

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

---

**NGUYỄN THANH GIANG**

**KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**  
**QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN**  
**XÃ, PHƯỜNG**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC**

**Hà Nội – 2015**

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

---

**Nguyễn Thanh Giang**

**KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**  
**QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN**  
**XÃ, PHƯỜNG**

**Chuyên ngành: Tâm lý học xã hội**

**Mã số: Chuyên ngành đào tạo thí điểm**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

- 1. PGS.TS NGUYỄN HỮU THỤ**
- 2. PGS.TS HOÀNG MỘC LAN**

**Hà Nội – 2015**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Kết quả nghiên cứu và dữ liệu trong luận án là trung thực và chưa từng công bố trong bất kỳ luận án nào.

**Tác giả luận án**

**Nguyễn Thanh Giang**

## MỤC LỤC

	Trang
Lời cam đoan	
Mục lục	1
Danh mục các chữ viết tắt	4
Danh mục các bảng	5
Danh mục các biểu đồ	7
Danh mục các sơ đồ	8
Danh mục các đồ thị	9
MỞ ĐẦU	10
Chương 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG	16
1.1. Các nghiên cứu về quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý	16
1.1.1. Nghiên cứu về quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở nước ngoài	16
1.1.2. Nghiên cứu về quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở trong nước	19
1.2. Các nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý	23
1.2.1. Nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở nước ngoài	23
1.2.2. Nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở trong nước	28
Chương 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN NGHIÊN CỨU KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG	32
2.1. Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	32
2.1.1. Khái niệm và phân loại quyết định quản lý	32
2.1.2. Khái niệm hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý	37
2.1.3. Khái niệm Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	44
2.1.4. Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban	

nhân dân xã, phường	46
2.2. Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	47
2.2.1. Kỹ năng	47
2.2.2. Các giai đoạn hình thành kỹ năng	51
2.2.3. Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	52
2.2.4. Các nhóm kỹ năng thành phần của kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	55
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	69
2.3.1. Yếu tố chủ quan	69
2.3.2. Yếu tố khách quan	72
<b>Chương 3. TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</b>	<b>77</b>
3.1. Vài nét về địa bàn nghiên cứu	77
3.1.1. Về địa bàn nghiên cứu	77
3.1.2. Về khách thể nghiên cứu	78
3.2. Tổ chức nghiên cứu	79
3.2.1. Giai đoạn nghiên cứu văn bản, tài liệu và khảo sát sơ bộ	79
3.2.2. Giai đoạn khảo sát thực trạng	79
3.2.3. Giai đoạn thực nghiệm tác động	81
3.3. Phương pháp nghiên cứu	81
3.3.1. Phương pháp nghiên cứu văn bản, tài liệu	81
3.3.2. Phương pháp chuyên gia	82
3.3.3. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi	82
3.3.4. Phương pháp phỏng vấn sâu	87
3.3.5. Phương pháp thảo luận nhóm	87
3.3.6. Phương pháp quan sát	88
3.3.7. Phương pháp thực nghiệm	89
3.3.8. Phương pháp phân tích chân dung tâm lý điển hình	93
3.3.9. Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học	94
3.4. Thang đo và cách tính toán	95
<b>Chương 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN</b>	<b>97</b>

4.1. Thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	97
4.1.1. Thực trạng nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	98
4.1.2. Thực trạng nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	104
4.1.3. Thực trạng nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	108
4.1.4. Thực trạng nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	115
4.1.5. Đánh giá chung kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	119
4.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	125
4.2.1. Ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan	125
4.2.2. Ảnh hưởng của các yếu tố khách quan	132
4.2.3. Đánh giá chung ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan đến kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	139
4.3. Đề xuất và thực nghiệm tác động một số biện pháp tâm lý – sư phạm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	141
4.3.1. Đề xuất một số biện pháp tâm lý – sư phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	141
4.3.2. Kết quả thực nghiệm tác động	144
4.3.3. Phân tích trường hợp điển hình sau thực nghiệm tác động	149
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	156
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	161
TÀI LIỆU THAM KHẢO	162
PHỤ LỤC	

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Xin đọc là</b>
CBCT	Cán bộ cấp trên
CBCD	Cán bộ cấp dưới
CTX	Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã
CTP	Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường
CTXP	Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường
ĐTB	Điểm trung bình
QCND	Quản chúng nhân dân
QĐQL	Quyết định quản lý
UBND	Ủy ban nhân dân

## DANH MỤC CÁC BẢNG

		Trang
Bảng 2.1	Hệ thống những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	67
Bảng 3.1	Một số đặc điểm chủ yếu về mẫu khách thể nghiên cứu	78
Bảng 3.2	Đặc điểm khách thể thực nghiệm là Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	90
Bảng 4.1	Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	98
Bảng 4.2	Nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	105
Bảng 4.3	Nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	109
Bảng 4.4	Nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	115
Bảng 4.5	Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	120
Bảng 4.6	So sánh sự khác biệt về kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý theo các tiêu chí khác nhau.	123
Bảng 4.7	Trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	126
Bảng 4.8	Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	128
Bảng 4.9	Động cơ lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	129
Bảng 4.10	Uy tín cá nhân của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	131
Bảng 4.11	Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	133
Bảng 4.12	Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP	135
Bảng 4.13	Sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực	



	hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	136
Bảng 4.14	Năng lực, tinh thần trách nhiệm và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện các quyết định quản lý	137
Bảng 4.15	Dự báo sự thay đổi kỹ năng kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường dưới tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan	140
Bảng 4.16	Mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý	146
Bảng 4.17	Mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP trước và sau thực nghiệm	147

## DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

	Trang	
Biểu đồ 4.1	Kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường theo đánh giá của các nhóm khách thể	100
Biểu đồ 4.2	Kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường theo đánh giá của các nhóm khách thể	106
Biểu đồ 4.3	Kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường theo đánh giá của các nhóm khách thể	111
Biểu đồ 4.4	Kỹ năng kiểm tra, đánh giá thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường theo đánh giá của các nhóm khách thể	117
Biểu đồ 4.5	Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường theo đánh giá của các nhóm khách thể	120
Biểu đồ 4.6	Mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường trước và sau thực nghiệm	145

## DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

	<i>Trang</i>	
Sơ đồ 4.1	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	102
Sơ đồ 4.2	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	107
Sơ đồ 4.3	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	114
Sơ đồ 4.4	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	118
Sơ đồ 4.5	Tương quan giữa các nhóm kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	122
Sơ đồ 4.6	Tương quan giữa các yếu tố chủ quan với kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	132
Sơ đồ 4.7	Tương quan giữa các yếu tố khách quan với kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	139

## DANH MỤC CÁC ĐỒ THỊ

*Trang*

Đồ thị 4.1	Sự phân bố điểm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	101
Đồ thị 4.2	Sự phân bố điểm kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường	121

## MỞ ĐẦU

### 1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Cấp xã (bao gồm xã, phường, thị trấn) là một cấp trong hệ thống các cơ quan thuộc hệ thống hành pháp (quản lý hành chính nhà nước), thuộc hệ thống chính quyền cấp cơ sở trong hệ thống chính trị. Với chức năng quản lý nhà nước toàn dân, toàn diện, trực tiếp triển khai chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách của Nhà nước và thực tiễn đời sống xã hội, đây là hệ thống cơ quan phản ánh rõ nhất chức năng và năng lực xây dựng và hoàn thiện một Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa thực sự “của dân, do dân và vì dân”.

Chính vì vậy, tổ chức thực hiện một cách hiệu quả các quyết định quản lý (QĐQL) nói chung của cơ quan hành chính nhà nước cấp trên là chức năng và điều kiện tất yếu để đảm bảo hiệu lực, hiệu quả quản lý hành chính nhà nước, cung cấp các điều kiện tất yếu cho ổn định và phát triển toàn diện kinh tế - xã hội của địa phương, và xã hơn nữa, là điều kiện để thực hiện các mục tiêu cải cách hành chính nói riêng hay cải cách nhà nước nói chung.

Chủ tịch Ủy ban nhân dân (UBND) xã, phường (CTXP) là người đứng đầu UBND, có chức năng lãnh đạo, điều hành và chịu trách nhiệm cao nhất về hoạt động của UBND. Theo nghĩa đó, kỹ năng nói chung và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng của CTXP có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu lực, hiệu quả hoạt động của UBND. Nó phản ánh khả năng vận dụng trên thực tiễn nhiều kỹ năng lãnh đạo, quản lý để hiện thực hóa các mục tiêu và cơ hội điều hành UBND thành thực tiễn cải thiện chất lượng phát triển cơ quan, đơn vị và địa phương, đóng góp thiết thực vào phát triển quốc gia.

Tuy nhiên, bối cảnh mở rộng dân chủ và tham gia vào quá trình chính sách, sự thay đổi dân trí, sự tác động can thiệp của truyền thông cũng như các bên liên quan trong quá trình quản lý hành chính nhà nước cũng như áp lực nâng cao hiệu quả quản lý tài chính công, và tính phức tạp ngày càng gia tăng của các vấn đề lãnh đạo, quản lý hiện nay đang đặt ra nhiều thách thức hơn nữa đối với việc thực hành kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý (QĐQL) của các CTXP.

Thành phố Hồ Chí Minh là hạt nhân trong vùng Kinh tế trọng điểm phía Nam và là trung tâm phát triển về mọi mặt đối với vùng Nam Bộ. Nằm trong vùng

chuyển tiếp giữa miền Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ, thành phố Hồ Chí Minh ngày nay bao gồm 19 quận và 5 huyện gồm 259 phường, 58 xã và 5 thị trấn, với tổng diện tích 2.095,01 km<sup>2</sup>. Đến năm 2011 dân số thành phố tăng lên 7.521.138 người. Tuy nhiên nếu tính những người cư trú không đăng ký thì dân số thực tế của thành phố vượt trên 10 triệu người. Nếu như năm 2001 tốc độ tăng tổng sản phẩm quốc nội của thành phố là 7,4 % thì đến năm 2005 tăng lên 12,2%. Từ đó đến nay (2014), Thành phố luôn giữ được tốc độ tăng trưởng kinh tế cao đã tạo ra mức đóng góp tổng sản phẩm quốc nội lớn cho cả nước. Tỷ trọng tổng sản phẩm quốc nội của thành phố chiếm 1/3 tổng sản phẩm quốc nội 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... Những đặc điểm địa lý, kinh tế, văn hoá, xã hội, đó đã tác động trực tiếp đến yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý nói chung, đội ngũ cán bộ CTXP nói riêng, nhằm đáp ứng nhu cầu cán bộ trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Thành phố đã và đang phải đổi mới bởi nhiều thách thức trong lãnh đạo, điều hành các lĩnh vực về kinh tế, xã hội, văn hóa, an ninh, quốc phòng... Do đó, nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý nói chung, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng của CTXP đang là vấn đề cấp thiết đặt ra đối với các cấp chính quyền của thành phố Hồ Chí Minh.

