mạnh, thiếu "*kinh nghiệm trong các hoạt động có liên quan*" được đặt trong những điều kiện khách quan hiện nay là nguyên nhân dẫn đến mức độ biểu hiện HVQL chưa mạnh.

3.3. Phân tích chân dung của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã thể hiện hành vi quyền lực trong quản lý hành chính nhà nước ở địa phương

Trong nghiên cứu về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, để phân tích về HVQL của họ một cách chi tiết cần phải xem xét tỉ mỉ theo từng mức độ biểu hiện của nó về mặt lý thuyết. Tuy nhiên, trong thực tế mỗi chủ tịch UBND phường/xã đều có một sự biểu hiện khác nhau tạo nên sự nhiều vẻ, đa dạng và sinh động trong HVQL của họ. Với mục đích một lần nữa phân tích và khẳng định quan điểm lý luận của luận án về HVQL, chúng tôi đề cập phân tích hai chân dung tâm lý điển hình về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã như sau:

(1). Ông NTB

Chủ tịch NTB phường C. Quận X. Ông sinh năm 1973, Tốt nghiệp đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, xuất thân trong gia đình có truyền thống cách mạng tại địa phương. Ra trường về công tác tại UBND quận, sau đó về làm phó chủ tịch UBND phường, rồi chủ tịch UBND phường C. Ông đã tốt nghiệp chương trình CCLLCTHC.

Điểm số thể hiện qua khảo sát thực trạng về những biểu hiện của HVQL

- Điểm nhận thức về HVQL ở mức khá: 4,14
- Điểm số (ĐTB) về cách thức sử dụng quyền lực 3,47
- Điểm số (ĐTB) về kết quả ảnh hưởng tới người dưới quyền: 3,65
- Điểm số (ĐTB) biểu hiện HVQL: 3.72

Phường C có hơn 76000 dân, đa số họ dân sống bằng nghề kinh doanh, buôn bán, một bộ phận là cán bộ đang làm việc ở các cơ quan nhà nước (bệnh viện, trường học và công chức, viên chức, công nhân...), một bộ phận cán bộ nghỉ hưu. Thành phần dân cư chủ yếu là người dân tộc Kinh, chiếm 60% dân số, người Hoa chiếm gần 40% dân số phường, còn lại là người Khơ – Me và các dân tộc khác.

Nói về đời sống nhân dân trong Phường, ông NVH, một người dân ở Phường cho biết: "*Những năm gần đây đời sống kinh tế, văn hoá, xã hội của địa bàn phường được nâng lên trông thấy. Nhân dân tin yêu hơn đối với Đảng và chính quyền, một phần nhờ phường có một vị chủ tịch biết lo lắng cho dân và gần dân*"

A. Nhận thức về HVQL của ông NTB

- ***Người lãnh đạo cấp cơ sở phải hiểu về mục đích lãnh đạo của mình, quyền lực mình có và phải có kiến thức cơ bản bản về quá trình quản lý***

Ông NTB là người được đào tạo căn bản từ phổ thông, QLHCNN đến lý luận chính trị, trưởng thành qua các cương vị công tác từ các phong trào của địa phương nên ông NTB là người có kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn. Với sự am hiểu khá tốt về đường lối, chủ trương của Đảng và pháp luật của nhà nước và là người có kiến thức trong QL tài chính – kinh tế do đó trong suốt những năm tháng làm chủ tịch UBND phường của ông (5 năm, có 3 năm ở NK 1 và gần 2 năm NK 2) không xảy ra những sai phạm nào ảnh hưởng đến các hoạt động chung của địa phương. Ông được xem là nhà hoạch định và nhà tổ chức của Phường. Từ cán bộ của cấp quận đến cấp phường đều thừa nhận ông là người có kiến thức, có "tâm", có "tầm" trong lĩnh vực QL đô thị. Ông đã cùng với tập thể UBND phường, đề ra được những kế hoạch trong phát triển kinh tế- xã hội, QL đô thị và kế hoạch này đã và đang từng ngày được hiện thức hoá trong sự phát triển của Phường. Đề cập đến nguyên nhân của sự thành công bước đầu (ông không thích dùng chữ thành công – và cho phép chúng tôi dùng chữ "kết quả bước đầu"), ông cho rằng:

> *Điều đầu tiên người LĐ (như ông) cần phải tìm hiểu và trả lời xem các câu hỏi: Mình làm để làm gì? Làm cho ai? Ai yêu cầu mình làm? Ai là người được hưởng?... rồi phải hiểu "mình có cái gì" (tức quyền hạn*

mình đến đâu, phẩm chất tư cách, uy tín hiện có của mình đến đâu, chuyên môn mình mạnh mặt nào – yếu mặt nào (?)) để mà làm việc, để tự hoàn thiện. Đặc biệt, để mình thực sự tự tin khi đối diện với LĐ cấp trên, đối với nhân dân trong khi mình muốn họ đồng thuận cho mình một bản kế hoạch tổng thể....

- ***Người lãnh đạo cấp cơ sở phải có kiến thức, kỹ năng về giao tiếp và nên cố gắng rèn luyện mình trong giao tiếp để có nghệ thuật giao tiếp, ứng xử.***

Về mặt nhận thức HVQL, ông B còn thể hiện là người có kiến thức về ứng xử, thể hiện của điều này là cách thức ứng xử thông minh, khéo léo của ông. Nhiều người gần ông (CB và QCND) cho rằng: "*ông rất tài tình trong lời nói, buộc người khác phải thay đổi*". Sự thể hiện ứng xử thông minh của ông đã đem lại sự đồng thuận cao giữa nhân dân và chính quyền, hiệu quả trong công tác hoà giải cộng đồng, thuyết phục thanh niên hoàn thành nghĩa vụ quân sự, hiệu quả trong công tác xã hội... Một trong những lĩnh vực đòi hỏi sự thuyết phục và tài ứng xử đó là tệ nạn ma tuý và trộm cắp. Trước đây cũng như các phường khác, tệ nạn trộm cắp, ma tuý kéo theo những hệ luỵ rất phức tạp về mặt xã hội, ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện các mục tiêu của Phường. Những "sản phẩm" ứng xử tài tình là ông là vận động quần chúng nhân dân tham gia tích cực vào phong trào an ninh, trật tự của Phường kết hợp với việc cảm hoá những đối tượng thanh niên hư hỏng trộm cắp và chích ma tuý trong Phường. Là người có kiến thức và nhạy cảm nên ông rất am tường về những gia đình khó khăn có con sa đà vào nghiện ngập. Ông tâm sự, thuyết phục những gia đình đối tượng này khó nhưng lại dễ: "*Đối với những gia đình này nên dành biểu thời gian thăm hỏi, quan tâm và động viên gia đình; và trực tiếp gặp các đối tượng (hơi khó những kiên trì thì gặp được) khơi gợi con người ở trong họ, ý chí ở trong họ và thông cảm cho họ vì sự nghiện ngập như là một tai nạn sống không đáng có. Chú ý không được chì chiết, xúc phạm tới con người họ..*". Trong Phường gần 80% gia đình đều tự nguyện cho con em tập trung cai nghiện theo chương trình cai nghiện bắt buộc của Thành phố. Nhiều gia đình đã rất biết ơn ông khi con cái của họ trở về làm ăn lương thiện, thành người tốt. Ông đã tâm sự rằng "*Chừng nào mỗi gia đình, mỗi khu phố mà còn có tệ nạn ma tuý, mại dâm, trộm cướp thì khu phố và phường sẽ không yên ổn, an toàn làm ăn. Mọi hoạt động của chính quyền có*

thể nói là con số không". Từ đó vạch chương trình hành động của Phường cụ thể cho từng tháng của ông và của Phường, quyết tâm đạt được mục tiêu đề ra (điều này cũng làm hao tốn của ông rất nhiều thời gian – ông nói như vậy và cho rằng "đã mang lấy nghiệp vào thân" thì phải quyết tâm làm).

- ***Người lãnh đạo cấp cơ sở phải hiểu đúng đắn quan niệm "nhà nước của dân, do dân và vì dân"***

Nhận thức về "*nhà nước của nhân dân*" theo ông B là rất quan trọng, nó chi phối mọi suy nghĩ và hành động của người đứng đầu cơ sở. Ông B cho rằng "*người chủ tịch có quyền lực, nhưng quyền lực của chủ tịch là của nhân dân trao cho, Đảng và Nhà nước chuẩn uy. Đây là bản chất của chế độ, của nhà nước ta, người LĐ phải xem đó là một thực tế chứ không phải một nhận định trống không*...". Để có một chính quyền cơ sở vững mạnh thì phải xuất phát từ nguyên lý đó, tức là giữa Chủ tịch UBND, Bí thư Đảng uỷ và các LĐ chủ chốt phải đồng thuận ở luận điểm này. Mà muốn đồng thuận thì phải có cơ sở lý luận của nó. Ông nói thêm: "*Nếu hợp nhất giữa Bí thư Đảng uỷ và Chủ tịch UBND làm một là một điều cần bàn nhưng có một thuận lợi là ở điểm này*". Điều này về mặt lý luận Hồ Chủ tịch và Đảng ta đã khẳng định "*cán bộ là công bộc của dân*"; "*xây dựng Nhà nước của dân, do dân và vì dân*". Đây là cơ sở đảm bảo cho một chính quyền "*gần dân*" "*phục vụ dân*" vì mọi quyết sách của chính quyền đều bắt đầu từ nhân dân. Ông NTB tâm sự:

> *Nói thật, hầu hết những quyết định của tôi và UBND phường chỉ trên danh nghĩa thôi còn về thực chất là ở nhu cầu, nguyện vọng, thói quen, mong muốn của dân mà ra cả. Tôi lấy ví dụ, khi quận lấy đất làm dự án, làm đường buộc phải chuyển đổi nghề cho dân (chủ yếu là buôn bàn nhỏ, sản xuất tiểu thủ công nghiệp). Tôi suy nghĩ cả tháng trời với câu hỏi "Bây giờ dân sẽ làm gì?". Nghĩ tới, nghĩ lui không ra, nên đã xuống tận nơi bàn với họ (có khi họp dân, có khi vào từng nhà một) họ chỉ cho tôi những công việc họ có thể làm và tôi về bàn với Uỷ ban Phường và Quận; khi Quận làm nhà cho dân ở (để đền bù giải toả) tôi phải hỏi dân muốn làm nhà thế nào, muốn làm ở đâu và mong muốn ở ra sao, trên cơ sở đó trao đổi với cấp trên và thương lượng với dân (vì chính quyền cũng có những cái khó không phải đáp ứng được mọi mong muốn)...*

B. Cách thức sử dụng quyền lực của ông NTB

- ***Có sự am hiểu về độ ngũ cán bộ của mình, thực hiện tốt cách thức phân quyền***

Ông là người có sự am hiểu về pháp luật, hiểu biết về tâm lý cá đối tượng quần chúng nhân dân. Trong điều hành công việc hàng ngày ông có sự phân chia quyền lực khá hợp lý. Khi đã giao công việc cho người thừa hành, cho các đại diện đoàn thể trong phường, ông chú trọng đến vấn đề quyền hạn để giải quyết các vấn đề. Theo ông khi giao việc cho ai thì cần phải có niềm tin vào người ấy, đặc biệt người ấy là đại diện của đoàn thể được người dân tín nhiệm bầu lên. Bên cạnh đó, ông cho rằng, đối với cấp dưới khi giải quyết công việc không chỉ phải chú trọng đến khả năng giải quyết công việc mà còn cần phải chú ý đến việc xác định rõ quyền hạn trong những công việc họ làm. Theo quan sát của chúng tôi hàng ngày ông phải tiếp xúc trực tiếp và qua điện thoại với rất nhiều người dân, đặc biệt trong đó là những cán bộ lão thành nghỉ hưu, thái độ của ông luôn vui vẻ, hoạt bát và đầy trách nhiệm. Những sự việc có bộ phận chức năng trả lời thì ông đều quan tâm và đòi hỏi cán bộ của Phường phải hướng dẫn cụ thể, tỉ mỉ để nhân dân trực tiếp gặp gỡ bộ phận cán bộ chuyên trách. Đội ngũ cán bộ của Phường dưới sự LĐ, QL của ông cũng rất nhiệt tình và trách nhiệm.

- Trách nhiệm cao với công việc; có sự hài hoà trong trong thực hiện cách thức sử dụng quyền lực trên cơ sở sử dụng quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

Trong phường có số lượng người Hoa sống tập trung khá đông, không phải vì thế mà trật tự an ninh của phường phức tạp. Theo suy nghĩ của ông B để làm tốt công tác tại địa phương cần phải có cái nhìn toàn diện và cụ thể. Tức là người Chủ tịch phải biết nhiều vấn đề và biết sắp xếp công việc hợp lý, phải gần dân, am hiểu về phong tục tập quán, thói quen sinh sống của họ. Hàng tuần ông đều dành thời gian để qua các tổ dân phố có người Hoa sinh sống để hiểu về tâm tư của họ. Ông nói rằng, trước đây mỗi khi vận động sự quyên góp cho các chương trình ủng hộ đồng bào thiên tai, lũ lụt khá khó khăn, nhưng bằng sự tận tình và gần gũi dân họ sẽ sẵn sàng đồng tình. Bí quyết của ông là vừa quyết đoán, lấy quyền hạn của mình làm cơ sở cho quyết định và phải giữ lời hứa, giữ chữ tín với dân. Cái gì thực hiện

được thì quyết tâm thực hiện, cái gì chưa được thì nói không được và cùng chia sẻ với nhân dân bằng cách lồng ghép và các cuộc họp tổ dân phố để nghe dân bàn bạc. Có như vậy mới giữ được chữ tín với nhân dân. Ông NTB cho rằng:

> *Làm LĐ phải có quyền hạn thực chất (quyền lực địa vị) do nhà nước giao phó, pháp luật quy định. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là anh có đầy đủ uy tín, tạo được niềm tin, tạo được sự tin cậy của nhân dân không(?). Cả hai cái này như là điều kiện cần và điều kiện đủ, thiếu niềm tin thì quyền hạn của anh có to bằng trời cũng không làm cho anh hoàn thành nhiệm vụ..... Và tôi muốn nói cái đạo đức, tư cách, trình độ ... của người LĐ quan trọng lắm, nó trả lời cho câu hỏi "anh có thể làm gì cho CB và QCND, cho Phường và cho Đảng, Nhà nước cấp trên*".

- Thực hiện cách thức thân thiện, gần dân, quan tâm sâu sát đến tâm tư nguyện vọng và đời sống của QCND với phương châm: lấy tâm tư, nguyện vọng của dân làm mục tiêu cho hoạt động của chủ tịch, của chính quyền nhân dân

Từ là người nhận thức đúng về nguyên lý "nhà nước của dân, do dân và vì dân" khi trả lời chúng tôi câu hỏi "Là một chủ tịch bí quyết nào giúp ông tạo được sự tín nhiệm cao của nhân dân?", ông vui vẻ trả lời:

> *Nói bí quyết thì lớn quá, có thể nói rằng theo tôi phải bắt đầu từ nhiệm vụ của mình, trách nhiệm của mình với cái "ghế" của mình, cán bộ, nhân dân tin tưởng mình, họ đánh giá mình ở chỗ là mình đã hứa thì giữ lời, không nói tầm bậy, tào lao. Những vấn đề khó do cơ chế mình nói với dân để cùng chia sẻ, mình ý kiến với cấp trên với ý nghĩa là bức xúc của người dân để cấp trên có chỉ đạo và giải thích. Đừng vì lợi ích nhỏ, cục bộ mà phải vì lợi ích chung, cộng đồng thì nếu có gì chưa đúng người dân dễ thông cảm và chỉ cho cách làm. Làm chủ tịch UBND phường phải gần dân và tin dân. Tóm lại có như vậy thì dân mới tin mình.*

Rất nhiều CB và QCND được chúng tôi hỏi "*Có thể học hỏi được ở chủ tịch điều gì trong quan hệ, ứng xử*?", họ đều cho rằng, đó là điều rất khó học hỏi người chủ tịch của họ. Theo họ "*hình như chủ tịch của họ không có kẻ thù*", chúng tôi nói

thêm "*Phải chăng là điều không tưởng, vì ai cũng có yêu có ghét và có yêu ghét thì sẽ có kẻ thù* (!)", chị NTT cán bộ phụ nữ phường nói rằng:

> *Chúng tôi hiểu, có lẽ cái chất LĐ nó thấm sâu vào chủ tịch của chúng tôi, ai chủ tịch cũng có thể gần gũi được, thông cảm được. Nếu là người tốt, là tích cực thì chủ tịch gần gũi động viên và học hỏi..., nếu là đối tượng trộm cắp, nghiện ngập thì chủ tịch cũng gần gũi, tác động để có thể làm thay đổi họ....*

Đối với cán bộ cấp trên, ông B là người hài hoà giữa lý và tình, là người chắc chắn và nguyên tắc. Phó chủ tịch UBND quận, ông TPL cho rằng: "*Ông B là chủ tịch gần gũi nhưng nguyên tắc lắm. Ổng vui vẻ, hoà đồng nhưng cái gì cũng có lý. Hầu như những đề xuất hoặc kiến nghị của ông B chúng tôi đều phải xem xét thấu đáo nếu không là chúng tôi lại dễ rơi vào "quan liêu"....".* Điều này cũng dễ hiểu, như chúng tôi đã phân tích ở phần trên, mọi quyết định của UBND Phường và chủ tịch NTB đều xuất phát từ lợi ích của CB và QCND, lấy quan điểm chỉ đạo "Nhà nước của dân" làm cơ sở hành động, cho nên ông B có điểm tựa vững chắc, có nguyên tắc căn bản trong LĐ, do vậy ông NTB là người "*gần gũi nhưng mà nguyên tắc lắm..*" như Phó chủ tịch quận nhận xét là có cơ sở.

- Đề cao cách thức thuyết phục bằng hành động, thực hiện phương châm "Không lo xa ắt hoạ đến gần"

Với sự tất bật của công việc như thế, tưởng chừng như không còn thời gian để ông Nguyễn Thế B quan tâm đến bản thân mình và gia đình mình. Song, ông luôn sắp xếp thời gian một cách khoa học và hợp lý để chăm lo gia đình, hai đứa con ông luôn khoẻ và ngoan, vợ ông cũng là một công chức mẫu mực, gia đình ông luôn luôn đạt danh hiệu "Gia đình văn hoá", gương mẫu trong việc thực hiện các chủ trương của Đảng và chính sách pháp luật của Nhà nước, xứng đáng để mọi người noi theo. Tuy thế, ông B không hề tự mãn với những gì mình làm được, quan niệm của ông là: "*Được đồng nghiệp và nhân dân tin yêu, tôi phải phấn đấu nhiều hơn, học tập nhiều hơn để có thể hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ mà Đảng và nhân dân giao phó*".

Bên cạnh việc xử lý công việc hành chính của uỷ ban, ông B rất qua tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Ông quan tâm đến từng mặt mạnh, mặt yếu của các cán bộ dưới quyền, tận tình chỉ bảo về chuyên môn, nghiệp vụ cũng như cách "ăn", "nết ở"

của họ. Đặc biệt là trong quan hệ của cán bộ với nhân dân, ông luôn theo sát để uốn nắn những lời ăn, tiếng nói và thái độ của họ đối với nhân dân. Ông mạnh dạn và tự tin khi giao những công việc cho đội ngũ cán bộ của mình. Ông HVĐ, cán bộ địa chính của Phường nhận xét: "*Anh B không chỉ là một người chủ tịch mẫn cán, gương mẫu mà anh còn là người anh, người thầy tận tâm của chúng tôi. Được làm việc bên anh B, chúng tôi học hỏi được rất nhiều từ công việc và cách ứng xử*".

Hàng ngày, mỗi khi phát biểu trong các cuộc họp, hội nghị, ông luôn trăn trở, quan tâm đến việc tăng cường giáo dục lối sống đạo đức trong cán bộ và nhân dân, chống lại các hành vi "phản văn hoá" do tác động mặt trái của cơ chế thị trường đưa lại. Để thực hiện điều này, ông luôn luôn chú trọng đề cao đến tấm gương mẫu mực của bản thân mình. Ông cho biết :

> *Con người hành động ngoài vấn đề lợi ích còn có yếu tố văn hoá. Mình phải ứng xử điều hoà giữ lợi ích chung và riêng; giữa lợi ích và văn hoá ….*
> *Nhưng nhất quyết phải lo, mảng văn hoá – giáo dục rất quan trọng, lo cho yếu tố này là lo cho tương lai "không lo xa ắt họa đến gần".*

- Sử dụng tốt cách thức quyết đoán trong những trường hợp nhạy cảm; dùng cách thức trao đổi – khuyến khích đúng lúc và kỷ luật khéo léo

Khi hỏi về kinh nghiệm QL, ông cho biết rằng: "*Trong công việc, khi giao việc tôi luôn chú trọng đến tiến độ và hiệu quả. Sẽ nhắc nhở và giám sát để có những điều chỉnh và chấn chỉnh kịp thời những nẩy sinh và sai trái; chú ý và giải quyết dứt điểm những thắc mắc, kiến nghị của người dân, …"*

Hỏi về phong cách làm việc của Chủ tịch NTB, Phó chủ tịch phường, chị HTH nhận xét: "*Anh B là người rất quyết đoán, và đó là sự quyết đoán đầy trách nhiệm vừa có lý lại vừa có tình*". Như ông đã tâm sự ở trên "*Nguyên tắc thì phải cứng, không nhượng bộ với cái tồn tại nhưng cần phải mềm dẻo để khơi dậy ý thức, văn hoá của con người ta. Đối với LĐ có cái làm nhanh gọn quyết liệt, nhưng có cái phải làm từ từ"*. Chị NTT, Hội phụ nữa cho biết:

> *Ổng hay làm, trông mềm nhưng rất cứng, rất "đắc nhân tâm", Ổng kỷ luật người ta thì rất "tâm phục, khẩu phục" như Bao Công trong phim*

Tàu ấy. Tôi đã từng bị ổng khiển trách, nhưng như một người anh, tôi biết mình sai và nhận kỷ luật vì mình là người của Phường. Tôi rất sợ làm ổng buồn, trong công việc là cấp trên cấp dưới, ngoài đời thì gần hơn anh em vậy.

Chúng tôi hỏi ông, "Ông có thể tổng kết kinh nghiệm QL ở phường không?", ông vui vẻ nói:

Làm LĐ phải quyết đoán, đặc biệt là trong những trường hợp nhạy cảm. Cái gì đúng, làm được thì quyết làm; cái gì chưa chắc, không tin lắm thì quyết không làm (tránh làm liều). Đặc biệt phải có tâm với đồng chí và nhân dân. Con người ta ai cũng muốn tốt cả, trừ người khùng (thần kinh), vì thế cần phải động viên đúng lúc và khi kỷ luật thì phải khéo léo..

C. Kết quả sử dụng quyền lực của ông NTB

Với nhận thức và hành động như vậy, trong suốt những năm làm chủ tịch UBND phường, Phường và cá nhân ông NTB đã hoàn thành và hoàn thành vượt nhiều mục tiêu quan trọng trong QLHCNN của địa phương.

Với những thành tích nêu trên, nhiều năm liền, ông B luôn đạt danh hiện "lao động giỏi", "Chiến sĩ thi đua cơ sở", "Chiến sĩ thi đua cấp quận", đã nhận được nhiều giấy khen, bằng khen. Khi hỏi về ông B, ông PHQ, Trưởng Công an xã: "*Là một cán bộ trẻ, anh B luôn luôn chịu khó học hỏi và có tinh thần cầu tiến. Anh luôn được cán bộ và nhân dân tin yêu*". Trong công việc, "*anh B luôn chủ động, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, có nhiều sáng kiến nhằm nâng cao hiệu quả công tác*".

Trao đổi với chúng tôi về vị chủ tịch UBND phường/xã năng nổ, nhiệt tâm và đầy trách nhiệm, ông HTH, Phó Chủ tịch UBND quận, cho biết:

Cái thành công của ông chủ tịch UBND phường là sự chừng mực trong lời nói, phát ngôn; gần gũi, chịu khó và trách nhiệm đối với các bộ UBND phường và nhân dân trên địa bàn. Hơn nữa, nhờ có sự chừng mực trong lời nói, ứng xử và trách nhiệm nên những lời nói và việc làm của Chủ tịch NTB rất có trọng lượng với người dân và cán bộ UBND phường. Vì thế mà ổng được dân tin, dân yêu. Đây không chỉ là giá trị đối với Chủ tịch NTB mà là bài học chung cho cán bộ LĐ ở UBND phường/xã.

Như vậy, ông NTB khá thành công trong công tác LĐ, QL, điểm nỗi trội của ông B đó là, biểu hiện mạnh HVQL trong LĐ, điều hành hoạt động QLHCNN ở địa phương. Ông là người có kiến thức, hiểu biết về HVQL, có trách nhiệm cao với nhiệm vụ, có sức trẻ và truyền thống gia đình (đúc rút kinh nghiệm QL, chỉ đạo), ông chú trọng đến việc sử dụng đúng các quyền lực, hài hoà giữa quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị; đề cao nguyên tắc trong giao tiếp, sử dụng ngôn ngữ giao tiếp; tận tâm và mạnh mẽ, có lý tưởng và nhiệt tình đối với những nhiệm vụ chung; biết phát huy điểm mạnh của tuổi trẻ và tranh thủ được những người có kinh nghiệm, thực sự gần gũi với nhân dân. Chúng tôi tin tưởng và hy vọng với tầm vóc của mình ông B sẽ đóng góp được nhiều hơn cho xã hội.

(2). Bà NTL

Bà sinh năm 1966, hiện là chủ tịch UBND phường H, quận K. Trước khi làm chủ tịch UBND phường, bà L từng làm công tác phụ nữ ở địa phương, bà đã trải qua các chức vụ: Hội trưởng phụ nữ, Phó chủ tịch phụ trách văn – xã. Bà L đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành luật hệ tại chức và trung cấp lý luận chính trị.

Điểm số thông qua khảo sát thực trạng về những biểu hiện của HVQL

- Điểm số (ĐTB) nhận thức về HVQL:3,10
- Điểm số (ĐTB) về cách thức sử dụng quyền lực:3,08.
- Điểm số (ĐTB) về kết quả sử dụng quyền lực:3,28
- Điểm số (ĐTB) biểu hiện HVQL:3,15

Phường H là một phường đang trong quá trình đô thị hoá nhanh chóng. Trước đây, phường H vốn là một xã của huyện Thủ Đức, nghề nghiệp chủ yếu của cư dân trong phường là làm nông nghiệp, thủ công và buôn bán nhỏ. 10 năm trở lại đây, do nhu cầu mở rộng Thành phố ra hướng Đông – Bắc cho nên phường H được phát triển khá nhanh về mặt đô thị, sự gia tăng dân số cơ học rất nhanh (khoảng 150% trong 10 năm – từ xấp xỉ 11 nghìn dân năm 2000 đến năm 2011 dân số của phường khoảng 27 nghìn dân). Hiện nay, Phường H có diện tích 587ha; 7.394 hộ dân, 55.059 nhân khẩu, trong đó có 21.836 nhân khẩu lưu trú. Toàn phường có 7 khu phố và 73 tổ dân phố. Phường là một địa bàn khá phức tạp trong công tác QL, Phường có khoảng 60% dân nhập cư chủ yếu làm công nhân, thợ thủ công và làm

trong các cơ quan nhà nước hoặc doanh nghiệp tư nhân, dân cư bản địa chủ yếu làm nông nghiệp, buôn bán nhỏ, gia công cơ khí..v.v. Sự phát triển kinh tế - xã hội với diễn biến rất nhanh dẫn đến những hệ quả tiêu cực về mặt văn hoá – xã hội cũng như vệ sinh môi trường đang là những thách thức đến vai trò LĐ của bà Nguyễn Thị L và chính quyền phường H.

A. Nhận thức về HVQL của bà NTL

- LĐ, QL cấp cơ sở phải hiểu đầy đủ và đúng đắn các chủ trương, đường lối quan điểm của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; hiểu biết và nắm chắc quyền hạn của mình.

Là phụ nữ được nhiều CB và QCND thừa nhận là khá thông minh, sắc sảo và được đào tạo cơ bản về luật (cử nhân luật), bà L là người am hiểu về quan điểm, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước. Ở cương vị chủ tịch UBND phường bà L hiểu biết đầy đủ về quyền hạn, trách nhiệm của người đứng đầu chính quyền cơ sở. Đã từng trải qua các cương vị LĐ trước khi làm chủ tịch UBND phường giúp bà có nhiều kinh nghiệm trong LĐ, QL. Hai lĩnh vực mà bà có ưu thế nhất về kinh nghiệm là công tác hoà giải và công tác dân vận.

Chúng tôi phỏng vấn bà về những yêu cầu của người cán bộ LĐ cấp cơ sở, bà cho rằng:

> *Làm chủ tịch Phường nói riêng và cán bộ LĐ cấp cơ sở nói chung điều cần nhất là phải hiểu đầy đủ và đúng đắn các chủ trương, đường lối quan điểm của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước. Vì người LĐ chính quyền là phải trăn trở để biến các làm sao để biến các chủ trương đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước thành hiện thực ở đơn vị mình, phường mình; sau nữa chủ tịch phường phải hiểu biết và nắm chắc quyền hạn của mình và hiểu về những nhu cầu cơ bản và chính đáng của người dân...*

- ***Cần phải hiểu cán bộ, người dân cần gì ở đạo đức và tư cách của người lãnh đạo để tạo dựng uy tín trong họ***

Nhiều CB và QCND ở phường cho rằng, họ không hiểu nhiều về bà L vì theo họ chỉ có thể được gặp gỡ bà vào những cuộc gặp chính thức như: họp, triển khai kế

hoạch...hoặc khi có công việc cần bà giải quyết. Bình thường trong cuộc sống và bà L thường tỏ ra là người nghiêm túc, ít trò chuyện và gần gũi một cách cởi mở với CB và QCND. Một tổ trưởng dân phố của phường nhận xét: "*Chị L là người rất nghiêm túc, nghiêm túc cả trong công việc lẫn cuộc sống đời thường. Thời gian đối với chị rất quý, do đó chúng tôi chỉ thông qua công việc để tiếp xúc và trò chuyện với chị, còn bình thường rất ngại. Có lẽ cũng do cái tính của chị nữa-chị rất nghiêm*". Quan sát của chúng tôi trong những lần gặp bà thấy rằng, bề ngoài bà điềm đạm và nhỏ nhẹ, khi tiếp xúc với CB trong các cuộc họp chị tỏ ra nghiêm nghị và tiết kiệm lời nói. Hình như từ cử chỉ, điệu bộ và lời nói của bà đều rất lý trí mà ít cảm xúc. Chúng tôi hỏi bà về vấn đề này, bà cho rằng:

> *Làm chủ tịch như chị là "làm dâu trăm họ". Nam giới ít việc gia đình (có thể vô tư) đã khó làm còn đối với phụ nữ lại càng khó hơn. Để làm tốt được công việc của mình, cần phải giữ được uy tín mà điều này khiến tôi không dễ dãi được trong giao tiếp. Cần phải biết vị trí của mình và CB, nhân dân cần gì ở đạo đức, tư cách người chủ tịch để tạo dựng uy tín trong họ.*

B. Cách thức sử dụng quyền lực của bà NTL

- Khéo léo sử dụng cách thức tham khảo ý kiến cấp trên, chủ động xây dựng thành tích - xây dựng uy tín lãnh đạo

Có thể nói từ nhận thức đến hành động của bà L là có sự thống nhất căn bản. Trong những năm qua, ở địa phương có khá nhiều thành tích, trong đó có các thành tích nổi trội là tiến trình cải cách thủ tục hành chính, xoá đói giảm nghèo và đền ơn đáp nghĩa. Bước chân và Phường, ai cũng nhận ra sự thay đổi có nét về cải cách thủ tục hành chính, cán bộ trực làm thủ tục lúc nào cũng vui vẻ và nhiệt tình, nơi làm việc khá khang trang và lịch sự, các thủ tục đều được thực hiện một cách bài bản và giao trả cơ bản đúng thời hạn. Phong trào xoá đói, giảm nghèo và đền ơn đáp nghĩa được thực hiện có chiều sâu. Đồng chí Phó chủ tịch UBND Quận cho chúng tôi biết: "*Hai năm nay phường C đã có những thành tích nổi bật trong cải cách thủ tục hành chính, xoá đói giảm nghèo và đền ơn đáp nghĩa. Vấn đề này thể hiện nỗ lực của UBND phường C và cá nhân của chị L trong vai trò là người chỉ đạo*".

Một người dân cho chúng tôi biết rằng: "*Từ khi chị L làm chủ tịch UBND phường có nhiều thay đổi. Mấy năm gần đây Phường được Quận biểu dương luôn, vào UB phường làm giấy tờ cũng nhanh và thoải mái*".

Tuy nhiên, phần lớn cán bộ UBND phường và một bộ phận nhân dân không nghĩ như vậy. Họ cho rằng, đấy chỉ là hình thức. Còn rất nhiều mảng hoạt động của chính quyền không tăng mà còn lùi so với trước: như QL trật tự đô thị, QL địa chính – đất đai, môi trường xuống cấp... Một số mảng hoạt động của Phường thiếu được kiểm tra, đôn đốc. Ông Chủ tịch mặt trận của Phường cho hay:

> *Chị L là người phụ nữ khôn ngoan, chị biết tạo dựng thành tích bằng các phong trào mà Quận, Thành phố đề ra. Những hoạt động nào trên quan tâm thì ở Phường đều làm quyết liệt. Những phong trào này đã mang lại cho chị L khá nhiều thành tích, uy tín trước Quận và một bộ phận nhân dân.*

- Tập trung quyền lực địa vị, đề cao cách thức quyết đoán và khéo léo phân quyền đối với những nhiệm vụ phức tạp

Bên cạnh những chương trình hành động theo chỉ đạo của cấp trên (cấp quận và Đảng uỷ phường) thì trong những ứng xử và hành động sử dụng quyền lực của bà cũng còn những hạn chế mà những cán bộ UBND phường cũng như một bộ phận nhân dân không đồng tình, đó là:

Trong công tác LĐ, chỉ đạo những việc khó khăn bà L thường tỏ ra mệnh lệnh và quan liêu, những việc khó khăn, phức tạp cần phải đương đầu bà thường giao cho cấp phó và các ngànhh chức năng thực hiện dẫn đến giải quyết những vấn đề xây dựng, QL đất đai… còn có những diễn biến phức tạp kéo dài dẫn đến những bức xúc trong dư luận và một bộ phận nhân dân.