Câu hỏi đặt ra là, vậy nội dung, các yêu cầu và các con đường để hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là gì? Các câu hỏi này đã và đang tiếp tục được trả lời bởi nỗ lực của nhiều ngành khoa học khác nhau như hành chính học, quản trị học và đặc biệt là tâm lý học.

Cho đến nay, dưới góc độ tâm lý học quản lý cũng như tâm lý học xã hội, các nghiên cứu khoa học về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chưa nhiều, vẫn đang còn “bỏ ngỏ”. Do đó, việc nghiên cứu “**Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường**” là cần thiết, có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

## 2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trên cơ sở đó, đề xuất một số biện pháp tâm lý – sư phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho CTXP hiện nay.

## 3. ĐỐI TƯỢNG VÀ KHÁCH THỂ NGHIÊN CỨU

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Biểu hiện và mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường.

### **3.2. Khách thể nghiên cứu**

Tổng số khách thể nghiên cứu gồm 631 người. Trong đó gồm:

- 101 CTXP (34 Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã (CTX) và 67 Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường (CTP)).

- 67 cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp quận, huyện (CBCT) là các Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân Quận, Huyện, Bí thư, Phó Bí thư quận, huyện – những người đang trực tiếp lãnh đạo, quản lý đối với CTXP trong diện khảo sát.

- 228 cán bộ công chức xã, phường (CBCD) – những người chịu sự lãnh đạo, quản lý trực tiếp của CTXP trong diện khảo sát.

- 235 quần chúng nhân dân (QCND) với các thành phần như: Trưởng, Phó Ban điều hành Khu phố; Tổ trưởng, Tổ phó Tổ dân phố; Trưởng, Phó Ban bảo vệ dân phố và người dân sinh sống trên địa bàn.

## **4. GIẢ THUYẾT KHOA HỌC**

- Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là một kỹ năng phức hợp gồm nhiều nhóm kỹ năng thành phần có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trong đó, nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL có mức độ phát triển cao hơn so với các nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP.

- Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chịu tác động mạnh mẽ bởi nhiều yếu tố chủ quan và khách quan như: trình độ đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; uy tín cá nhân; sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL; công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước cho CTXP.

- Có thể nâng cao được mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP thông qua một số biện pháp tác động tích cực như bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL.

## **5. NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU**

- Xây dựng cơ sở lý luận về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP;

xác định một số yếu tố chủ quan và khách quan tác động tới kỹ năng này trong thực tiễn tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

- Đánh giá thực trạng biểu hiện và mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP; các yếu tố tác động đến kỹ năng này.

- Đề xuất và thực nghiệm tác động một số biện pháp tâm lý – sư phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

## **6. GIỚI HẠN PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

### ***6.1. Về nội dung nghiên cứu***

- Có nhiều loại QĐQL với tính chất, quy mô và đặc thù hết sức đa dạng. Tùy theo từng lĩnh vực, từng ngành, từng cấp ra QĐQL mà có các loại QĐQL khác nhau. Luận án chỉ nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL do cấp trên ban hành thực hiện ở địa phương xã, phường. QĐQL do cấp trên ban hành thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL trong mỗi lĩnh vực sẽ có những nét đặc thù riêng, song, chúng vẫn có cái chung mang tính khái quát chung, nền tảng. Luận án nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP mang tính khái quát chung, nền tảng này.

- Xuất phát từ cơ sở thực tiễn về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, kết hợp với những điều kiện khách quan và chủ quan hiện có của bản thân, luận án chỉ tiến hành thực nghiệm tác động nâng cao kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP bằng biện pháp bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

### ***6.2. Về địa bàn nghiên cứu***

Luận án nghiên cứu trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

## **7. PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### ***7.1. Phương pháp luận***

Luận án được nghiên cứu dựa trên các nguyên tắc tiếp cận cơ bản sau:

- *Nguyên tắc tiếp cận hoạt động – nhân cách*: Tâm lý con người được thể hiện trong hoạt động và hoạt động của con người là cơ sở để hình thành và phát triển tâm lý con người. Do đó, nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cần phải xuất phát từ thực tiễn hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL ở cấp cơ sở xã, phường;



phải tổ chức hoạt động này để quan sát, đánh giá họ khi tổ chức thực hiện QĐQL và phải xem xét các tài liệu, các kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL ở cơ sở xã, phường.

- Nguyên tắc tiếp cận hệ thống: tâm lý, hành vi con người là kết quả tác động qua lại của nhiều yếu tố. Vì thế, nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cần xem xét trong mối quan hệ giữa chúng với nhau và giữa chúng với các yếu tố chủ quan, khách quan tác động tới chúng.

- Nguyên tắc tiếp cận tâm lý học liên ngành: Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là vấn đề rất phức tạp, vấn đề này đã và đang được nhiều ngành khác nhau quan tâm nghiên cứu, vì vậy, để giải quyết vấn đề một cách khoa học khách quan và có kết quả cần được sử dụng cách tiếp cận của tâm lý học xã hội, tâm lý học lãnh đạo, quản lý, tâm lý học nhân cách và tâm lý học chính trị...

### ***7.2. Các phương pháp nghiên cứu cụ thể***

Luận án sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu chuyên biệt của tâm lý học nhằm thu thập, phân tích, tổng hợp chính xác các thông tin, rút ra những kết luận cần thiết về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Cụ thể là:

7.2.1. Phương pháp nghiên cứu văn bản, tài liệu

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 thảo luận nhóm

7.2.5. Phương pháp phân tích sản phẩm hoạt động

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

7.2.7. Phương pháp thực nghiệm tác động

7.2.8. Phương pháp chuyên gia

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. Về mặt lý luận***

Luận án đã xây dựng được khung lý thuyết nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP; chỉ ra 4 nhóm kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP gồm: nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng

kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL, đồng thời đã chỉ ra được các yếu tố chủ quan và khách quan tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

## **8.2. Về mặt thực tiễn**

Kết quả nghiên cứu thực tiễn của luận án đã chỉ ra những đặc trưng về thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Đó là: kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phần lớn ở mức trung bình cao. Những CTXP có trình độ sau đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ cử nhân và những CTXP ở trình độ cao cấp và cử nhân lý luận chính trị có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ trung cấp lý luận chính trị. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra sự tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trong đó, yếu tố “Trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý” và “sự chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL” có tác động mạnh nhất tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Sự kết hợp đồng thời giữa các yếu tố tác động chủ quan có khả năng dự báo sự thay đổi mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cao hơn hẳn so với sự tác động đồng thời của các yếu tố khách quan.

Kết quả thực nghiệm tác động trên nhóm khách thể thực nghiệm đã chỉ ra tính khả thi của biện pháp tác động bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho CTXP. Các kết quả nghiên cứu góp phần làm cơ sở khoa học cho việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho CTXP và học viên thuộc hệ thống Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

## **9. CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, kiến nghị, danh mục các công trình khoa học đã công bố có liên quan đến luận án, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án được kết cấu gồm 4 chương:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Chương 2. Cơ sở lý luận nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Chương 3. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu thực tiễn kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

## Chương 1

# TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG

## 1.1. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN LÝ VÀ HOẠT ĐỘNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

### *1.1.1. Nghiên cứu về quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở nước ngoài.*

Nghiên cứu về hoạt động quản lý nói chung và hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng được các nhà khoa học ở phương Tây và phương Đông cổ đại quan tâm nghiên cứu từ rất sớm.

Ở phương Đông thời cổ đại, những tư tưởng quản lý của Khổng Tử, Mạnh Tử, Hàn Phi Tử... có ảnh hưởng mạnh cho đến tận ngày nay về các quan điểm, nguyên tắc và phương pháp quản lý xã hội. Khổng Tử với tư tưởng đức trị, lấy Nhân làm cốt lõi, với ba nội dung cơ bản là: quan niệm về con người, thái độ đối với con người, cách tác động đến con người để tạo nên sức mạnh thực hiện những yêu cầu của người quản lý [24, tr.34-35], [92, tr.8]. Khổng Tử cho rằng, bản chất con người là tính thiện, hạt nhân của hệ thống tư tưởng quản lý của ông là lấy dân làm gốc, đề cao vai trò của quần chúng nhân dân (Dân vi bản) [95, tr.39].

Khác với Khổng Tử, Hàn Phi Tử lại đề cao “Pháp trị” trong việc trị nước. Theo ông, thưởng, phạt là phương tiện cơ bản để nhà vua cai trị dân. Tài năng của nhà quản trị thể hiện ở việc dùng sức, dùng trí của người khác. Ông viết: “Sức một người không địch nổi đám đông, trí một người không biết được mọi việc, dùng một người không bằng dùng cả nước... Bậc vua thấp kém dùng hết khả năng của mình, bậc vua trung bình dùng hết sức của người, bậc vua cao hơn dùng hết trí của người..., dùng hết tài trí của người thì vua như thần” (Bát kinh), [dẫn theo 13, tr. 70]. Như vậy, Hàn Phi Tử đã nhìn thấy sức mạnh của con người, đặc biệt là sức mạnh tinh thần và sự hợp tác của số đông trong việc giải quyết các công việc xã hội. Ông quan niệm người quản lý phải hiểu người rồi mới giao việc, phải hết sức thận trọng khi dùng người. Ông nhắc nhở: “... cần phải biết nghe bề tôi nói (thánh ngôn); phải khảo sát nhiều mặt (tham nghiêm) để biết lòng bề tôi, xem lời nói của họ có giá

trị hay không; cuối cùng là giao chức cho họ; dùng thực tiễn để kiểm tra thực lực của họ” [dẫn theo 13, tr. 78].

Do những lợi ích lớn lao của quản lý, từ cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 đã xuất hiện hàng loạt công trình về quản lý sản xuất và quản lý hành chính với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Kết quả của các công trình nghiên cứu đã dẫn đến sự ra đời của khoa học quản lý và góp phần làm cho khoa học quản lý ngày càng hoàn thiện.