Những cán bộ UBND và nhân dân còn có một số ý kiến không đồng tình về chủ tịch UBND phường/xã ở chỗ:

> *Bình thường những việc đơn giản, ở nhiều lĩnh vực LĐ, QL bà tỏ ôm đồm và độc đoán. Bà dễ dàng ra các quyết định trong những vấn đề này, đôi khi quy định là phải quyết định tập thể; còn trong những việc quan trọng và khá nhạy cảm thì chủ tịch ít quyết đoán. Bên cạnh đó, do tính*

cách độc đoán, quyền uy nên nhiều khi bà chủ quan, thiếu dân chủ trong điều hành công việc…

Một số lĩnh vực dân sinh bà lại tỏ ra là người không sâu sát. Trong QL địa bàn, nhiều người dân đã có ý kiến về sự ảnh hưởng môi trường chưa được bà quan tâm đúng mức. Đã có rất nhiều ý kiến phản ánh về tình trạng sử dụng đất không đúng mục đích cũng chưa được quan tâm giải quyết theo mong muốn của người dân. Khi chúng tôi hỏi bà L về vấn đề này, bà cho rằng "*do cơ chế trong quản lý có nhiều bất cập, có những việc ngoài khả năng, thuộc thẩm quyền cấp Quận, hoặc cấp Thành phố bà chỉ có thể cho ý kiến lên cấp trên nhưng cấp trên chưa giải quyết kịp thời. Có nhiều vấn đề khó làm cho nhân dân hiểu, nhân dân không hiểu về vấn đề này mà cho là bà chưa có trách nhiệm*". Nhưng người dân thì nghĩ khác, Ông TVD một cán bộ về hưu bức xúc:

Gần đây, có một bộ phận vào thuê làm đủ thứ gây ồn ào, ô nhiễm môi trường, chúng tôi có ý kiến lên phường, lên chủ tịch nhưng không được giải quyết theo mong muốn. Theo họ (chủ tịch UBND phường), đất là đất của cấp trên, không thể can thiệp được, ngoài thẩm quyền. Chúng tôi hỏi rằng làm quản lý dân sinh thì phải biết chớ, không giải quyết vấn đề đất đai mà giải quyết vấn môi sinh, môi trường của các bộ phận thuê đất, nếu cứ nói theo mấy ông thì bộ phận thuê đất vào sản xuất vũ khí hay ma tuý cũng chịu à.

Một số ý kiến còn cho rằng: đội ngũ tham mưu, cấp dưới của bà được bà giúp đỡ chưa thực sự có tài và có tâm. Tức là việc sử dụng đội ngũ cấp dưới chưa có nguyên tắc và cũng chưa thể hiện sự sâu sát. Vẫn còn những tình trạng cán bộ cấp dưới biểu hiện những tiêu cực như: vòi vĩnh, bao che (bảo kê) cho những sai phạm trong vấn đề ô nhiễm môi trường, trong QL đất đai và trật tự xây dựng… Những kiến nghị của người dân chậm được giải quyết..v.v.

- Đề cao thực hiện cách thức thuyết phục, vận dụng khéo léo cách thức trao đổi – khuyến khích và cách thức trừng phạt.

Một điều làm giới trẻ không thích kiểu LĐ của bà là luôn xem tập thể như gia đình, bà tập trung vào đối thoại nhiều hơn là dùng mệnh lệnh để điều khiển hành vi của người khác. Vì thế nhiều khi trong các cuộc họp của UBND phường thường có tính chất như là cuộc họp "trong gia đình". Điều này đối với các cán bộ lớn tuổi thì có

vẻ được nhìn nhận như là một phụ nữ gần gũi, sẽ chia; nhưng một khía cạnh khác đối với những người trẻ tuổi, cấp tiến thường họ chịu mềm mỏng trong cư xử quan hệ với cấp trên, với người lớn tuổi chứ không hoàn toàn đồng ý với kiểu QL như vậy.

Phỏng vấn sâu những cán bộ công chức ở phường về "khả năng giao tiếp cũng như cách ứng xử của chủ tịch UBND phường", họ đều cho biết: "*Bà rất khéo léo trong giao tiếp, sự khéo léo này chính là việc chỉ đạo rất khôn khéo, có thể không gây mất lòng ai, nhưng cũng không giải quyết được những điều mà mọi người dân đang bức xúc, khó khăn đang cần.. hình như Bà luôn bị chế ngự, giới hạn bởi những nguyên tắc hành chính, bởi những khó khăn này, khó khăn nọ..*"; hoặc: "*Bà, bên ngoài cũng thể hiện tinh thần cầu tiến, biết lắng nghe. Tuy nhiên, nếu tinh ý sẽ thấy đấy là một người luôn lướt bỏ qua những vấn đề gai góc, bức xúc… nếu những vấn đề được đề cập, chất vấn nhiều lần thì sẽ tỏ thái độ độc đoán, gia trưởng, trả lời chung chung khiến dân không phục*".

- Thực hiện phối hợp cách thức quyết đoán với thân thiện theo phương châm "trong mềm, ngoài cứng"; "trên mềm, dưới cứng"

Trong công tác phê bình và tự phê bình, do có quan điểm nhìn nhận với mong muốn giảm bớt áp lực từ cuộc sống nên bà thường tìm cách gần gũi từng thành viên để có sự nhắc nhở và phê bình riêng, trong cuộc họp ít khi bà để sự căng thẳng vào công tác phê bình. Từ đó, đối với một bộ phận cán bộ không được hoàn toàn đồng ý với cách xử lý của bà. Họ cho rằng lẽ ra một số cán bộ nên bị những hình thức kỷ luật cao hơn để có tính răn đe và giáo dục chung đối với tập thể nhưng không được chú ý. Vì thế những nguyên tắc hoạt động chung của tập thể UBND phường thường không được chú trọng đề cao, dẫn đến một sự "bằng lòng" chung nhưng sức mạnh của UBND phường không cao

Theo quan sát và những ghi nhận được khi phỏng vấn cán bộ cấp quận và nhân dân trên địa bàn thì bà L là người đã có những thành tích nhất định với địa phương và NK này là NK 2 bà đương nhiệm. Chúng tôi có đặt 2 câu hỏi "*Theo ông (bà), hiện nay sự thuyết phục của chủ tịch UBND phường như thế nào*" và "*nguyên nhân nào dẫn đến tình trạng đó*", kết quả chúng tôi nhận được thể hiện như sau: Sự thuyết phục của bà L, uy tín của bà đối với cán bộ và nhân dân trên địa bàn hiện nay thể hiện rất đa chiều, nguyên nhân chủ yếu là do tính cách và cách thức ứng xử với

công việc và con người của bà. Một mặt, họ cho rằng, bà L có quan hệ tốt với cấp trên, biết lựa chọn thực hiện những hoạt động đem lại nhiều thành tích cho Phường. "*Nhân vô thập toàn*", làm được như bà L cũng là một sự cố gắng, nỗ lực vì sự phát triển của Phường, còn những hạn chế, là hạn chế chung, như vấn đề môi trường, QL đất đai...vốn đã phức tạp, nhiều nơi vẫn xảy ra như vậy. Mặt khác, nhiều cán bộ và nhân dân cho rằng, hiện nay bà ít lắng nghe tâm tư nguyện vọng của cấp dưới và nhân dân, thích tâng bốc, đề cao, được người khác ca ngợi, xử lý công việc còn biểu hiện sự độc đoán, chuyên quyền, một số vấn đề lại tỏ ra lảng tránh, sợ trách nhiệm; trong UBND phường còn những mâu thuẫn mất đoàn kết do có những sự bao che, nâng đỡ những người gần gũi với bà; có sự mâu thuẫn thể hiện trong ứng xử: đối với người có quyền, có điều kiện kinh tế thì bà luôn có sự nể nang, nhượng bộ; đối với người dân thì bà xuống thẳng tay áp dụng các hình thức cứng rắn khi xử lý những hành vi tương tự…. do đó làm cho cán bộ và nhân dân (những người hiểu bà) giảm sút niềm tin và từ đó làm giảm sút hiệu quả hoạt động của UBND phường. Ông PCD, Quận uỷ viên, nguyên là bí thư Đảng uỷ phường cho biết:

> *Chị L là người tốt tính, dễ gần nhưng đôi khi còn cảm tính (phụ nữ mà), cho nên trong công tác LĐ có thể chị được lòng một bộ phận nhân dân vì chị xuất thân trưởng thành từ công tác phụ nữ và có nhiều thành tích trong công tác phụ nữ Phường cũng như Quận. Tuy nhiên, LĐ, chỉ đạo công tác ở Phường không dễ, đặc biệt đối với phụ nữ đôi khi cũng có những khó khăn. Công tác LĐ ở Phường cũng có những đặc thù nhất định, để thực sự hoàn thành tốt cần phải chịu va chạm và cần nhiều thời gian với cán bộ và nhân dân nhưng phụ nữ cũng gặp những trở ngại*.

C. Kết quả thực hiện các mục tiêu QLHCNN của Chủ tịch NTL

Là một phường đang trong quá trình đô thị hoá nhanh chóng cho nên phường H là một địa bàn khá phức tạp trong công tác QL. Sự phát triển kinh tế - xã hội với diễn biến rất nhanh dẫn đến những hệ quả tiêu cực về mặt văn hoá – xã hội cũng như vệ sinh môi trường. Trong những năm qua, với sự chỉ đạo của bà L phường được cấp trên biểu dương về những thành tích trong QL đô thị, QL trật tự an toàn xã hội…. Phường đã giảm thiểu được những tệ nạn xã hội như: ma tuý, mại dâm, cờ bạc…; tình trạng lấn chiếm lòng lề đường để kinh doanh, buôn bán và ô nhiễm môi trường cũng được giảm đáng kể. Tuy nhiên, trong quá trình LĐ, QL của bà L thì thực hiện các mục tiêu quan trọng của Phường có hiệu quả chưa cao, những khiếu kiện về QL

đất đai, xây dựng cơ bản vẫn diễn ra khá phức tạp, các mục tiêu kinh tế thực hiện với hiệu quả thấp, công tác QL hoạt động của UBND còn nhiều hạn chế… Nhìn chung CB và QCND trong Phường không kỳ vọng nhiều với những hành động của Chủ tịch phường cũng như UBND phường.

Tóm lại, bà L là người có kinh nghiệm trong công tác LĐ, QL, khéo léo trong giao tiếp. Tuy nhiên do hạn chế trong nhận thức về HVQL và cách thức sử dụng quyền lực trong hoạt động QLHCNN ở địa phương dẫn đến hiệu quả HVQL của bà không cao.

Nhận xét:

Trong LĐ, QL có thể có nhiều kiểu biểu hiện HVQL khác nhau, nhưng tựu chung lại có 2 dạng (mô hình) HVQL cơ bản, đó là HVQL có biểu hiện mạnh, hiệu quả tốt và HVQL chưa mạnh, có hiệu quả chưa tốt. Do đó, chúng tôi chỉ đề cập phân tích chân dung tâm lý về HVQL của 2 người LĐ, QL cấp sở, đó là: (1) chân dung tâm lý về HVQL biểu hiện mạnh, hiệu quả tốt và (2) chân dung tâm lý về HVQL chưa mạnh, có hiệu quả chưa tốt.

Tâm lý học khẳng định: "*Nhận thức là cơ sở của hành động. Nhận thức đến đâu thì có thể hành động đến đấy và nhận thức như thế nào thì sẽ hành động như thế ấy*". Điều này rất đúng với HVQL của hai chủ tịch UBND phường mà chúng tôi đã phân tích ở trên. Cả hai vị chủ tịch này do nhận thức về HVQL của họ khác nhau, thực hiện cách thức sử dụng quyền lực cũng khác nhau, từ đó dẫn đến những kết quả của HVQL của họ rất khác nhau.

Từ hai chân dung tâm lý về hai chủ tịch UBND phường mà chúng tôi đã phân tích ở trên có thể thấy rằng:

+ Đối với vị Chủ tịch thứ nhất, do nắm vững bản chất của HVQL, xác định đúng mục tiêu HVQL, xác định rõ vai trò trách nhiệm của mình đối với mục tiêu ấy, có trách nhiệm cao với nhu cầu và nguyện vọng của CB và QCND, do đó đã đề ra và thực hiện hợp lý các cách thức sử dụng quyền lực trong tác động tới CB và QCND. Kết quả chủ tịch UBND phường được đa số CB và QCND đồng tình, ủng hộ và hiệu quả của HVQL trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương đạt kết quả cao.

+ Đối với vị Chủ tịch UBND phường thứ hai, chưa thực sự hiểu biết đầy đủ về HVQL, lấy mục đích hoàn thành nhiệm vụ theo yêu cầu của cấp trên làm cơ sở, lấy uy tín của bản thân là mục tiêu của HVQL, dẫn đến cách thức sử dụng quyền lực cứng nhắc, thiếu linh hoạt, tập trung thực hiện những mặt hoạt động theo bề nổi,

thiếu sâu sát với nhu cầu và nguyện vọng của CB và QCND. Từ đó, kết quả của HVQL đã có hiệu quả thấp, CB và QCND không hoàn toàn đồng tình, có người phản đối, một số mặt hoạt động trong QLHCNN ở địa phương chỉ đạt kết quả cao dưới dạng hình thức, mang tính phong trào, thiếu thực chất.

+ Một điều chúng tôi muốn nhấn mạnh thêm qua phân tích hai chân dung tâm lý về biểu hiện HVQL trong thực tiễn LĐ, QL đó là, HVQL bao giờ cũng có hiệu quả kép, một mặt giúp người chủ tịch UBND phường/xã hoàn thành nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước và QCND giao phó, các mục tiêu QLHCNN được hoàn thành; mặt khác qua đó nó cũng thể hiện người chủ tịch trưởng thành hơn trong HVQL, tạo dựng được sự tin cậy, niềm tin của CB và QCND, tăng cường uy tín của mình hoặc ngược lại.

3.4. Đề xuất một số biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm tăng cường biểu hiện hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã

Từ thực trạng đã phân tích ở trên, chúng tôi đề xuất một số nhóm các biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, như sau:

Nhóm 1: *nhóm các biện pháp nâng cao trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL đối với chủ tịch UBND phường/xã*.

Kết quả nghiên cứu trên đã cho thấy rằng, đội ngũ chủ tịch UBND phường/xã ở TP. HCM hiện nay nhận thức về HVQL chưa cao, cách thức sử dụng quyền lực chưa tốt. Về cơ bản nghiên cứu cũng cho thấy yếu tố trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL có ảnh hưởng mạnh đến HVQL của họ, đồng thời, những hạn chế về chương trình đào tạo, bồi dưỡng tri thức, kỹ năng LĐ, QL cũng ảnh hưởng không nhỏ đến HVQL của họ.

Vì vậy, nâng cao trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL ở cấp cơ sở đối với chủ tịch UBND phường/xã là một yêu cầu quan trọng trong việc tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Để thực hiện nhóm biện pháp này đòi hỏi các học viện, nhà trường, các cơ quan có thẩm quyền cần phải đổi mới, xây dựng và hoàn thiện chương trình, nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo, bồi dưỡng về tri thức, kỹ năng LĐ, QL nói chung và HVQL nói riêng phù hợp với chức danh chủ tịch UBND phường/xã. Trên cơ sở đó, thực hiện nâng cao nhận thức về HVQL, hình thành cách thức sử dụng quyền lực đối với chủ tịch UBND phường/xã,

đồng thời thông qua quá trình này rèn luyện về cách thức sử dụng quyền lực cho họ, giúp họ linh hoạt, mềm dẻo và thực hiện có hiệu quả hơn các cách thức sử dụng quyền lực vào giải quyết các tình huống thường gặp trong hoạt động QLHCNN ở địa phương.

Nhóm 2*: nhóm các biện pháp giáo dục nâng cao động cơ sử dụng quyền lực đối với chủ tịch UBND phường/xã.*

Việc giáo dục động cơ sử dụng quyền lực nói riêng và hoạt động LĐ, QL nói chung được Đảng và Nhà nước quan tâm. Tuy nhiên từ thực tiễn cho thấy, mặc dù đánh giá cao về những động cơ mang giá trị xã hội thúc đẩy mạnh đến HVQL của họ, nhưng do thu nhập từ thực tế chưa tốt, chưa đảm bảo cuốc sống của bản thân và gia đình mà trong hành động của họ bị chi phối dẫn đến họ thiếu động lực, thậm chí phát sinh những hành động tiêu cực và nhũng nhiễu… trong hoạt động QLHCNN.

Vì vậy, bên cạnh đề cao việc bồi dưỡng xây dựng động cơ sử dụng quyền lực đúng đắn, đề cao tránh nhiệm của chủ tịch UBND phường/xã đối trong thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ tại địa phương, bằng các biện pháp tuyên truyền, thuyết phục, nêu gương điển hình…v.v, thì cần phải có cơ chế để cải thiện về điều kiện thu nhập, có chế độ tiền lương hợp lý và các chế độ chính sách khác thỏa đáng, đảm bảo cuộc sống cho họ, để họ có thể an tâm công tác, toàn tâm toàn ý tập trung vào thực hiện các nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước và nhân dân giao phó.

Nhóm 3*: nhóm các biện pháp tăng cường cảnh báo, giáo dục xã hội đối với HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.*

Mục tiêu HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nhằm vào việc thực hiện các chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước tại địa phương. Điều này thể hiện sự thống nhất giữa "ý Đảng" và "lòng dân", là nơi hội tụ, kết tinh của mục tiêu xây dựng Nhà nước pháp quyền XHCN "của dân, do dân và vì dân". Trong hoạt động QLHCNN ở địa phương, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả của nó, đến niềm tin của CB và QCND vào Đảng vào chế độ. Kết quả nghiên cứu thể hiện, mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã chưa cao, trong đó sự gần gũi, thuyết phục của chủ tịch UBND phường/xã đối với CB và QCND còn nhiều hạn

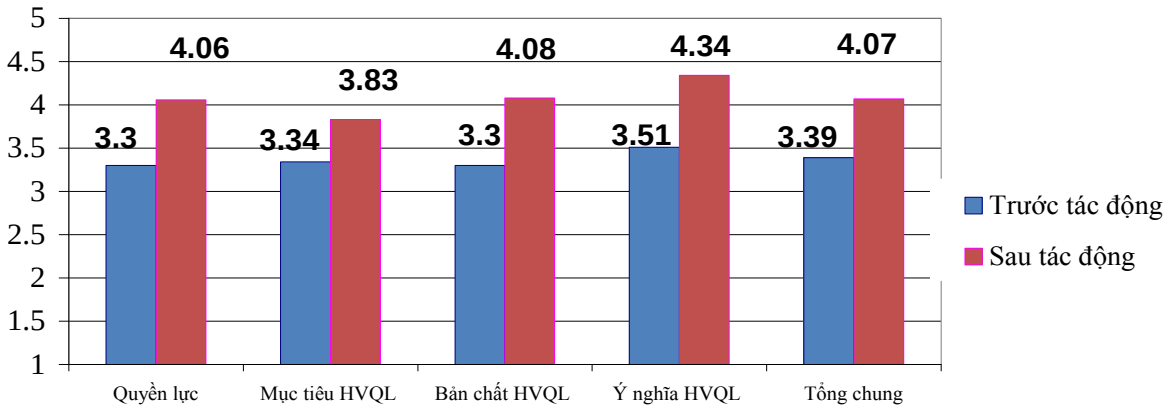
chế; một bộ phận chủ tịch UBND phường/xã chưa toàn tâm, toàn ý đề cao trách nhiệm trong thực hiện HVQL của mình trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Điều này cho thấy, HVQL của chủ tịch UBND phường/xã chưa được giám sát, cảnh báo kịp thời. Vì vậy đòi hỏi cần phải thực hiện các biện pháp tăng cường cảnh báo, giáo dục xã hội đối với HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Để thực hiện nhóm biện pháp này cần phải có cơ chế trong phản biện, giám sát thực thi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; đảm bảo mối quan hệ hiểu biết, gần gũi và thuyết phục giữa chủ tịch UBND phường/xã với CB và QCND trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Bên cạnh đó cần chủ động xây dựng và định hướng dư luận xã hội tích cực có ý nghĩa trong điều chỉnh HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Đặc biệt, có thể tạo cơ chế tiến hành thực hiện lấy phiếu tín nhiệm của CB và QCND đối với chủ tịch UBND phường/xã và thực hiện cho thôi chức vụ đối với những chủ tịch UBND phường/xã có sự tín nhiệm thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu và mong muốn của CB và QCND.

3.5. Kết quả tác động thực nghiệm tâm lý – giáo dục

Trên cơ sở nhóm các biện pháp tâm lý – giáo dục đã đề xuất ở trên, trong điều kiện cho phép, chúng tôi chú trọng tới các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục giúp các chủ tịch UBND phường/xã nhằm nâng cao nhận thức HVQL và rèn luyện kỹ năng ứng phó với các tình huống QL thường gặp, qua đó để tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của họ trong hoạt động QLHCNN ở cơ sở hiện nay.

3.5.1. Biện pháp 1: đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nhận thức của các nghiệm thể về hành vi quyền lực

Chúng tôi tiến hành thực nghiệm nhằm kiểm nghiệm biện pháp tác động nâng cao nhận thức về HVQL bằng các phương pháp thuyết trình trên lớp và tổ chức thảo luận về các nội dung lý thuyết HVQL. Kết quả kiểm nghiệm được thể hiện nhận thức về HVQL của nhóm thực nghiệm được đo trước và sau tác động như sau:



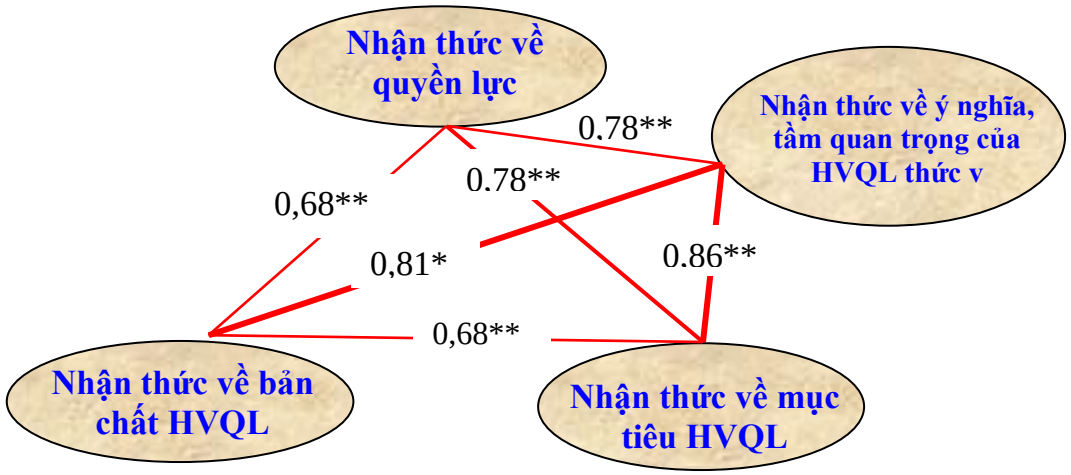
Biểu đồ 3.5: *Nhận thức về HVQL của khách thể thực nghiệm*

Từ biểu đồ 3.5 cho thấy, ĐTB chung của nhóm thực nghiệm trước khi có tác động thực nghiệm (đo lần 1) ở mức TB (ĐTB = 3,39); có 3 nội dung nhận thức ở mức độ trung bình (nhận thức về quyền lực, nhận thức về mục tiêu HVQL, nhận thức về bản chất HVQL). Sau khi tác động (đo lần 2), đã có sự thay đổi rõ nét ở khả năng nhận thức về HVQL ở các nghiệm thể so với trước khi thực hiện tác động tâm lý – giáo dục. ĐTB nhận thức về HVQL ở các nghiệm thể đã tăng lên mức cao (ĐTB = 4,07), các nội dung nhận thức đều thể hiện ở mức "cao" và có 1 nội dung ở mức "rất cao" (nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL). So sánh sự khác biệt giữa các cặp ĐTB ở các nội dung và cặp ĐTB chung được đo trước và sau khi thực hiện tác động tâm lý – giáo dục cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở tất cả các cặp với mức ý nghĩa đều ở mức ($P<0,001$) [phụ lục 3.6, tr. 58].

Như vậy, xét ở góc độ biện pháp nâng cao nhận thức về HVQL đã tạo nên sự chuyển biến khá rõ nét về nhận thức HVQL ở các nghiệm thể. Tuy nhiên, để có một sự nhìn nhận toàn diện, sâu hơn về sự chuyển biến trong nhận thức về HVQL thông qua các biện pháp tác động, chúng tôi đề cập phân tích nhận thức về HVQL thể hiện ở nhóm thực nghiệm thông qua kết quả phân tích tương quan giữa các nội dung nhận thức; so sánh về sự hài hoà trong nhận thức về quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân; và đánh giá nhận thức về HVQL của các nghiệm thể đối với những quan niệm sai lầm.

Xét về sự tương quan ở các nội dung nhận thức ở nhóm thực nghiệm trước, cho thấy, giữa các cặp: nhận thức về quyền lực với nhận thức bản chất HVQL; nhận thức về quyền lực với nhận thức mục tiêu HVQL; nhận thức về quyền lực với nhận thức về ý

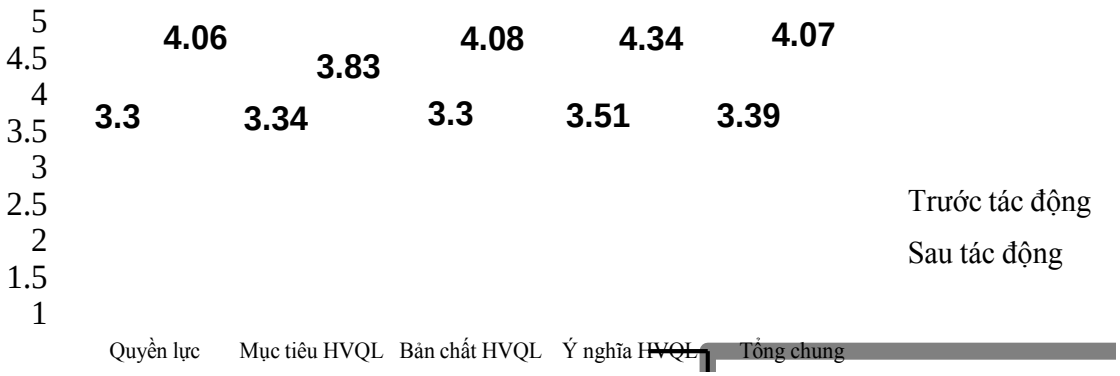
nghĩa, tầm quan trọng của HVQL; nhận thức về bản chất HVQL với nhận thức về mục tiêu HVQL ; nhận thức về bản chất HVQL với nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL; và nhận thức về mục tiêu HVQL với nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của HVQL có hệ số tương quan (r) lần lượt là: 0,69, 0,69; 0,69; 0,68; 0,73; 0,67, mức ý nghĩa P<0,01. Sau tác động hệ số tương quan thể hiện qua sơ đồ 3.4:



Ghi chú: (**) mức ý nghĩa P<0,01

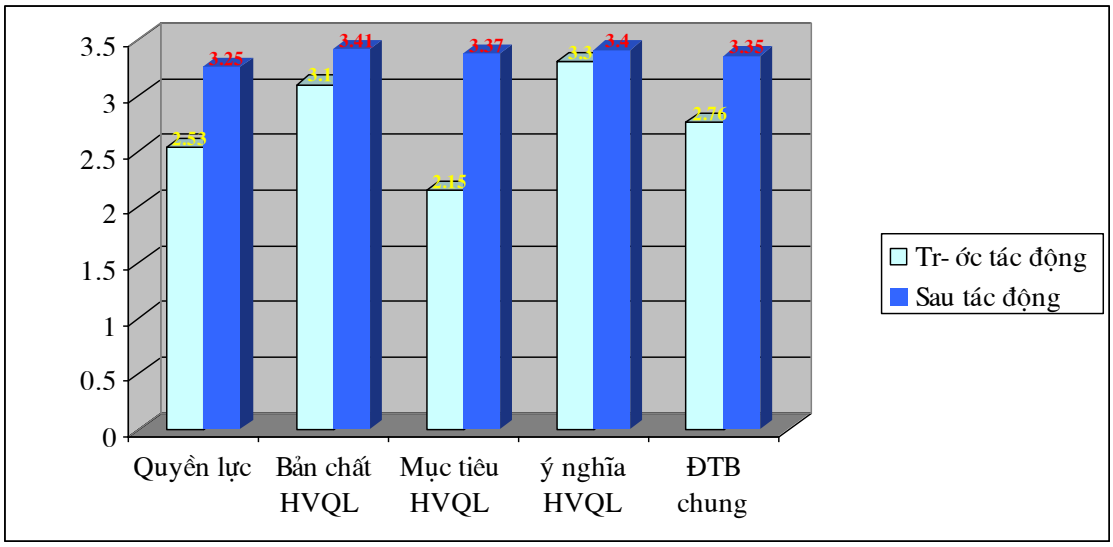
Sơ đồ 3.4: *Tương quan giữa các nội dung nhận thức sau tác động thực nghiệm*

Kết quả tương quan (hệ số Person) trước và sau thực nghiệm được thể hiện ở nhóm thực nghiệm đều cho thấy sự tương quan thuận khá chặt chẽ giữa các nội dung. Điều này cho thấy, sự tăng lên của ĐTB sau khi có tác động tâm lý - giáo dục hoàn toàn phù hợp với sự phát triển của nhận thức về HVQL ở các nghiệm thể, và phù hợp với hiện thức khách quan về quy luật nhận thức của con người.



Biểu đồ 3.6: *Nhận thức về quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân của khách thể thực nghiệm trước và sau tác động*

Từ biểu đồ 3.6, so sánh ĐTB nhận thức HVQL được thể hiện thông qua nhận thức quyền lực và bản chất HVQL được thể hiện ở những mệnh đề "quyền lực địa vị" và "quyền lực cá nhân" cho thấy, trước tác động nhận thức về những mệnh đề "quyền lực địa vị" khác biệt với ĐTB về nhận thức "quyền lực cá nhân" lần lượt là 3,55 và 3,21 (khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,05) thì sau tác động ĐTB được tăng lên lần lượt là 4,25 và 4,16 (khác biệt không có ý nghĩa thống kê P<0,05) [phụ lục 3.6, tr 58]. Điều này cho thấy, qua thực hiện các biện pháp tác động nâng cao nhận thức HVQL ở các nghiệm thể, những hạn chế trong nhận thức HVQL đã cơ bản được khắc phục, nhận thức HVQL của các nghiệm thể "hài hoà hơn", "đồng đều hơn" trong việc nhận thức về quyền lực địa vị và nhận thức về quyền lực cá nhân.



***Biểu đồ 3.7**: Sự thay đổi giữa khả năng nhận thức đúng về các mệnh đề sai về HVQL của các nghiệm thể trước và sau thực nghiệm*

Khả năng phát hiện ra những sai lầm của các mệnh đề trong các thang đo nhận thức HVQL cũng có một ý nghĩa quan trọng, giúp các nghiệm thể nhận thức sâu hơn về HVQL. So sánh về ĐTB giữa những mệnh đề thể hiện sai lầm về HVQL qua các thang đo nhận thức HVQL cho thấy (biểu đồ 3.7), trước tác động thực nghiệm những mệnh đề sai ở các thang đo được nhận thức đúng có ĐTB khá thấp và không đồng đều ở các thang đo, ĐTB chung nhận thức đúng về các mệnh đề này là 2,76, được tăng lên sau tác động thực nghiệm là 3,35 (khác biệt có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,01). Và sau khi tác động ĐTB của vấn đề này được

thể hiện ở các thang đo cho thấy có sự đồng đều hơn. Điều này thể hiện, khả năng nhận thức đúng hơn, sâu sắc hơn về HVQL của các nghiệm thể sau tác động thực nghiệm.

Bên cạnh những tác động tâm lý – giáo dục trong quá trình tác động vào nhóm thực nghiệm, chúng tôi tiến hành quan sát về thái độ và hành vi của khách thể thực nghiệm trong thời gian diễn ra hoạt động nhận thức, thấy rằng: các nghiệm thể rất hứng thú khi tiếp nhận những bài giảng về HVQL. Thời gian đến lớp đúng giờ và không có nghiệm thể nào vắng mặt. Những buổi thuyết giảng cũng như thảo luận nhóm được diễn ra theo đúng thời gian học tập trên lớp được Học viện quy định. Kết thúc thời gian thực nghiệm chúng tôi có phỏng vấn các nghiệm thể xem họ đánh giá về quá trình học tập như thế nào, họ cho rằng những bài giảng về "HVQL" thực sự sinh động, bổ ích và thiết thực.

> *Học tập, trao đổi về các cách thức sử dụng quyền lực trong LĐ, QL ở người LĐ rất bổ ích và thiết thực, nó giúp chúng em ngoài nắm vững những kiến thức còn hình thành kỹ năng LĐ. Điều này phù hợp với mong muốn của chúng em*.
>
> (Nghiệm thể THB, Thị trấn Cần giờ, học viên CCLLCTHC, Khóa 2010-2011)
>
> Hoặc: *Rất tiếc là thời lượng học tập dành cho HVQL ở Học viện quá ít. Bởi chương trình này thiên về ứng dụng thực hành những kỹ năng quản lý, LĐ rất cần cho chúng em khi hoạt động thực tiễn. Đặc biệt học tập môn học này nó gần gũi và sinh động. Học những cái rất gần nhưng đôi khi tưởng là biết rồi nhưng cụ thể thì chưa biết*. (Nghiệm thể NBH, Chủ tịch phường).