Người đầu tiên đi tiên phong trong nghiên cứu và ứng dụng tổ chức lao động một cách khoa học đó là Fredrick Taylor. Ông đã đề ra một hệ thống nguyên lý quản lý theo khoa học và đặt nền tảng cho tổ chức lao động trong suốt nửa đầu thế kỷ XX và cho đến nay trong nhiều trường hợp người ta vẫn còn đi theo ông. Ông chủ trương 5 nguyên lý cơ bản: một là, người lãnh đạo phải đảm nhận tất cả trách nhiệm tổ chức công việc; hai là, phải dùng phương pháp khoa học để xác định phương pháp tiến hành công việc cho hiệu quả nhất; ba là, lựa chọn người giỏi nhất để thực hiện nhiệm vụ đã định; bốn là, đào tạo người công nhân làm việc có hiệu quả; năm là, giám sát kết quả của người lao động để đảm bảo cho họ sử dụng được các phương pháp thích hợp và đạt kết quả mong muốn [dẫn theo 9, tr. 36-55]. Như vậy, việc cải tiến tổ chức lao động theo hệ thống Taylor là phân chia quá trình sản xuất ra từng công đoạn nhỏ, hình thành mức khoán cho từng công đoạn đó và tiền công trả tùy theo mức khoán để kích thích công nhân và tiền lương cao mà tích cực nhận khoán. Nói cách khác, cách làm của Taylor đã đánh trúng vào tâm lý của những công nhân nghèo thời đó. Tuy nhiên, hạn chế của Taylor ở chỗ ông coi con người như một rô-bốt, chủ yếu rèn luyện thói quen, kỹ năng lao động, trong khi đó tính sáng tạo và sức mạnh trí tuệ của người lao động đã không được tính tới để phát huy. Đây cũng chính là nguyên nhân làm nảy sinh những lý thuyết mới về tổ chức và quản lý sau này.

Henry Fayol là một nhà quản lý doanh nghiệp xuất sắc, ông đã đưa ra lý thuyết quản lý hành chính vào năm 1915, theo ông quản lý hành chính là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Tổ chức theo quan điểm của Fayol là một trong những chức năng cơ bản của quản lý. Ông nhấn mạnh, nguyên tắc của quản lý là không được cứng nhắc, mà phải tương đối linh hoạt và có thể đáp ứng mọi yêu cầu. Lý thuyết quản lý hành chính của Henry Fayol là sáng tạo, khoa học và thiết thực cho hoạt động quản lý các doanh nghiệp nửa đầu thế kỷ XX..

Chester Irwing. Barnard [13], [74], [100] đã nghiên cứu về vấn đề ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định từ những năm 1940 trong các tác phẩm như: “Tổ chức và quản lý” (1948), “Chức năng của người quản lý”. Ông đã phân tích về bản chất, vai trò của việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định, các loại quyết định, lý do ra quyết định và đánh giá cao vai trò của các yếu tố tâm lý như linh cảm, trực giác, ý thức trách nhiệm, tư duy lôgic và phi lôgic đối với quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Tuy nhiên, Ch. Barnard chưa phân tích sâu sắc, toàn diện và đề cập đến các yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định.

Simon H. [74], [13] kế tục tư tưởng của Barnard Ch. đề nghiên cứu sâu về vấn đề ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Điển hình như tác phẩm: “Hoạt động quản lý” (1947), “Khoa học mới về quyết định quản lý” (1960), “Các mô hình về hợp lý có giới hạn”. Ông đã phân tích về vai trò của việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định, các loại quyết định, các yếu tố quy định việc ra quyết định của người quản lý và đưa ra mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn. Những nghiên cứu của Simon đã được nhiều nhà khoa học quản lý và tâm lý học quản lý của Mỹ và Nga đánh giá cao. Tuy nhiên ông chưa nghiên cứu, phân tích cụ thể, có hệ thống và cơ bản về các yếu tố tâm lý của quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Cũng như Barnard Ch., Simon H. chịu ảnh hưởng sâu sắc của chủ nghĩa thực dụng và chủ nghĩa hành vi trong nghiên cứu và phân tích về quản lý, ra quyết định và tổ chức thực hiện QĐQL.

Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich [38] là các nhà khoa học quản lý Mỹ. Trong cuốn “Những vấn đề cốt yếu của quản lý” các tác giả đã chỉ ra việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định có hiệu quả đòi hỏi một sự lựa chọn phương hướng hành động hợp lý. Để có thể ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định có hiệu quả đòi hỏi người quản lý phải có những điều kiện như: hiểu biết rõ ràng về các phương án lựa chọn mà nhờ đó có thể đạt tới mục đích trong những điều kiện và những hạn chế hiện có; có thông tin và năng lực phân tích, đánh giá các phương án theo mục đích đang theo đuổi và phải có hoài bão để đi tới giải pháp tốt nhất bằng cách thỏa mãn tối đa cho việc đạt tới mục đích.

Hersey P. và Blanchard K. trong cuốn “Quản lý nguồn nhân lực” [34] đã phân tích một số mô hình và lý thuyết về tình huống trong nghiên cứu vấn đề lãnh đạo. Các tác giả cho rằng có 3 thành tố quan trọng của quá trình lãnh đạo đó là nhà lãnh đạo, thuộc cấp và tình huống. Trên cơ sở phân tích mối quan hệ hữu cơ giữa

các biến số này, các tác giả cho rằng để lãnh đạo có hiệu quả đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có kỹ năng cần thiết như kỹ năng ứng xử linh hoạt, kỹ năng chẩn đoán phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống. Như vậy, điểm chung của các nhà khoa học quản lý Mỹ, Pháp là phân tích về quản lý nói chung, ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định nói riêng đều dựa trên quan điểm của chủ nghĩa thực dụng và chủ nghĩa hành vi, những yếu tố tâm lý tác động tới quá trình tổ chức thực hiện QĐQL chưa được phân tích một cách toàn diện và có hệ thống.

Ở Nhật Bản, các nhà khoa học quản lý như Sakaue, Uwayaki, Konosuke cũng đã có những công trình nghiên cứu sâu về hoạt động quản lý trong kinh doanh. Sakaue cho rằng, để thành công cần phải tích cực tăng cường thống nhất ba sức mạnh tinh thần đó là: ham muốn, lòng tin và sự nhiệt tình. Từ việc xác định mục tiêu đến việc lập kế hoạch hành động thực hiện mục tiêu và thực hiện mục tiêu phải là một quá trình thống nhất. Để phát triển năng lực cần phải kết hợp phát triển đồng thời cả 3 yếu tố tâm lý đó là, tri thức, kỹ năng và thái độ [76, tr. 39]. Tác giả cho rằng mục tiêu chỉ có thể đạt được khi có sự thống nhất giữa ba yếu tố là ý thức, ý chí và quan niệm lại làm một.

Uwayaki, nhà nghiên cứu chiến lược kinh doanh Nhật Bản, tác giả cuốn “Bí mật của các doanh nghiệp chưa hề thất bại” đã phân tích cả từ góc độ lý luận lẫn thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp ưu tú hàng đầu của Mỹ và Nhật Bản cho thấy sự quyết đoán của nhà doanh nghiệp là mấu chốt cho sự phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố có tác động tới vận mệnh phát triển lâu dài và những thành công của các doanh nghiệp lớn của Mỹ và Nhật Bản, đó là các quyết đoán chính xác dựa trên tinh thần ngoan cường của những người chủ doanh nghiệp [92, tr. 31].

Nhìn chung, các nhà nghiên cứu Nhật Bản chủ yếu quan tâm nghiên cứu ứng dụng những lý thuyết quản lý và tâm lý tiên bộ, hiện đại vào cuộc sống cũng như trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý kinh doanh theo phương pháp tiếp cận tổng hợp. Tuy nhiên, các tác giả chưa đề cập một cách toàn diện và trực tiếp đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của người lãnh đạo, quản lý.

### ***1.1.2. Nghiên cứu về quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở trong nước.***

Ở Việt Nam, trước năm 1991 các nhà nghiên cứu chủ yếu nghiên cứu về hoạt động quản lý, hoạt động ra quyết định và tổ chức thực hiện QĐQL theo quan điểm của các nhà khoa học Liên Xô. Từ những năm 1992 trở lại đây các tác giả tích cực nghiên cứu ứng dụng theo các tư tưởng quản lý hiện đại của Mỹ, tây Âu, Nhật Bản,

đồng thời có tham khảo của các nhà nghiên cứu Trung Quốc.

Năm 1981, trong cuốn “Cơ sở tâm lý học của công tác quản lý trường học” [65], tác giả Nguyễn Đức Minh và Nguyễn Hải Khoát đã phân tích về bản chất của QĐQL, phân loại các QĐQL, các giai đoạn của quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định, những đặc điểm tâm lý của chủ thể quản lý trong lĩnh vực trường học. Theo các tác giả: “Quyết định là phương án giải quyết một số vấn đề mà người lãnh đạo đề ra cho một bộ phận hoặc cá nhân nào đó thực hiện”. Cũng giống như các nhà khoa học quản lý và Tâm lý học quản lý Liên Xô, các tác giả cho rằng QĐQL là sản phẩm lao động của người lãnh đạo. Ra quyết định và tổ chức thực hiện QĐQL là những chức năng cơ bản của người quản lý, là hoạt động sáng tạo nhất trong các loại hoạt động. Để thành công, nhà lãnh đạo cần có một số phẩm chất tâm lý như: có đầu óc sáng tạo; có phẩm chất dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; có tầm nhìn xa trông rộng; có nghệ thuật quy tụ, khai thác trí tuệ của các chuyên gia...

Trong Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ V của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam năm 1982 đã khẳng định: “Ra quyết định đúng chỉ mới là đặt cơ sở cho phương hướng hành động. Vấn đề trọng yếu là tổ chức thực hiện các quyết định để biến nó thành hiện thực. Nếu xem việc nghiên cứu ra quyết định là một thì việc tổ chức thực hiện phải là mười” [25, tr.120]. Bởi vì, “khi đã có đường lối đúng thì tất cả vấn đề là ở tổ chức thực hiện. Tổ chức là biện pháp cơ bản bảo đảm thực hiện đường lối. Tổ chức đúng hay sai, điều đó quyết định thành công hay thất bại của đường lối” [16, tr.12].

Năm 1983, trong cuốn “Tổ chức ra quyết định và thực hiện quyết định” của tác giả Song Tùng [89, tr.41-52] đã phân tích về bản chất của hoạt động lãnh đạo, quản lý. Theo tác giả quá trình tổ chức thực hiện QĐQL gồm 4 bước có tính ước lệ là: Chuẩn bị tổ chức thực hiện (bao gồm các bước nhỏ: xây dựng văn kiện; thành lập tổ chức; kế hoạch hóa quyết định truyền đạt quyết định); tổ chức thực hiện (tổ chức lao động của con người; giải quyết mâu thuẫn trong quá trình sản xuất; sản phẩm); kiểm tra và tiếp tục tổ chức thực hiện.

Tác giả Mai Hữu Khuê, trong cuốn: “Những khía cạnh tâm lý của quản lý” (1985) khẳng định: Ra quyết định và tổ chức thực hiện QĐQL là một trong những vấn đề trung tâm của tâm lý học quản lý, tác giả đã phân tích về những yêu cầu tâm lý đối với quá trình tổ chức thực hiện quyết định trong quản lý kinh tế và quản lý hành chính [43, tr.167-183]. Theo tác giả hoạt động tổ chức thực hiện – theo nghĩa

hợp – là hoạt động đặc trưng của người lãnh đạo hoàn thành chương trình quản lý theo từng nhiệm vụ cụ thể. Tác giả cũng nhấn mạnh, mục đích của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là thực hiện chương trình đã vạch ra bằng cách triển khai hoạt động thực hiện của những người dưới quyền. Đặc điểm của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL được biểu hiện ở chỗ: hoạt động tổ chức của người lãnh đạo ở đây không phải hoạt động của bản thân mình mà là hoạt động của nhiều người khác. Gây tác động với nhiều người khác để họ làm chủ được mình, có thái độ khẩn trương đối với công việc, không lùi bước trước khó khăn và kiên quyết khắc phục khó khăn.

Nhóm các nhà khoa học quản lý tại Học viện Chính trị – Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh đã chỉ ra quy trình tổ chức thực hiện QĐQL gồm 6 bước sau [97]: truyền đạt quyết định; lập kế hoạch thực hiện quyết định; bố trí nguồn lực thực hiện quyết định; kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định; điều chỉnh quyết định; tổng kết việc thực hiện quyết định.

Giáo trình Khoa học quản lý của nhóm tác giả Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền trường Đại học kinh tế Quốc dân Hà Nội chia quá trình tổ chức thực hiện QĐQL gồm 7 bước [28, tr.249]: ra văn bản quyết định; lập kế hoạch thực hiện quyết định; tuyên truyền và giải thích quyết định; thực hiện quyết định; kiểm tra việc thực hiện quyết định; điều chỉnh quyết định; tổng kết thực hiện quyết định.

Trong những năm gần đây, nhiều công trình nghiên cứu đã tập trung vào nhóm khách thể là cán bộ xã, phường nhằm chỉ ra những đặc trưng trong hoạt động của nhóm khách thể này, cũng như xác định những phẩm chất, năng lực cần thiết của đội ngũ cán bộ công chức xã phường. Có thể kể ra các tác giả như: Trần Hương Thanh [80], Phan Thanh Giản [26], Nguyễn Thanh Giang [27], Nguyễn Đình Phong [70], Trần Nhật Duật [21]...

Tác giả Trần Hương Thanh đi sâu nghiên cứu “*Tính tích cực lao động của công chức hành chính cấp phường*” đã chỉ ra cấu trúc tính tích cực lao động của công chức phường gồm 3 mặt: nhận thức, thái độ và hành vi. Tác giả đã chỉ ra tính tích cực lao động của công chức phường hiện nay đa số ở mức trung bình và chịu tác động bởi nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Trong đó, yếu tố môi trường làm việc và mối quan hệ giữa các công chức và năng lực tổ chức của người cán bộ chuyên trách phường là những yếu tố quan trọng nhất có tác động tới tính tích cực lao động của công chức phường [80].

Tác giả Phan Thanh Giản nghiên cứu về “*Uy tín của Chủ tịch UBND xã trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước*” đã chỉ ra được hiện trạng và mức độ uy tín



chưa cao của Chủ tịch UBND xã ở địa bàn Tây Nguyên. 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 [26].

Tác giả Nguyễn Thanh Giang đi sâu nghiên cứu “*Những đòi hỏi mới về năng lực của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã*”. Trong đó, tác giả đã chỉ ra những yêu cầu mới về năng lực của Chủ tịch UBND xã về mặt phẩm chất trí tuệ gồm: tính năng động của trí tuệ; bề rộng, độ sâu và tầm xa của trí tuệ; kỹ năng khai thác trí lực của tập thể; những yêu cầu về phẩm chất tình cảm được thể hiện ở: lòng tự trọng, sự kiềm chế xúc cảm – tình cảm ở bản thân, sự say mê đôi với công việc được giao, sự lan truyền tình cảm đến người khác; những yêu cầu về phẩm chất ý chí được biểu hiện ở: lòng dũng cảm, sự táo bạo; tính độc lập tự chủ; tính quyết đoán; tính kỷ luật; tính kiên trì, bền bỉ; tính chính xác và thận trọng [27].

Tác giả Nguyễn Đình Phong nghiên cứu “*Hành vi quyền lực của Chủ tịch của Ủy ban nhân dân phường xã*” đã chỉ ra thực trạng biểu hiện hành vi quyền lực của Chủ tịch UBND phường, xã ở thành phố Hồ Chí Minh hiện nay ở mức trung bình. Trong đó: nhận thức về hành vi quyền lực 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 hành vi quyền lực và trong nhận thức về các loại quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân; cách thức sử dụng quyền lực của Chủ tịch UBND phường, xã còn cứng nhắc và thiếu linh hoạt trong giải quyết các nhiệm vụ quản lý hành chính nhà nước 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 [70].

Tác giả Trần Nhật Duật nghiên cứu “*Phong cách lãnh đạo của Chủ tịch UBND xã ở nước ta hiện nay*” đã chỉ ra thực trạng hiện nay đa số Chủ tịch UBND xã ở một số tỉnh Đồng bằng sông Hồng sử dụng phong cách dân chủ trong khi lãnh đạo thực thi công vụ. Phong cách lãnh đạo của Chủ tịch UBND xã chịu tác động, bởi nhiều yếu tố chủ quan như sức khỏe, tuổi tác, trình độ văn hóa bản thân và khách quan như yếu tố đào tạo, bồi dưỡng nâng cao khả năng nhận diện, đánh giá và sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp với bản chất của các tình huống [21].

Qua việc phân tích các quan điểm trên đây cho thấy, vấn đề quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL đã được nhiều tác giả trong nước và nước ngoài quan tâm nghiên cứu, song chủ yếu từ góc độ khoa học quản lý mà chưa quan tâm nhiều dưới góc độ tâm lý học xã hội. Phần lớn các tác giả đều khẳng định hoạt động tổ chức thực hiện

QĐQL là một trong những vấn đề cốt lõi của quản lý, là chức năng quan trọng nhất trong tất cả các chức năng quản lý. Song đi sâu phân tích hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL dưới góc độ tâm lý học nói chung và tâm lý học xã hội nói riêng còn khá mờ nhạt, chưa chỉ ra được những khía cạnh tâm lý của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.

## **1.2. CÁC NGHIÊN CỨU VỀ KỸ NĂNG VÀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

### ***1.2.1. Nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở nước ngoài***

Vấn đề kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng đã được các nhà tâm lý học và khoa học quản lý ở nước ngoài tâm nghiên cứu từ rất sớm. Ngay từ thế kỷ thứ V trước công nguyên nhà triết học Heraclit, Parmenhit, Hypocrat, Platon... đã nghiên cứu “sự khác biệt cá nhân của con người và sự biến đổi hoạt động tâm lý nói chung”. Trong các tác phẩm của các nhà triết học nổi tiếng như “nền Cộng hòa” của Platon đến tác phẩm “Cuộc đời” của Plutarch đã đặt ra câu hỏi “Những phẩm chất và kỹ năng nào để có thể phân biệt giữa các cá nhân đóng vai trò lãnh đạo với những cá nhân không phải là nhà lãnh đạo?” Những tìm kiếm này cho thấy con người đã có nhận thức sớm về tầm quan trọng của lãnh đạo và giả định rằng lãnh đạo là bắt nguồn từ những đặc điểm và kỹ năng bẩm sinh mà một số cá nhân sở hữu. Trong cuốn “Bàn về tâm hồn” của Aristote là cuốn sách đầu tiên bàn về tâm lý học đã đặc biệt quan tâm đến phẩm hạnh của con người. Theo ông nội dung của phẩm hạnh là “biết định hướng, biết việc làm, biết tìm tòi” [dẫn theo 53] có nghĩa là con người có phẩm hạnh là con người phải có kỹ năng làm việc.

Đến đầu thế kỷ XX, Tâm lý học hành vi ra đời, đại diện là Thorndike E., Watson J.B., Skinner B.F., Tolman E.Ch., Hull C.L. [29]. Mặc dù xuất phát từ quan niệm máy móc về con người trong vấn đề rèn luyện kỹ năng, cũng như lý luận dạy học nói chung, lý luận dạy học theo chương trình hóa của Skinner là một thành tựu mới trong lý luận dạy học nhằm hình thành và phát triển kỹ năng.

Các nhà tâm lý học phương Tây khi nghiên cứu kỹ năng lao động của người công nhân trong quá trình vận hành máy móc đã coi trọng mặt kỹ thuật của hành động, đó là yếu tố quy định hoạt động tâm lý của con người diễn ra trong tư duy cũng như trong kỹ xảo vận động. Theo thuyết hành vi, thực chất của sự học là nhằm làm cho hành vi phù hợp với những điều kiện mới. Đó là quá trình rèn luyện công phu và có phương pháp gắn thao tác với máy móc. Trong một số lĩnh vực hoạt động chuyên môn, người công nhân có trình độ cao thì thao tác chính xác và nhanh. Xét

về một phương diện nào đó, sự thành thạo về thao tác là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả lao động. Song điều đó là chưa đủ. Trên thực tế, nhiều hoạt động đòi hỏi người lao động phải linh hoạt, mềm dẻo để thích ứng với hoàn cảnh mới, điều kiện mới. Nghĩa là, trong quá trình lao động, nhất là lao động phức tạp, trong những điều kiện biến động, con người không chỉ thành thạo các thao tác nghề nghiệp, mà còn cần phải có sự linh hoạt, sáng tạo [61].

Những năm đầu và giữa thế kỷ XX, khi lý thuyết hoạt động của tâm lý học hoạt động ra đời, hàng loạt những công trình nghiên cứu về kỹ năng, kỹ xảo được các nhà giáo dục học Xôviết quan tâm nghiên cứu như Leonchiev A.N., Crupxcaia N.K., Makarenco A.X. và Friklen V. đi sâu nghiên cứu ý nghĩa của việc dạy đặt kế hoạch và tự kiểm tra. Đặc biệt Crupxcaia N.K. rất quan tâm đến việc hình thành những *kỹ năng lao động và hướng nghiệp cho học sinh phổ thông* [11]. Tác giả Leonchiev A.N. đã nhấn mạnh điều kiện hình thành kỹ năng là tri thức và kinh nghiệm trước đó [49].