Về phía những người làm thực nghiệm, giảng viên NTĐ, Khoa Xã hội học và Tâm lý học LĐ, QL ở Học viện Chính trị - Hành chính khu vực II, người cộng sự cùng chúng tôi trong quá trình thực nghiệm cho biết:

> *Tôi theo dõi quá trình tham gia giảng những nội dung về HVQL trong LĐ, QL nói chung đa số học viên rất tập trung học tập, thảo luận sôi nổi, điều này thể hiện sự tiếp thu kiến thức rất tốt, những nội dung sát*

với thực tiễn và có ý nghĩa trong công tác của họ. Và hơn nữa tôi đánh giá những người thực nghiệm (nghiệm viên) đã làm khá tốt công việc của mình.

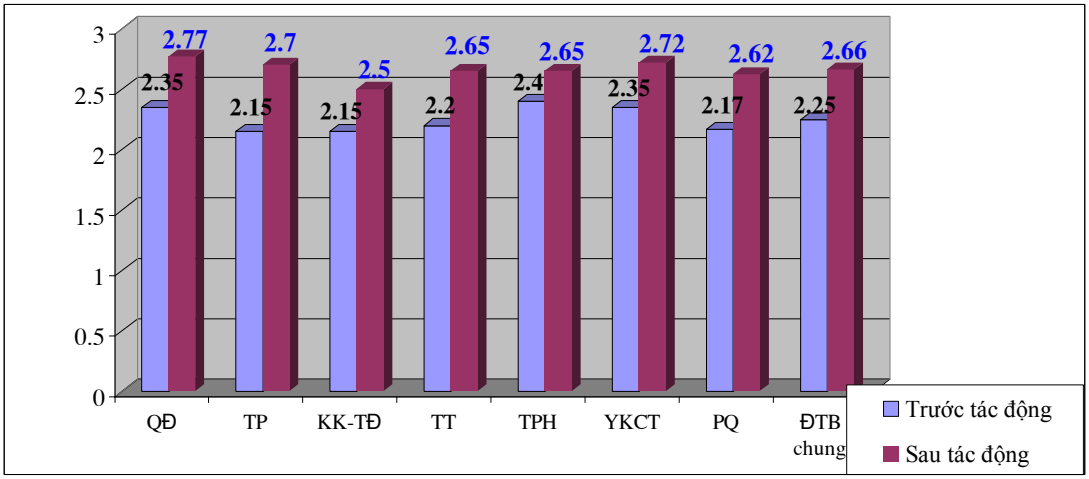
Một điều nữa cũng cần khẳng định trong quá trình làm thực nghiệm, đó là các tiêu chí phụ được chúng tôi lựa chọn giảm đến mức tối thiểu về sự khác biệt dẫn đến kết quả thực nghiệm không đạt yêu cầu đề ra. Cụ thể giảm đến mức độ tối thiểu sự khác biệt về độ tuổi và trình độ học vấn; còn giới tính chúng tôi lựa chọn khá đồng đều ở nhóm thực nghiệm (xem chương 2). Từ kết quả thực nghiệm thông qua kiểm định T-test cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giới tính qua 2 lần đo. Điều này cho phép chúng tôi kết luận là không có sự khác biệt trong nhận thức về HVQL giữa nam và nữ, hơn nữa cũng không có sự khác biệt giữa nam và nữ khi tiếp nhận sự tác động tâm lý - giáo dục nâng cao nhận thức về HVQL [xem phụ lục 3.6, tr 58].

Tóm lại, qua thực nghiệm tác động bằng các phương pháp thuyết trình kết hợp với thảo luận nhóm đã làm tăng nhận thức về HVQL ở nhóm thực nghiệm từ mức độ trung bình (ĐTB = 3,39) lên mức độ "cao" (ĐTB = 4,07); Ở các nội dung nhận thức cũng tăng lên thể hiện một kết quả nhận thức về HVQL khá đồng đều; Ở nội dung của HVQL cũng tương tự, nhận thức về các nội dung đã tăng khá tốt, nhận thức được thể hiện là đồng đều hơn và sâu sắc hơn. Quá trình tác động thực nghiệm cũng cho thấy không có sự khác biệt về giới tính trong việc tiếp nhận những tác động nâng cao nhận thức về HVQL ở khách thể thực nghiệm.

3.4.2. Biện pháp 2: rèn luyện khả năng ứng phó của các nghiệm thể đối với các tình huống thường gặp trong quản lý hành chính ở cơ sở

Bên cạnh tác động bằng các phương pháp thuyết trình và thảo luận nhóm, chúng tôi tiếp tục quá trình thực nghiệm tác động bằng biện pháp nâng cao khả năng ứng phó với các tình huống QL bằng thực hành luyện tập với các tình huống QL. Để thực hiện thành công thực nghiệm này, chúng tôi đã kết hợp với các giảng viên Khoa Nhà nước, Pháp luật, Học viện chính trị - Hành chính khu vực II, xây dựng tình huống và thực hiện tác động tâm lý – giáo dục.

Với mục đích là kiểm nghiệm về biện pháp tác động nhằm nâng cao khả năng ứng phó với các tình huống QL ở các nghiệm thể. Ở lần thực nghiệm này, chúng tôi dành thời gian thảo luận chuyên sâu, trao đổi với các nghiệm thể hướng vào sự tập trung giúp các nghiệm thể nâng cao khả năng nhận thức, đánh giá về cách thức xử lý của các chủ tịch khi tình huống xảy ra; khả năng sử dụng các cách thức sử dụng quyền lực vào các tình huống cụ thể của các nghiệm thể [phụ lục 3.6, tr 58]. Kết quả thực nghiệm được đánh giá qua hai lần đo (trước và sau tác động) bằng các bài tập đo nghiệm dựa trên khả năng sử dụng các cách thức sử dụng quyền lực để giải quyết các tình huống giả định. Kết quả thực nghiệm qua 2 lần đo như sau.

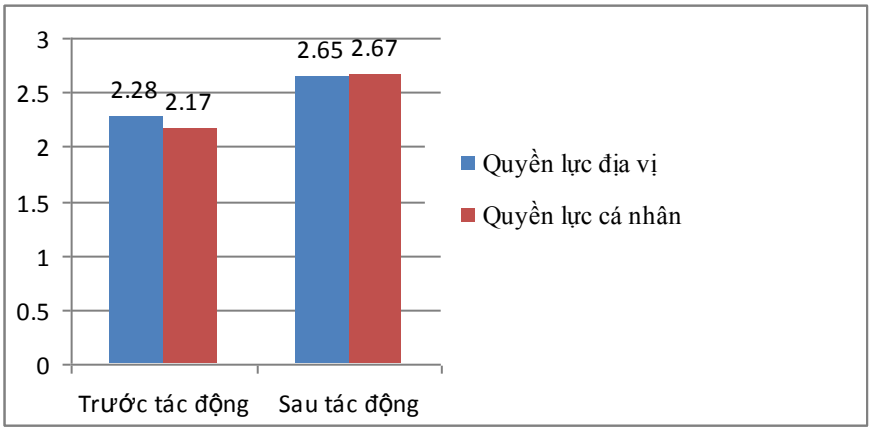


Ghi chú: QĐ: cách thức quyết đoán; TP: cách thức thuyết phục; KK-TĐ: cách thức khuyến khích – trao đổi; TPH: cách thức trừng phạt; YKCT: cách thức tham khảo ý kiến cấp trên; PQ; cách thức phân quyền.

Biểu đồ 3.8: *Kết quả thực hiện các tình huống quản lý của các nghiệm thể qua hai lần đo*

Từ biểu đồ 3.8, ở các nghiệm thể, với sự tác động bằng biện pháp nâng cao khả năng ứng phó với các tình huống cho thấy kết quả giữa hai lần đo đã có sự thay đổi khá lớn. ĐTB chung của bài tập đo nghiệm tăng từ 2,25 (mức trung bình) lên 2,62 (mức cao). Ở các cách thức cụ thể ĐTB cũng tăng lên khi so sánh trước tác động và sau tác động: cách thức quyết đoán từ ĐTB = 2,35 lên ĐTB = 2,77 (2,35 – 2,77); cách thức thuyết phục (2,15 – 2,70); cách thức trao đổi – khuyến khích (2,15-2,50); cách thức thân thiện (2,20 - 2,65); cách thức trừng phạt (2,40 - 2,65); cách thức tham khảo ý

kiến cấp trên (2,35 - 2,72) và cách thức phân quyền (2,17 - 2,62). Kiểm định T-test, cho thấy sự khác biệt giữa các cặp đo trước và sau tác động thực nghiệm có ý nghĩa thống kê ở mức P<0,01. Bên cạnh đó, khi so sánh khả năng sử dụng các cách thức có nguồn gốc từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân (biểu đồ 3.9) cho thấy rằng, kết quả thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân đồng đều hơn so với kết quả đo trước khi có tác động thực nghiệm.



Biểu đồ 3.9: *So sánh kết quả thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực từ quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân của các nghiệm thể*

Như vậy, dưới tác động thực nghiệm bằng biện pháp rèn luyện kỹ năng ứng phó với các tình huống đã làm tăng khả năng thực hiện các tình huống QL ở các nghiệm thể, kết quả này cũng được thể hiện có sự đồng đều hơn giữa các cách thức sử dụng quyền lực được các nghiệm thể sử dụng và hài hoà hơn giữa các cách thức sử dụng quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Điều này đã cơ bản khắc phục được những hạn chế về việc thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực đã phân tích qua phần thực trạng (mục 3.1.2).

Bên cạnh đó, tương tự như tác động ở biện pháp 1, song song với quá trình thực nghiệm chúng tôi tiến hành quan sát thái độ và hành vi học tập của các nghiệm thể. Nhìn chung, họ hăng hái tham gia vào quá trình thảo luận, tích cực đề xuất và giải quyết các tình huống mà chúng tôi đưa ra. Không khí của các buổi luyện tập khá sôi nổi và sinh động. Thông qua các buổi thảo luận phân tích tình huống QL và đề ra các phương pháp ứng xử phù hợp với tình huống, chúng tôi thấy rằng:

Thứ nhất: Về mặt lý thuyết thông qua tác động ở biện pháp1, các nghiệm thể nắm khá vững về bản chất, mục đích, ý nghĩa vai trò của HVQL nói chung và các dạng quyền lực và các cách thức sử dụng quyền lực nói riêng.

Thứ hai: Khả năng phân tích tình huống được các nghiệm thể lĩnh hội và thể hiện khá tốt.

Thứ ba: Trong thảo luận vẫn còn có những biểu hiện của sự máy móc trong nhận thức về HVQL ở một số nghiệm thể. Thể hiện của điều này là các nghiệm thể máy móc cho rằng quyền lực của người LĐ, QL là quyền chính trị được thể hiện trong các văn bản pháp luật (hạn chế này đã được phân tích trong chương 3, mục 3.1.2) mà chưa thấy được HVQL là khả năng gây ảnh hưởng tới người dưới quyền nhằm thực hiện các mục tiêu QLHCNN, còn sự thể hiện trong các văn bản pháp luật là quyền hạn của người LĐ, QL, là một cơ sở của quyền lực mà người LĐ, QL có được, nó thể hiện địa vị, sự thừa nhận có tính pháp quy đối với người LĐ, QL. Quyền lực này có thể được người LĐ, QL sử dụng hoặc không sử dụng trong quá trình ảnh hưởng tới người dưới quyền; Sức mạnh của quyền lực chỉ được thể hiện thông qua hoạt động cụ thể trong thực tiễn QL và sức mạnh này nhiều khi thể hiện thông qua sức thu hút, tầm ảnh hưởng của năng lực, trí tuệ và đạo đức của người LĐ, QL hơn là những quyền hạn của người LĐ, QL mang lại.

Nhìn chung, trong quá trình rèn luyện khả năng ứng phó với các tình huống, về cơ bản các hạn chế trong trong nhận thức về HVQL của các nghiệm thể đã phần nào được sửa chữa, bổ sung.

Thứ tư: ngoài ra các nghiệm thể cũng đặt ra một số tình huống hạn chế trong xử lý vi phạm hành chính hoặc liên quan đến các vấn đề của hệ thống pháp luật hiện hành, chúng tôi xét thấy không liên quan nhiều đến nghiên cứu của luận án nên chúng tôi chỉ tổng kết để đề xuất trong những nghiên cứu khác.

Như vậy, qua kết quả nghiên cứu thực nghiệm được thể hiện ở biện pháp 2, có thể kết luận rằng: biện pháp rèn luyện khả năng ứng phó với các tình huống QL đã có tác dụng sư phạm rõ ràng, có ý nghĩa quan trọng góp phần nâng cao nhận thức và kỹ năng ứng phó với các tình huống QL, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã tại địa phương.

Tóm lại, từ những kết quả nghiên cứu thử nghiệm tác động được thực hiện ở biện pháp 1 và biện pháp 2, chúng tôi rút ra một số nhận xét và kết luận như sau:

+ Quá trình tổ chức thực nghiệm được chúng tôi tiến hành nghiêm túc, đảm bảo tính nguyên tắc trong nghiên cứu khoa học và tính sư phạm trong quá trình tiến hành. Sự thành công của thực nghiệm ghi nhận sự chỉ đạo của các thầy, cô hướng dẫn khoa học, sự tận tình phối hợp của Học viện chính trị - Hành chính khu vực II (trong đó là các giảng viên, cán bộ trong các khoa: Xã hội học và Tâm lý học LĐ, QL và khoa Nhà nước pháp luật, Ban Quản lý đào tạo) và sự tích cực, nhiệt tình của các nghiệm thể là các chủ tịch, phó chủ tịch UBND phường/xã đang học tập CCLLCTHC tại Học viện.

+ Giả thuyết khoa học của chúng tôi nêu lên đã được kiểm chứng với một kết quả có độ tin cậy: Có thể nâng cao nhận thức về HVQL và kỹ năng ứng phó với các tình huống QL bằng các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục.

Tiểu kết chương 3:

Qua phân tích kết quả nghiên cứu thực trạng về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh được biểu hiện thông qua nhận thức về HVQL, các cách thức sử dụng quyền lực tới CB và QCND và kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã có thể rút ra một số kết luận như sau:

- Biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay ở mức trung bình, giữa các mặt biểu hiện của HVQL có mối quan hệ biện chứng thống nhất với nhau, quy định lẫn nhau, trong đó nhận thức HVQL làm tiền đề, là cơ sở để thực hiện HVQL; các cách thức sử dụng quyền lực tới CB và QCND là nội dung của HVQL, là cách thức mà chủ tịch UBND phường/xã thực hiện HVQL và kết quả HVQL là sản phẩm của quá trình nỗ lực gây ảnh hưởng của chủ tịch UBND phường/xã tới CB và QCND nhằm thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương. Cụ thể như sau:

+ Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã nhìn chung ở mức độ trung bình, các nội dung nhận thức được thể hiện thiếu cơ bản và chưa sâu sắc; kết quả thực trạng nhận thức về HVQL qua những số liệu và kết luận của chúng tôi cho thấy là đáng tin cậy;

+ Các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện, bộc lộ rõ nét đó là thiếu sự linh hoạt, hài hoà và mềm dẻo giữa các cách thức sử dụng quyền lực có nguồn gốc quyền lực địa vị và các cách thức có nguồn gốc quyền lực cá nhân; mức độ trung bình là sự thể hiện đáng tin cậy về quá trình thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã;

+ Từ kết quả các mặt trên dẫn đến kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã chưa cao; sự tác động của các cách thức sử dụng quyền lực làm thay đổi hành vi CB và QCND dễ dàng hơn đối với làm thay đổi thái độ của CB và QCND; kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN của chủ tịch UBND phường/xã ở mức trung bình.

- Có nhiều yếu tố chủ quan, khách quan tác động ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Trong đó, nhóm yếu tố chủ quan tác động rõ nét hơn.

- Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy rằng: nhận thức HVQL và khả năng ứng phó với các tình huống QL sẽ thay đổi theo chiều hướng tích cực dưới tác động của các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Luận án được tiến hành nghiên cứu trên cơ sở lý luận Tâm lý học về HVQL và nghiên cứu HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở TP. Hồ Chí Minh, trên cơ sở kết quả nghiên cứu thu được, chúng tôi rút ra một số kết luận khái quát như sau:

1.1. HVQL là những hành động của chủ thể nhằm hiện thực hoá quyền lực của mình trong thực hiện các mục tiêu đề ra, *HVQL của chủ tịch UBND phường/xã là những hành động của chủ tịch UBND phường/xã nhằm hiện thực hoá quyền lực của mình trong thực hiện các mục tiêu QLHCNN ở địa phương*. Biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã trên 3 mặt cơ bản: nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã; và kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã.

1.2. Luận án đã chỉ ra thực trạng biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay ở mức trung bình. Trong đó:

+ Nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện rõ nét là còn thiếu cơ bản, phiến diện và chưa sâu sắc; chưa có sự thống nhất, hài hoà trong nhận thức ở các nội dung về HVQL và trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Ở những chủ tịch đã qua đào tạo, bồi dưỡng CCLLCTHC và có kinh nghiệm thì nhận thức của họ về HVQL có kết quả cao hơn, tuy nhiên kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng, hai vấn đề này cũng chưa khắc phục được tính phiến diện và cứng nhắc trong nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

+ Cách thức sử dụng quyền lực được chủ tịch UBND phường/xã thực hiện còn biểu hiện cứng nhắc và thiếu linh hoạt trong giải quyết các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương; chưa có sự đồng đều, hài hoà giữa các cách thức sử dụng quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Trong đó, những cách thức sử dụng quyền lực địa vị được thực hiện thường xuyên hơn các cách thức sử dụng quyền lực cá nhân. Ở những chủ tịch đã qua chương trình đào tạo, bồi dưỡng CCLLCTHC và có kinh nghiệm thì các cách thức sử dụng quyền lực được thực hiện tốt hơn, mặc dù vậy ở họ cũng chưa khắc phục được sự cứng nhắc và thiếu linh hoạt trong thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực.

+ Kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã, cho thấy, CB và QCND phục tùng những yêu cầu, quyết định của chủ tịch UBND phường/xã nhưng họ chưa thực sự hài lòng, tin tưởng và tin cậy vào người chủ tịch UBND phường/xã nơi họ làm việc và sinh sống; kết quả thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương của chủ tịch UBND phường/xã chưa cao. Những chủ tịch UBND phường/xã đã qua đào tạo, bồi dưỡng CCLLCTHC có kết quả sử dụng quyền lực quyền lực tốt hơn những chủ tịch chưa trải qua chương trình này; bên cạnh đó nghiên cứu cũng cho thấy ở những địa bàn có điều kiện kinh tế - xã hội ổn định thì kết quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã cao hơn những địa bàn có nhiều biến động về các điều kiện kinh tế - xã hội.

1.3. Kết quả kiểm định tương quan giữa các mặt biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cho thấy, giữa nhận thức, hành động và sản phẩm hành động trong biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có quan hệ chặt chẽ, thống nhất biện chứng với nhau. Kết hợp với so sánh biểu hiện HVQL qua các tiêu chí trình độ LLCTHC, NK làm chủ tịch, địa bàn, giới tính, độ tuổi khẳng định, việc tác động nâng cao nhận thức về HVQL và rèn luyện kỹ năng thực hiện các cách thức sử dụng quyền lực, hoặc đề cao việc trau dồi, tích luỹ kinh nghiệm của chủ tịch UBND phường/xã trong hoạt động QLHCNN là các hoạt động có ý nghĩa quan trọng giúp chủ tịch UBND phường/xã tăng cường mức độ biểu hiện HVQL trong thực hiện các nhiệm vụ QLHCNN ở địa phương.

1.4. Luận án đã chỉ ra thực trạng các yếu tố chủ quan và khách quan tác động ảnh hưởng đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã, trong đó ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan mạnh hơn và rõ nét hơn các yếu tố khách quan; trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo, động cơ sử dụng quyền lực, kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan, chính sách chế độ đãi ngộ của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã, chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng nghề LĐ, QL cấp cơ sở và đặc điểm văn hóa địa phương đều có tác động ảnh hưởng mạnh và khá đồng đều đến HVQL của họ, trong đó trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL được đào tạo là yếu tố tác động ảnh hưởng mạnh nhất.

1.5. Luận án đã đề xuất 3 nhóm biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm tăng cường mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã. Trong điều kiện cho phép luận án đã tiến hành thực nghiệm nhằm kiểm nghiệm 2 biện pháp: Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nhận thức về HVQL và rèn luyện khả năng ứng phó với các tình huống QL thường gặp trong QLHCNN ở địa phương đối với chủ tịch UBND phường/xã. Kết quả thực nghiệm tác động cho thấy:

1.5.1. Nhận thức về HVQL và kỹ năng ứng phó với các tình huống QL được tăng lên nhờ các biện pháp tác động tâm lý – giáo dục. Thông qua tác động này nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã có sự biến đổi theo hướng hệ thống, cơ bản và sâu sắc hơn; khả năng ứng phó với các tình huống QL cũng được nâng lên.

1.5.2. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh được tính khả thi của các biện pháp được đề xuất.

Như vậy, các nhiệm vụ của luận án đã được thực hiện đầy đủ, giả thuyết khoa học của đề tài đã được chứng minh.

2. Kiến nghị

2.1. Đối với chủ tịch UBND phường/xã

2.1.1. Chủ tịch UBND phường/xã cần phải nâng cao nhận thức về HVQL, có trách nhiệm cao trong việc thực hiện HVQL, xây dựng động cơ sử dụng quyền lực đúng đắn và chủ động thâm nhập, hoà mình vào đời sống của CB và QCND.

2.1.2. Tích cực đề cao việc học tập, bồi dưỡng nâng cao nhận thức về HVQL bằng nhiều hình thức học tập (học qua trường lớp, tự học qua sách báo, tài liệu và học hỏi qua đồng nghiệp, cán bộ và nhân dân). Bên cạnh đó tích cực rèn luyện nâng cao khả năng sử dụng quyền lực linh hoạt vào các tình huống đa dạng của thực tiễn QL.

2.1.3. Gương mẫu về đạo đức và tác phong trong công việc và cuộc sống để CB và QCND thực sự tin tưởng, ủng hộ và hăng hái tham gia các hoạt động mà chủ tịch và UBND phường/xã đề ra.

2.2. Đối với Đảng và Nhà nước

2.2.1. Quan tâm chỉ đạo hệ thống các trường đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn đối với cán bộ LĐ, QL nói chung và Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh nói riêng, soát xét xây dựng hoặc bổ sung hoàn thiện chương trình nội dung về HVQL và

áp dụng giảng dạy đối với các đối tượng học tập nghiên cứu về LĐ, QL một cách cơ bản và hệ thống. Việc thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn về kiến thức, kỹ năng thực hiện HVQL đối với chủ tịch UBND phường/xã cần phải cụ thể và thiết thực dựa trên sự kết hợp nhiều phương pháp, hình thức tổ chức dạy học: học tập lý thuyết, tổ chức trò chơi đóng vai và thực hành rèn luyện cách thức sử dụng quyền lực phù hợp các tình huống QL sát thực tiễn.

2.2.2. Quan tâm chỉ đạo, xây dựng, thực hiện chế độ chính sách đối với đội ngũ cán bộ chính quyền cấp phường/xã nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng phù hợp đảm bảo điều kiện sống, làm việc của họ, giúp họ toàn tâm toàn ý hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

2.2.3. Chỉ đạo, tổ chức nghiên cứu và ban hành các cơ chế nhằm phát huy có hiệu quả sự giám sát, điều chỉnh xã hội đến HVQL của chủ tịch UBND phường/xã.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Nguyễn Đình Phong (2006), "Nhận diện những trở ngại tâm lý trong công tác cán bộ trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh", *Tạp chí Khoa học Chính trị* (3), tr. 44 - 47; 56.

2. Nguyễn Đình Phong, Vũ Trọng Tiếp (2008), "Phản biện xã hội và vấn đề phát huy dân chủ ở nước ta hiện nay", *Tạp chí Khoa học Chính trị* (1), tr. 45 – 50.

3. Nguyễn Đình Phong (2010), "Quyền lực lãnh đạo dưới góc độ Tâm lý học", *Tạp chí Khoa học Chính trị* (1), tr. 53 - 57.

4. Nguyễn Đình Phong (2010), "Bàn về sử dụng quyền lực lãnh đạo", *Tạp chí Khoa học Chính trị* (3), tr. 39 – 43.

5. Nguyễn Đình Phong, Phạm Thanh Tuyền (2011), *100 câu hỏi đáp về Tâm lý học và các tình huống thường gặp trong công tác lãnh đạo, quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia – Sự Thật, Hà Nội.

6. Nguyễn Đình Phong (2012), "Thực trạng nhận thức về hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay", *kỷ yếu hội thảo khoa học "Đào tạo, nghiên cứu và ứng dụng Tâm lý học trong bối cảnh hội nhập quốc tế*", Trường Đại học xã hội và nhân văn, Hà Nội, tr. 530 – 542.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Ăngghen Ph., Lênin V.L (1959), *Bàn về quyền uy*, Nhà xuất bản Sự thật, Hà Nội.

2. Belijuev A.A., Omarov A.M (1985), *Phong cách quản lý của người lãnh đạo*, Viện Thông tin Khoa học Xã hội, Hà Nội.

3. Tần Xuân Bảo (2012), *Đào tạo cán bộ lãnh đạo và quản lý - kinh nghiệm từ thực tiễn thành phố Hồ Chí Minh,* Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia - Sự thật, Hà Nội.

4. Bloom B.S (1995), *Nguyên tắc phân loại mục tiêu giáo dục*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

5. Bộ Nội vụ (16/1/2004), *Quy định tiêu chuẩn đối với cán bộ* (kèm theo quyết định 04/2004/QĐ-BNV).

6. Phạm Bình (2006), *Cơ cấu, phương thức thực hiện quyền lực trong hệ thống hành chính Việt Nam*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.

7. Chalvin D (1993), *Các phong cách lãnh đạo quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.

8. Nguyễn Các, Đoàn Văn Nhuệ, Nguyễn Cảnh Hoan (2005), *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

9. Côvaliốp A.G. (1976), *Tâm lý học xã hội*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

10. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền (2005), *Nghệ thuật và phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.

11. Vũ Dũng (chủ biên) (2000), *Từ điển Tâm lý học*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.

12. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, Nhà xuất bản Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.

13. Nguyễn Bá Dương (1996), *Nghiên cứu những yếu tố tâm lý và diễn biến của nó ở người bí thư và chủ tịch UBND cấp huyện (quận) trong quá*

trình ra quyết định quản lý, Đề tài NCKH cấp bộ, mã số 95 – 98 – 076/ĐT, Hà Nội.

14. Nguyễn Bá Dương (1999), *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo,* Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

15. Donnelly J.H., Gibson JR. – Jemes L., Ivacevich J.M (2008), *Quản trị học căn bản*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.

16. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1996), *Các học thuyết quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà nội.

17. Drucker P.F (2009), *Nhà quản trị thành công*, Nhà xuất bản Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.

18. Trần Thị Minh Đức (2008), *Các thực nghiệm trong Tâm lý học xã hội*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

19. Đảng Cộng sản Việt Nam (1998), *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban chấp hành Trung ương khoá VIII*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

20. Nguyễn Minh Đạo (1991), *Thuật trị nước của người xưa*, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

21. Eales – White R (2008), *Lãnh đạo hiệu quả*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

22. Fedman R (2003), *Những vấn đề trọng yếu trong Tâm lý học*, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.

23. Fischer (1992), *Những khái niệm cơ bản của Tâm lý học xã hội*, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội.

24. Freud S (2002), *Phân tâm học nhập môn tâm lý*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

25. Huỳnh Thị Gấm (2007), *Xây dựng đội ngũ cán bộ chủ chốt trong hệ thống chính trị ở đồng bằng sông Cửu Long*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

26. Nguyễn Duy Gia, Mai Hữu Khuê (1996), *Phương pháp tình huống trong đào tạo hành chính*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

27. Phan Thanh Giản (2011), *Uy tín của chủ tịch UBND xã trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước*, Luận án tiến sỹ Tâm lý học, Viện Khoa học Xã hội, Hà nội.

28. Lê Thế Giới (2008), "Đổi mới tư duy quản lý nhìn từ quan điểm quyền lực thông minh", *Tạp chí Sinh hoạt Lý luận* (2), tr. 17-21

29. Harvard (2006), *Quyền lực, Tầm ảnh hưởng và Sức thuyết phục*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

30. Hayes N (2005), *Nền tảng Tâm lý học*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.

31. Phạm Minh Hạc (1989), *Hành vi và hoạt động*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

32. Phạm Minh Hạc (2002), *Tuyển tập Tâm lý học*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

33. Hersey P., Hard K.B (2005), *Quản trị hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

34. Hergenhahn B.R (2003), *Nhập môn lịch sử tâm lý học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

35. Lãnh Thị Bình Hoà (2006), "Uy tín người lãnh đạo và việc củng cố phẩm chất đạo đức cách mạng của đội ngũ cán bộ lãnh đạo ở nước ta hiện nay", *Tạp chí Tâm lý học* (1), tr. 25-29

36. Bùi Xuân Hoàn (1998), *Cơ sở tâm lý - xã hội của việc củng cố nâng cao uy tín cán bộ chính trị đơn vị cơ sở bộ đội biên phòng*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Viện Tâm lý học, Hà Nội.

37. Ngô Công Hoàn (1997), *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

38. Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh (2008), *Tâm lý học lãnh đạo, quản lý*, Nhà xuất bản Sự thật, Hà Nội

39. Hội đồng chỉ đạo biên soạn Từ điển bách khoa Việt Nam (1995*), Từ điển bách khoa Việt Nam*, Nhà xuất bản Trung tâm biên soạn Từ điển bách khoa Việt Nam, Hà Nội.

40. Vũ Gia Hiền (2005), *Tâm lý học và chuẩn hành vi*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.

41. Nguyễn Đình Hiển (1994), *Quản trị nhân sự trong công ty Nhật Bản*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

42. Lê Quốc Hùng (2004), *Thống nhất, phân công và phối hợp quyền lực nhà nước ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Học viện Tư Pháp Hà Nội, Hà Nội.

43. Lê Tiến Hùng (1993), *Quyền uy của cha mẹ và việc sử dụng quyền uy trong giáo dục gia đình*, Luận án án Phó tiến sĩ Khoa học Giáo dục, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội 1, Hà Nội.

44. Nguyễn Ngọc Hiến (chủ biên) (2005), *Cẩm nang đào tạo chủ tịch phường, xã, thị trấn*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

45. Trần Hiệp (chủ biên) (1996), *Tâm lý học xã hội - Những vấn đề lý luận*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội.

46. Interpress (2007), *Thuật lãnh đạo*, Nhà xuất bản Văn hoá thông tin, Hà Nội.

47. Võ Thành Khối (2000), *Phong cách lãnh đạo*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

48. Võ Thành Khối (2007), *Đề cương bài giảng Tâm lý học lãnh đạo, quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

49. Mai Hữu Khuê (1996), *Tâm lý học trong quản lý Nhà nước*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.

50. Koontz H., Odonnell C., Weihrich H (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.

51. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

52. Hoàng Mộc Lan (2003), *Những đặc điểm nhân cách tạo thành uy tín nữ giảng viên đại học đối với sinh viên*, Luận án tiến sĩ Tâm lý, Viện Tâm lý học, Hà Nội.

53. Phạm Minh Lăng (2000), *S.Freud và Tâm phân học*, Nhà xuất bản Văn hoá Thông tin, Hà Nội.

54. Leonchiev A.N (1989), *Hoạt động, ý thức, nhân cách*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội

55. Lêbêđép V.L (1989), *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, Nhà xuất bản Sự thật, Hà Nội.

56. Lomov B.Ph (2000), *Những vấn đề lý luận và phương pháp luận tâm lý học,* Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

57. Đinh Văn Mậu, Lưu Kiếm Thanh (2002), *Cẩm nang công tác chính quyền cấp xã*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chi Minh, TP. Hồ Chí Minh.

58. Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh (2009), *Một số kỹ năng lãnh đạo, quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở*, Nhà xuất bản Chính trị - Hành chính, Hà Nội.

59. Hồ Chí Minh (2000), *Toàn tập,* Tập 5, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

60. Hồ Chí Minh (2000), *Toàn tập,* Tập 7, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

61. Nguyễn Hoàng Minh (2006), *48 nguyên tắc chủ chốt của quyền lực,* Nhà xuất bản Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.

62. Sơn Nam (1995), *Bến Nghé Xưa*, Nhà xuất bản Văn nghệ, TP. Hồ Chí Minh.

63. Sơn Nam (1984), *Đất Gia Định xưa*, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh

64. Phan Trọng Ngọ (chủ biên), Nguyễn Đức Hưởng (2003), *Các lý thuyết phát triển tâm lý người*, Nhà xuất bản Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.

65. Phan Trọng Ngọ (2005), *Dạy học và phương pháp dạy học trong nhà trường*, Nhà xuất bản Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.

66. Hoàng Phê (chủ biên) (2006), *Từ điển Tiếng Việt*, Nhà xuất bản Đà Nẵng, Đà Nẵng.

67. Nguyễn Đình Phong, Phạm Thanh Tuyền (2011), *100 câu hỏi – đáp về Tâm lý học và những tình huống thường gặp trong lãnh đạo, quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.

68. Nguyễn Trọng Phúc (chủ biên) (2011), *Các Đại hội Đại biểu toàn quốc và Hội nghị Ban chấp hành trung ương Đảng cộng sản Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.