Trong nửa sau của thế kỷ XX, các nhà tâm lý học và xã hội học đi sâu nghiên cứu kỹ năng lãnh đạo như các tác giả Benis W., Call & Lombardo Mc., Liker R., Courtois G., Makenzic A. v.v... Điển hình như Yulk G.A. đã đưa ra những kỹ năng thường gặp nhất, đặc trưng cho những nhà lãnh đạo thành công, đó là kỹ năng nhận thức, sáng tạo, xã giao và khôn khéo, kỹ năng ứng xử linh hoạt, nắm bắt được nhiệm vụ của nhóm, tổ chức có sự thuyết phục và thông thạo về xã hội [128, tr.123]. Tác giả Makenzic A. đã nhấn mạnh đến kỹ năng kế hoạch hóa và làm chủ thời gian như một sức mạnh để hoàn thành nhiệm vụ [56, tr.65], hay G. Courtois đã trình bày về các nhiệm vụ chủ yếu của người lãnh đạo, những phẩm chất cần thiết và những kỹ năng thực hành [10, tr.15-16].

Cuối những năm 1940 và đầu những năm 1950 các tác giả như Bird [103], Stogdill [122, tr.35-71]; và Mann [115, tr.241-270] đã tổng hợp một loạt các nghiên cứu về phẩm chất và kỹ năng lãnh đạo để phát hiện ra những điểm mạnh khác nhau trong các nghiên cứu về người lãnh đạo, quản lý. Năm 1948, Stogdill đã tổng kết 124 công trình về lãnh đạo theo phẩm chất trong thời kỳ từ 1904 – 1948, ông đã nhận thấy có những phẩm chất lặp đi lặp lại ở nhiều nghiên cứu khác nhau, có tương quan chặt chẽ với việc thực hiện vai trò của người lãnh đạo bao gồm: Sự thông minh, hiểu biết nhu cầu của người khác, hiểu biết nhiệm vụ, chủ động và kiên trì trong giải quyết các vấn đề, tự tin, mong muốn có trách nhiệm, mong muốn nắm giữ vị trí thống trị và kiểm soát.

Mann (1959) [115] tiến hành một nghiên cứu tương tự kiểm tra hơn 1400 nhà lãnh đạo, quản lý trong các doanh nghiệp ở Mỹ, ông đã phát hiện có mối liên quan giữa tính cách, kỹ năng của nhà lãnh đạo với sự lãnh đạo trong các nhóm nhỏ, nhưng ông ít chú trọng vào yếu tố tình huống ảnh hưởng như thế nào đến lãnh đạo. Mặc dù mới chỉ là những dự kiến nhưng Mann vẫn cho rằng đặc điểm tính cách và kỹ năng lãnh đạo có thể được sử dụng để phân biệt giữa những nhà lãnh đạo với những người không phải là nhà lãnh đạo.

Miner (1965) đặc biệt quan tâm nghiên cứu về động cơ quản trị. Thuyết này mô tả đặc tính động cơ cần thiết cho nhà quản trị. Động cơ quản trị được Miner chỉ ra là: Thái độ tích cực đối với các biểu tượng quyền lực, nhu cầu cạnh tranh với đồng sự, tính quyết đoán, kỹ năng sử dụng quyền lực, nhu cầu trở thành người vượt trội trong nhóm, sẵn lòng thực hiện các công việc quản trị lặp đi lặp lại [dẫn theo 47, tr.74-77].

Từ những năm 70 của thế kỷ XX, các nhà tâm lý học Liên Xô đã chú ý nhiều đến hoạt động tổ chức và kỹ năng tổ chức. Umanxki L.I. và Lutoskin A.N. đã nêu rõ khái niệm tổ chức, chỉ rõ cấu trúc của hoạt động tổ chức và kỹ năng tổ chức [dẫn theo 67, tr.8]. Cudomina N.V. đưa ra cấu trúc tâm lý hoạt động của người giáo viên, trong đó bà cho rằng, hoạt động tổ chức là thành phần tất yếu trong hoạt động sư phạm [12].

Tiuptia L.T. đã đề cập đến kỹ năng tổ chức với tư cách là một hoạt động độc lập tương đối. Tác giả cho rằng, hoạt động tổ chức bao gồm nhiều khâu, nhiều đoạn, là hoạt động chuyên biệt của người đứng đầu tập thể nhưng không tách khỏi các hoạt động khác nhau như lao động, học tập do tập thể tiến hành. Bà nghiên cứu kỹ năng tổ chức các hoạt động của sinh viên và chỉ ra một số kỹ năng chủ đạo trong hệ thống kỹ năng tổ chức [dẫn theo 67, tr.8].

Tsêbusêva V.V. đã nghiên cứu kỹ năng và đưa ra các phương pháp hình thành kỹ năng. Theo tác giả, *kỹ năng là khả năng thực hiện một hành động nào đó dựa trên cơ sở những tri thức và kỹ xảo được hoàn thiện dần trong quá trình hoạt động* [88].

Tác giả Krupxkaya N.K. nghiên cứu về khoa học tổ chức đã chỉ ra nhân tố quyết định làm phát triển các kỹ năng, kỹ xảo tổ chức và các năng lực tổ chức là sự tự quản. Cùng thời gian này Kecjentxep P.M. đã xuất bản tác phẩm “Những nguyên lý của công tác tổ chức”, trong đó tác giả đề xuất và phân tích 7 yếu tố cơ bản của công tác tổ chức là: mục tiêu, loại hình tổ chức, phương pháp, con người, phương tiện vật chất, thời gian và kiểm tra [40]. Ông nhấn mạnh người tổ chức cần có các khả năng nắm bắt những người khác thực hiện nhiệm vụ, cần có tính cứng rắn, tính kiên trì, có nghị lực, óc sáng kiến, có xu hướng làm việc, có kế hoạch và có hệ

thống. Đáng chú ý là những nhận xét của Kegienchep P.M về hai kiểu người tổ chức: các nhà tổ chức –chiến lược làm nhiệm vụ vạch kế hoạch, dự đoán các biến cố và các nhà tổ chức – hành sự là người biết nhanh chóng nhận định tình hình và đi đến quyết định.

Petrovski A.V. [68] xem xét *kỹ năng của những hành động phức tạp và điều kiện hành động không ổn định*. Ông nhấn mạnh cơ sở của việc hình thành kỹ năng là các tri thức, kỹ năng đã có do thực hiện các hành động tương tự trước đó mang lại.

Năm 1979, nhà tâm lý học Ba Lan Kozie Lecki J., trong cuốn “Lý luận tâm lý học của quyết định”, với quan niệm con người là chủ thể của hoạt động trong xã hội, tích cực tác động vào thế giới và bản thân, đồng thời là một hệ thống tự nhận thức được và xử lý những thông tin tác động bởi thế giới, tác giả chủ yếu quan tâm phân tích quyết định của cá nhân trong những điều kiện bất định, có mạo hiểm; đặc điểm tâm lý của chủ thể ra quyết định và quá trình lựa chọn khi đề ra quyết định. Theo Kozie Lecki J. có 3 yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định, đó là: ảnh hưởng của môi trường xung quanh, đặc điểm cá nhân của chủ thể ra quyết định và ảnh hưởng của các nhóm xã hội [dẫn theo 79, tr.19]. Tác giả đã phân tích có phê phán về nhiều lý thuyết quyết định của các tác giả trên thế giới, và đưa ra quan điểm của ông về quyết định trên cơ sở triết học và tâm lý học mác xít.

Đến đầu những năm 1980, nhiều công trình nghiên cứu tập trung vào những đặc điểm tâm lý của việc ra quyết định và việc truyền đạt quyết định. Nhà tâm lý học Liên Xô Kitov A.I. đã nghiên cứu những đặc điểm tâm lý của việc thông qua những QĐQL. Tác giả đã chỉ ra những cội nguồn tâm lý của QĐQL, vai trò, biểu hiện và cơ chế tác động của các yếu tố tâm lý như: nhu cầu quản lý, quan niệm quản lý, những năng lực quản lý và uy tín của người quản lý có tác động đến quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện QĐQL. Các yếu tố trên thống nhất với nhau, tác động qua lại lẫn nhau trở thành cội nguồn tâm lý của những QĐQL. Theo Kitov có 3 loại năng lực tham gia vào quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định của người quản lý, đó là: năng lực chẩn đoán, năng lực sáng tạo và năng lực tổ chức. Mỗi loại năng lực đều có vai trò quan trọng nhất định, năng lực chẩn đoán cho phép tạo ra khái niệm rõ ràng về các tổ chức hiện tại và tương lai, năng lực sáng tạo cho phép khởi thảo những quyết định thích hợp với nhiệm vụ, mục tiêu quản lý, năng lực tổ chức đảm bảo thực hiện được những quyết định ấy [41, tr.12].

Trong cuốn “Những vấn đề cơ bản của tâm lý học” năm 1982 của nhà tâm lý học Tiệp Khắc Jullius Boros, tác giả đã chỉ ra quá trình lãnh đạo, quản lý được hiểu

như là “sự thống nhất không thể tách rời giữa việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định” [104, tr.371].

Boyatzis đã nghiên cứu những phẩm chất và kỹ năng có liên quan tới hiệu quả lãnh đạo bao gồm: động cơ, phẩm chất, kỹ năng và kiến thức. Ông đã phát hiện ra 9 kỹ năng có tương quan chặt với những nhà quản trị thành công là: kỹ năng định hướng hiệu suất làm việc; kỹ năng gây ảnh hưởng tới người khác; chủ động; tự tin; kỹ năng trình bày miệng (nói); kỹ năng nhận thức, khái quát hóa; chẩn đoán bằng khái niệm; kỹ năng sử dụng quyền lực xã hội; quản trị việc xây dựng và phát triển nhóm.

Đến những năm 2000, Harold Koontz, Cysil Odonnell và Heiz; Hersey Paul và Blanchard P; Wehrich Warren Blank đã có những công trình nghiên cứu khá công phu về kỹ năng của nhà lãnh đạo. Harold Koontz, Cysil Odonnell và Heiz Wehrich [38] đã chỉ ra 3 nhóm kỹ năng quản lý cơ bản của nhà lãnh đạo là: nhóm kỹ năng kỹ thuật, nhóm kỹ năng quan hệ và nhóm kỹ năng nhận thức. Các ông cho rằng tầm quan trọng của các KN trên thay đổi tùy theo các cấp quản lý khác nhau.

Hersey P. và Blanchard K. [34] đã giới thiệu một số mô hình và lý thuyết tình huống trong nghiên cứu vấn đề lãnh đạo, trong đó đề cập đến 3 thành tố quan trọng của quá trình lãnh đạo: nhà lãnh đạo, cấp quản lý, tình huống. Để lãnh đạo có hiệu quả nhà quản lý cần phải có những kỹ năng cần thiết như: ứng xử linh hoạt, năng lực chẩn đoán, khả năng vận dụng phong cách lãnh đạo phù hợp.