69. Hoàng Anh Phước (2004), "Các yếu tố ảnh hưởng đến việc hình thành và nâng cao uy tín chuyên môn của giảng viên trường Đại học sư phạm Hà Nội", *Tạp chí Tâm lý học* (11), tr. 48-52.

70. Lê Minh Quân, Bùi Việt Hương (2012), *Về quyền lực trong quản lý nhà nước hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.

71. Nguyễn Hải Sản (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

72. 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, Hà Nội

73. Chu Văn Thành, Lê Thanh Bình (2004), *Bàn về khoa học và nghệ thuật lãnh đạo*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

74. Hồ Bá Thâm (2003), *Phát triển năng lực tư duy của người cán bộ lãnh đạo hiện nay*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

75. Hồ Bá Thâm (chủ biên) (2011), *Mâu thuẫn, xung đột lợi ích nhóm – thực trạng, xu hướng và giải pháp*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

76. Nguyễn Xuân Thông (2005), "Nhà lãnh đạo tài năng, có uy tín lớn, người tiên phong trong công cuộc đổi mới", *Tạp chí Cộng sản* (13), tr. 31-34.

77. Nguyễn Hữu Thụ (2003), ″Tìm hiểu phong cách lãnh đạo của người quản lý tập thể sư phạm- khoa học", *Tạp chí Tâm lý học* (3), tr. 32-36.

78. Trần Trọng Thuỷ (1992), *Khoa học chẩn đoán tâm lý*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

79. Đỗ Hoàng Toàn (1994), *Giáo trình Khoa học quản lý,* Tập 1, Nhà xuất bản Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội.

80. Dương Thiệu Tống (2005), *Phương pháp nghiên cứu Khoa học giáo dục và tâm lý,* Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội.

81. Nguyễn Phú Trọng, Trần Xuân Sầm (2003), *Luận cứu khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá Đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

82. Phạm Đức Tú (2001), *Nghiên cứu phong cách lãnh đạo, quản lý của người Trung đoàn trưởng quân đội nhân dân Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Viện Tâm lý học, Hà Nội.

83. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

84. Nguyễn Quang Uẩn, Trần Hữu Luyến, Trần Quốc Thành (2003), *Tâm lý học đại cương*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

85. Uris A (1994), *Nhà quản lý giỏi – nghệ thuật lãnh đạo*, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

86. Nguyễn Khắc Viện (1991*), Từ điển Tâm lý học*, Nhà xuất bản Ngoại văn, Hà Nội.

87. Nguyễn Đình Xuân, Vũ Đức Đán (1997), Giáo *trình Tâm lý học quản lý*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

88. Vũ Duy Yên (2000), *Nghiên cứu phong cách lãnh đạo của chủ tịch UBND huyện trong bộ máy quản lý nhà nước ở nước ta hiện nay,* Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Hà Nội.

89. Nguyễn Như Ý (chủ biên) (2012), *Đại từ điển Tiếng Việt*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

90. www.HoChiMinh.org.vn

Tiếng Anh

91. Davar R.S (1994), *Creative Leadership*, S.S Mubaruk and Brother Pter Ltd.

92. Engel M.S (1994), *With good reason – An introduction to infomal fallacies*, 5th Edition, New York, St. martin'S Press.

93. Kreitner R (1995), *Management*, Houghton Miffling Company.

94. Messick D.M., Kramer, R.M (2005), *The psychology of leadership*, Lawrence Eribaum Associates Publishers, London.

95. Robbins S.P (1998), *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Editions.

96. Sears D.O., Peplau L.A., Freedman J.L, Taylor S.E (1988), *Social psychology*, Prentice Hall, New Jersey.

97. Yukl G.A. (1989), *Leadership In Organizations*, Prentice Hall International Editions.

Tiếng Nga

(98) Эанковский А (2002), *Организационная психология*, Москва Издателъство "Флинта", Мпси.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. HỆ THỐNG CÁC BẢNG HỎI VÀ PHIẾU PHỎNG VẤN CÁC KHÁCH THỂ NGHIÊN CỨU

PHỤ LỤC 1.1

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ - HÀNH CHÍNH KHU VỰC II

****

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã)

Kính thưa Ông/Bà !

Chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu về hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã. Sự tham gia của Ông/Bà sẽ giúp chúng tôi rất nhiều trong nghiên cứu. Ông/Bà hãy đọc kỹ và trả lời tất cả các câu hỏi trong phiếu này, không bỏ qua bất cứ câu hỏi nào. Những thông tin mà Ông/Bà cung cấp sẽ chỉ phục vụ cho mục đích khoa học và hoàn toàn được giữ kín.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

Câu 1: Dưới đây là một số quan niệm về quyền lực của một người đối với người khác. Xin Ông/Bà cho biết mức độ tán thành của mình với từng quan niệm đó? (*Với mỗi quan niệm, Ông/Bà hãy chọn một mức độ phù hợp nhất với mình và đánh dấu X vào ô tương ứng*)

Mức độ tán thành / ***Các quan niệm***	***Hoàn toàn không đúng***	***Phần lớn không đúng***	***Nửa đúng, nửa không đúng***	***Phần lớn đúng***	***Hoàn toàn đúng***
1. Người có quyền lực là người được người khác phục tùng					
2. Các yêu cầu của người có quyền lực được người khác thực hiện					
3. Những mệnh lệnh của người có quyền lực được người khác thi hành					
4. Người có quyền lực là người chỉ đạo được người khác					
5. Người có quyền lực là người định hướng được hành vi của người khác					
6. Người có quyền lực là người có uy tín với người khác					
7. Người có QL là người tìm cách làm cho người khác lệ thuộc					
8. Người có QL là người tìm cách trấn áp được người khác					
9. Khác (ghi cụ thể) …… ……					

Câu 2: Dưới đây là các **biểu hiện quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã** đối với cán bộ và quần chúng nhân dân. Xin Ông/Bà cho biết mức độ tán thành của mình đối với từng biểu hiện đó? (*Với mỗi biểu hiện, Ông/Bà hãy chọn 01 mức độ phù hợp nhất với mình và đánh dấu X vào ô tương ứng*)

Mức độ tán thành / *Các biểu hiện*	*Hoàn toàn không đúng*	*Phần lớn không đúng*	*Nửa đúng, nửa không đúng*	*Phần lớn đúng*	*Hoàn toàn đúng*
1. Khi mệnh lệnh của tôi được cán bộ và quần chúng nhân dân thi hành					
2. Khi cán bộ và quần chúng nhân dân sẵn sàng thực hiện các quyết định triệu tập của tôi					
3. Khi cán bộ và quần chúng nhân dân thực hiện đúng các chủ trương và biện pháp mà tôi đề ra					
4. Khi cán bộ và quần chúng nhân dân thực hiện nghiêm túc các yêu cầu của tôi					
5. Khi cán bộ và quần chúng nhân dân làm theo sự chỉ đạo của tôi					
6. Khi tôi định hướng được hành vi của cán bộ và quần chúng nhân dân					
7. Khi cán bộ và quần chúng nhân dân chấp hành đúng các quy chế làm việc của UBND phường/xã					
8. Khác (ghi cụ thể):……. …….....					

Câu 3: Dưới đây là các quan niệm về **hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã**. Xin Ông/Bà cho biết mức độ tán thành của mình đối với từng quan niệm? (*Với mỗi quan niệm, Ông/Bà chọn 01 mức độ phù hợp nhất với suy nghĩ của mình và đánh dấu X vào ô tương ứng*)

Mức độ tán thành / *Các quan niệm*	*Hoàn toàn không đúng*	*Phần lớn không đúng*	*Nửa đúng, nửa không đúng*	*Phần lớn đúng*	*Hoàn toàn đúng*
1. Hành vi quyền lực là quá trình gây ảnh hưởng của chủ tịch UBND phường/xã tới nhận thức, thái độ và hành vi của cán bộ và nhân dân nhằm thực hiện những mục tiêu, nhiệm vụ của địa phương					
2. Hành vi quyền lực là việc sử dụng quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã tác động vào nhận thức, thái độ và hành vi của cán bộ và quần chúng nhân dân nhằm thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của địa phương					
3. Hành vi quyền lực là quá trình ra các quyết định quản lý hành chính Nhà nước của chủ tịch UBND phường/xã					
4. Hành vi quyền lực là quá trình sử dụng công cụ quyền lực nhà nước trong lãnh					

đạo, quản lý của chủ tịch UBND phường/xã trong quản lý hành chính ở địa phương					
5. Hành vi quyền lực là quá trình sử dụng những quy định của luật pháp về những điều chủ tịch UBND phường/ xã được làm trong quản lý hành chính ở địa phương					
6. Hành vi quyền lực là việc sử dụng sự gương mẫu về đạo đức và quyền hạn của chủ tịch UBND phường/xã trong lãnh đạo cán bộ và nhân dân thực hiện các nhiệm vụ quản lý hành chính ở địa phương					
7. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là quá trình thực hiện sức mạnh răn đe của chính quyền nhân dân đối với các thế lực thù địch và phản động ở địa phương					
8. Hành vi quyền lực là sự thể hiện năng lực lãnh đạo của chủ tịch UBND phường/xã trong quản lý hành chính ở địa phương					
9. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 4: Xin Ông/Bà cho biết Ông/Bà tán thành từng mục tiêu **hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã** trong bảng dưới đây ở mức độ nào? (*Với mỗi mục tiêu, Ông/Bà chọn 01 mức độ phù hợp nhất với suy nghĩ của mình và đánh dấu X vào ô tương ứng)*

Mức độ tán thành / ***Các mục tiêu***	***Hoàn toàn không đúng***	***phần lớn không đúng***	***Nửa đúng, nửa không đúng***	***Phần lớn đúng***	***Hoàn toàn đúng***
1. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của cán bộ và quần chúng nhân dân để thực hiện mục tiêu kinh tế-xã hội của địa phương					
2. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là nhằm làm cho cán bộ và nhân dân phục tùng những yêu cầu, những chỉ đạo của chủ tịch UBND phường/xã					
3. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là để phát huy vai trò và sức mạnh của cán bộ và nhân dân nhằm thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước ở địa phương					
4. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là để đảm bảo sự tín nhiệm của cán bộ và quần chúng nhân dân đối với họ					
5. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND					

phường/xã là để đảm bảo thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ theo yêu cầu của cấp trên					
6. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là nhằm đảm bảo an ninh, trật tự trên địa bàn					
7. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã là để đảm bảo sức mạnh trấn áp của chính quyền nhà nước ở địa phương đối với các thế lực phản động và thù địch					
8. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 5: Dưới đây là các mệnh đề thể hiện **ý nghĩa và tầm quan trọng** của hành vi quyền lực ở người chủ tịch UBND phường/xã trong thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính ở địa phương. Xin Ông/Bà cho mức độ tán thành của mình đối với từng mệnh đề đó? (*Với mỗi mệnh đề, Ông/Bà chọn một mức độ phù hợp nhất với suy nghĩ của mình và đánh dấu X vào ô tương ứng*).

Các mức độ tán thành / ***Các ý kiến***	***Hoàn toàn không đúng***	***Phần lớn không đúng***	***Nữa đúng, nữa không đúng***	***Phần lớn đúng***	***Hoàn toàn đúng***
1. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã đảm bảo thực hiện tốt các chủ trương, chính sách và pháp luật của Đảng và Nhà nước và các mục tiêu kinh tế - xã hội của địa phương					
2. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã tăng cường sự đoàn kết, nhất trí và sự đồng thuận cao trong cán bộ và quần chúng nhân dân					
3. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện sức mạnh răn đe của chính quyền nhân dân đối với các thế lực thù địch và phản động ở địa phương					
4. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã thể hiện sự nghiêm minh của quyền lực Nhà nước đối với cán bộ và quần chúng nhân dân					
5. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã đảm bảo sự thống nhất của quyền lực Nhà nước từ trung ương đến địa phương					
6. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã tăng cường niềm tin của cán bộ và quần chúng nhân dân đối với chính quyền nhà nước và Đảng CSVN					

7. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã củng cố và tăng cường uy tín của họ đối với cán bộ và quần chúng nhân dân					
8. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 6: Dưới đây là các biểu hiện về cách thức ứng xử của chủ tịch UBND phường/xã đối với cán bộ và quần chúng nhân dân. Xin Ông/Bà cho biết mức độ của mình khi ứng xử với cán bộ và quần chúng nhân dân nơi Ông/Bà quản lý (*Với mỗi biểu hiện Ông/Bà chọn một mức độ phù hợp với mình nhất và đánh dấu X vào ô tương ứng*).

Các mức độ tán thành / ***Các biểu hiện***	***Không bao giờ***	***Hiếm khi***	***Thỉnh thoảng***	***Thường xuyên***	***Rất thường xuyên***
1. Tôi giữ một khoảng cách nhất định trong tiếp xúc với cán bộ và quần chúng nhân dân					
2. Tôi ứng xử thân thiện với cán bộ và quần chúng nhân dân					
3. Tôi tôn trọng và phát huy quyền làm chủ của cán bộ và quần chúng nhân dân					
4. Tôi lắng nghe ý kiến của cán bộ và quần chúng nhân dân					
5. Tôi dễ dàng đồng cảm với những quan điểm phù hợp					
6. Tôi chia sẻ những khó khăn mà cán bộ và quần chúng nhân dân gặp phải khi thực hiện nhiệm vụ					
7. Tôi sâu sát, gắn bó mật thiết với cán bộ và quần chúng nhân dân					
8. Tôi biết nêu các vấn đề, đưa ra các quyết định quản lý kịp thời					
9. Tôi giải thích rõ ràng những lý do khi đưa ra các quan điểm, các quyết định quản lý					
10. Khi giải thích, thuyết phục cán bộ và quần chúng nhân dân tôi đều dựa trên những thông tin xác thực, những minh chứng rõ ràng					
11. Các vấn đề mà tôi đưa ra đều được trình bày chặt chẽ, lô gíc					
12. Tôi khiêm tốn, thẳng thắn nhận trách nhiệm về những hạn chế, thiếu sót của mình khi thực hiện nhiệm vụ trước cán bộ và quần chúng nhân dân					
13. Tôi yêu cầu cán bộ và quần chúng nhân dân phải làm theo mệnh lệnh của mình					
14. Tôi phải giữ đúng vị trí của mình đối với cán bộ và quần chúng nhân dân khi thuyết phục họ					

15. Tôi thống nhất giữa lời nói và việc làm					
16. Tôi quan tâm sâu sát đến quyền và lợi ích chính đáng của cán bộ và quần chúng nhân dân					
17. Tôi cùng với UBDN phường/xã đề ra các phong trào thi đua trong thực hiện các nhiệm vụ của địa phương					
18. Tôi khéo léo nhắc nhở những thành tựu của cán bộ và quần chúng nhân dân đã thực hiện trong quá khứ					
19. Tôi sử dụng các hình thức khen thưởng động viên phù hợp và đúng quy định của pháp luật					
20. Tôi chủ động tôn vinh những thành tích của cán bộ và nhân dân một cách trang trọng và thiết thực					
21. Khi bình bầu thi đua, tôi chú ý đến tính bình quân của từng đơn vị (tập thể) và cá nhân					
22. Tôi chú ý đến tính truyền thống về thành tích của tập thể và cá nhân					
23. Tôi xây dựng quy chế làm việc của UBND phường/xã cụ thể, rõ ràng đảm bảo phát huy được sức mạnh của cán bộ và quần chúng nhân dân thực hiện nhiệm vụ					
24. Tôi ra quyết định quản lý một cách mau lẹ, quyết đoán					
25. Tôi phổ biến quyết định quản lý và các yêu cầu thực hiện ngắn gọn, rõ ràng					
26. Tôi đề ra yêu cầu về tiến độ thực hiện công việc hợp lý và chặt chẽ					
27. Trong công việc, tôi đảm bảo cán bộ và quần chúng nhân dân hiểu rõ việc tôi làm					
28. Tôi kiểm tra, giám sát chặt chẽ việc thực hiện nhiệm vụ của cán bộ và quần chúng nhân dân					
29. Tôi thông cảm cho cán bộ và quần chúng nhân dân khi họ làm sai vì nhận thức chưa đầy đủ					
30. Khi kỷ luật cán bộ tôi công khai và công bằng					
31. Các quyết định kỷ luật cán bộ, công chức cũng như xử phạt vi phạm hành chính tôi đưa ra thận trọng và đúng quy định của pháp luật					
32. Tôi có những quyết định xử phạt hành chính nương nhẹ, lấy răn đe làm căn bản					
33. Khi quyết định kỷ luật cán bộ, công chức, tôi làm cho họ hiểu rõ hành vi vi phạm quy định của họ					
34. Khi ra các quyết định xử lý hành chính, tôi làm cho đối tượng phải sợ hãi về hành vi					

vi phạm của họ					
35. Tôi có những hình thức kỷ luật thích đáng những cán bộ dưới quyền không hoàn thành nhiệm vụ					
36. Tôi đề ra các ý kiến, kiến nghị đối với cơ quan cấp trên khi cần thiết					
37. Tôi cố gắng hiểu được mong muốn nguyện vọng của cán bộ và cơ quan cấp trên					
38. Tôi làm cho cơ quan cấp trên hiểu được tâm tư, nguyện vọng của cán bộ và quần chúng nhân dân					
39. Tôi đòi hỏi đúng lúc cơ quan cấp trên ủng hộ và có những chỉ thị yêu cầu và động viên cán bộ và quần chúng nhân dân thực hiện nhiệm vụ					
40. Tôi nhiều lần phản biện các quyết định của cấp trên					
41. Tôi khó làm cho cán bộ và quần chúng nhân dân hiểu được sự quan tâm của cơ quan cấp đến họ					
42. Tôi biết làm rõ những quyền hạn và nhiệm vụ của cán bộ và quần chúng nhân dân thực hiện nhiệm vụ mà tôi giao phó					
43. Tôi nhất quán trong chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ dựa vào quyền hạn và nhiệm vụ đã giao phó					
44. Tôi nắm bắt được năng lực, sở trường của cán bộ và quần chúng khi giao phó công việc					
45. Tôi tin tưởng vào cán bộ và quần chúng nhân dân khi được giao phó công việc					
46. Tôi tập trung quyền lực để đảm bảo sức mạnh của lãnh đạo					
47. Tôi không dễ dàng giao phó công việc cho cấp dưới					
48. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 7: Xin Ông/bà cho biết ý kiến của mình về các mệnh đề dưới đây. Với mỗi mệnh đề, Ông/Bà chọn 01 phương án trả lời phù hợp nhất với mình và đánh dấu X vào ô tương ứng.

Các mức độ tán thành / ***Các mệnh đề***	***Hoàn toàn không đúng***	***Phần lớn không đúng***	***Nửa đúng, nửa không đúng***	***Phần lớn đúng***	***Hoàn toàn đúng***
1. Tôi nói chuyện thoải mái với cán bộ và quần chúng nhân dân					
2. Tôi cảm thấy dễ chịu và gần gũi khi tiếp xúc với cán bộ và quần chúng nhân dân					

3. Cán bộ và quần chúng nhân dân mến phục phẩm chất đạo đức của tôi					
4. Cán bộ và quần chúng nhân dân quý mến tôi					
5. Cán bộ và quần chúng nhân dân khâm phục và tin tưởng năng lực của tôi					
6. Cán bộ và quần chúng nhân dân tôn trọng tôi					
7. Cán bộ và quần chúng nhân dân đồng tình, ủng hộ các chủ trương, biện pháp mà tôi đề ra					
8. Cán bộ và quần chúng nhân dân tán thành, ủng hộ các ý kiến, các quyết định, các kết luận của tôi					
9. Cán bộ và quần chúng nhân dân chú ý lắng nghe các phát biểu của tôi					
10. Cán bộ và quần chúng nhân dân tích cực thảo luận tham gia ý kiến đối với các vấn đề mà tôi đưa ra					
11. Cán bộ và quần chúng nhân dân chấp hành đúng các quyết định, các kết luận của tôi					
12. Cán bộ và quần chúng nhân dân nghiêm chỉnh thực hiện các chủ trương, biện pháp mà tôi đề ra					
13. Cán bộ và quần chúng nhân dân chấp hành tốt các quy định của pháp luật được tôi phổ biến					
14. Cán bộ và quần chúng nhân dân chấp hành đúng các quyết định hành chính của tôi					
15. Cán bộ và quần chúng nhân dân chấp hành tốt hoạt động giám sát và báo cáo kết quả hoạt động cho tôi					
16. Sẵn sàng phản bác những ý kiến nói xấu nhằm hạ thấp vai trò lãnh đạo của Chủ tịch UBND phường/xã					
17. Khác (ghi cụ thể):.....					

Câu 8: Dưới đây là các nhiệm vụ chủ yếu ở địa phương mà chủ tịch UBND phường/xã phải chịu trách nhiệm. Xin Ông/Bà cho biết mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Ông/Bà trong thời gian Ông/Bà giữ chức vụ chủ tịch UBND phường/xã? (*Với mỗi nhiệm vụ, Ông/Bà chọn 01 mức độ phù hợp nhất với mình và đánh dấu X vào ô tương ứng*)

Các mức độ hoàn thành / ***Các nhiệm vụ***	*Rất thấp*	*Khá thấp*	*Trung bình*	*Khá cao*	*Rất cao*
1. Nhiệm vụ phát triển kinh tế của địa phương					
2. Nhiệm vụ điều hành hoạt động của UBND					
3. Nhiệm vụ thực hiện quy chế dân chủ ở cơ sở					
4. Nhiệm vụ phát triển văn hóa – xã hội					

5. Nhiệm vụ quản lý địa chính					
6. Nhiệm vụ tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của cán bộ và quần chúng nhân dân					
8. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 9: Ông/Bà hãy đọc kỹ các mệnh đề trong bảng dưới đây và cho biết mức độ tán thành của mình đối với mỗi mệnh đề đó? (*Với mỗi mệnh đề, Ông/Bà chọn 01 mức độ phù hợp nhất với suy nghĩ của mình và đánh dấu X vào ô tương ứng)*

Các mức độ tán thành / ***Các mệnh đề***	***Hoàn toàn không đúng***	***Phần lớn không đúng***	***Nửa đúng, nửa không đúng***	***Phần lớn đúng***	***Hoàn toàn đúng***
1. Tôi có tri thức và kỹ năng quản lý con người và công việc trong lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở					
2. Tôi được đào tạo một cách cơ bản về kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở					
3. Tôi nắm vững tri thức và kỹ năng ra quyết định trong công tác lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở					
4. Tôi nắm vững tri thức và kỹ năng tổ chức thực hiện các quyết định quản lý ở cấp cơ sở					
5. Tôi nắm vững tri thức và kỹ năng kiểm tra, giám sát con người và công việc trong lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở					
6. Tôi có khả năng vận dụng tri thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở vào thực tiễn hoạt động của chủ tịch UBND phường/xã					
7. Tôi tham gia lãnh đạo, quản lý nhằm đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần của nhân dân					
8. Tôi tham gia lãnh đạo, quản lý nhằm đảm bảo thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng					
9. Tôi tham gia lãnh đạo, quản lý là vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương					
10. Tôi làm việc là vì sự tín nhiệm của nhân dân					
11. Tôi làm việc là vì sự thăng tiến của cá nhân					
12. Tôi làm việc là vì đời sống vất chất của gia đình					
13. Tôi là người có kinh nghiệm trong công tác dân vận					
14. Tôi là người có kinh nghiệm tổ chức các phong trào thi đua					
15. Tôi là người có kinh nghiệm trong định hướng dư luận quần chúng					
16. Tôi có kinh nghiệm xử lý các tình huống phức tạp trên địa bàn					

17. Tôi là người có bản lĩnh nghề nghiệp					
18. Tôi là người am hiểu địa bàn, cán bộ và quần chúng nhân dân nơi tôi quản lý					
19. Thời gian tập trung đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý chưa hợp lý					
20. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng chưa sát thực tiễn lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở					
21. Phương pháp truyền đạt tri thức của giảng viên chưa hấp dẫn, thu hút					
22. Hình thức đào tạo, bồi dưỡng (học tập trung hoặc tại chức) kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý chưa phù hợp					
23. Thiếu thời gian để tự học tập, nghiên cứu (qua sách vở, radio, tivi, báo chí…)					
24. Thiếu điều kiện để học hỏi kinh nghiệm của người khác, của nhân dân qua giao lưu, gặp gỡ					
25. Chế độ chính sách của Nhà nước đối với chủ tịch UBND phường/xã còn bất cập, chậm được đổi mới và thiếu đồng bộ					
26. Chế độ công tác phí đối với chủ tịch UBND phường/xã chưa đảm bảo được sự hoàn thành tốt công tác của tôi					
27. Chế độ đãi ngộ đối với người đi học chưa khuyến khích được việc học tập nâng cao trình độ của tôi					
28. Thu nhập từ lương của chủ tịch UBND phường/xã chưa đảm bảo được cuộc sống của tôi					
29. Phụ cấp chức vụ chủ tịch UBND phường/xã chưa phù hợp với nhiệm vụ và trách nhiệm của tôi					
30. Chế độ bảo hiểm xã hội đối với chủ tịch UBND phường/xã chưa thật sự đảm bảo an tâm trong công tác của tôi					
31. Người dân ở phường/xã nơi tôi quản lý có tinh thần tương thân, tương ái, đoàn kết cộng đồng					

32. Hào hiệp, trượng nghĩa là tính cách của hầu hết người dân địa phương					
33. Phóng khoáng trong quan hệ cộng đồng là tính cách của người dân nơi tôi quản lý					
34. Tâm lý cục bộ, địa phương chủ nghĩa vẫn là bản sắc truyền thống văn hóa ở địa phương					
35. Quan niệm truyền thống "một người làm quan cả họ được nhờ" vẫn tồn tại đến ngày nay					
36. Quan niệm truyền thống "tình cảm làm trọng" hay "chủ nghĩa duy tình" từ xưa đến nay luôn được chú trọng					

Câu 10: Ông/Bà có những đề xuất, khuyến nghị gì để có thể thực hiện một cách hiệu quả quyền lực của mình trong công tác lãnh đạo quản lý tại địa phương ?

a) Đối với Nhà nước.....

b) Đối với Thành phố (tỉnh), Quận (huyện).....

c) Đối với bản thân Ông/Bà:.....

Câu 11: XIN ÔNG/BÀ CHO BIẾT MỘT SỐ THÔNG TIN VỀ BẢN THÂN

1. Giới tính:

1. Nam 2. Nữ

2. Năm sinh*:……*

3. Dân tộc:

1. Kinh 2. Khác (ghi rõ): ……

4. Tôn giáo:

1. Có (ghi rõ): ..... 2. Không

5. Trình độ văn hóa :

1. Cấp 1 2. Cấp 2
3. Cấp 3 4. Khác (ghi rõ) : .....

6. Trình độ chuyên môn

1. Sơ cấp, trung cấp 2. Cao đẳng, đại học
3. Sau đại học 4. Khác (ghi rõ):……

7. Trình độ chính trị

1. Sơ cấp, trung cấp 2. Cao cấp
3. Cử nhân 4. Khác (ghi rõ):……

8. Nhiệm kỳ làm chủ tịch UBND

1. Nhiệm kỳ 1 2. Nhiệm kỳ 2

8. Trình độ quản lý nhà nước: .....

9. Ông/Bà đã từng tham dự một khoá tập huấn nào về kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở chưa?

1. Đã từng tham dự 2. Chưa từng tham dự

10. Phường*:.....*

11. Chức vụ trước khi làm chủ tịch UBND*:.....*

Một lần nữa xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà

Phụ lục 1.2

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ - HÀNH CHÍNH KHU VỰC II

****

PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho cán bộ và quần chúng nhân dân)

Kính thưa Ông/Bà !

Chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu về hành vi quyền lực của Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã. Sự tham gia của Ông/Bà sẽ giúp chúng tôi rất nhiều trong nghiên cứu. Ông/Bà hãy đọc kỹ và trả lời tất cả các câu hỏi trong phiếu này, không bỏ qua bất cứ câu hỏi nào. Những thông tin mà Ông/Bà cung cấp sẽ chỉ phục vụ cho mục đích khoa học và hoàn toàn được giữ kín.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

Câu 1: Dưới đây là các mệnh đề thể hiện cách thức ứng xử của chủ tịch UBND phường/xã đối với cán bộ và quần chúng nhân dân. Với tư cách là cán bộ của UBND phường/xã hoặc là người dân, xin Ông/Bà cho biết mức độ tán thành của mình đối với từng mệnh đề đó? (*Với mỗi biểu hiện Ông/Bà chọn một mức độ phù hợp với ý kiến của mình nhất và đánh dấu X vào ô tương ứng*)

Các mức độ tán thành / ***Các mệnh đề***	***Không bao giờ***	***Hiếm khi***	***Thỉnh thoảng***	***Thường xuyên***	***Rất thường xuyên***
1.Chủ tịch UBND phường/xã ra các quyết định quản lý mau lẹ, rõ ràng, chính xác					
2. Chủ tịch UBND phường/xã xây dựng quy chế làm việc của UBND phường/xã cụ thể, rõ ràng đảm bảo phát huy được sức mạnh của tôi trong thực hiện nhiệm vụ					
3. Chủ tịch UBND phường/xã phổ biến các quyết định quản lý và các yêu cầu thực hiện ngắn gọn, rõ ràng					
4. Tôi luôn hiểu rõ những những nhiệm vụ mà chủ tịch UBND phường yêu cầu					
5. Chủ tịch UBND phường/xã đề ra yêu cầu về tiến độ thực hiện công việc hợp lý và chặt chẽ					
6. Tôi thấy rằng chủ tịch UBND phường/xã dành nhiều thời gian trình bày khi giao phó công việc					
7. Chủ tịch UBND phường/xã không sâu sát trong việc kiểm tra, giám sát cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ					
8. Chủ tịch UBND phường/xã biết nêu các vấn đề, đưa ra các quyết định quản lý kịp thời					
9. Chủ tịch UBND phường/xã giải thích rõ ràng những lý do khi đưa ra các quan điểm, các quyết định quản lý					

10. Khi giải thích, thuyết phục cán bộ và quần chúng nhân dân, Chủ tịch UBND phường/xã đều dựa trên những thông tin xác thực, những minh chứng rõ ràng					
11. Các vấn đề mà chủ tịch UBND phường/xã đưa ra đều được trình bày chặt chẽ, lô gíc					
12. Chủ tịch UBND phường/xã khiêm tốn, thẳng thắn nhận trách nhiệm về những hạn chế, thiếu sót của mình khi thực hiện nhiệm vụ					
13. Chủ tịch UBND phường/xã là người thống nhất giữa lời nói và việc làm					
14. Chủ tịch UBND phường/xã dễ mất bình tĩnh khi cấp dưới không đúng yêu cầu					
15. Tôi thấy rằng không dễ dàng hiểu được các yêu cầu mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra					
16. Chủ tịch UBND phường/xã quan tâm sâu sát đến quyền và lợi ích chính đáng của cán bộ và quần chúng nhân dân					
17. Chủ tịch UBND phường/xã chủ động đề ra các phong trào thi đua để thực hiện các nhiệm vụ của địa phương					
18. Chủ tịch UBND phường/xã khéo léo nhắc nhở những thành tựu của cán bộ và quần chúng nhân dân đã thực hiện trong quá khứ					
19. Chủ tịch UBND phường/xã sử dụng các hình thức khen thưởng phù hợp và đúng quy định của pháp luật					
20. Chủ tịch UBND phường/xã chủ động tôn vinh những thành tích của cán bộ và quần chúng nhân dân một cách trang trọng và thiết thực					
21. Khi bình bầu thi đua, chủ tịch UBND phường/xã chú ý đến tính bình quân của từng đơn vị (tập thể) và cá nhân					
22. Tôi thấy rằng phần lớn những phong trào thi đua mà chủ tịch UBND phường/xã đề ra đều không đạt những hiệu quả mong muốn					
23. Chủ tịch UBND phường/xã ứng xử thân thiện với cán bộ và quần chúng nhân dân					
24. Chủ tịch UBND phường/xã tôn trọng và phát huy quyền làm Chủ của cán bộ và quần chúng nhân dân					
25. Chủ tịch UBND phường/xã lắng nghe ý kiến của cán bộ và quần chúng nhân dân					
26. Chủ tịch UBND phường/xã sâu sát, gắn bó mật thiết với cán bộ và quần chúng nhân dân					
27. Chủ tịch UBND phường/xã sẵn sàng chia sẻ những khó khăn mà cán bộ và quần chúng nhân dân gặp phải khi thực hiện nhiệm vụ					

28. Chủ tịch UBND phường/xã thường tỏ ra khó chịu khi có nhiều ý kiến trái ngược					
29. Chủ tịch UBND phường/xã tạo ra khoảng cách trong quan hệ với cán bộ và nhân dân					
30. Khi kỷ luật cán bộ, công chức phường/xã Chủ tịch UBND phường/xã công khai và công bằng					
31. Chủ tịch UBND phường/xã đưa ra các quyết định kỷ luật cán bộ, công chức cũng như xử phạt vi phạm hành chính đúng quy định của pháp luật					
32. Chủ tịch UBND phường/xã có những quyết định xử phạt hành chính nương nhẹ, lấy răn đe làm căn bản					
33. Khi quyết định kỷ luật cán bộ, công chức, chủ tịch UBND phường/xã làm cho họ hiểu rõ hành vi vi phạm quy định của họ					
34. Khi ra các quyết định xử lý hành chính, chủ tịch UBND phường/xã làm cho đối tượng phải sợ hãi về hành vi vi phạm của họ					
35. Chủ tịch UBND phường/xã thường có những hình thức kỷ luật nghiêm đối với những cán bộ dưới quyền không hoàn thành nhiệm vụ					
36. Chủ tịch UBND phường/xã đề ra các ý kiến, kiến nghị đối với cơ quan cấp trên khi cần thiết					
37. Chủ tịch UBND phường/xã cố gắng hiểu được mong muốn nguyện vọng của cán bộ và cơ quan cấp trên					
38. Chủ tịch UBND phường/xã làm cho cơ quan cấp trên hiểu được tâm tư nguyện vọng của cán bộ và quần chúng nhân dân					
39. Chủ tịch UBND phường/xã đòi hỏi đúng lúc cơ quan cấp trên ủng hộ và có những chỉ thị yêu cầu và động viên cán bộ và quần chúng nhân dân thực hiện nhiệm vụ					
40. Chủ tịch UBND phường/xã không hoàn toàn tuân thủ các quyết định của cấp trên					
41. Chủ tịch UBND phường/xã ít tranh thủ được sự quan tâm của các cơ quan cấp trên đến cán bộ và quần chúng nhân dân					
42. Chủ tịch UBND phường/xã biết làm rõ những quyền hạn và nhiệm vụ của cán bộ, công chức khi thực hiện nhiệm vụ					
43. Chủ tịch UBND phường/xã nhất quán trong chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ dựa vào quyền hạn và nhiệm vụ đã giao phó					
44. Chủ tịch UBND phường/xã nắm bắt được năng lực, sở trường của cán bộ, công chức để					

giao công việc					
45. Chủ tịch UBND phường/xã tin tưởng vào cán bộ, công chúc khi giao công việc cho họ					
46. Chủ tịch UBND phường/xã tập trung quyền lực để đảm bảo sức mạnh của lãnh đạo					
47. Chủ tịch UBND phường/xã ít giao phó công việc cho cán bộ cấp dưới					
48. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 2: Xin Ông/bà cho biết ý kiến của mình về các mệnh đề dưới đây. Với mỗi mệnh đề, Ông/Bà chọn 01 phương án trả lời phù hợp nhất với mình và đánh dấu X vào ô tương ứng.

Các mức độ tán thành / ***Các mệnh đề***	***Hoàn toàn không đúng***	***Phần lớn không đúng***	***Nửa đúng, nửa không đúng***	***Phần lớn đúng***	***Hoàn toàn đúng***
1. Tôi nói chuyện thoải mái với Chủ tịch UBND phường/xã					
2. Tôi cảm thấy dễ chịu và gần gũi khi tiếp xúc với Chủ tịch UBND phường/xã					
3. Tôi mến phục phẩm chất đạo đức của Chủ tịch UBND phường/xã					
4. Tôi vui vẻ và phấn khởi khi được chủ tịch UBND phường/ xã giao nhiệm vụ					
5. Tôi khâm phục và tin tưởng năng lực của Chủ tịch UBND phường/xã					
6. Tôi tôn trọng Chủ tịch UBND phường/xã					
7. Tôi đồng tình, ủng hộ các chủ trương, biện pháp mà Chủ tịch UBND phường/xã đề ra					
8. Tôi tán thành, ủng hộ các ý kiến, các quyết định, các kết luận của Chủ tịch UBND phường/xã					
9. Tôi chú ý lắng nghe các phát biểu của Chủ tịch UBND phường/xã					
10. Tôi tích cực thảo luận tham gia ý					

kiến đối với các vấn đề mà Chủ tịch UBND phường/xã đưa ra					
11. Tôi thực hiện đúng các quyết định, các kết luận của Chủ tịch UBND phường/xã					
12. Tôi nghiêm chỉnh thực hiện các chủ trương, biện pháp mà Chủ tịch UBND phường/xã đề ra					
13. Tôi thực hiện tốt các quy định được chủ tịch UBND phường/xã phổ biến					
14. Tôi thực hiện đúng các quyết định của chủ tịch UBND phường/xã					
15. Tôi chấp hành tốt hoạt động giám sát và báo cáo kết quả hoạt động cho Chủ tịch UBND phường/xã					
16. Tôi sẵn sàng phản bác những ý kiến nói xấu nhằm hạ thấp vai trò lãnh đạo của Chủ tịch UBND phường/xã					
17. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 3: Dưới đây là các nhiệm vụ chủ yếu của địa phương mà chủ tịch UBND phường/xã đương nhiệm chịu trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện trong thời gian qua. Xin Ông/Bà cho biết mức độ hoàn thành nhiệm vụ đó? (*Với mỗi nhiệm vụ, Ông/Bà chọn 01 mức độ phù hợp nhất với mình và đánh dấu X vào ô tương ứng*)

Các mức độ hoàn thành / ***Các nhiệm vụ***	*Rất thấp*	*Khá thấp*	*Trung bình*	*Khá cao*	*Rất cao*
1. Thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội của địa phương					
2. Thực hiện nhiệm vụ quản lý hành chính ở địa phương					

3. Thực hiện vụ quy chế dân Chủ ở cơ sở					
4. Thực hiện nhiệm vụ cải cách hành chính ở địa phương					
5. Thực hiện nhiệm vụ quản lý địa chính và xây dựng cơ bản					
6. Thực hiện công tác tiếp dân và giải quyết khiếu nại, tố cáo của cán bộ và quần chúng nhân dân					
7. Khác (ghi cụ thể):					

Câu 4: Ông/Bà có những đề xuất, kiến nghị gì đối với Chính quyền và Chủ tịch UBND phường xã để đảm bảo sự đồng thuận giữa Chủ tịch UBND phường xã với cán bộ và quần chúng nhân dân nhằm thực hiện tốt các mục tiêu, nhiệm vụ quản lý hành chính của địa phương?

a) Đối với Nhà nước

.....
.....

b) Đối với Chủ tịch UBND phường/xã

.....
.....

c) Đối với cán bộ và quần chúng nhân dân trên địa bàn phường/xã

.....

.....

Câu 5: Xin Ông/Bà cho biết một số thông tin về bản thân

1. Giới tính: 1. Nam 2. Nữ

2. Năm sinh:……

3. Phường, quận:.....

4. Thời gian sống hoặc làm việc tại phường/xã:.....năm

4. Dân tộc: 1. Kinh 2. Khác (ghi rõ): ……

5. Tôn giáo: 1. Có (ghi rõ): .....2. Không

6. Trình độ văn hóa:

1. Cấp 1 2. Cấp 2
3. Cấp 3 4. Khác (ghi rõ) : .....

7. Trình độ chuyên môn

1. Sơ cấp, trung cấp 2. Cao đẳng, đại học
3. Sau đại học 4. Khác (ghi rõ):……...

Một lần nữa xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

Phụ lục 1.3
HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ - HÀNH CHÍNH KHU VỰC II
****

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG
(Dùng trong khảo sát và nghiên cứu thực nghiệm)

Kính thưa các Quý ông, Quý bà!
Để góp phần cùng Học viện chính trị - hành chính khu vực II nâng cao hiệu quả của nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, chúng tôi đề nghị Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến của mình về các vấn đề dưới đây, bằng cách:
Đánh dấu (X) vào phương án giải quyết tình huống mà Ông (Bà) cho là phù hợp nhất (mỗi tình huống chỉ có một lựa chọn).
Xin trân trọng cảm ơn các Ông (Bà)!
Tình huống 1. Chủ tịch UBND phường A vừa đi công tác về, đang chuẩn bị nghỉ trưa thì có tiếng ồn ào rất bức xúc của một số người dân đòi gặp ông để yêu cầu làm rõ về những khiếu nại của họ trong việc đền bù đất đai. Do sức khỏe không tốt, hơn nữa ồn ào và cảm thấy dễ xảy ra những phức tạp ngoài ý muốn, Chủ tịch UBND phường A đã điện thoại đề nghị Công an phường đến xử lý vụ việc.
Theo Ông (Bà) cách xử lý chủ tịch UBND phường A:
a. ☐ Rất phù hợp vì đây là vấn đề tế nhị, dễ nẩy sinh những phức tạp ngoài ý muốn nên tốt nhất là điện thoại yêu cầu công an phường đến giải quyết.
b. ☐ Không phù hợp, chủ tịch UBND phường A nên giải thích cho người dân rõ những khiếu nại của họ không thuộc thẩm quyền xử lý của chủ tịch UBND phường/xã, và hứa với họ sẽ có kiến nghị để cơ quan cấp trên trả lời.
c. ☐ Không phù hợp, lẽ ra chủ tịch UBND phường A nên vui vẻ gặp gỡ, xin lỗi người dân và khéo léo từ chối vì giờ nghỉ trưa thuộc địa bàn dân cư.
Tình huống 2: Xã A là một xã trung bình về mức sống của huyện B. Phần lớn thu nhập của nhân dân chủ yếu dựa vào sản xuất nông nghiệp 2 vụ lúa và thu nhập thêm khi nông nhàn (bà con nông dân làm thêm bằng cách vào thành phố làm phụ việc). Gần đây Nhà nước chủ trương phong trào xây dựng nông thôn mới, xã A đã hạ quyết tâm thực hoàn thành các tiêu chí trước năm 2018. Đối với việc làm đường nội ấp (thôn), Nhà nước cấp xi măng còn đá, cát, sỏi và công sức phải huy động sức dân đóng góp. Khi triển khai xuống các ấp (thôn) về việc thực hiện làm đường nội ấp (thôn) rất nhiều ý kiến của người dân cho rằng không thể thực hiện được vì huy động sức dân quá lớn (khoảng 2 triệu đồng 1 nhân khẩu mới có thể thực hiện được). Chủ tịch xã A tìm hiểu vấn đề và cho rằng ý kiến của người dân là có cơ sở, tuy nhiên đây là chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước nếu không thực hiện được thì sẽ ảnh hưởng đến uy tín của mình và UBND xã.
Nếu là chủ tịch UBND xã A, Ông (Bà) sẽ:
a. ☐ Tổ chức họp dân, thuyết phục nhân dân cùng quyết tâm làm cho bằng được, bởi vì đây là chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước và xã A đã ra nghị quyết thực hiện;
b. ☐ Làm kiến nghị, lập tờ trình về kiến trúc và dự toán đường nội ấp (thôn), đề nghị cấp trên có hướng tháo gỡ giúp những khó khăn trong huy động sức dân của UBND xã A.
c. ☐ Đây là phong trào chung và còn nhiều thời gian thực hiện, nên nếu chưa làm được thì để tiếp tục nghiên cứu và tìm giải pháp thực hiện; trước mắt nên tập trung giải quyết các công việc khác.
Tình huống 3: Anh A là cán bộ văn phòng UBND Phường 1, trong hội thi sáng tạo kỹ thuật của thành phố HCM vừa qua, anh A đạt giải nhì cấp thành phố với đề tài "mô hình ứng

dụng tin học hóa trong công tác cải cách thủ tục hành chính". Trong cuộc họp Hội đồng xét thi đua cuối năm của đơn vị, có ý kiến đề nghị khen thưởng đột xuất cho anh A, nhưng cũng có ý kiến cho rằng: anh A đã được UBND thành phố khen rồi nên không cần phải xét khen thưởng ở cơ sở nữa.

Nếu là chủ tịch UBND phường 1 Ông (Bà) sẽ?

a. ☐ Không đề nghị khen thưởng anh A, vì để đảm bảo tính phong trào nên mỗi chủ thể tham gia thi đua chỉ nên được nhận khen thưởng một lần đối với một thành tích nhất định;

b. ☐ Đề nghị Hội đồng xét khen thưởng đột xuất anh A vì đã có thành tích tốt, sáng kiến hay.

c. ☐ Không đề nghị xét thưởng anh A, vì đề tài mà anh A làm là để dự thi cấp thành phố, chứ không phải của Phường - thi đua ở cấp nào thì cấp ấy khen thưởng (nếu cấp quận khen thưởng thì cấp phường sẽ khen thưởng)

Tình huống 4: Thành viên của các Tổ hòa giải trong phường C gần đây thay đổi nhiều, nên Mặt trận Tổ Quốc phường C đề nghị mở lớp tập huấn về kỹ năng hòa giải cho đội ngũ hòa giải viên của phường. Đồng chí cán bộ Tư pháp phường C tham mưu: "Việc tập huấn công tác hòa giải cơ sở phải do cấp huyện làm".

Là chủ tịch UBND phường C, Ông (Bà) sẽ ?

a. ☐ Quyết định theo ý kiến cán bộ tư pháp tham mưu-chờ cấp huyện tập huấn;

b. ☐ Cho mở lớp tập huấn, nếu có khó khăn sẽ đề nghị cấp trên hỗ trợ (về tài liệu, báo cáo viên);

c. ☐ Kiến nghị cấp huyện giải quyết theo đề nghị của Mặt trận Tổ quốc phường.

Tình huống 5. Chủ tịch UBND phường A quyết định thành lập một tổ công tác dưới sự sự chỉ đạo trực tiếp của mình. Qua thời gian, tổ công tác này thể hiện rất đoàn kết nội bộ, trách nhiệm và năng lực hoàn thành hiệm vụ rất cao. Gần đây, phường A ra chủ trương vận động nhân dân di dời nhà ở (xung quanh trường tiểu học) để mở rộng khuôn viên trường tiểu học của phường A. Đây là một nhiệm vụ khá phức tạp, các đoàn thể đã vào cuộc nhưng hiệu quả chưa như ý muốn. Chủ tịch UBND phường A quyết định điều động tổ công tác tham gia thực hiện.

Là chủ tịch UBND phường A, để đảm bảo hoạt động, phát huy hết khả năng của tổ công tác, Ông (Bà) sẽ :

a.☐ Chỉ cho họ về mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp thực hiện yêu cầu họ phải thực hiện đúng các nguyên tắc công việc

b.☐ Gần gũi, tạo điều kiện để họ chủ động xác định mục tiêu nhiệm vụ và giải pháp thực hiện công việc

c.☐ Gần gũi trao đổi với họ về việc xác đích mục đích, nhiệm vụ và cùng họ đề ra giải pháp thực hiện

Tình huống 6: Vừa qua, UBND phường H nhận được thư mời của UBND quận K mời dự hội thảo về việc xây dựng xã nông thôn mới. Do bận công việc, Chủ tịch UBND phường H đã ủy quyền cho đ/c Phó chủ tịch dự thay, đ/c Phó chủ tịch cho rằng: việc xây dựng xã nông thôn mới không liên quan đến phường mình, vì phường H không có đất nông nghiệp nên tự ý vắng mặt mà không báo cáo với Chủ tịch. Sau đó, UBND phường H bị cấp trên nhắc nhở về việc vắng mặt không lý do đó.

Là Chủ tịch UBND phường, Ông (Bà) sẽ xử lý việc này như thế nào?

a. ☐ Chuyển ngay đ/c Phó Chủ tịch phường sang làm công tác khác, vì đ/c này coi thường sự chỉ đạo của cấp trên;

b. ☐ Nhận lỗi với cấp trên và làm rõ việc thiếu tinh thần trách nhiệm của đ/c Phó chủ tịch để phòng ngừa về sau;

c. ☐ Khéo léo phê bình đ/c Phó chủ tịch và rút kinh nghiệm trong chỉ đạo về sau.

Tình huống 7. Nhân dân trong phường/xã phàn nàn về một cán bộ của phường có thái độ không đúng khi tiếp xúc làm việc với nhân dân (thái độ trịnh thượng, dễ nóng nảy, hay cáu gắt...). Người cán bộ này là người có năng lực chuyên môn và kinh nghiệm công tác nên Chủ tịch UBND phường không muốn tìm người thay thế mà chỉ muốn làm thay đổi thái độ và cách ứng xử của cán bộ này.

Là chủ tịch UBND phường, Ông (Bà) sẽ:

a. ☐ Tôn trọng tính cách của anh ta theo quan niệm "nhân vô thập toàn".

b. ☐ Chủ động trao đổi, phân tích về những thái độ ứng xử không phù hợp và thuyết phục anh ta thay đổi vì trách nhiệm đối với công việc và trước nhân dân

c. ☐ Trực tiếp phê bình anh ta về những ứng xử không phù hợp, đề nghị anh ta sửa đổi về cách ứng xử

Tình huống 8. Đồng chí A là Phó Chủ tịch UBND xã rất nhiệt tình trong công tác, có năng lực, có đạo đức và rất gần gũi với cán bộ và nhân dân trên địa bàn. Tuy nhiên tính cách của đồng chí A không kiên trì, thường dễ chán đối với những công việc tỉ mỉ kéo dài dẫn đến có những nhiệm vụ được giao hiệu quả hoàn thành thấp.

Để sử dụng đồng chí A có hiệu quả, là Chủ tịch UBND xã Ông (Bà) nên:

a. ☐ Tin tưởng và tạo điều kiện tối đa để đồng chí A tự chủ và quản lý công việc của mình.

b. ☐ Tin tưởng và tạo điều kiện để đồng chí A chủ động trong công việc, kết hợp giám sát kiểm tra đồng chí A trong giai đoạn cuối của nhiệm vụ.

c. ☐ Không nên hoàn toàn tin tưởng vào đồng chí A, cần phải chủ động giám sát chặt chẽ những công việc được giao.

Tình huống 9: Anh B là nhân viên văn phòng UBND xã P, phụ trách công tác tiếp nhận và trả kết quả. Gần đây anh có đơn thư của người dân phản ánh về thái độ tiếp xúc công dân (thiếu công bằng, cửa quyền, có ý muốn vòi vĩnh...). Rất nhiều người dân và cán bộ, công chức ở đơn vị đề nghị buộc thôi việc anh B. Chủ tịch UBND xã P cho xác minh và thấy rằng sự phản ánh của người dân là đúng. Tuy nhiên, do anh B là đảng viên, sai phạm lần đầu, chủ tịch UBND xã P đang phân vân về cách xử lý trường hợp anh B.

Là chủ tịch UBND xã P Ông (Bà), sẽ xử lý như thế nào về trường hợp này:

a. ☐ Trong những trường hợp này (anh B là đảng viên và sai phạm lần đầu) trước hết cần phải giáo dục thuyết phục.

b. ☐ Trong những trường hợp này phải dựa vào luật công chức và để tạo niềm tin trong cán bộ, nhân dân tốt nhất là kỷ luật buộc thôi việc anh B.

c. ☐ Cần điều chuyển anh B sang làm công tác khác ngay vì đã có đơn thưa- chứng cứ rõ ràng cho thấy anh B vi phạm về đạo đức.

Tình huống 10. Gần đây trên địa bàn phường T xuất hiện những tờ rơi, tin đồn nói xấu chính quyền, kích động người dân khiếu kiện đông người về chủ trương giải tỏa đền bù đất đai thực hiện mục đích an sinh xã hội của quận H. Chủ tịch UBND phường T thấy rằng vấn đề có thể sẽ phức tạp nếu không có biện pháp kịp thời.

2/ Là chủ tịch UBND phường T, Ông (Bà) sẽ:

a. ☐ Đề nghị họp khẩn cấp nhằm truy tìm, bắt giữ không chế những kẻ cầm đầu.

b. ☐ Tiến hành khẩn cấp kênh thông tin tuyên truyền nhằm giải thích những tin đồn thất thiệt vạch rõ những mục đích xấu và thông tin những lợi ích của dự án cho nhân dân hiểu rõ.

c. ☐ Dùng biện pháp hành chính ra lệnh cấm người dân lưu giữ và tuyên truyền những thông tin thất thiệt gây rối loạn xã hội.

Tình huống 11: Vừa qua, UBND Thành phố đã có Quyết định chi ngân sách mừng thọ cho các cụ tròn 75, 80, 85, 90, 95 và trên 100 tuổi trên địa bàn tỉnh nhân dịp ngày người cao tuổi (5/6), theo đó mỗi cụ được tặng 200.000 đ. Số tiền này được Thành phố giao về UBND

xã, phường, thị trấn để cấp phát trực tiếp cho các cụ. Tuy nhiên, Chủ tịch UBND phường 2 lại quyết định giữ số tiền đó để mời các cụ lên tổ chức sinh nhật cho họ, chứ không chi tiền như chỉ đạo của tỉnh. Một số gia đình không đồng tình với cách làm của Chủ tịch UBND phường. Khi được hỏi về vấn đề này, đ/c Chủ tịch UBND phường 2 cho rằng: "Chủ tịch UBND phường có quyền quyết định việc đó, và tôi dùng hết số tiền đó để tổ chức sinh nhật cho các cụ, chứ không làm hao hụt một đồng nào".

Theo Ông (Bà) người dân phản ứng quyết định của chủ tịch UBND phường 2 là?

a. ☐ Phản ứng của người dân là không phù hợp, việc mua quà và tổ chức chúc thọ cho các cụ là cần thiết và có nhiều ý nghĩa xã hội. Chủ tịch UBND phường quyết định đúng quyền hạn và quyết định có tính sáng tạo.

b. ☐ Phản ứng của người dân là phù hợp, lẽ ra chủ tịch UBND phường 2 nên có sự gặp gỡ thăm hỏi và phát tiền cho các cụ.

c. ☐ Phản ứng của người dân là phù hợp, vì Chủ tịch UBND phường 2 không tuân thủ quyết định của cấp trên.

Tình huống 12: Trong đời sống của người dân địa phương vẫn còn những những hiện tượng để người chết dài ngày mới thực hiện việc chôn cất. Điều này có truyền thống xuất phát từ thời cha ông do những người xa xứ vào khai khẩn, lập nghiệp. Hội đồng nhân dân xã B đã ra quy định chấm dứt hiện tượng này vì xét thấy nó vừa gây lãng phí tốn kém cho người nhà vừa mất vệ sinh ảnh hưởng đến sức khỏe của cộng đồng. Chủ tịch UBND xã B đã ra quyết định kiên quyết xử lý những trường hợp vi phạm quy định của xã là không để quá tối đa 48 giờ tính từ giờ mất. Việc làm của chủ tịch UBND xã B đã dẫn đến những phản ứng gay gắt của dư luận trong một bộ phận cán bộ và nhân dân trong xã.

Theo Ông (Bà), trong trường hợp này phản ánh của dư luận trong cán bộ, nhân dân là và quyết định của chủ tịch UBND xã là:

a. ☐ Phản ứng của dư luận một bộ phận cán bộ và nhân dân là không phù hợp. Chủ tịch UBND xã nên kiên trì thuyết phục nhân dân bằng các biện pháp tuyên truyền,vận động, tạo dư luận xã hội tích cực.

b. ☐ Phản ứng của một bộ phận cán bộ và nhân dân là không phù hợp. Không nên quyết định theo dư luận, phải kiên quyết xử lý những trường hợp không thực hiện những quy định của UBND xã.

c. ☐ Phản ứng của một bộ phận cán bộ và nhân dân là phù hợp. Quy định của xã B cần phải xây dựng dựa theo tập quán truyền thống của người dân. Đây là vấn đề tế nhị, chủ tịch UBND xã B nên kiến nghị thay đổi quy định để cho phù hợp với truyền thống.

Tình huống 13: Trong đợt mưa giông vừa qua đã làm 7 căn nhà ở xã H, huyện T, TP.HCM sập và tốc mái, khiến các hộ dân này lâm vào cảnh màn trời, chiếu đất. Khi hay tin này, lãnh đạo huyện đã đến khảo sát và nắm tình hình, kết quả cuộc họp ở UBND xã cho thấy, các hộ dân nói trên hiện không nằm trong diện hộ nghèo và cận nghèo, nên không thể chi hỗ trợ từ nguồn vốn nhà ở theo Chương trình 167 của Thủ tướng Chính phủ (TTG) được. Lãnh đạo quận đề nghị Chủ tịch UBND phường tham mưu, đề xuất việc hỗ trợ các hộ dân này trong thời gian sớm nhất. Thấy Chủ tịch UBND xã do dự, một đồng chí phó chủ tịch UBND xã nhanh nhẹn đề nghị: Trước tiên, ta lập danh sách đưa 7 hộ dân nói trên vào diện nghèo, tiến hành cấp sổ hộ nghèo, sau đó sẽ đề nghị chi hỗ trợ theo Chương trình 167 của TTG.

Là Chủ tịch UBND xã, ông (bà) sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?

a. ☐ Cần tổ chức họp dân ngay để xin ý kiến việc này, vì làm như thế việc giải quyết công việc sẽ chắc chắn và giáo dục truyền thống "lá lánh đùm lá rách" cho nhân dân;

b. ☐ Tham mưu cho cấp trên dùng nguồn quỹ dự phòng trong trường hợp thiên tai, rủi ro… để hỗ trợ cho các hộ dân đó.

c. ☐ Làm theo lời đề xuất của đ/c phó Chủ tịch UBND xã, đây là sự vận dụng phù hợp giải quyết được những khó khăn cho nhân dân;

Tình huống 14: Vừa qua, có một doanh nghiệp A đến UBND phường B xin xác nhận về việc công ty này vận hành thử nghiệm việc đặt lò xử lý rác thải y tế trên địa bàn phường, (để làm thủ tục đăng ký kinh doanh với cơ quan chức năng của thành phố). Do có am hiểu về việc này, Chủ tịch UBND phường B đã trực tiếp đến khảo sát và nắm tình hình. Sau đó, Chủ tịch phường B đã xác nhận rằng: "Việc xử lý rác thải y tế của doanh nghiệp A tại phường B vừa qua là đảm bảo đúng quy định về kỹ thuật, vệ sinh môi trường…". Khi giấy xác nhận này được gửi đến các cơ quan chức năng, Chủ tịch phường B được lãnh đạo quận mời lên làm việc, lúc này Chủ tịch phường mới biết việc xác nhận của mình là sai.

Nếu là Chủ tịch UBND phường B nói trên, ông (bà) sẽ làm gì trước yêu cầu của doanh nghiệp nói trên?

a. ☐ Tôi chỉ xác nhận Doanh nghiệp A có đặt lò xử lý rác thải y tế trên địa bàn phường B là sự thật;

b. ☐ Tôi sẽ phối hợp với Ủy Ban MTTQ phường mời họp dân (chính quyền, mặt trận, doanh nghiệp và nhân dân) để ghi nhận ý kiến của nhân dân trên địa bàn, nơi đặt lò xử lý rác thải, để báo cáo về Sở TNMT, sở y tế thành phố và các cơ quan chức năng.

c. ☐ Việc xác nhận nói trên không thuộc thẩm quyền của Chủ tịch phường, nên tôi sẽ từ chối việc xác nhận;

Một lần nữa trân trọng cảm ơn Ông (Bà)!

Đáp áp: Các phương án lựa chọn được thể hiện theo các mức độ: phù hợp nhất, bình thường và ít phù hợp tương ứng với các lựa chọn: b,a,c.

Phụ lục 1.4

PHIẾU QUAN SÁT

Địa điểm:
Đối tượng quan sát:
Thời gia quan sát:
Người quan sát:

Nội dung quan sát

1. Quan sát cơ sở vật chất UBND phường/xã:

a) Trụ sở làm việc:

Khang trang Bình thường Thiếu thốn

b) Phương tiện làm việc: Đầy đủ Thiếu thốn

c) Nơi làm việc:

Ngăn nắp, khoa học Bình thường Lộn xộn

2. Quan sát thái độ và hành vi của chủ tịch UBND phường/xã

a) Trang phục:

Nghiêm túc Bình thường Cẩu thả

b) Dáng vẻ:

Linh hoạt Bình thường Thiếu linh hoạt

c) Giọng nói:

Truyền cảm Bình thường Lạnh lùng

d) Mục tiêu làm việc

Cụ thể Chưa thật cụ thể Không rõ ràng

e) Những công việc cần giải quyết

Cụ thể Chưa thật cụ thể Không rõ ràng

f) Cách thức huy động nguồn lực

Cụ thể Chưa thật cụ thể Không rõ ràng

g) Thời gian thực hiện công việc

Cụ thể Chưa thật cụ thể Không rõ ràng

h) Trước khi làm việc

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Khó chịu

i) Trong khi làm việc

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Khó chịu

j) Sau khi làm việc

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Khó chịu

k) Quan hệ với đồng nghiệp, cán bộ cấp dưới

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Căng thẳng, trịnh thượng

l) Quan hệ với nhân dân

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Căng thẳng, trịnh thượng

3. Quan sát thái độ và hành vi của CB và QCND

a) Trang phục:

Nghiêm túc Bình thường Cẩu thả

b) Dáng vẻ:

Linh hoạt, vui vẻ Bình thường Thiếu linh hoạt, buồn rầu

c) Mục tiêu làm việc

Cụ thể Chưa thật cụ thể Không rõ ràng

d) Thời gian thực hiện công việc

Cụ thể Chưa thật cụ thể Không rõ ràng

e) Trước khi làm việc

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Khó chịu

f) Trong khi làm việc

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Khó chịu

g) Sau khi làm việc

Vui vẻ, gần gũi Bình thường Khó chịu

h) Hiệu quả làm việc

Cao Bình thường Thấp

4. Quan hệ với chủ tịch

a) Dự họp

Đông đủ Vắng ít Vắng nhiều

b) Thời gian dự họp

Đúng giờ Muộn ít Muộn 1/3 thời gian

c) Chú ý lắng nghe

Chăm chú Bình thường Chểnh mảng

d) Tình cảm đối với chủ tịch UBND phường/xã

Tôn trọng, quý mến Bình thường Coi thường

5. Đánh giá, nhận xét chung buổi quan sát về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã

PHỤ LỤC 1.5: CÁC MẪU PHIẾU PHỎNG VẤN

PHIẾU PHỎNG VẤN CHỦ TỊCH UBND PHƯỜNG/XÃ

1. Địa điểm phỏng vấn:
2. Ngày tháng phỏng vấn:
3. Lần phỏng vấn:
4. Người phỏng vấn:

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

- Tên người được phỏng vấn: Tuổi:
- Phường, xã:
- Nhiệm kỳ:

1. Đồng chí có thể nêu lên những ưu điểm và hạn chế của quá trình thực hiện các nhiệm vụ quản lý trật tự, trị an ở địa phương:
2. Đồng chí có thể nêu lên những ưu điểm và hạn chế của quá trình thực hiện các nhiệm vụ quản lý kinh tế ở địa phương (kinh doanh, sản xuất nông nghiệp):
3. Đồng chí có thể nêu lên những ưu điểm và hạn chế của quá trình thực hiện các nhiệm vụ giải tỏa, đền bù đất đai tại địa phương:
4. Đồng chí có thể nêu lên những ưu điểm và hạn chế của quá trình thực hiện các nhiệm vụ công tác đầu tư, xây dựng cơ bản:
5. Đồng chí có thể nêu lên những ưu điểm và hạn chế của quá trình thực hiện các nhiệm vụ quản lý văn hóa – xã hội ở địa phương:
6. Theo đồng chí yếu tố nào làm suy giảm sự ảnh hưởng, quyền uy và uy tín của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn:
7. Xin đồng chí cho biết về những thuận lợi và khó khăn trong công tác vận động thuyết phục quần chúng nhân dân tham gia các hoạt động mà chính quyền đề ra:
8. Để chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn làm tốt hơn công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, đồng chí có ý kiến gì với Đảng và Nhà nước:

PHIẾU PHỎNG VẤN Ý KIẾN
BÍ THƯ ĐẢNG ỦY PHƯỜNG/XÃ

Địa điểm phỏng vấn:
Ngày tháng phỏng vấn:
Lần phỏng vấn:
Người phỏng vấn:
Tên người được phỏng vấn:
Phường:

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Sự thuyết phục của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn đối với nhân dân trên địa bàn như thế nào:

2. Theo đồng chí yếu tố nào làm suy giảm quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn tại các địa phương:
3. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cần phải như thế nào để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn?
4. Theo đồng chí có những nguyên nhân nào ảnh hưởng đến việc lạm quyền hoặc thực hiện không hết quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn?
5. Để chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn làm tốt hơn trong công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, đồng chí có ý kiến gì với Đảng và Nhà nước?

PHIẾU PHỎNG VẤN Ý KIẾN NGƯỜI DƯỚI QUYỀN
CHỦ TỊCH UBND PHƯỜNG/XÃ

(Dùng cho CBCCVC phường/xã)

1. Địa điểm phỏng vấn:
2. Ngày tháng phỏng vấn:
3. Lần phỏng vấn:
4. Người phỏng vấn:
5. Tên người được phỏng vấn:
6. Tuổi:
7. Thời gian làm việc tại UBND phường, xã:

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Theo ông (bà), sự thuyết phục của chủ tịch UBND phường, xã , thị trấn đối với nhân dân trên địa bàn như thế nào:
2. Theo ông (bà) yếu tố nào làm suy giảm quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã tại các địa phương:
3. Ông (bà) có nhận xét gì chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn nơi mình sống, qua các vấn đề sau đây:

- Sự gần gũi với mọi người và nhân dân:
- Quan tâm đến đời sống và tinh thần của nhân dân:
- Có tác phong:
- Có tinh thần cầu tiến, biết lắng nghe:
- Có niềm tin trong nhân dân:
- Làm tốt vai trò và nhiệm vụ:
- Phẩm chất đạo đức:

4. Theo ông (bà) chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn nơi ông bà sinh sống có những biểu hiện lạm quyền hoặc thực hiện không hết quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn?

PHIẾU PHỎNG VẤN Ý KIẾN NGƯỜI DƯỚI QUYỀN CHỦ TỊCH UBND PHƯỜNG/XÃ

(Dùng cho nhân dân trên địa bàn phường/xã)

1. Địa điểm phỏng vấn:
2. Ngày tháng phỏng vấn:
3. Lần phỏng vấn:
4. Người phỏng vấn:
5. Tên người được phỏng vấn:
6. Tuổi:
7. Nghề nghiệp

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Theo ông (bà), cảm nhận về vai trò của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn trên địa bàn như thế nào?
2. Theo ông (bà) yếu tố nào làm suy giảm quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn tại các địa phương?
3. Ông (bà) có nhận xét gì chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn nơi mình sống, qua các vấn đề sau đây:
- Sự gần gũi với mọi người và nhân dân:
- Quan tâm đến đời sống và tinh thần của nhân dân:
- Có tác phong:
- Có tinh thần cầu tiến, biết lắng nghe:
- Có niềm tin trong nhân dân:
- Làm tốt vai trò và nhiệm vụ:
- Phẩm chất đạo đức:

4. Theo ông (bà) chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn nơi ông bà sinh sống có những biểu hiện lạm quyền hoặc thực hiện không hết quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn?