Wehrich Warren Blank [6] đã phân tích 3 nhóm kỹ năng cơ bản của nhà lãnh đạo: kỹ năng nền tảng (mở rộng nhận thức về bản thân, xây dựng các mối quan hệ, xác định rõ những kỳ vọng), kỹ năng định hướng (lập hồ sơ phạm vi hoạt động và xác định sự cần thiết của định hướng lãnh đạo, xác lập đường lối lãnh đạo, phát triển người khác thành lãnh đạo), kỹ năng gây ảnh hưởng (xây dựng cơ sở để đạt được cam kết, gây ảnh hưởng để giành được sự ủng hộ tự nguyện của người khác, xây dựng môi trường mang tính khích lệ).

Tóm lại, những nghiên cứu của các tác giả trên đây về kỹ năng và kỹ năng quản lý từ nhiều góc độ và khía cạnh khác nhau đã có những đóng góp quan trọng vào việc xây dựng cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu và những ứng dụng to lớn trong các hoạt động lao động nói chung và hoạt động quản lý nói riêng. Tuy vậy, các nghiên cứu trực tiếp, toàn diện về kỹ năng quản lý vẫn còn tương đối ít. Điều này đặt ra vấn đề cần phải tiếp tục có những công trình nghiên cứu về lĩnh vực nghiên cứu này.

### ***1.2.2. Nghiên cứu về kỹ năng và kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở trong nước***

Ở nước ta, vấn đề kỹ năng nói chung và kỹ năng tổ chức nói riêng cũng đã được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu từ những năm 80 của thế kỷ XX. Các tác giả như Trần Trọng Thủy [85], Phạm Tất Dong [14]; Nguyễn Quang Uẩn, Nguyễn Như An, Nguyễn Ngọc Bảo, Ngô Công Hoàn [37] chủ yếu đi sâu nghiên cứu về kỹ năng hoạt động sư phạm, quy trình hình thành kỹ năng sư phạm cho sinh viên và các kỹ năng trong hoạt động lao động, các điều kiện và các giai đoạn hình thành kỹ năng, kỹ xảo. Tác giả Phạm Tất Dong đã đưa ra 4 giai đoạn hình thành kỹ năng gồm: giai đoạn 1 - hình thành kỹ năng sơ bộ; giai đoạn 2- kỹ năng chưa thành thạo; giai đoạn 3 - kỹ năng phát triển cao; giai đoạn 4 – kỹ năng phát triển cao nhất, con người sử dụng một cách sáng tạo các kỹ năng khác nhau...

Tác giả Trần Quốc Thành [81, tr.51] đi sâu nghiên cứu cấu trúc của kỹ năng trong lĩnh vực hoạt động tổ chức trò chơi của Chi Đội trưởng Chi đội Thiếu niên Tiền phong Hồ Chí Minh, tác giả đã chỉ ra 5 nhóm kỹ năng gồm: nhóm kỹ năng nhận thức; nhóm kỹ năng thiết kế; nhóm kỹ năng phân công phối hợp các bộ phận; nhóm kỹ năng giao tiếp và nhóm kỹ năng thực hiện nhiệm vụ.

Tác giả Hoàng Thị Oanh khi nghiên cứu kỹ năng tổ chức trò chơi đóng vai trong hoạt động sư phạm đã chỉ ra cấu trúc kỹ năng tổ chức trò chơi đóng vai có chủ đề cho trẻ 5 tuổi của sinh viên cao đẳng sư phạm nhà trẻ mẫu giáo gồm 4 nhóm kỹ năng thành phần: nhóm kỹ năng nhận thức; nhóm kỹ năng thiết kế; nhóm kỹ năng giao tiếp và nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện [67, tr.62-67].

Tác giả Hoàng Thị Anh nghiên cứu *kỹ năng giao tiếp*, đặc biệt là cấu trúc kỹ năng giao tiếp sư phạm gồm 3 nhóm: nhóm kỹ năng định hướng giao tiếp, nhóm kỹ năng định vị và nhóm kỹ năng điều khiển quá trình giao tiếp. Các kỹ năng này có mối quan hệ chặt chẽ và chi phối lẫn nhau [4].

Ngoài ra phải kể đến các công trình nghiên cứu có liên quan đến kỹ năng lãnh đạo, quản lý của các tác giả như: Mai Thanh Thế [83], Lê Văn Thái [79], Nguyễn Thị Tuyết Mai [55], Nguyễn Văn Túy [90], Phạm Xuân Nguyên [66], Phạm Thị Tuyết [91], Nguyễn Văn Phương [73], Nguyễn Công Dũng [17], Nhữ Văn Thao [82], ...

Tác giả Mai Thanh Thế, đi sâu nghiên cứu năng lực tổ chức thực hiện quyết định đã đưa ra 4 nhóm năng lực cơ bản: năng lực xây dựng cơ cấu tổ chức, năng lực truyền đạt quyết định, năng lực động viên khuyến khích thực hiện quyết định và năng lực đánh giá, tổng kết tổ chức thực hiện quyết định [83].

Tác giả Lê Văn Thái [79] trong luận án tiến sĩ tâm lý học nghiên cứu về năng lực ra quyết định của giám đốc doanh nghiệp nhà nước hiện nay đã chỉ ra cấu trúc năng lực ra quyết định quản lý của người giám đốc doanh nghiệp nhà nước gồm các thuộc tính chung và các thuộc tính riêng. Các thuộc tính tâm lý chung gồm có: những thuộc tính tâm lý trí tuệ, ý chí và phẩm chất tư tưởng chính trị. Các thuộc tính riêng biệt gồm: năng lực thu thập và xử lý thông tin, năng lực tư duy quản lý, năng lực sáng tạo, năng lực quy tụ và sử dụng các chuyên gia, năng lực dự báo, dự đoán, khả năng trực giác, năng lực lựa chọn quyết định tối ưu và đưa ra quyết định có hiệu quả.

Tác giả Nguyễn Thị Tuyết Mai [55] nghiên cứu về năng lực tổ chức thực tiễn của cán bộ chủ chốt cấp xã ở các tỉnh đồng bằng sông Hồng, đã đưa ra cấu trúc năng lực tổ chức thực tiễn gồm 3 thành tố cấu thành: thành tố nhận thức; các nhóm kỹ năng; và nhóm các phẩm chất tâm – sinh lý của cán bộ chủ chốt cấp xã. Trong đó, thành tố nhận thức của cán bộ chủ chốt thể hiện ở: sự hiểu biết chức năng, nhiệm vụ của bản thân; sự hiểu biết về chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước; sự hiểu biết về con người, kinh tế, xã hội của địa phương mình; thành tố kỹ năng thể hiện ở: Nhóm kỹ năng cụ thể hóa chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách của Nhà nước thành những quyết định phù hợp với thực tiễn địa phương; nhóm kỹ năng phổ biến và tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách của Nhà nước tới quần chúng nhân dân lao động; nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện để biến những chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách của Nhà nước trở thành hiện thực ở địa phương mình; thành tố thứ ba là nhóm các phẩm chất tâm – sinh lý: trí tuệ mềm dẻo và linh hoạt; khả năng quan sát; sáng tạo, năng động, tính quyết đoán; khả năng thuyết phục và lôi cuốn quần chúng; khả năng đánh giá con người.

Tác giả Nguyễn Văn Túy [90] nghiên cứu về năng lực chuyên biệt của cán bộ bộ đội biên phòng làm công tác quản lý kiểm soát ở cửa khẩu, trên cơ sở đặc điểm hoạt động quản lý kiểm soát, tác giả đã chỉ ra 4 thành tố cốt lõi trong năng lực của người cán bộ bộ đội biên phòng đó là nhóm tố chất sinh học đặc thù nghề nghiệp kiểm soát (ngoại hình đẹp cân đối; sức khỏe tốt; các cơ quan thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác tinh nhạy; hệ thần kinh linh hoạt); nhóm phẩm chất chính trị đạo đức nghề nghiệp kiểm soát (Trung thành tuyệt đối với Đảng và Nhà nước Việt Nam; yêu quý từng tấc đất thiêng liêng của tổ quốc; yêu nghề nghiệp biên phòng; tính kỷ luật cao; kiên quyết trong đấu tranh chống tội phạm); nhóm kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp kiểm soát (kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng kiểm soát giấy tờ, kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng kiểm soát hành lý hàng hóa, văn hóa phẩm; kiến



thức, kỹ xảo, kỹ năng kiểm soát phương tiện vận tải; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng kiểm soát người; kiến thức luật pháp Việt Nam; kiến thức luật pháp quốc tế; kiến thức về các hiệp định, hiệp nghị của Việt Nam ký kết với các nước trên thế giới; nắm chắc các chính sách chủ trương của Đảng và Nhà nước; kiến thức toàn diện về an ninh quốc phòng và đối ngoại; giao dịch thông thạo ít nhất hai ngoại ngữ tiếng Anh và tiếng nước tiếp giáp); nhóm đặc điểm tâm lý đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp kiểm soát (nhớ lâu, nhớ chính xác; thận trọng tỷ mỉ trong công việc; tinh nhanh trong quan sát; tính quyết đoán cao; lịch thiệp, tế nhị trong ứng xử, giao tiếp và công việc; nhận dạng giữa người và ảnh chính xác).

Tác giả Phạm Xuân Nguyên [66] trong nghiên cứu về năng lực ra quyết định của Sư đoàn trưởng trong chỉ huy chiến đấu đã đưa ra những yêu cầu mới đối với người chỉ huy cần những thuộc tính tâm lý như: trí thông minh (sáng suốt trong mọi tình huống chiến đấu, tiếp thu thông tin nhanh, linh hoạt, có hệ thống; phân tích, đánh giá, kết luận tình hình chiến đấu chính xác; óc sáng tạo; dự đoán (phán đoán và đự báo) quân sự; trực giác phát triển); sự bền vững của cảm xúc và tình cảm (lòng tự trọng, ý thức bảo vệ, danh dự của bản thân và đơn vị; kiềm chế xúc động của bản thân; say mê với nhiệm vụ chiến đấu; tình yêu tổ quốc và lòng căm thù giặc sâu sắc; lương tâm trách nhiệm đối với sinh mệnh của bộ đội); phẩm chất ý chí (lòng dũng cảm, sự táo bạo; tính độc lập tự chủ; tính quyết đoán; tính kỷ luật; tính kiên trì bền bỉ; tính chính xác và thận trọng); sự thành thạo về nghiệp vụ - chuyên môn quân sự (am hiểu sâu sắc tri thức khoa học quân sự và nghệ thuật quân sự; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng đánh giá tình hình địch; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng đánh giá tình hình ta; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng đánh giá tình hình địa hình, thời tiết...; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng lựa chọn cách đánh; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng lựa chọn hướng, khu vực, mục tiêu; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng tổ chức sử dụng và bố trí lực lượng; kiến thức, kỹ xảo, kỹ năng tổ chức chỉ huy và thông tin liên lạc).

Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo, quản lý song, nhìn chung vẫn chưa có công trình khoa học nào nghiên cứu sâu và có hệ thống về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của người lãnh đạo, quản lý nói chung, của CTXP nói riêng. Do vậy, việc nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn, qua đó góp phần làm phong phú cơ sở lý luận về kỹ năng và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL, đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm rèn luyện kỹ năng này cho CTXP, qua đó góp phần nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ cán bộ này ở nước ta trong giai đoạn hiện nay.

### ***Tiểu kết chương 1***

Nhìn chung các nghiên cứu về kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng được các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu từ rất sớm. Ở phương Đông cổ đại, những tư tưởng quản lý của Khổng Tử, Mạnh Tử, Hàn Phi Tử... có ảnh hưởng mạnh cho đến tận ngày nay về các quan điểm, nguyên tắc và phương pháp quản lý xã hội. Ở phương Tây, do những lợi ích lớn lao của quản lý, từ cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 đã xuất hiện hàng loạt công trình về quản lý sản xuất và quản lý hành chính với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Kết quả của các công trình nghiên cứu đã dẫn đến sự ra đời của khoa học quản lý và tâm lý học quản lý góp phần làm cho khoa học quản lý và tâm lý học quản lý ngày càng hoàn thiện. Tiêu biểu nhất ở giai đoạn này là các nhà khoa học phương Tây như Taylor F., Fayol F., Follet M., Mayo E., Barnard Ch., Drucker, Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich, Paul Hersey, Blanchard K., Thomas Robbins J., Wayne D. Morrison, William Ouchi... Trong khi các nhà khoa học quản lý Mỹ, Pháp, Nhật Bản khi phân tích về quản lý và hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL chủ yếu dựa trên quan điểm của chủ nghĩa thực dụng và chủ nghĩa hành vi, những yếu tố tâm lý tác động tới quá trình tổ chức thực hiện QĐQL chưa được phân tích một cách toàn diện và có hệ thống thì các nhà tâm lý học Liên Xô như Leonchiev A.N., Crupxcaia N.K., Makarenco A.X., Friklen V., Umanxki L.I., Lutoskin A.N., Tiuptia L.T., Tsêbusêva V.V.... đã khắc phục được những nhược điểm trong nghiên cứu của các tác giả phương Tây với cách tiếp cận của tâm lý học hoạt động. Các công trình nghiên cứu đã được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực hoạt động như lao động, giáo dục, hoạt động lãnh đạo, quản lý....

Ở Việt Nam, vấn đề kỹ năng nói chung và kỹ năng tổ chức nói riêng cũng đã được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu từ những năm 80 của thế kỷ XX. Các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào làm rõ bản chất, cấu trúc và quy trình rèn luyện phát triển kỹ năng (Phạm Tất Dong, Nguyễn Quang Uẩn, Trần Quốc Thành, Hoàng Thị Oanh...). Bên cạnh đó cũng đã xuất hiện một số công trình tập trung nghiên cứu vào về năng lực lãnh đạo, quản lý nói chung như năng lực tổ chức thực tiễn của tác giả Nguyễn Thị Tuyết Mai; năng lực tổ chức thực hiện quyết định của Mai Thanh Thế; năng lực ra quyết định quản lý của tác giả Lê Văn Thái... Mặc dù có nhiều công trình nghiên cứu về kỹ năng nói chung, kỹ năng lãnh đạo, quản lý nói riêng. Song, nhìn chung cho đến nay vẫn chưa có công trình khoa học nào nghiên cứu sâu và có hệ thống về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL, nhất là trên khách thể là CTXP.

## Chương 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN NGHIÊN CỨU KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG

#### 2.1. HOẠT ĐỘNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG

##### 2.1.1. *Khái niệm và phân loại quyết định quản lý*

###### 2.1.1.1. *Quyết định quản lý*

Trước hết bàn về khái niệm “Quản lý”. Trong hoạt động sống của con người và của loài người nói chung, trong bất cứ lĩnh vực hoạt động sống nào, từ kinh tế đến chính trị, từ văn hoá đến xã hội, từ khoa học, nghệ thuật đến quân sự, ngoại giao....đều có các loại hình tổ chức quản lý. C.Mác khẳng định rằng: *“bất kỳ một lao động xã hội hay cộng đồng (tổ chức) nào được tiến hành trên quy mô tương đối lớn cũng đều cần phải có sự quản lý; nó xác lập mối liên hệ hài hòa giữa các công việc riêng rẽ và thực hiện những chức năng chung xuất phát từ vận động của toàn bộ cơ cấu sản xuất (khác với vận động của từng bộ phận độc lập trong nền sản xuất ấy). Một Nhạc sĩ chơi đàn chỉ phải điều khiển chính mình, nhưng một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng”* [56, tr.92]. Như vậy, bất cứ công việc gì có sự tham gia của nhiều người đều cần phải được tổ chức và phải có người phụ trách công việc đó. Để thành công, nhà quản lý phải hiểu rõ công việc đó cần làm đến đâu? Cần phải làm như thế nào? Tức là phải có đầy đủ tri thức về công việc của nhóm. Đồng thời cần phải biết rõ những người tham gia công việc, ai có khả năng làm được việc gì để bố trí sắp xếp họ vào các công việc phù hợp với khả năng của họ. Tiếp đó nhà quản lý phải điều khiển cho mọi người hoạt động để đạt mục đích chung. Hiểu được công việc, hiểu được con người để giao việc, nắm được công việc cần phương tiện gì... lúc đó con người sẽ quản lý công việc có hiệu quả [81, tr.37].

Dưới góc độ khoa học quản lý, Taylor F.W. (1856 - 1915) cho rằng: “Quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm, và sau đó thấy được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất” [dẫn theo 13, tr.8]. Hay Afanaxev V.G. xác định: “Quản lý con người có nghĩa là tác động đến anh ta, sao cho hành vi, công việc và hành động của anh ta đáp ứng được những yêu cầu của xã hội, của tập thể, để những cái đó có lợi cho cả xã hội và cá nhân, thúc đẩy sự tiến bộ của cả xã hội lẫn cá nhân” [1, tr.27].

Ở Việt Nam, tác giả Đỗ Hoàng Toàn quan niệm: “Quản lý (quản trị) là sự tác

động có tổ chức của chủ thể quản lý lên đối tượng bị quản lý nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường” [86, tr.67].

Dưới góc độ tâm lý học quản lý, tác giả Nguyễn Bá Dương cho rằng: “Hoạt động quản lý là sự tác động qua lại một cách tích cực giữa chủ thể và đối tượng quản lý qua con đường tổ chức; là sự tác động điều khiển, điều chỉnh tâm lý và hành động của các đối tượng quản lý, lãnh đạo cùng hướng vào việc hoàn thành những mục tiêu nhất định của chủ thể và xã hội” [22, tr. 55]. Tác giả Vũ Dũng cho rằng: “Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống thông tin của chủ thể đến khách thể của nó” [20, tr.25].

Qua phân tích trên cho thấy, tuy mỗi tác giả có cách nhìn nhận và nhấn mạnh khác nhau về mặt này hay mặt khác trong quản lý, nhưng giữa họ đều có điểm chung là coi quản lý là công việc nhất thiết phải làm khi có nhiều người cùng làm việc với nhau nhằm đạt tới mục đích chung. Tuy nhiên, theo chúng tôi, trong thực tiễn cuộc sống không chỉ có những việc có nhiều người tham gia cùng làm thì mới cần quản lý, mà ngay cả một người có nhiều việc cùng phải thực hiện trong một thời gian nhất định cũng phải tiến hành quản lý công việc của chính mình (quản lý thời gian, quản lý các điều kiện vật chất, quản lý các mối quan hệ, thậm chí quản lý cảm xúc của mình...). Điều đó, chứng tỏ rằng, để công việc mình làm thu được kết quả mong muốn thì dù công việc đó là lớn hay nhỏ, việc công hay việc riêng, mình ở vị trí nào trong khi thực hiện công việc (quản lý, lãnh đạo hay vị trí người thừa hành)... thì cũng đều phải quản lý tốt công việc của mình. “Quản lý”, do đó là công việc không thể thiếu, là công việc thường xuyên diễn ra giúp con người thu được kết quả tốt đẹp trong khi hành động.

Từ sự phân tích trên về quản lý, chúng tôi hiểu: *“Quản lý là quá trình tác động của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý bằng việc xác lập mối quan hệ hài hòa, nhịp nhàng và cân đối giữa các yếu tố khác nhau tham gia vào công việc chung đang tiến hành, làm cho chúng vận hành một cách hài hòa, thống nhất trong một chỉnh thể để đạt được các mục tiêu đặt ra”*

Với cách hiểu khái niệm quản lý như vậy, có thể thấy rằng muốn quản lý tốt công việc của mình thì trước khi triển khai một hành động cụ thể nào đó, chủ thể cần xác định thật rõ ràng trong tư duy những yếu tố nào nhất thiết phải được huy động, tại sao phải huy động những yếu tố đó và làm thế nào để các yếu tố này gắn

kết chặt chẽ với nhau khi hành động diễn ra... điều đó có nghĩa là chủ thể phải đưa ra những khẳng định (cam kết) bằng văn bản (hoặc bằng lời nói) trước khi hành động. Nội dung sự khẳng định (cam kết này) thường được gọi là QĐQL. Quá trình tư duy tích cực của chủ thể để đưa ra được các nội dung khẳng định (cam kết) này gọi là quá trình ra QĐQL.

Theo Afanaxev V.G., thực chất của QĐQL là thông tin, đó là sự cô đặc thông tin do chủ thể quản lý thu thập, phân tích và xử lý riêng [2, 116].

Từ góc độ khoa học quản lý, QĐQL được coi là phương án hành động của chủ thể quản lý. Nội dung của QĐQL bao gồm: các mục tiêu quản lý, các cá nhân liên quan đến việc thực hiện mục tiêu, các phương pháp, phương tiện để đạt mục tiêu, những kết quả hành động phải đạt tới. Hình thức của QĐQL được thể hiện: những chỉ thị, mệnh lệnh, những văn bản có tính pháp quy do chủ thể quản lý chuẩn y (đã ký)...

Dưới góc độ tâm lý học quản lý: QĐQL là kết quả của hoạt động nhận thức, hoạt động tư duy và hoạt động ý chí của chủ thể quản lý. Đó là sản phẩm trí tuệ, sáng tạo của người quản lý và tập thể. Là kết quả của sự tác động qua lại của hệ thống các yếu tố khách quan và chủ quan quy định hoạt động ra QĐQL. Khi QĐQL hình thành nó có vai trò và chức năng điều khiển, điều chỉnh trở lại hành vi và hoạt động của chủ thể quản lý và chủ thể bị quản lý. Nó tác động đến các bộ phận riêng lẻ hoặc toàn bộ hệ thống quản lý. Tóm lại QĐQL chính là sản phẩm của hoạt động ra QĐQL của chủ thể quản lý.