PHIẾU PHỎNG VẤN CÁN BỘ CẤP QUẬN/HUYỆN

Địa điểm phỏng vấn:
Ngày tháng phỏng vấn:
Lần phỏng vấn:
Người phỏng vấn:
Tên người được phỏng vấn:
Chức vụ công tác:
Nơi công tác:

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1.Theo đồng chí sự thuyết phục của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn đối với nhân dân hiện nay trên địa bàn như thế nào?

2.Theo đồng chí yếu tố nào làm suy giảm quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn tại các địa phương:

3.Theo đồng chí có những biểu hiện những nguyên nhân nào dẫn đến sự lạm quyền và thực hiện không hết quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn?

4.Đồng chí có thể nhận xét về những mặt mạnh và những mặt còn tồn tại hiện nay của đội ngũ chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn tại Quận, huyện của mình?

5.Theo đồng chí để chủ tịch UBND phường, xã, thị trấn có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo, chỉ đạo hoạt động quản lý của chính quyền cơ sở thì nên phải có những đổi mới như thế nào trong cơ chế, chính sách và pháp luật?

PHIẾU PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

5. Địa điểm phỏng vấn:
6. Ngày tháng phỏng vấn:
7. Lần phỏng vấn:
8. Người phỏng vấn:
9. Tên chuyên gia được phỏng vấn:
10. Lĩnh vực nghiên cứu của chuyên gia:

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Hiện người ta đang đề cập đến các thuật ngữ có tính thực tiễn đó là "quyền lực cứng" và "quyền lực mềm" theo ông (bà) các thuật ngữ này có ý nghĩa thế nào trong quản lý hành chính ở địa phương nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng?
2. Để thực thi tốt các nhiệm vụ chính trị tại các địa phương thì chủ tịch UBND phường/xã nên hiểu và vận dụng các dạng quyền lực này theo hướng nào?
3. Theo Ông (bà) hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã trong thực tiễn hoạt động ở cấp cơ sở được biểu hiện như thế nào?
4. Những yếu tố chủ quan và khách quan nào ảnh hưởng đến hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã hiện nay?
5. Theo ông (bà) sự thuyết phục của chủ tịch UBND phường/xã đối với nhân dân hiện nay như thế nào?
6. Theo ông/bà yếu tố nào làm suy giảm quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã tại các địa phương:
7. Theo ông/bà, trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cần phải tiến hành như thế nào để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã:
8. Theo ông/bà có những nguyên nhân nào ảnh hưởng đến việc lạm quyền hoặc thực hiện không hết quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã?
9. Để chủ tịch UBND phường/xã làm tốt hơn công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, ông/bà có ý kiến gì với Đảng và Nhà nước?

Phụ Lục 2. XÁC ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY, ĐỘ GIÁ TRỊ VÀ PHÂN NHÓM CÁC THANG ĐO

PHỤ LỤC 2.1. ĐỘ TIN CẬY VÀ ĐỘ GIÁ TRỊ CỦA THANG ĐO

Độ tin cậy và độ giá trị Phần 1 – Nhận thức HVQL

Độ tin cậy câu 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	8

Độ giá trị Câu 1

Factor Analysis KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.645
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	76.621
	df	28
	Sig.	.000

Độ tin cậy câu 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	7

Độ giá trị câu 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	281.938
	df	21
	Sig.	.000

Độ tin cậy câu 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	7

Độ giá trị câu 3

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.584
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	47.248
	df	21
	Sig.	.001

Đô tin cậy câu 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	7

Độ giá trị câu 4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	89.352
	df	21
	Sig.	.000

Độ tin cậy câu 5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	7

Độ giá trị câu 5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.702
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	104.482
	df	21
	Sig.	.000

Độ tin cậy và độ giá trị Phần 2 – các cách thức sử dụng QL

1.Cách thức quyết đoán

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	7

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.732
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	989.876
	df	21
	Sig.	.000

2.Cách thức thuyết phục

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	628	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.674
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	950.073
	df	28
	Sig.	.000

3. Cách thức khuyến khích- trao đổi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	628	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	628	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	7

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.659
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	626.256
	df	21
	Sig.	.000

4. Cách thức thân thiện

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	626	99.7
	Excluded(a)	2	.3
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	7

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1234.430
	df	21
	Sig.	.000

5. Cách thức trừng phạt

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	628	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.634	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.680
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	552.046
	df	15

	Sig.	.000

6. Cách thức tham khảo ý kiến cấp trên

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	626	99.7
	Excluded(a)	2	.3
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.603	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.673
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	545.615
	df	15
	Sig.	.000

7. Cách thức phân quyền

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	626	99.7
	Excluded(a)	2	.3
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.668
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	605.895
	df	15
	Sig.	.000

III. Độ tin cậy và độ giá trị Phần 3 – Kết quả thực hiện HVQL

1.Kết quả thay đổi thái độ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	625	99.5
	Excluded(a)	3	.5
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1520.798
	df	28
	Sig.	.000

Kết quả thay đổi hành vi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	628	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1173.234
	df	28
	Sig.	.000

Kết quả thực hiện các nhiệm vụ ở địa phương

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	627	99.8
	Excluded(a)	1	.2
	Total	628	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	852.099
	df	15
	Sig.	.000

IV. Độ tin cậy và độ giá trị Phần IV – Các yếu tố ảnh hưởng

1.Nắm vững tri thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý cơ sở

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	56	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	65.539
	df	15
	Sig.	.000

2. Động cơ lãnh đạo, quản lý

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	56	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.670
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	113.979
	df	15
	Sig.	.000

3. Kinh nghiệm trong các hoạt động có liên quan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	56	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	65.418
	df	15
	Sig.	.000

4. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng tri thức, kỹ năng QLHCNN

Case Processing Summary

		N	%
	Excluded(a)	0	.0
	Total	56	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.634
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48.937
	df	15
	Sig.	.000

4. Chính sách chế độ đãi ngộ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100.0

	Excluded(a)	0	.0
	Total	56	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.690
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	167.959
	df	15
	Sig.	.000

6. Đặc điểm văn hóa địa phương

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	56	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

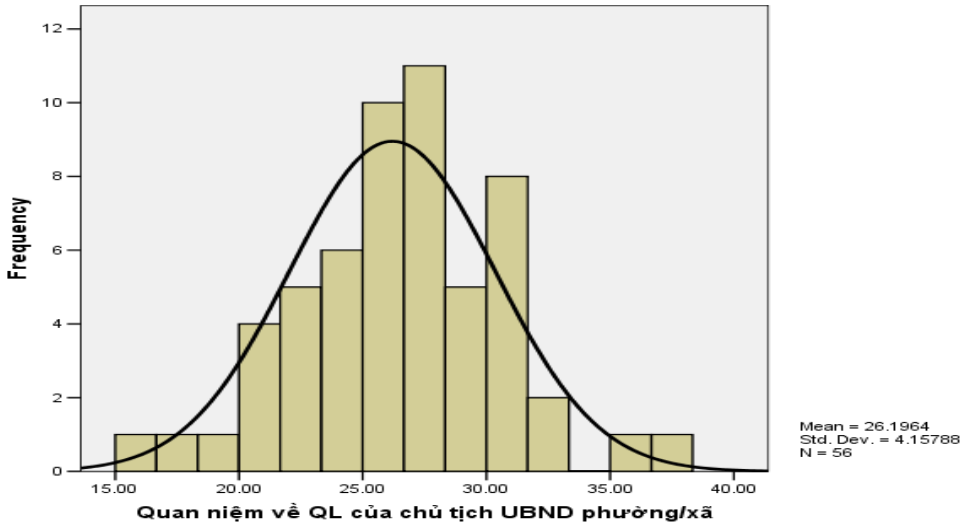
Cronbach's Alpha	N of Items
.527	6

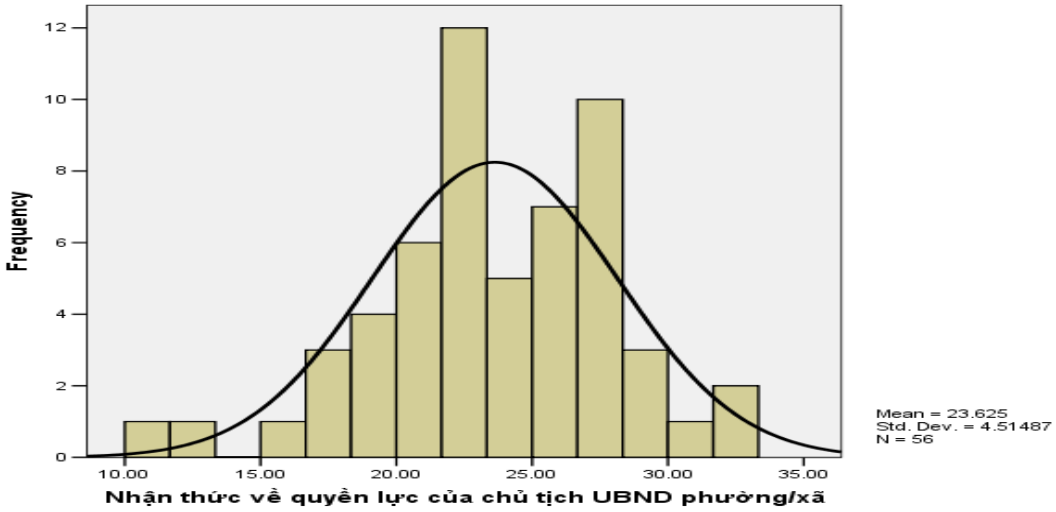
KMO and Bartlett's Test

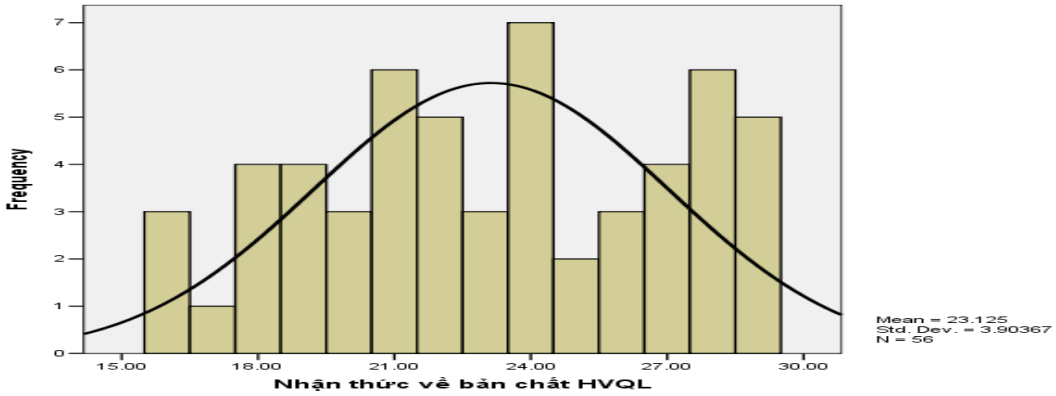
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.534
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52.947
	df	15
	Sig.	.000

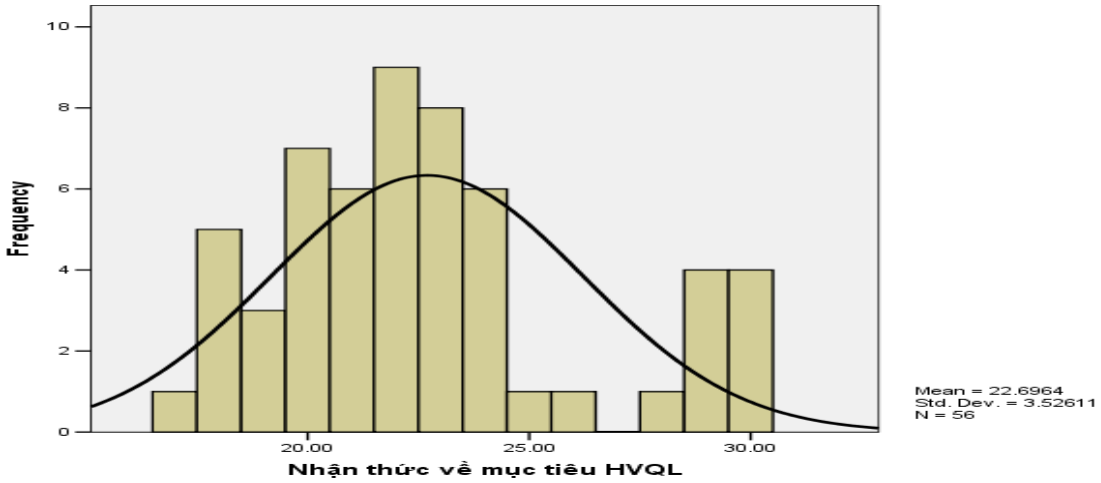
PHỤ LỤC 2.2: ĐỒ THỊ PHÂN NHÓM VÀ TỶ LỆ % CÁC NHÓM Ở CÁC THANG ĐO

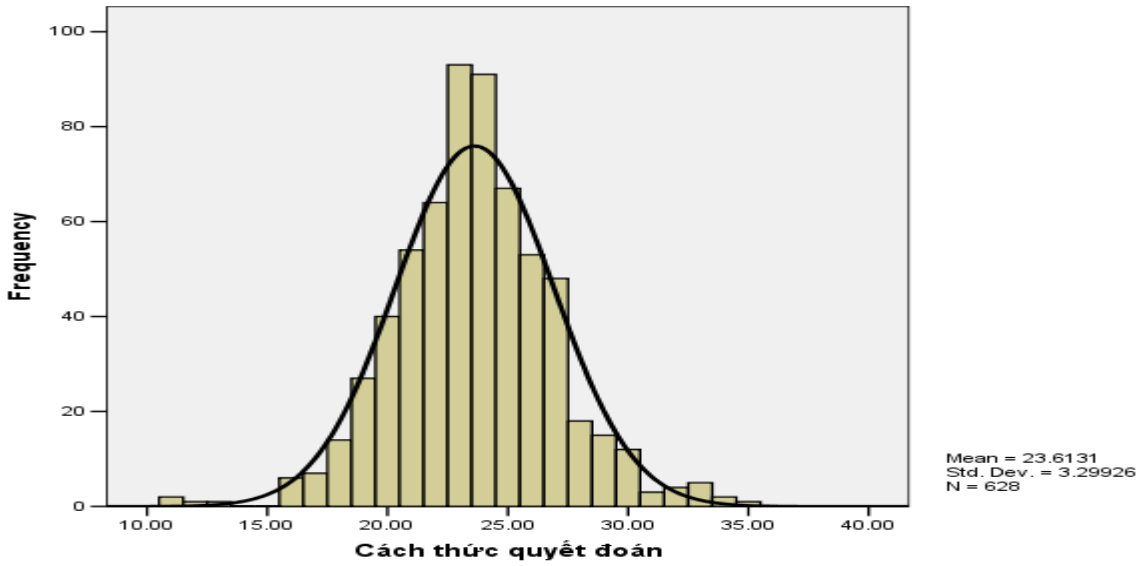
I. Đồ thị

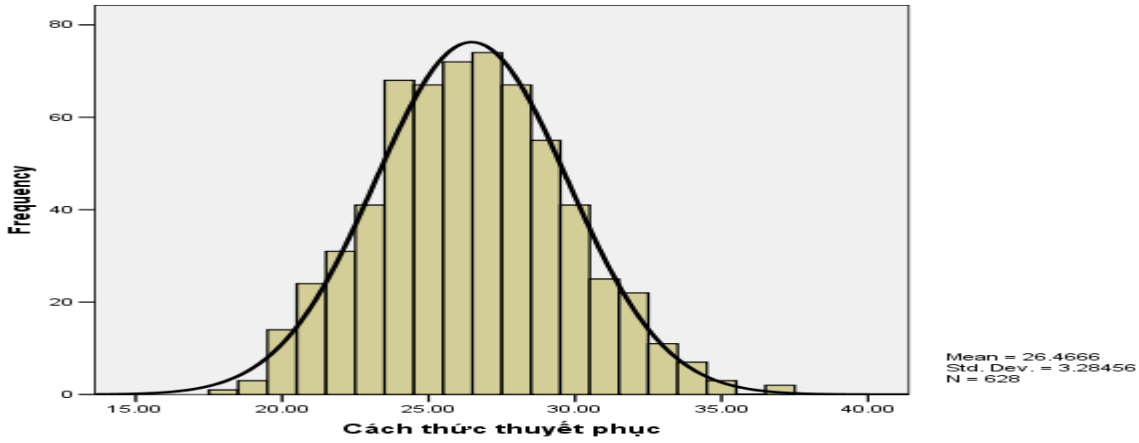


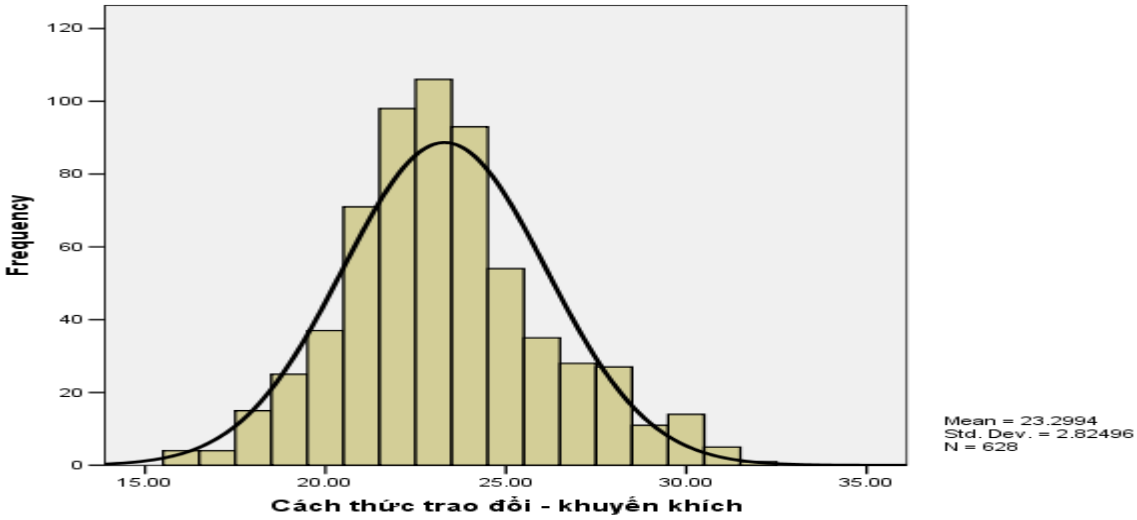


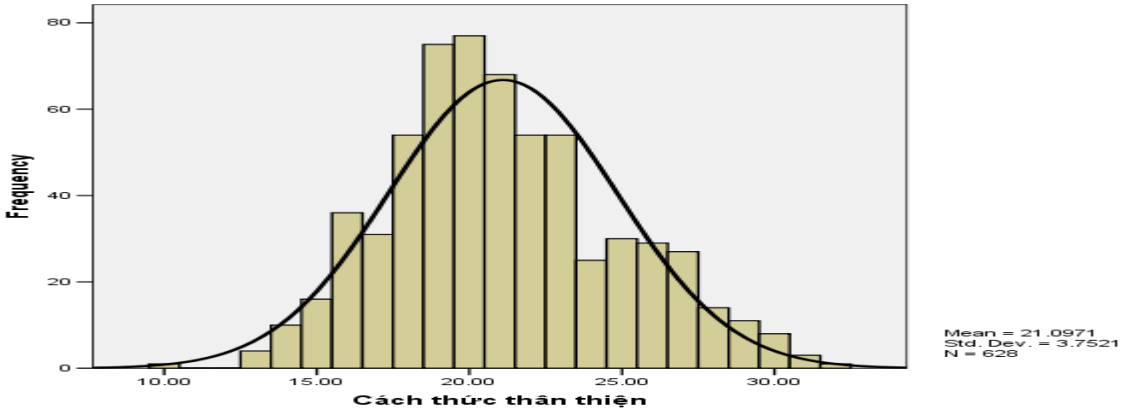


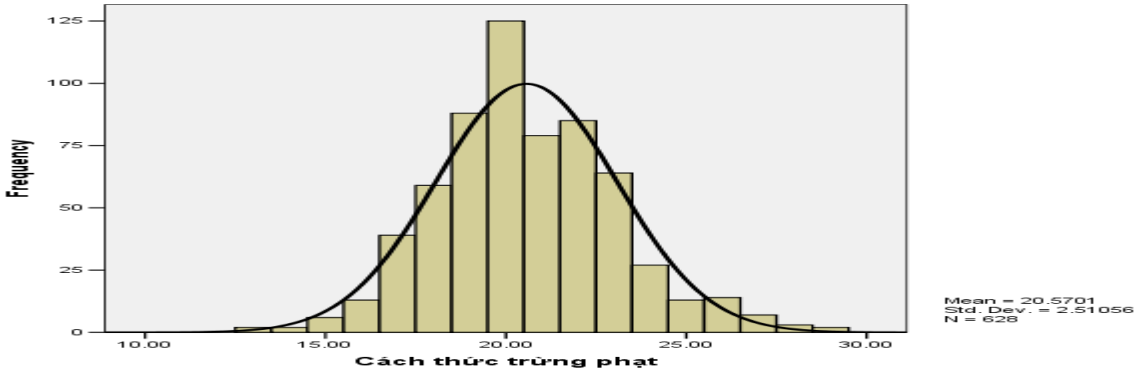

Frequency
Nhận thức về mục tiêu HVQL
Mean = 22.6964
Std. Dev. = 3.52611
N = 56

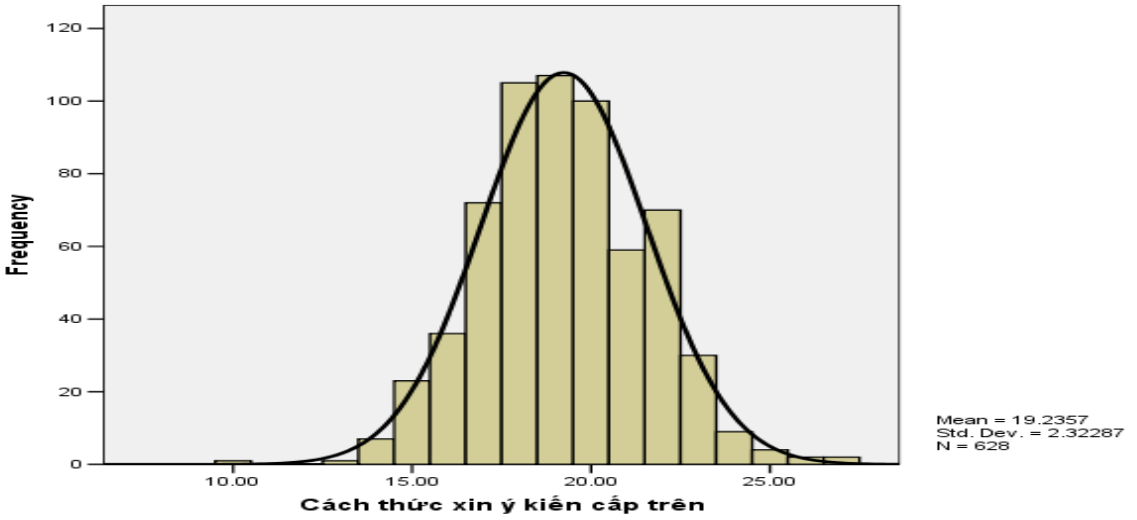

Frequency
Cách thức quyết đoán
Mean = 23.6131
Std. Dev. = 3.29926
N = 628

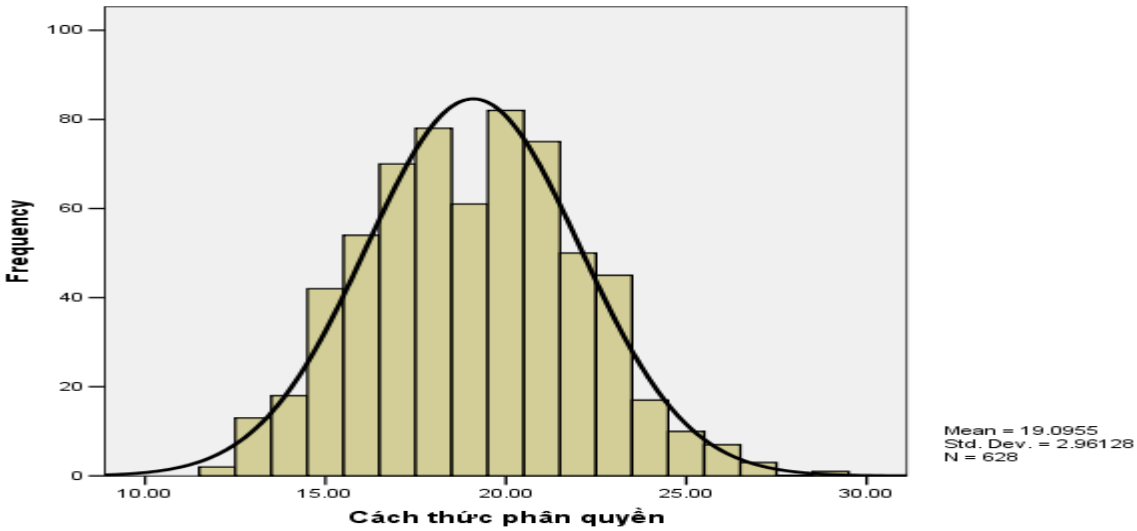

Frequency
Cách thức thuyết phục
Mean = 26.4666
Std. Dev. = 3.28456
N = 628

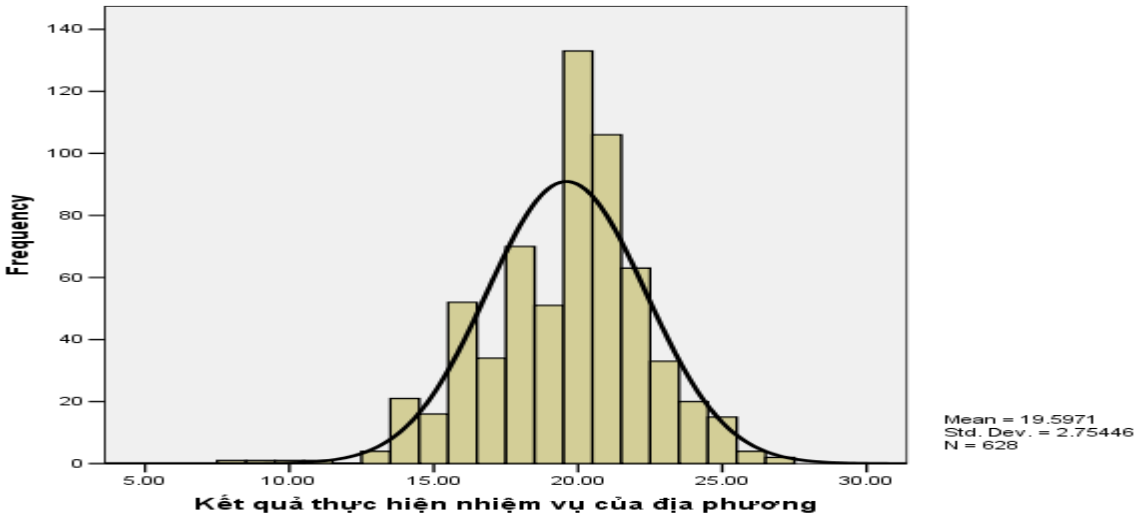

Frequency
120
100
80
60
40
20
0
15.00
20.00
25.00
30.00
35.00
Cách thức trao đổi - khuyến khích
Mean = 23.2994
Std. Dev. = 2.82496
N = 628

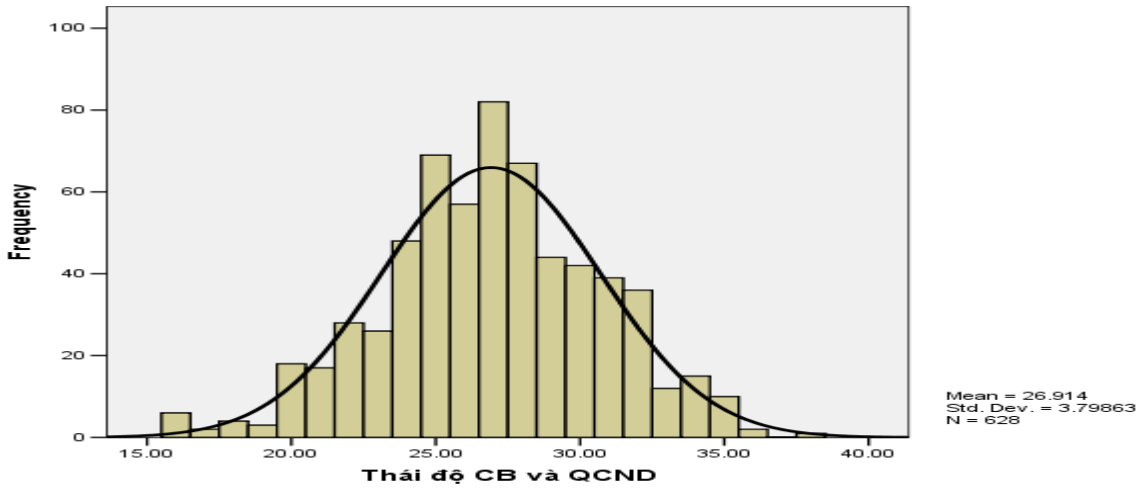

Frequency
80
60
40
20
0
10.00
15.00
20.00
25.00
30.00
Cách thức thân thiện
Mean = 21.0971
Std. Dev. = 3.7521
N = 628

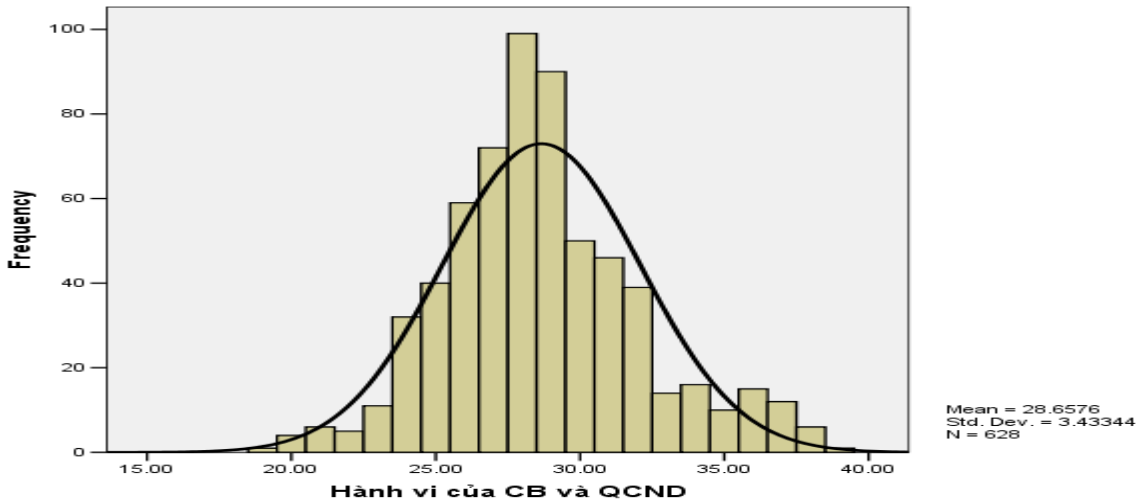

Frequency
125
100
75
50
25
0
10.00
15.00
20.00
25.00
30.00
Cách thức trừng phạt
Mean = 20.5701
Std. Dev. = 2.51056
N = 628

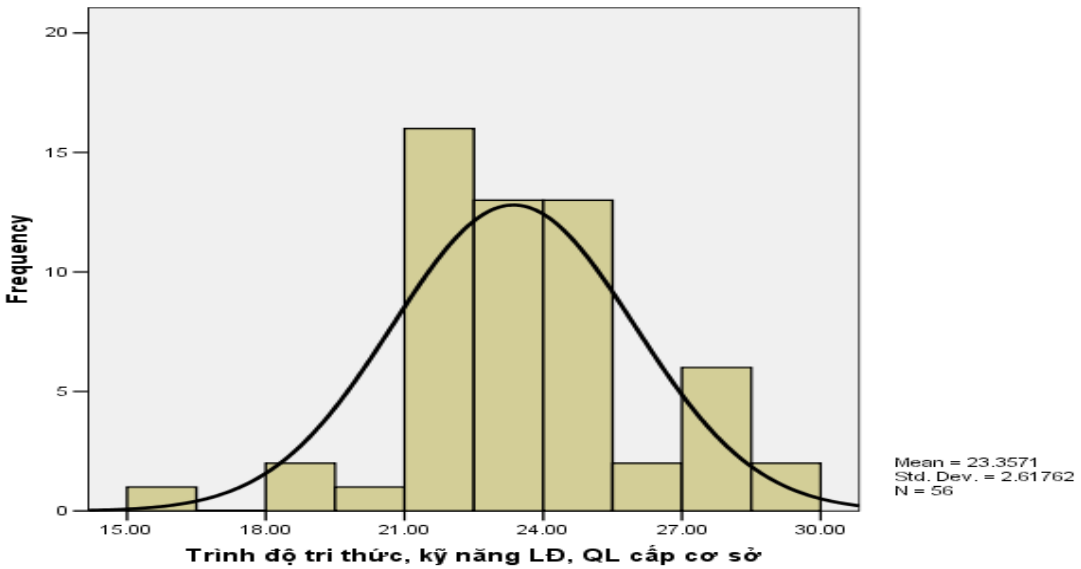

Frequency
120
100
80
60
40
20
0
10.00
15.00
20.00
25.00
Cách thức xin ý kiến cấp trên
Mean = 19.2357
Std. Dev. = 2.32287
N = 628

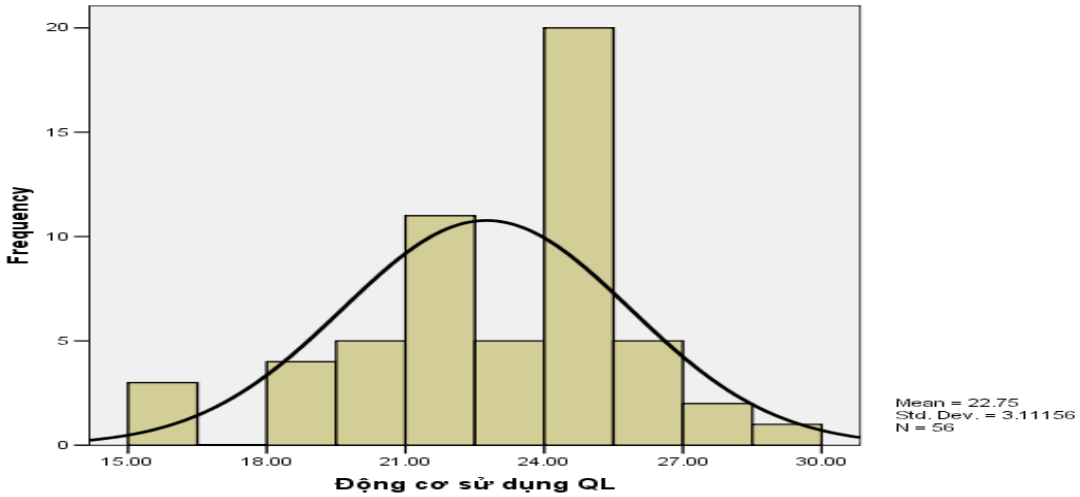

Frequency
100
80
60
40
20
0
10.00
15.00
20.00
25.00
30.00
Cách thức phân quyền
Mean = 19.0955
Std. Dev. = 2.96128
N = 628

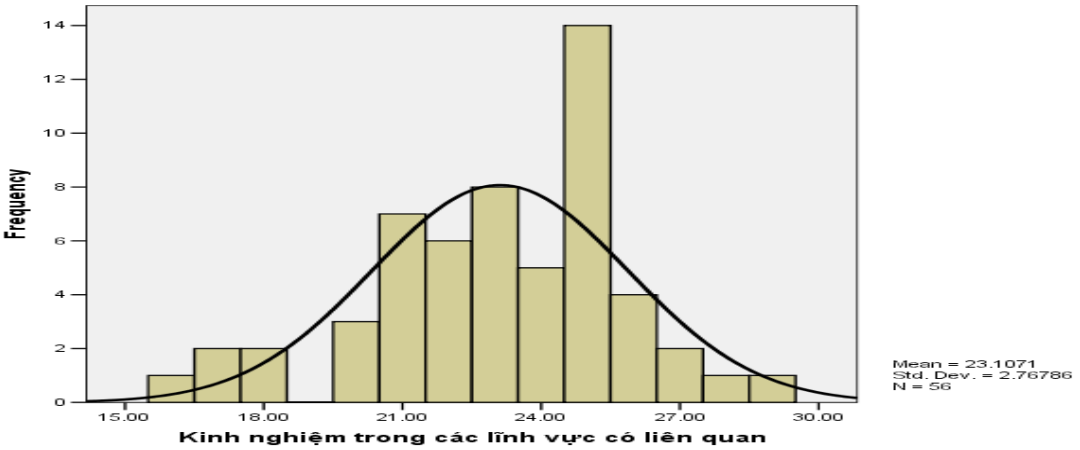

Frequency
140
120
100
80
60
40
20
0
5.00
10.00
15.00
20.00
25.00
30.00
Kết quả thực hiện nhiệm vụ của địa phương
Mean = 19.5971
Std. Dev. = 2.75446
N = 628

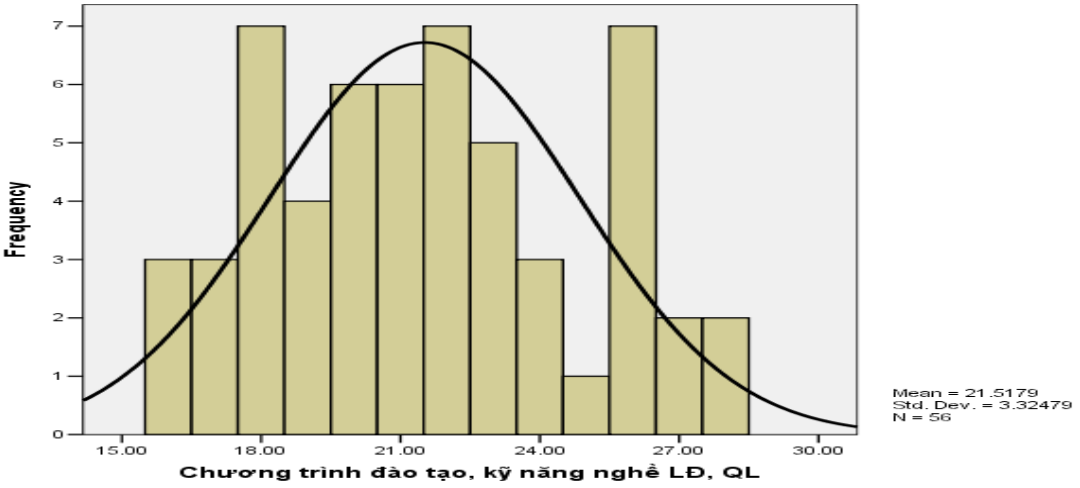

Frequency
100
80
60
40
20
0
15.00
20.00
25.00
30.00
35.00
40.00
Thái độ CB và QCND
Mean = 26.914
Std. Dev. = 3.79863
N = 628

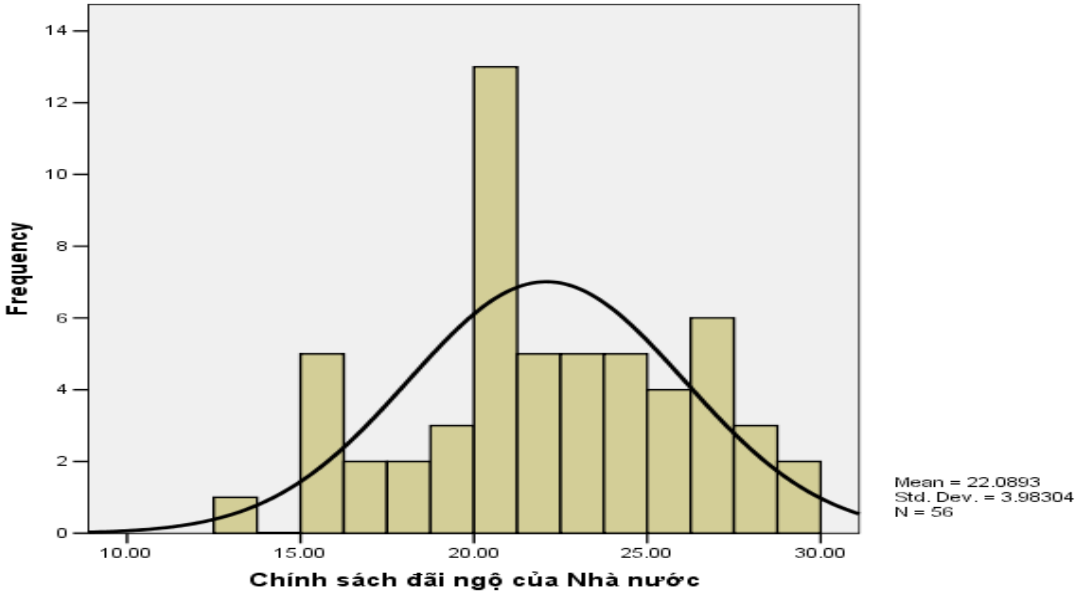

Frequency
100
80
60
40
20
0
15.00
20.00
25.00
30.00
35.00
40.00
Hành vi của CB và QCND
Mean = 28.6576
Std. Dev. = 3.43344
N = 628

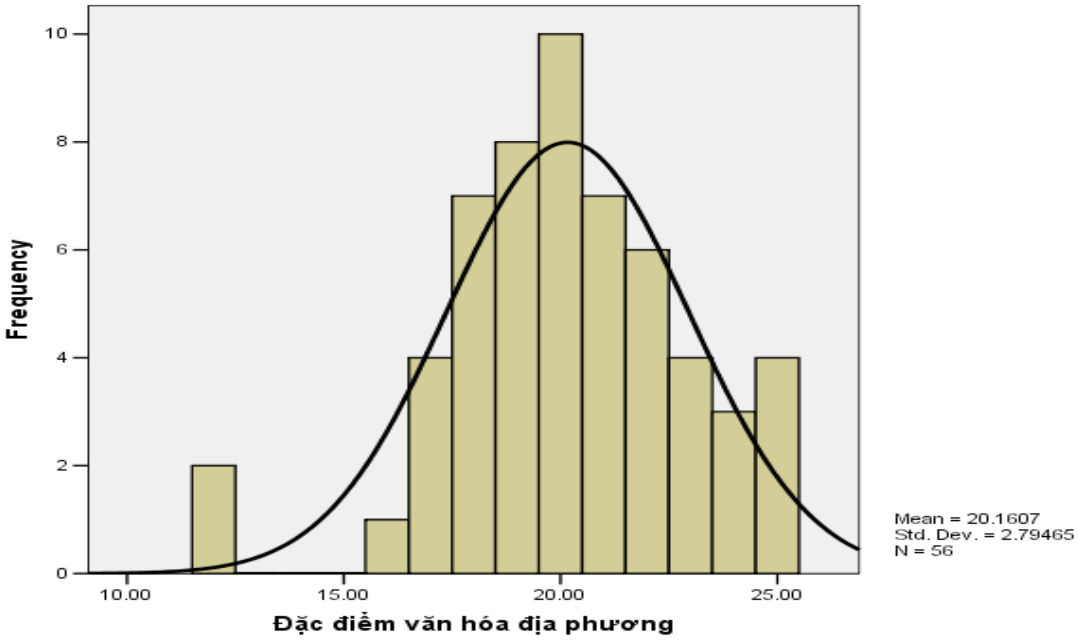

Frequency
20
15
10
5
0
15.00
18.00
21.00
24.00
27.00
30.00
Trình độ tri thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở
Mean = 23.3571
Std. Dev. = 2.61762
N = 56


Frequency
20
15
10
5
0
15.00
18.00
21.00
24.00
27.00
30.00
Động cơ sử dụng QL
Mean = 22.75
Std. Dev. = 3.11156
N = 56


Frequency
14
12
10
8
6
4
2
0
15.00
18.00
21.00
24.00
27.00
30.00
Kinh nghiệm trong các lĩnh vực có liên quan
Mean = 23.1071
Std. Dev. = 2.76786
N = 56


Frequency
7
6
5
4
3
2
1
0
15.00
18.00
21.00
24.00
27.00
30.00
Chương trình đào tạo, kỹ năng nghề LĐ, QL
Mean = 21.5179
Std. Dev. = 3.32479
N = 56





II. Tỷ lệ % giữa các nhóm trong các thang đo

1. Thang đo nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về QL

Quan niệm về QL của chủ tịch UBND phường/xã

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	7	12.5	12.5	12.5
	TB	43	76.8	76.8	89.3
	cao	6	10.7	10.7	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Nhận thứcvề QL của chủ tịch UBND phường/xã

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	6	10.7	10.7	10.7
	TB	44	78.6	78.6	89.3
	cao	6	10.7	10.7	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Nhận thức của chủ tịch UBND phường/xã về QL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	12	21.4	21.4	21.4
	TB	37	66.1	66.1	87.5
	cao	7	12.5	12.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Nhận thức về bản chất HVQL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	8	14.3	14.3	14.3
	TB	37	66.1	66.1	80.4
	cao	11	19.6	19.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Nhận thức về mục tiêu HVQL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	6	10.7	10.7	10.7
	TB	41	73.2	73.2	83.9
	cao	9	16.1	16.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng HVQL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	4	7.1	7.1	7.1
	TB	44	78.6	78.6	85.7
	cao	8	14.3	14.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

2.Thang đo về các cách thức sử dụng QL

Cách thức quyết đoán

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	98	15.6	15.6	15.6
	TB	422	67.2	67.2	82.8
	cao	108	17.2	17.2	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Cách thức thuyết phục

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	114	18.2	18.2	18.2
	TB	403	64.2	64.2	82.3
	cao	111	17.7	17.7	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Cách thức trao đổi – khuyến khích

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	85	13.5	13.5	13.5
	TB	457	72.8	72.8	86.3
	cao	86	13.7	13.7	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Cách thức thân thiện

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	98	15.6	15.6	15.6
	TB	437	69.6	69.6	85.2
	cao	93	14.8	14.8	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Cách thức trừng phạt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	121	19.3	19.3	19.3
	TB	441	70.2	70.2	89.5
	cao	66	10.5	10.5	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Cách thức tham khảo ý kiến cấp trên

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	140	22.3	22.3	22.3
	TB	441	70.2	70.2	92.5
	cao	47	7.5	7.5	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Cách thức phân quyền

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	129	20.5	20.5	20.5
	TB	416	66.2	66.2	86.8
	cao	83	13.2	13.2	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

3. Thang đo về kết quả sử dụng QL

Thái độ CB và QCND

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	104	16.6	16.6	16.6
	TB	448	71.3	71.3	87.9
	cao	76	12.1	12.1	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Hành vi CB và QCND

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	99	15.8	15.8	15.8
	TB	455	72.5	72.5	88.2
	cao	74	11.8	11.8	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

Kết quả thực hiện nhiệm vụ QLHCNN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	131	20.9	20.9	20.9
	TB	423	67.4	67.4	88.2
	cao	74	11.8	11.8	100.0
	Total	628	100.0	100.0	

4.Thang đo về các yếu tố ảnh hưởng

Trình độ tri thức, kỹ năng

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	4	7.1	7.1	7.1
	TB	44	78.6	78.6	85.7
	cao	8	14.3	14.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Động cơ sử dụng QL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	5	8.9	8.9	8.9
	TB	48	85.7	85.7	94.6
	cao	3	5.4	5.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	5	8.9	8.9	8.9
	TB	47	83.9	83.9	92.9
	cao	4	7.1	7.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng tri thức, kỹ năng nghề LĐ, QL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	6	10.7	10.7	10.7
	TB	39	69.6	69.6	80.4
	cao	11	19.6	19.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Chính sách, chế độ đãi ngộ của NN đối với Chủ tịch UBND phường/xã

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	8	14.3	14.3	14.3
	TB	37	66.1	66.1	80.4
	cao	11	19.6	19.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Đặc điểm văn hóa địa phương

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	thap	3	5.4	5.4	5.4
	TB	49	87.5	87.5	92.9
	cao	4	7.1	7.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Phụ lục 3. KIỂM ĐỊNH THỐNG KÊ, HỆ SỐ TƯƠNG QUAN QUA CÁC MẶT BIỂU HIỆN HVQL CỦA CHỦTỊCH UBND PHƯỜNG/ XÃ

PHỤ LỤC 3.1: KIỂM ĐỊNH THỐNG KÊ VÀ TƯƠNG QUAN CỦA MẶT BIỂU HIỆN NHẬN THỨC HVQL

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quyền lực	56	2.16	4.31	3.3248	.47584
Bản chất HVQL	56	2.29	4.14	3.3036	.55767
Mục tiêu HVQL	56	2.43	4.29	3.2423	.50373
Ý nghĩa, tầm quan trọng HVQL	56	2.57	4.86	3.5306	.54054
Valid N (listwise)	56				

So sánh các cặp nội dung nhận thức

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TBAab - TBAc	.02121	.54489	.07281	-.12472	.16713	.291	55	.772
Pair 2	TBAab - TBAd	.08243	.52736	.07047	-.05880	.22366	1.170	55	.247
Pair 3	TBAab - TBAe	-.20584	.51101	.06829	-.34269	-.06898	-3.014	55	.004
Pair 4	TBAc - TBAd	.06122	.52532	.07020	-.07946	.20191	.872	55	.387
Pair 5	TBAc - TBAe	-.22704	.48101	.06428	-.35586	-.09822	-3.532	55	.001
Pair 6	TBAd - TBAe	-.28827	.42770	.05715	-.40280	-.17373	-5.044	55	.000

So sánh nhận thức bản chất HVQL địa vị và cá nhân

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Khi CB va QCND SS thuc hien cac QD cua toi - Khi CB va QCND lam theo su thuyet phuc cua toi	.78571	1.12354	.15014	.48483	1.08660	5.233	55	.000

Số khách thể trả lời "Không đúng" và "hoàn toàn không đúng" (chưa đổi số liệu)

HVQL la su dung ql NN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	23	71.9	71.9	71.9
	Hoan toan dung	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

HVQL la su ren de cua chinh quyen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	7	70.0	70.0	70.0
	Hoan toan dung	3	30.0	30.0	100.0

	Total	10	100.0	100.0	

HVQL dam bao suc manh tran ap cua chinh quyen NN voi the luc thu dich va phan dong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	4	66.7	66.7	66.7
	Hoan toan dung	2	33.3	33.3	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

HVQL nham dao bao an ninh trat tu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	6	100.0	100.0	100.0

Statistics

HVQL nham thuc hien cac muc tieu nhiem vu theo yeu cau cua cap tren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	8	100.0	100.0	100.0

Statistics

HVQL la qua trinh ra quyet dinh QLHCNN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	11	78.6	78.6	78.6
	Hoan toan dung	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

HVQL dam bao suc manh ran de cua chinh quyen NN voi thu dich va phan dong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	7	70.0	70.0	70.0
	Hoan toan dung	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

HVQL the hien su nghiem minh cua quyen luc NN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phan lon la dung	9	81.8	81.8	81.8
	Hoan toan dung	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Hệ số tương quan Person giữa các nội dung nhận thức

Correlations

		TBAab	TBAc	TBAd	TBAe
TBAab	Pearson Correlation	1	.453(**)	.421(**)	.501(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	56	56	56	56
TBAc	Pearson Correlation	.453(**)	1	.514(**)	.617(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	56	56	56	56
TBAd	Pearson Correlation	.421(**)	.514(**)	1	.667(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	56	56	56	56
TBAe	Pearson Correlation	.501(**)	.617(**)	.667(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

So sánh sự khác biệt giữa các tiêu chí

Group Statistics

	Gioi tinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Nam	39	3.3320	.41567	.06656
	Nu	17	3.3756	.40476	.09817

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	.140	.710	-.364	54	.717	-.04367	.11988	-.28401	.19667
	Equal variances not assumed			-.368	31.307	.715	-.04367	.11861	-.28548	.19813

Group Statistics

	Trinh do chuyen mon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Cd-Dh	52	3.3363	.39876	.05530
	Tren Dh	4	3.4616	.58929	.29465

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	.563	.456	-.587	54	.560	-.12534	.21360	-.55359	.30291
	Equal variances not assumed			-.418	3.215	.702	-.12534	.29979	-1.04434	.79365

Group Statistics

	Tuoi doi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Tu 31 den 40	20	3.4139	.43858	.09807
	Tu 41 den 50	28	3.3186	.37200	.07030

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	1.483	.230	.812	46	.421	.09531	.11735	-.14092	.33153
	Equal variances not assumed			.790	36.721	.435	.09531	.12066	-.14924	.33986

Group Statistics

	Tuoi doi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	tren 50	8	3.2665	.48623	.17191
	Tu 41 den 50	28	3.3186	.37200	.07030

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	1.802	.188	-.326	34	.746	-.05210	.15964	-.37653	.27232
	Equal variances not assumed			-.281	9.469	.785	-.05210	.18573	-.46910	.36489

Group Statistics

	Tuoi doi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	tren 50	8	3.2665	.48623	.17191
	Tu 31 den 40	20	3.4139	.43858	.09807

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	.203	.656	-.780	26	.443	-.14741	.18904	-.53599	.24117
	Equal variances not assumed			-.745	11.836	.471	-.14741	.19791	-.57929	.28447

Group Statistics

	Trinh do ly luan chinh tri	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Sc-Tc	29	3.2830	.30526	.05669
	LLCTCC	19	3.5476	.50587	.11606

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	10.167	.003	-2.263	46	.028	-.26455	.11690	-.49985	-.02925
	Equal variances not assumed			-2.048	26.638	.051	-.26455	.12916	-.52973	.00063

Group Statistics

	Trinh do ly luan chinh tri	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Cu nhan	8	3.0902	.28880	.10210
	LLCTCC	19	3.5476	.50587	.11606

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	5.309	.030	-2.382	25	.025	-.45738	.19203	-.85288	-.06187
	Equal variances not assumed			-2.959	22.298	.007	-.45738	.15458	-.77770	-.13705

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	5.445	.023	-4.373	54	.000	-.41503	.09491	-.60531	-.22475
	Equal variances not assumed			-4.441	47.843	.000	-.41503	.09345	-.60295	-.22711

Group Statistics

	Noi thanh va ngoai thanh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Noi thanh	28	3.3844	.40875	.07725
	Ng thanh	28	3.3060	.41332	.07811

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	.100	.753	.714	54	.478	.07844	.10986	-.14180	.29869
	Equal variances not assumed			.714	53.993	.478	.07844	.10986	-.14180	.29869

Group Statistics

	Nhiem ky	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBA	Nky 1	30	3.1768	.32597	.05951
	Nky 2	26	3.5396	.41450	.08129

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	2.263	.138	-3.663	54	.001	-.36277	.09903	-.56132	-.16423
	Equal variances not assumed			-3.601	47.274	.001	-.36277	.10075	-.56542	-.16013

PHỤ LỤC 3.2 – SO SÁNH CÁC GIÁ TRỊ TRUNG BÌNH CÁC CÁCH THỨC SỬ DỤNG QUYỀN LỰC VÀ HỆ SỐ TƯƠNG QUAN

So sánh cặp đôi các cách thức sử dụng QL

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TBbac - TBbbc	.06732	.51008	.02035	.02735	.10730	3.308	627	.001
Pair 2	TBbac - TBbcc	.04716	.51616	.02060	.00672	.08761	2.290	627	.022
Pair 3	TBbac - TBbdc	.36040	.57048	.02276	.31570	.40511	15.832	627	.000
Pair 4	TBbac - TBbec	-.05270	.48685	.01943	-.09085	-.01455	-2.713	627	.007
Pair 5	TBbac - TBbfc	.16790	.51510	.02055	.12753	.20826	8.168	627	.000
Pair 6	TBbac - TBbgc	.19125	.48665	.01942	.15311	.22938	9.848	627	.000
Pair 7	TBbbc - TBbcc	-.02016	.43456	.01734	-.05421	.01389	-1.163	627	.245
Pair 8	TBbbc - TBbdc	.29308	.52394	.02091	.25202	.33414	14.018	627	.000
Pair 9	TBbbc - TBbec	-.12002	.52219	.02084	-.16094	-.07910	-5.760	627	.000
Pair 10	TBbbc - TBbfc	.10057	.46407	.01852	.06421	.13694	5.431	627	.000
Pair 11	TBbbc - TBbgc	.12393	.50343	.02009	.08447	.16338	6.169	627	.000
Pair 12	TBbcc - TBbdc	.31324	.55158	.02201	.27002	.35646	14.231	627	.000
Pair 13	TBbcc - TBbec	-.09986	.49696	.01983	-.13881	-.06092	-5.036	627	.000
Pair 14	TBbcc - TBbfc	.12073	.44488	.01775	.08587	.15559	6.801	627	.000
Pair 15	TBbcc - TBbgc	.14409	.53143	.02121	.10244	.18573	6.794	627	.000
Pair 16	TBbdc - TBbec	-.41310	.58354	.02329	-.45883	-.36738	-17.741	627	.000
Pair 17	TBbdc - TBbfc	-.19251	.55967	.02233	-.23637	-.14865	-8.620	627	.000
Pair 18	TBbdc - TBbgc	-.16915	.53908	.02151	-.21140	-.12691	-7.863	627	.000
Pair 19	TBbfc - TBbgc	.02335	.48976	.01954	-.01502	.06173	1.195	627	.233

So sánh cặp đôi giữa cách thức sử dụng QL quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TBchungcung - TBchungmen	.14314	.33043	.01319	.11725	.16904	10.856	627	.000

Tương quan giữa các cách thức sử dụng QL

Correlations

		TBbac	TBbbc	TBbcc	TBbdc	TBbec	TBbfc	TBbgc
TBbac	Pearson Correlation	1	.331(**)	.305(**)	.359(**)	.400(**)	.284(**)	.488(**)

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	628	628	628	628	628	628	628
TBbbc	Pearson Correlation	.331(**)	1	.430(**)	.411(**)	.207(**)	.324(**)	.391(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	628	628	628	628	628	628	628
TBbcc	Pearson Correlation	.305(**)	.430(**)	1	.336(**)	.269(**)	.367(**)	.311(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	628	628	628	628	628	628	628
TBbdc	Pearson Correlation	.359(**)	.411(**)	.336(**)	1	.271(**)	.297(**)	.453(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	628	628	628	628	628	628	628
TBbec	Pearson Correlation	.400(**)	.207(**)	.269(**)	.271(**)	1	.271(**)	.393(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	628	628	628	628	628	628	628
TBbfc	Pearson Correlation	.284(**)	.324(**)	.367(**)	.297(**)	.271(**)	1	.401(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	628	628	628	628	628	628	628
TBbgc	Pearson Correlation	.488(**)	.391(**)	.311(**)	.453(**)	.393(**)	.401(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	628	628	628	628	628	628	628

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PHỤ LỤC 3.3 KẾT QUẢ SỬ DỤNG QUYỀN LỰC

So sánh cặp đôi các biểu hiện kết quả thực hiện HVQL

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TBcac - TBcbc	-.21591	.47059	.01878	-.25278	-.17903	-11.498	627	.000
Pair 2	TBcac - TBccc	.09910	.48022	.01916	.06147	.13673	5.172	627	.000
Pair 3	TBcbc - TBccc	.31501	.53946	.02153	.27273	.35728	14.633	627	.000

Hệ số tương quan giữa các kết quả HVQL

Correlations

		TBcac	TBcbc	TBccc
TBcac	Pearson Correlation	1	.461(**)	.471(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	628	628	628
TBcbc	Pearson Correlation	.461(**)	1	.265(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	628	628	628
TBccc	Pearson Correlation	.471(**)	.265(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	628	628	628

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PHỤ LỤC 3.4. KẾT QUẢ BÀI TẬP ĐO NGHIỆM

So sánh các kết quả bài tập nghiệm

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TBTHNT - TBTHCL	.16071	.51440	.06874	.02296	.29847	2.338	55	.023
Pair 2	TBTHNT - TBTHKQ	.19196	.43950	.05873	.07427	.30966	3.269	55	.002
Pair 3	TBTHCL - TBTHKQ	.03125	.46725	.06244	-.09388	.15638	.500	55	.619

Hệ số tương quan giữa kết quả bài tập nghiệm với các nội dung HVQL

Correlations

		TBBccnd	TBA	TBCchung	TBTH
TBBccnd	Pearson Correlation	1	.785(**)	.805(**)	.355(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007
	N	56	56	56	56
TBA	Pearson Correlation	.785(**)	1	.673(**)	.637(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	56	56	56	56
TBCchung	Pearson Correlation	.805(**)	.673(**)	1	.414(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002
	N	56	56	56	56
TBTH	Pearson Correlation	.355(**)	.637(**)	.414(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.002	
	N	56	56	56	56

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

So sánh kết quả giải bài tập nghiệm với các tiêu chí

Independent Samples Test – Kết quả bài tập nghiệm với tập huấn

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBTH	Equal variances assumed	8.126	.006	-2.796	54	.007	-.22275	.07968	-.38250	-.06301
	Equal variances not assumed			-2.842	46.993	.007	-.22275	.07838	-.38043	-.06508

Independent Samples Test – kết quả bài tập nghiệm với nhiệm kỳ

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

									Lower	Upper
TBTH	Equal variances assumed	7.160	.010	-2.016	54	.049	-.16603	.08237	-.33117	-.00089
	Equal variances not assumed			-1.971	44.966	.055	-.16603	.08425	-.33571	.00366

PHỤ LỤC 3.5. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HVQL – HỒI QUY TUYẾN TÍNH

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TBDa	56	2.83	4.67	3.7827	.37325
TBDc	56	2.67	4.50	3.6071	.39877
TBDb	56	2.50	5.00	3.7917	.51859
TBDd	56	2.67	4.67	3.5595	.53127
TBDe	56	2.17	5.00	3.6815	.66384
TBDf	56	2.00	4.33	3.3631	.47152
Valid N (listwise)	56				

Ghí chú: Da: Yếu tố trình độ kiến thức, kỹ năng LĐ, QL cấp cơ sở; Db: động cơ sử dụng QL; Dc: kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạt động có liên quan; Dd: chương trình đào, tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng LĐ, QL HCNN cấp cơ sở; De: Chế độ đãi ngộ của NN đối với chủ tịch UBND phường/xã;Df: Đặc điểm văn hóa địa phương

Paired Samples Test – các cặp yếu tố ảnh hưởng

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	TBDa - TBDb	-.00893	.55178	.07374	-.15670	.13884	-.121	55	.904
Pair 2	TBDa - TBDc	.17560	.38850	.05191	.07156	.27964	3.382	55	.001
Pair 3	TBDa - TBDd	.22321	.55348	.07396	.07499	.37144	3.018	55	.004
Pair 4	TBDa - TBDe	.10119	.66262	.08855	-.07626	.27864	1.143	55	.258
Pair 5	TBDa - TBDf	.41964	.50351	.06728	.28480	.55448	6.237	55	.000
Pair 6	TBDb - TBDc	.18452	.54093	.07228	.03966	.32939	2.553	55	.013
Pair 7	TBDb - TBDd	.23214	.59176	.07908	.07367	.39062	2.936	55	.005
Pair 8	TBDb - TBDe	.11012	.61074	.08161	-.05344	.27368	1.349	55	.183
Pair 9	TBDb - TBDf	.42857	.53073	.07092	.28644	.57070	6.043	55	.000
Pair 10	TBDc - TBDd	.04762	.48275	.06451	-.08166	.17690	.738	55	.464
Pair 11	TBDc - TBDe	-.07440	.58337	.07796	-.23063	.08182	-.954	55	.344
Pair 12	TBDc - TBDf	.24405	.46922	.06270	.11839	.36971	3.892	55	.000
Pair 13	TBDd - TBDe	-.12202	.65789	.08791	-.29821	.05416	-1.388	55	.171
Pair 14	TBDd - TBDf	.19643	.60562	.08093	.03424	.35861	2.427	55	.019
Pair 15	TBDe - TBDf	.31845	.60743	.08117	.15578	.48112	3.923	55	.000

Phân tích hồi quy tuyến tính biểu hiện HVQL với các yếu tố tác động độc lập và tác động theo nhóm (cụm) yếu tố

Correlations

Ghi chú: * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

TBABCchung: Mức độ biểu hiện HVQL của chủ tịch UBND phường/xã

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TBDa(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: TBABCchung

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605(a)	.366	.354	.17501

a Predictors: (Constant), TBDa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526(a)	.276	.263	.18699

a Predictors: (Constant), TBDb

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551(a)	.304	.291	.18343

a Predictors: (Constant), TBDc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493(a)	.243	.229	.19126

a Predictors: (Constant), TBDd

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555(a)	.308	.295	.18287

a Predictors: (Constant), TBDe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538(a)	.289	.276	.18535

a Predictors: (Constant), TBDf

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781(a)	.610	.580	.14118

a Predictors: (Constant), TBDf, TBDd, TBDa, TBDe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710(a)	.503	.464	.15938

a Predictors: (Constant), TBDb, TBDd, TBDf, TBDe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708(a)	.502	.462	.15969

a Predictors: (Constant), TBDc, TBDf, TBDd, TBDe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796(a)	.633	.588	.13974

a Predictors: (Constant), TBDc, TBDb, TBDa, TBDf, TBDd, TBDe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743(a)	.551	.526	.15003

a Predictors: (Constant), TBDc, TBDb, TBDa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688(a)	.474	.443	.16250

a Predictors: (Constant), TBDf, TBDd, TBDe

PHỤ LỤC 3.6. THỰC NGHIỆM TÁC ĐỘNG

I. PHẦN TÁC ĐỘNG NÂNG CAO NHẬN THỨC

1. Đo trước thực nghiệm

Chú giải: TBachung: nhận thức về quyền lực của Chủ tịch UBND phường/xã; TBac: Nhận thức về bản chất HVQL; TBad: nhận thức về mục tiêu HVQL; TBae: nhận thức về tầm quan trọng, ý nghĩa của HVQL

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TBachung	20	2.53	4.31	3.3045	.50234
TBac	20	2.71	4.00	3.3357	.39130
TBae	20	2.57	4.57	3.5071	.58897
TBad	20	2.43	4.29	3.3000	.61993
Valid N (listwise)	20				

Correlations

		TBachung	TBac	TBae	TBad
TBachung	Pearson Correlation	1	.673(**)	.691(**)	.691(**)
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.001
	N	20	20	20	20
TBac	Pearson Correlation	.673(**)	1	.681(**)	.670(**)
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.001
	N	20	20	20	20
TBae	Pearson Correlation	.691(**)	.681(**)	1	.726(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000
	N	20	20	20	20
TBad	Pearson Correlation	.691(**)	.670(**)	.726(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	
	N	20	20	20	20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Đo sau thực nghiệm

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TBachung	21	3.18	4.68	4.0561	.40527
TBac	21	2.71	4.57	3.8299	.64621
TBae	21	3.00	4.86	4.3401	.49379
TBad	21	3.00	4.86	4.0816	.60368
TBA	21	3.01	4.69	4.0770	.48780
Valid N (listwise)	21				

Correlations

		TBachung	TBac	TBae	TBad
TBachung	Pearson Correlation	1	.688(**)	.780(**)	.736(**)
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	21	21	21	21
TBac	Pearson Correlation	.688(**)	1	.689(**)	.812(**)
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.000
	N	21	21	21	21
TBae	Pearson Correlation	.780(**)	.689(**)	1	.857(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	21	21	21	21
TBad	Pearson Correlation	.736(**)	.812(**)	.857(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	21	21	21	21

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.KIỂM ĐỊNH T-TEST ĐTB TRƯỚC VÀ SAU THỰC NGHIỆM Ở CÁC CẶP

	Nhom	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TBachung	trctn	20	3.3045	.50234	.11233
	sautn	20	4.1000	.36102	.08073
TBac	trctn	20	3.3357	.39130	.08750
	sautn	20	3.8786	.62231	.13915
TBae	trctn	20	3.5071	.58897	.13170
	sautn	20	4.4071	.39675	.08872
TBad	trctn	20	3.3000	.61993	.13862
	sautn	20	4.1357	.56476	.12629
TBA	trctn	20	3.3618	.46163	.10322
	sautn	20	4.1304	.43294	.09681

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBachung	Equal variances assumed	1.540	.222	-5.751	38	.000	-.79554	.13833	-1.07556	-.51551
	Equal variances not assumed			-5.751	34.493	.000	-.79554	.13833	-1.07650	-.51457
TBac	Equal variances assumed	4.250	.046	-3.303	38	.002	-.54286	.16438	-.87562	-.21010
	Equal variances not assumed			-3.303	31.993	.002	-.54286	.16438	-.87768	-.20803
TBae	Equal variances assumed	2.048	.161	-5.668	38	.000	-.90000	.15879	-1.22146	-.57854

	Equal variances not assumed			-5.668	33.299	.000	-.90000	.15879	-1.22295	-.57705
TBad	Equal variances assumed	.010	.922	-4.457	38	.000	-.83571	.18752	-1.21533	-.45610
	Equal variances not assumed			-4.457	37.675	.000	-.83571	.18752	-1.21544	-.45599
TBA	Equal variances assumed	.011	.918	-5.431	38	.000	-.76853	.14152	-1.05501	-.48204
	Equal variances not assumed			-5.431	37.845	.000	-.76853	.14152	-1.05505	-.48200

4.So sánh nhận thức về quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân

Group Statistics

	Nhom	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
QL địa vị	trctn	20	3.5563	.35233	.07878
	sautn	20	4.2500	.27205	.06083
QL cá nhân	trctn	20	3.2100	.82711	.18495
	sautn	20	4.1600	.49673	.11107

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TB QL địa vị	Equal variances assumed	.284	.597	-6.970	38	.000	-.69375	.09954	-.89525	-.49225
	Equal variances not assumed			-6.970	35.715	.000	-.69375	.09954	-.89568	-.49182
TB QL cá nhân	Equal variances assumed	4.620	.038	-4.404	38	.000	-.95000	.21574	-1.38674	-.51326
	Equal variances not assumed			-4.404	31.128	.000	-.95000	.21574	-1.38992	-.51008

5.Kiểm định sự khác biệt giới tính nhận thức về HVQL trước và sau tác động TN

T-Test

Group Statistics

	Gioi tinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ĐTB nhận thức	Nam	13	3.3978	.42585	.11811
	Nu	7	3.2950	.55147	.20844

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	.545	.470	.465	18	.647	.10287	.22102	-.36148	.56722
	Equal variances not assumed			.429	9.958	.677	.10287	.23957	-.43123	.63698

Group Statistics

	Gioi tinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ĐTB nhận thức	Nam	13	4.1614	.47077	.13057
	Nu	7	4.0727	.37992	.14360

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TBA	Equal variances assumed	.594	.451	.428	18	.674	.08870	.20748	-.34720	.52459
	Equal variances not assumed			.457	14.922	.654	.08870	.19408	-.32517	.50256

II.BÀI TẬP ĐO NGHIỆM

1.Đo trước thực nghiệm

Chú giải: TBTHQD: trung bình tình huống quyết đoán; TBTHTP:trung bình tình huống thuyết phục; TBTHKK: trug bình tình huống khuyến khích – trao đổi; TBTHTT: trung bình tình huống thân thiện; TBTHTPhat: trung bình tình huống trừng phạt; TBTHYKCT: trung bình tình huống tham khảo ý kiến cấp trên; TBTHPQ: trung bình tình huống phân quyền; TBTHQLC: trung bình tình huống quyền lực địa vị; TBTHQLM: trung bình tình huống quyền lực cá nhân: TBTHchung: trung bình bài tập đo nghiệm

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TBTHQD	20	1.50	3.00	2.3500	.48936
TBTHTP	20	1.00	3.00	2.1500	.60914
TBTHKK	20	1.50	3.00	2.1500	.46169
TBTHTT	20	1.50	3.00	2.2000	.41039
TBTHTHat	20	1.50	3.00	2.4000	.47573
TBTHYKCT	20	1.00	3.00	2.3500	.46169
TBTHPQ	20	1.00	3.00	2.1750	.61291
TBTHDCDTMT	20	1.67	3.00	2.2500	.45724
TBTHTCCB	20	1.33	3.00	2.1500	.53503
TBTHTDKNTC	20	1.50	3.00	2.3500	.46169
TBTHQLVHXH	20	1.67	3.00	2.3333	.40465
TBTHchung	20	1.93	2.79	2.2536	.23913
TBTHQLC	20	1.90	2.80	2.2850	.26808
TBTHQLM	20	1.50	2.75	2.1750	.40636
Valid N (listwise)	20				

2.Đo sau thực nghiệm

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

TBTHQD	20	2.00	3.00	2.7750	.34317
TBTHTP	20	1.00	3.00	2.7000	.49736
TBTHKK	20	1.50	3.00	2.5000	.42920
TBTHTT	20	1.50	3.00	2.6500	.43225
TBTHTHat	20	2.00	3.00	2.6500	.36635
TBTHYKCT	20	2.00	3.00	2.7250	.34317
TBTHPQ	20	1.50	3.00	2.6250	.50977
TBTHDCDTMT	20	2.33	3.00	2.7167	.24839
TBTHTCCB	20	1.67	3.00	2.6333	.40320
TBTHTDKNTC	20	2.00	3.00	2.6750	.33541
TBTHQLVHXH	20	2.00	3.00	2.6333	.26269
TBTHchung	20	2.43	2.86	2.6607	.15350
TBTHQLC	20	2.20	2.90	2.6550	.17614
TBTHQLM	20	1.75	3.00	2.6750	.32546
Valid N (listwise)	20				

PHỤ LỤC 4: TÓM LƯỢC NỘI DUNG THỰC NGHIỆM

Mục đích: Cung cấp cho nghiệm thể một số khái niệm, kiến thức cơ bản về HVQL. Qua đó, nghiệm thể có thể thấy rằng, để sử dụng QL phù hợp với các tình huống quản lý đòi hỏi người lãnh đạo phải nhận thức được các cơ sở QL, các cách thức sử dụng QL; nhận biết và phân loại được các dạng tình huống quản lý, đồng thời nhận biết được tính phù hợp của các cách thức đối với các tình huống quản lý.

Biện pháp 1: Tổ chức học tập trên lớp nhằm bồi dưỡng tri thức về HVQL cho khách thể nhóm thực nghiệm Từ đó củng cố, nâng cao nhận thức về HVQL của chủ tịch UBND phường/xã cho các nghiệm thể. Tổng thời gian thực hiện biện pháp này là 30 tiết (bao gồm 25 tiết lý thuyết và 5 tiết thảo luận)

Bài 1. QUYỀN LỰC TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ (5 tiết)

Mục đích: Hình thành nhận thức về quyền lực đối với người học

Yêu cầu:

- Nắm được khái niệm, đặc điểm và các loại quyền lực của người lãnh đạo, quản lý nói chung và chủ tịch UBND phường/xã nói riêng;
- Biết vận dụng những hiểu biết về quyền lực vào thực tiễn hoạt động QLHCNN ở địa phương

Tài liệu tham khảo:

1. Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh(2008), *Tâm lý học lãnh đạo, quản lý*, Nhà xuất bản Sự thật, Hà Nội
2. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
3. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình Tâm lý học quản lý*, Nhà xuất bản Đại học sư phạm, Hà Nội.

IV. Lịch sử nghiên cứu quyền lực trong lãnh đạo, quản lý

1. Những nghiên cứu về quyền lực ở nước ngoài

QL đã được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu trên các góc độ khác nhau, bao gồm có bốn hướng tiếp cận chủ yếu.

1.1. Nghiên cứu sử dụng quyền lực địa vị của người lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người dưới quyền

1.2. Nghiên cứu sử dụng quyền lực cá nhân của người lãnh đạo, quản lý ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người dưới quyền

1.3. Nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất và các loại quyền lực của người lãnh đạo và mức độ ảnh hưởng của các loại quyền lực tới người dưới quyền trong quản lý

1.4. Nghiên cứu hành vi sử dụng quyền lực cũng như phong cách của người lãnh đạo, quản lý trong các tình huống quản lý

2 .Những nghiên cứu về quyền lực ở Việt Nam

HVQL trong hoạt động quản lý ở Việt Nam đã được quan tâm nghiên cứu, có thể khái quát thành hai hướng nghiên cứu chủ yếu, đó là những nghiên cứu ở góc độ lý luận và vận dụng lý luận vào nghiên cứu thực tiễn hoạt động quản lý.

1.1.2.1. Nghiên cứu dưới góc độ lý luận

1.1.2.2. Nghiên cứu dưới góc độ thực tiễn quản lý

V. Khái niệm về quyền lực trong lãnh đạo, quản lý (khái niệm, phân loại về quyền lực)

1. Khái niệm về quyền lực:

QL là tiềm năng gây ảnh hưởng của chủ thể này tới nhận thức, thái độ và hành vi của chủ thể khác và ngược lại.

2. Đặc điểm của quyền lực

a. QL là khả năng gây ảnh hưởng;

b. QL luôn ở dạng tiềm năng;

c. Tính giới hạn của quyền lực;

d. QL là một hiện tượng xã hội phổ biến;

<u>*Bài tập 1*</u>: Nếu nói về quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã, theo ông (bà) quyền lực của chủ tịch UBND phường, xã sẽ là:

a. Khả năng điều hành cán bộ và nhân dân trên địa bàn phường, xã dựa trên cơ sở quyền hạn được pháp luật quy định một cách cụ thể.

b. Khả năng ảnh hưởng của chủ tịch UBND phường, xã tới cán bộ và nhân dân trên địa bàn phường, xã.

c. Cả hai loại trên

VI. Các loại quyền lực trong hoạt động quản lý

1. Cách phân loại của G.A.Yukl, cho rằng có 3 cơ sở (loại) của quyền lực, đó là:

a. Quyền lực địa vị:

b. Quyền lực cá nhân:

c. Quyền lực chính trị:

2. Cách phân loại của Paul Hersey và Kent Blanc Hart

Có hai loại quyền lực là quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân:

a. Quyền lực địa vị

b. Quyền lực cá nhân (nhóm)

***3. Cách phân loại của French và Raven (1959*)**

Có 5 loại quyền lực khác nhau:

a. *Quyền lực cưỡng bức*

b. *Quyền lực khuyến khích*:

c.Quyền lực chuyên môn:

d. *Quyền lực tư vấn*:

e. *Quyền lực pháp lý*:

IV. Quyền lực của Chủ tịch UBND phường/xã

1. Khái niệm, đặc điểm về người Chủ tịch UBND phường/xã

2. Quyền lực của Chủ tịch UBND phường/xã

<u>*Bài tập 2*</u>: Theo ông (bà) quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã được thể hiện cụ thể là:

a. Quyền hạn của chủ tịch UBND phường, xã.

b. Phẩm chất đạo đức của chủ tịch UBND phường, xã

c. Năng lực quản lý và năng lực chuyên môn

d. Tất cả những ý kiến trên

Tổng kết bài học

<u>*Bài 2*</u>: **HÀNH VI QUYỀN LỰC CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ (10 tiết)**

<u>*Mục đích*</u>**:** Hình thành nhận thức về HVQL và những yếu tố ảnh hưởng đến HVQL đối với người học

<u>*Yêu cầu*</u>:

- Nắm được khái niệm, đặc điểm, bản chất HVQL của người lãnh đạo, quản lý;
- Nắm được những mặt biểu hiện cơ bản của HVQL của chủ tịch UBND phường/xã
- Nắm được các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình hình thành và biểu hiện của HVQL
- Biết vận dụng những hiểu biết về quyền lực vào thực tiễn hoạt động QLHCNN ỡ địa phương

<u>*Tài liệu tham khảo*</u>

1. Harvard, Quyền lực, *Tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh 2006.

2. Paul Hersey, Ken Blanc Hard (2005), *Quản trị hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
3. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

I. Hành vi quyền lực trong lãnh đạo, quản lý (khái niệm, đặc điểm, ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL)

1. Hành vi và hành vi quyền lực

a. Khái niệm về hành vi

b. Khía niệm về HVQL

2. Bản chất của HVQL

3. Ý nghĩa và tầm quan trọng của HVQL

II. Những mặt biểu hiện cơ bản của HVQL

1. Nhận thức về HVQL

2. Cách thức sử dụng quyền lực

3. Kết quả sử dụng quyền lực

VII. Các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành và biểu hiện của HVQL.

VIII. Hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã

1. Khái niệm

2. Những mặt biểu hiện cơ bản của HVQL của chủ tịch UBND phường/xã

Tổng kết

Bài 3: **SỬ DỤNG QUYỀN LỰC VỚI CÁC TÌNH HUỐNG TRONG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ (10 tiết)**

Mục đích: Hình thành nhận thức về tình huống trong lãnh đạo, quản lý; cách thức nhận dạng tính huống và tính phù hợp của quyền lực, phong cách, cách thức sử dụng quyền lực phù hợp với tình huống đối với người học

Yêu cầu:

- Nắm được khái niệm, đặc điểm của tình huống trong lãnh đạo, quản lý;
- Nắm được những cách nhận dạng tình huống trong thực tiễn hoạt động QLHCNN
- Biết vận dụng những hiểu biết về quyền lực vào thực tiễn hoạt động QLHCNN ở địa phương

Tài liệu tham khảo

1. Paul Hersey, Ken Blanc Hard (2005), *Quản trị hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

2. Nguyễn Bá Dương (1999), *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo,* Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.

3. Nguyễn Duy Gia, Mai Hữu Khuê (1996), *Phương pháp tình huống trong đào tạo hành chính*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

IV. Khái niệm về tình huống trong lãnh đạo, quản lý

1. Khái niệm về tình huống

Tình huống quản lý là các yêu cầu đòi hỏi người lãnh đạo phải tư duy để đánh giá đúng yêu cầu khách quan trong việc sử dụng quyền lực cũng như phong cách lãnh đạo. *Tình huống quản lý được xem là những hoàn cảnh có vấn đề trong lãnh đạo đòi hỏi người lãnh đạo phải đưa ra các quyết định trong việc sử dụng quyền lực, thể hiện phong cách lãnh đạo phù hợp nhằm thực hiện được các mục tiêu*.

2. Các đặc điểm cơ bản của tình huống

V. Phân loại các tình huống trong lãnh đạo, quản lý

1. Các cách nhận dạng tình huống trong quản lý

Đối với thực tiễn của hoạt động lãnh đạo các tình huống vô cùng phong phú, đa dạng và phực tạp. Các tình huống có thể phân loại, đó là: các tình huống về sự tác động của các điều kiện kinh tế-xã hội như: thay đổi cơ chế, chính sách và pháp luật; các tình huống nảy sinh trong thực hiện các mục tiêu đã xác định: thực hiện các mục tiêu về quản lý con người, đất đai, tài chính, xây dựng, an ninh…; các tình huống về đặc tính của khách thể lãnh đạo như: đặc điểm tâm lý của cá nhân, tập thể, các tình huống bất trắc xẩy ra trong quan hệ của khách thể như những bất đồng mâu thuẫn xẩy ra trong nội nhóm, tập thể, thiên tai, hỏa hoạn… v.v.

2. Những loại tình huống thường gặp

a. *Tình huống nhiệm vụ:*

b. *Tình huống con người thực hiện*:

VI. Sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống lãnh đạo, quản lý

Vấn đề sử dụng quyền lực phù hợp với tình huống luôn được các nhà nghiên cứu quan tâm.

Paul Hersey và Kent Blanc Hart cho rằng người lãnh đạo cần phải:

- Nhận thức được yêu cầu của nhiệm vụ hoạt động nhất định;

- Xác định được các đặc điểm về năng lực, kinh nghiệm và động cơ và thái độ của khách thể lãnh đạo;

- Nhận thức được quyền lực nào, phong cách nào là sẽ phù hợp với khách thể lãnh

đạo.

Tác giả Auren Uris cho rằng khi sử dụng phong cách lãnh đạo nào phù hợp thì nên dựa vào các yếu tố sau:

- Tuổi tác: Người lãnh đạo nên chia sẽ quyền lực một cách tối đa, tức là dành cho họ quyền tự do hoạt động – sử dụng "phong cách tự do" hoặc "phong cách bổ phận thấp và quan hệ thấp" vì rằng họ có nhiều kinh nghiệm; ngược lại đối với người trẻ tuổi thiếu kinh nghiệm phải sử dụng quyền kiểm soát chặt chẽ với phong cách lãnh đạo "độc đóan".
- Giới: Mặc dù phụ nữ không thích sự thống trị, nhưng họ thường làm việc tốt hơn với phong cách "độc đoán".
- Kinh nghiệm: Nếu người dưới quyền đã có nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp nên sử dụng phong cách dân chủ và tư do hoạt động.

Theo tác giả Nguyễn Hải Khoát để sử dụng quyền lực có thể căn cứu vào các yếu tố:

- Thời gian: nếu công việc đòi hỏi phải giải quyết nhanh chóng thì phải dùng quyền lực địa vị.
- Căn cứ vào đặc điểm tâm lý người thực hiện: với người có ý thức tự giác cao, tay nghề vững vàng và có khả năng độc lập công tác thì dùng dùng phong cách tự do (ít dùng quyền lực địa vị); những kẻ chây lười, tự do vô kỷ luật thì sau khi dùng quyền lực cá nhân để thuyết phục không được thì dùng quyền lực vị trí cao hay phong cách quyền uy – độc đoán;
- Căn cứ vào tính chất quyết định quản lý: Đối với những quyết định quản lý đơn giản, hiển nhiên, ít ảnh hưởng đến lợi ích của nhiều người, bản thân người lãnh đạo có kinh nghiệm, có thể giải quyết thì dùng quyền lực vị trí, phong cách độc đoán để có thể ban hành ngay. Đối với quyết định quan trọng, ảnh hưởng đến lợi ích nhiều người thì cần sử dụng phong cách dân chủ để bàn bạc, thu thập thông tin…trước khi đi đến quyết định cuối cùng;
- Căn cứ vào trình độ phát triển của tập thể: Khi tập thể ở trình độ phát triển thấp thì sử dụng phong cách quyền uy; khi tập thể đã ở vào sự phát triển cao thì dùng phương pháp dân chủ sẽ tốt hơn .

Tóm lại, để sử dụng quyền lực phù hợp với tình huống có các kịch bản sau đây:

Thứ nhất: căn cứ vào tính chất của nhiệm vụ để chủ động sử dụng quyền lực. Nếu nhiệm vụ liên quan đến lợi ích của nhiều người, tác động xã hội rộng lớn, cấu trúc

nhiệm vụ phức tạp, ít rõ ràng…thì người lãnh đạo ít dùng quyền lực địa vị, đề cao quyền lực cá nhân thực hiện phong cách dân chủ phát huy trí tuệ tập thể, nhóm, cộng đồng để ra các quyết định quản lý; ngược lại, nếu ý nghĩa xã hội của nhiệm vụ không cao, phạm vi hẹp, cấu trúc nhiệm vụ rõ ràng…v.v. thì sử dụng quyền lực địa vị và phong cách quyền uy sẽ phù hợp.

Thứ hai: căn cứ vào đặc điểm khách thể lãnh đạo để sử dụng quyền lực.

Đối với các cá nhân, nếu trình độ, năng lực, kinh nghiệm của cá nhân phong phú, tình thần thái độ tốt đối với nhiệm vụ, đạo đức tốt… người ãnh đạo ít sử dụng quyền lực mà nên phân quyền nhiều cho họ để học chủ động, độc lập trong việc phát huy khả năng để hoàn thành nhiệm vụ; nếu trình độ năng lực, kinh nghiệm của cá nhân thấp kết hợp với tình thần thái độ thực hiện nhiệm vụ không cao thì người lãnh đạo nên sử dụng kết hợp của quyền lực địa vị, phong cách độc đoán và quyền lực cá nhân để tác động. Nếu trình độ năng lực, kinh nghiệm của cá nhân cao mà tinh thần thái độ đối với việc thực hiện nhiệm vụ chưa cao thì người lãnh đạo sử dụng quyền lực cá nhân, gần gũi, chia sẽ động viên…là phù hợp; và đối với những cá nhân trình độ, kinh nghiệm thấp, ý thức thái độ trách nhiệm đối với công việc cao, đạo đức tốt thì người lãnh đạo sử dụng quyền lực cá nhân nhằm bồi dưỡng về những kỹ năng hòan thành công việc cho họ, kết hợp với quyền lực địa vị phân bổ nhiệm vụ cho họ cụ thể, rõ ràng…v.v.

Đối với nhóm, tập thể cần xem xét quá trình hình thành và phát triển của nhóm tập thể để sử dụng quyền lực. Nếu nhóm, tập thể mới hình thành người lãnh đạo nên sử dụng quyền lực địa vị và phong cách quyền uy; nếu tập thể, nhóm ở vào giai đoạn phân hóa người lãnh đạo sử dụng song song kết hợp giữa quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân; đối với nhóm, tập thể đã phát triển người lãnh đạo nên phân quyền nhiều cho họ mà ít dùng quyền lực để có thể phát huy tính tự chủ, sáng tạo, tinh thần tập thể trong thực hiện nhiệm vụ.

Nói tóm lại, tình huống quản lý và việc sử dụng quyền lực phù hợp với các tình huống là vô cùng phong phú, đa dạng và sinh động trong thực tiễn của hoạt động quản lý. Bằng tư duy khoa học để phân loại và đánh giá các tình huống sử dụng quyền lực là cơ sở của việc không ngừng nâng cao hiệu quả của việc sử dụng quyền lực nói riêng và hoạt động quản lý nói chung.

Kết luận buổi học

Bài 4: **Thảo luận** (5 tiết),

Chủ đề "*Vận dụng những hiểu biết về HVQL trong hoạt động QLHCNN ở cấp phường/xã*"

Yêu cầu:

- Làm rõ khái niệm quyền lực, quyền lực và hành vi quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã
- Làm rõ những tình huống thường gặp trong QLHCNN ở địa phương
- Vận dụng những hiểu biết về QL, cách thức sử dụng quyền lực, phong cách lãnh đạo và các tình huống

Tổng kết quá trình học tập lý thuyết về HVQL

***Biện pháp 2*:** Thực hành rèn luyện cách thức sử dụng QL phù hợp với các tình huống quản lý.

Thời gian thực hiện : 15 tiết

Mục đích: Nâng cao kỹ năng sử dụng QL phù hợp với các tình huống trong quản lý.

Nội dung và cách thức thực hiện:

Quá trình thực hành rèn luyện kỹ năng sử dụng các cách thức gây ảnh hưởng bao gồm 2 bước. Nội dung và cách thức thực hiện từng bước như sau:

Bước 1: Thực hành đặt mình vào vị trí chủ tịch UBND phường/xã, tự nhận thức của bản thân về HVQL.

Thời gian: 5 tiết

Mục đích: Nhằm làm cho khách thể thực nghiệm nhận diện được các cơ sở QL của chủ tịch UBND phường/xã; mục đích, ý nghĩa HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; các cách thức sử dụng QL của chủ tịch UBND phường/xã và đề xuất được các tình huống quản lý thường gặp của chủ tịch UBND phường/xã.

Nội dung thực hiện:

Thứ nhất: Khách thể thực nghiệm hồi tưởng, nhớ lại những kiến thức đã học về HVQL và vận dụng vào vai trò chủ tịch UBND phường/xã để nhận diện những nhận diện được các cơ sở QL của chủ tịch UBND phường/xã; mục đích, ý nghĩa HVQL của chủ tịch UBND phường/xã; các cách thức sử dụng QL của chủ tịch UBND phường/xã

Người học thảo luận và lần lượt trả lời các nội dung:

1. Chủ tịch UBND phường/xã có thể có các loại quyền lực nào?
2. Quyền hạn mà chủ tịch UBND phường/xã có được trong thực hiện nhiệm vụ?
3. Đề xuất các yêu cầu về phẩm chất đạo đức cần có của Chủ tịch UBND phường/xã
4. Các lĩnh vực chuyên môn công tác mà chủ tịch UBND phường/xã cần có?
5. Những cách thức sử dụng quyền lực của chủ tịch UBND phường/xã?
6. Bản thân mình sử dụng tốt nhất những cách thức nào?
7. Để giao tiếp tốt với nhân dân cần phải có những kỹ năng nào?
8. Cảm nhận của bản thân về những cảm xúc, thái độ của cán bộ và nhân dân khi:

+ Chủ tịch có những quyết định đúng, sai.

+ Chủ tịch thờ ơ với quyền lợi của CB và QCND;

+ Chủ tịch phớt lờ ý kiến kiến nghị đúng của CB và QCND

+ Chủ tịch thiếu công bằng, thiên lệch trong ứng xử với CB và QCND

+ Chủ tịch nóng nảy cáu gắt, dọa nạt cán bộ giúp việc

+ Chủ tịch tận tụy với công việc, thường xuyên, trực tiếp xuống địa bàn tiếp xúc với nhân dân

Thứ hai: Khách thể thực nghiệm thử đề xuất các tình huống quản lý thường gặp của chủ tịch UBND phường/xã.

Phương tiện thực hiện: Lớp học, giấy A0, máy tính, đầu chiếu (Projetor)

Bước 2. Thực hành rèn luyện cách thức sử dụng quyền lực trong LĐ, QL ở cấp cơ sở.

Thời gian thực hiện 10 tiết.

Mục đích: Hình hành và phát triển cách thức sử dụng QL phù hợp với tình huống quản lý đối với khách thể thực nghiệm.

Nội dung: Trên cơ sở các tình huống mẫu, khách thể thực nghiệm vận dụng những hiểu biết về các cách thức và khả năng phân tích nhận diện tình huống trên cơ sở đó để đưa ra các cách thức sử dụng QL phù hợp.

(1) *Phân tích tình huống*:

+ Tình huống đơn giản hay phức tạp (điểm nóng chính trị)

+ Tình huống con người hay tình huống nhiệm vụ

+ Tình huống cá nhân hay tình huống tập thể (nhóm)

+ Tình huống thông thường hay tình huống bất trắc (thiên tai, hỏa hoạn...)

(2) *Phân tích kết quả giải quyết tình huống ảnh hưởng đến*:

+ Mục tiêu, nhiệm vụ của địa phương

+ Tinh thần thái độ của CB và QCND

+ Tinh thần đoàn kết, nhất trí của CB và QCND

+ Thái độ của cấp trên đối với chủ tịch UBND phường/xã

(3) Phân tích các yêu cầu về quyền lực và các cách thức sử dụng quyền lực

+ Quyền lực địa vị hay quyền lực cá nhân

+ Kết hợp các loại quyền lực

+ Cách thức sử dụng quyền lực nào thì phù hợp

+ Kết hợp cách thức sử dụng quyền lực

Cách thức tổ chức: Giảng viên (nghiệm viên) chia 4 nhóm thảo luận (1 nhóm 5 nghiệm thể) đề xuất các cách thức phù hợp với các tình huống. Và lần lượt từng nhóm cử đại diện đóng vai chủ tịch UBND phường/xã trình bày hướng giải quyết tình huống bằng việc sử dụng cách thức sử dụng QL với các tình huống đề ra. Các nhóm khác nhận xét và cho ý kiến của nhóm mình. Kết thúc buổi thực hành giảng viên (nghiệm viên) nhận xét, tổng kết.

Phương tiên thực hiện: Phòng học, máy tính, máy chiếu (Projetor), bảng ghim, giấy Ao, bút lông.

Các tình huống rèn luyện:

Tình huống 1: Trong lúc tỉnh A đang nỗ ra điểm nóng, tình hình đang rất căng thẳng. Tỉnh ủy và UBND tỉng đang nỗ tập trung mọi nguồn lực để ổn định tình hình. Ở xã Q, huyện K , Ông P và Ông T là 2 "đầu đơn" được coi là "đại diện" của người dân trong việc khiếu kiện việc làm sai trái của một số cán bộ xã H và huyện K và được coi là nguyên nhân của xung đột giữa dân và chính quyền. Chiều Ngày 8/5/2008, hai ông được mời lên làm việc với Viện kiểm sát nhân dân huyện. Sau khi làm việc xong, Công an huyện gọi các ông sang phòng làm việc và đọc lệnh bắt tại chỗ và đồng thời Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện K đã gọi Chủ tịch UBND xã Q mang con dấu lên làm "xác nhận" hoàn tất thủ tục để sáng ngày 9/5/2008, huyện mang lệnh bắt 2 ông xuống đọc trên loa phát thanh xã.

Với vai trò là Chủ tịch UBND phường/xã Q, Ông (bà) sẽ xử lý như thế nào?

Tình huống 2: Ngày 16/7/2009, Hội đồng nhân dân xã B kỳ họp thứ 10 khóa XV đã thông qua Nghị quyết số 32/NQ-HĐND về việc thu đóng góp xây dựng trường học năm học 2010-2011, với mức thu từ 50.000 đồng đến 100.000 đồng đối với mỗi học sinh. Nghị quyết này này đã "như giọt nước tràn ly" tạo ra những bức xúc của người dân trong xã bởi các khoản phí mà người dân phải đóng góp.

Ngày 20/11/2010, một số người dân trong xã đã tới trụ sở UBND xã đề nghị UBND xã xem xét lại các khoản thu bắt buộc đối với dân trái với quy định của Nhà nước.

Các khoản thu người dân đề nghị xem xét bao gồm: phí an ninh quốc phòng; quỹ hộ trợ các tổ chức đoàn thể; đóng góp xây dựng làm đường giao thông nông thôn và quỹ xây dựng trường học.

Nếu là Chủ tịch UBND xã B Ông (bà) sẽ xử lý như thế nào?

Tình huống 3: Vừa qua, dịch bệnh Tay- chân – miệng bùng phát mạnh, trên địa bàn thành phố đã có vài trường hợp tử vong, UBND quận đã có công văn nhắc nhở, đề nghị UBND các xã, phường, thị trấn thực hiện vệ sinh, phun thuốc, tuyên truyền vận động nhân dân trong việc phòng bệnh cho trẻ, đặc biệt chú ý các trường mẫu giáo. Tại cuộc họp triển khai Công văn nói trên, đ/c phó Chủ tịch UBND phường đề nghị: các ban, ngành đoàn thể tập trung làm vệ sinh, tuyên truyền trong quần chúng nhân dân, riêng các trường học thuộc thẩm quyền của phòng Giáo dục quận, nên xã không phải làm. Có một số ý kiến không thống nhất với chỉ đạo của đ/c phó Chủ tịch xã, vì con em họ phần lớn học ở các trường mẫu giáo… nên họ kéo nhau đến tham khảo ý kiến của Chủ tịch UBND phường.

Hỏi: Là Chủ tịch UBND phường, ông, bà sẽ xử lý tình huống này như thế nào?

Tình huống 4: Chị X là Chủ tịch Hội Liên hiệp phụ nữ phường I, gia đình chị ở gần trụ sở UBND phường, do nhà chị chật hẹp, nên chị đã hỏi mượn trụ sở UBND phường để tổ chức đám cưới của mình. Nghe tin, đ/c Phó Chủ tịch UBND phường liền phản đối việc này, một số đồng nghiệp khác thì cho rằng: "Cho mượn sân cơ quan để tổ chức tiệc khi hết giờ làm việc thì không có gì quá đáng, nên giải quyết cho mượn". Đ/c Chủ tịch thấy băn khoăn về việc này.

Hỏi: Nếu là Chủ tịch UBND phường, anh chị sẽ giải quyết như thế nào?

Tình huống 5: Đ/c A mới được điều động từ Quận về làm Bí thư phường 2, thay cho đ/c Bí thư vừa nghỉ hưu. Chiều thứ 6, mọi người trong cơ quan rủ nhau tổ chức tiệc

mừng tân Bí thư, tiệc được tổ chức tại một quán cách trụ sở vài trăm mét. Đ/c Chủ tịch băn khoăn, một cán bộ đã nói, "tiệc này do anh em tự nguyện góp tiền, không có chi từ ngân sách".

Hỏi: Nếu là Chủ tịch UBND phường, anh chị sẽ giải quyết như thế nào?

Tình huống 6: Ông Nguyễn Văn A ngụ tại phường 1 thành phố X. vào năm 2009, gia đình ông đã hiến 1000 m2 đất để xây dựng trường tiểu học của phường (cạnh nhà ông). Năm nay, do nhu cầu gửi trẻ của nhân dân ngày càng đông, nên Phường phải xây thêm vài phòng học cho lớp mẫu giáo (điểm lẻ). Theo quy hoạch của UBND phường đã công bố, thì hai phần ba diện tích đất mà hộ ông A hiện đang sử dụng phải tiến hành bồi hoàn giải tỏa để xây trường học. Khi được thông báo việc này, ông A bức xúc và làm đơn gửi đến Chủ tịch UBND phường, trong đơn ông A đề nghị UBND phường điều chỉnh quy hoạch sang hướng khác, vì gia đình ông đã hiến đất cho trường rồi, nay không thể lấy tiếp phần đất còn lại của gia đình ông được nữa. Băn khoăn giữa lý và tình, Chủ tịch UBND phường tổ chức cuộc họp UBND để bàn phương án giải quyết.

Hỏi.Nếu là Chủ tịch UBND phường, ông bà sẽ giải quyết thế nào?