Từ sự phân tích trên, chúng tôi xác định: *“Quyết định quản lý là sự khẳng định (cam kết) bằng văn bản (hoặc bằng lời nói) của chủ thể quản lý về những việc phải làm để đạt được mục tiêu xác định”*.

Hiểu quyết định quản lý như vậy, cần lưu ý một số điểm sau:

- *Thứ nhất*, QĐQL là sản phẩm trí tuệ của chủ thể quản lý, được thể hiện chủ yếu dưới dạng thông tin - *Đó là kết quả của việc xử lý thông tin do chủ thể quản lý thu thập, phân tích và xử lý riêng*. Do đó, việc nhìn nhận, đánh giá QĐQL là điều không dễ dàng và có nhiều điểm khác với các sản phẩm thông thường.

- *Thứ hai*, QĐQL là sản phẩm chủ quan của chủ thể quản lý trên cơ sở nhận thức và vận dụng quy luật khách quan, nắm bắt thực trạng và tình huống cụ thể về hệ thống quản lý. Do đó, QĐQL phụ thuộc vào trình độ về năng lực, phẩm chất của nhà quản lý. QĐQL vì thế có thể khoa học, đúng đắn, phù hợp nhưng cũng có thể

thiếu khoa học và không phù hợp với đối tượng quản lý. Nói các khác, chất lượng của QĐQL phụ thuộc rất lớn vào yếu tố chủ quan như: trình độ, năng lực, quan điểm, tư cách, đạo đức và cá tính của chủ thể quản lý và những yếu tố khách quan như: chất lượng, ý kiến được chủ thể quản lý tham khảo, ngoài ra còn phụ thuộc vào môi trường, điều kiện hoàn cảnh kinh tế, văn hóa, xã hội mà chủ thể quản lý đang sống và hoạt động. QĐQL có thể được chính bản thân chủ thể ra quyết định trực tiếp tổ chức thực hiện, hoặc có thể giao cho người dưới quyền tổ chức thực hiện.

#### *2.1.1.2. Phân loại quyết định quản lý*

Các QĐQL được phân ra thành nhiều loại khác nhau tùy theo tiêu thức phân chia. Thông thường chia các quyết định quản lý theo các tiêu thức sau:

- *Theo thời gian thực hiện*, có quyết định dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Quyết định dài hạn là các quyết định có hiệu lực trong khoảng thời gian dài, thường từ 5 năm trở lên. Quyết định trung hạn, là quyết định có hiệu lực trong khoảng thời gian thường từ 1 đến 5 năm. Quyết định ngắn hạn là quyết định có hiệu lực trong khoảng thời gian dưới 1 năm.

- *Theo tầm quan trọng*, có quyết định chiến lược, quyết định chiến thuật và quyết định tác nghiệp (các quyết định hàng ngày). Quyết định chiến lược là các quyết định quan trọng có ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại và phát triển tổ chức. Quyết định chiến thuật là những quyết định nhằm xác định cách thức cụ thể để thực hiện mục tiêu chiến lược trong những hoàn cảnh, tình huống, điều kiện cụ thể. Quyết định tác nghiệp là những quyết định thành phần được thực hiện theo một trình tự nhất định nhằm xử lý tình huống cụ thể hàng ngày của tổ chức.

- *Theo phạm vi điều chỉnh của quyết định*, có quyết định toàn cục, quyết định bộ phận. Quyết định toàn cục là quyết định điều chỉnh đối với mọi bộ phận và cá nhân trong tổ chức. Quyết định bộ phận là quyết định chỉ điều chỉnh một số bộ phận, một cá nhân nhất định trong tổ chức.

- *Theo tính chất của quyết định*, có quyết định chuẩn mực (chung) và quyết định riêng biệt. Quyết định chuẩn mực là những quyết định nhằm đưa ra những căn cứ có tính nguyên tắc cho việc xử lý tình huống cụ thể hàng ngày, Quyết định riêng biệt là những quyết định nhằm xử lý một tình huống cụ thể với đối tượng cụ thể.

- *Theo quy mô nguồn lực sử dụng để thực hiện quyết định*, có quyết định lớn, quyết định vừa và quyết định nhỏ. Quyết định lớn là quyết định sử dụng một khối

lượng lớn các nguồn lực của tổ chức. Quyết định vừa là quyết định sử dụng ít nguồn lực hơn so với quyết định lớn. Quyết định nhỏ là quyết định sử dụng ít nguồn lực cho việc thực hiện, triển khai quyết định.

Các quyết định lớn, vừa và nhỏ chỉ là cách phân chia tương đối, tùy thuộc vào nhiều nhân tố. Một quyết định ở tổ chức này thì xem là quyết định lớn, song ở tổ chức khác lại xem là quyết định vừa thậm chí là nhỏ. Cùng một tổ chức, ở giai đoạn này quyết định được xem là lớn, song ở giai đoạn khác lại được xem là vừa...

- Theo cấp quyết định, có quyết định cấp cao, quyết định cấp trung gian, quyết định cấp thấp.

- Theo *mức độ ổn định*, có thể chia ra các quyết định định kỳ và quyết định đột xuất: Các quyết định thông thường hình thành theo định kỳ thời gian, có tính lặp đi lặp lại, do các mục tiêu chủ định trước. Các quyết định đột xuất mang tính ngẫu nhiên, tình huống nhằm giải quyết những vấn đề mang tính tình thế.

- Theo chủ thể ra quyết định, có *quyết định cá nhân* và *quyết định tập thể*: Đặc điểm của quyết định cá nhân là nhanh, kịp thời, vì đỡ hội họp, bàn bạc, nhưng vì trình độ của cá nhân lãnh đạo cũng có hạn nên cũng dễ mắc sai lầm. Do vậy, tính đúng đắn của quyết định cá nhân tùy thuộc vào trình độ của người lãnh đạo. Quyết định tập thể có đặc điểm tập hợp trí tuệ của nhiều người, nhưng lại thường không kịp thời, lỡ cơ hội, dựa dẫm, thiếu trách nhiệm về hậu quả.

*Căn cứ vào đối tượng tác động*: có quyết định nhân sự (tác động trực tiếp tới con người) và quyết định chuyên môn (về công việc, sản xuất, kinh doanh – không quan hệ trực tiếp tới con người).

Nói tóm lại, có nhiều loại QĐQL với tính chất, quy mô và đặc thù hết sức đa dạng. Tùy theo từng lĩnh vực, từng ngành, từng cấp ra QĐQL mà có các loại QĐQL khác nhau. Đối với xã, phường là cấp thấp nhất trong hệ thống quản lý hành chính 4 cấp ở nước ta, song đây lại là cấp có vai trò hết sức quan trọng trong việc triển khai, tổ chức thực hiện các quyết định quản lý của Đảng và Nhà nước, đó là các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước tại địa phương. Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL ở xã, phường thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL trong mỗi lĩnh vực sẽ có những nét đặc thù riêng, song, chúng vẫn có cái chung mang tính khái quát chung, nền tảng. Luận án của chúng tôi nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP mang tính khái quát chung, nền tảng này.

## **2.1.2. Khái niệm hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý**

### **2.1.2.1. Hoạt động tổ chức**

“Tổ chức” bắt nguồn từ chữ Hy Lạp là “organon”, có nghĩa là công cụ, dụng cụ dùng để thực hiện một công việc nhất định. Khái niệm “công cụ”, “dụng cụ” ở đây dùng để chỉ chức năng chung của các loại hình tổ chức: Tổ chức chính trị, tổ chức xã hội, tổ chức đoàn thể, tổ chức doanh nghiệp v.v.. Trên thực tế, chúng ta có thể tổ chức các phương tiện vật chất, công việc; tổ chức con người hay cả bản thân mình.

Theo Afanaxep V.G., thuật ngữ “tổ chức” chủ yếu được dùng với ba nghĩa: *thứ nhất*, tổ chức được hiểu như là một khách thể nào đó, một hệ thống có cấu trúc bên trong phức tạp (tổ chức sản xuất – xí nghiệp, tổ chức nghiên cứu khoa học, tổ chức sáng tạo, v.v...); *thứ hai*, nó chỉ tình trạng có tổ chức, trật tự của một tổng thể những đối tượng và những hiện tượng, hình thức bên trong, cấu trúc của hệ thống; *thứ ba*, nó chỉ là hoạt động của cơ quan, con người, nhằm tạo ra tình trạng ngăn nắp, tạo ra một hệ thống hoàn chỉnh, nó chỉ là công tác tổ chức [1, tr.141].

Theo Morgan G., khi tìm hiểu tổ chức thì tất yếu phải dùng đến cách ẩn dụ hóa tổ chức, ông ví tổ chức được xem như cỗ máy; tổ chức được xem như một cơ thể sống; tổ chức được nhìn nhận như một bộ não; tổ chức như một nền văn hóa; tổ chức được coi như một hệ thống chính trị; tổ chức được nhìn nhận như một nhà tâm lý; tổ chức được nhìn nhận như một dòng chảy và tổ chức như sự tiến hóa [60].

Trong Từ điển tiếng Việt, thuật ngữ tổ chức được hiểu theo hai nghĩa danh từ và động từ. Theo nghĩa động từ: 1) Làm cho thành một chỉnh thể, một cấu tạo, một cấu trúc và những chức năng chung nhất định; 2) Làm cho thành có trật tự, có nề nếp; 3) Là những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nào đó nhằm có được hiệu quả tốt nhất; 4) Làm công tác tổ chức của cơ quan và công tác cán bộ; tổ chức cán bộ (nói tắt). Theo nghĩa danh từ: 1) Tập hợp người được tổ chức lại, hoạt động vì những quyền lợi chung, nhằm một mục đích chung; 2) Tổ chức chính trị - xã hội có kỷ luật chặt chẽ, trong quan hệ với các thành viên của nó; 3) Mô (tế bào)” [69, tr.1007].

Như vậy, thuật ngữ “tổ chức” được sử dụng hết sức linh hoạt. Theo chúng tôi, tổ chức - Theo nghĩa danh từ, được hiểu là “*một nhóm chính thức trong đó giữa các thành viên có liên hệ chặt chẽ với nhau theo một cách thức nào đó và cùng phối hợp hoạt động để hướng tới một mục tiêu chung*”.

Một tổ chức được xây dựng để làm công cụ thực hiện một chức năng nào đó.



Nói cách khác, muốn thực hiện một chức năng nào đó thì phải xây dựng những tổ chức tương ứng và đưa chúng vào vận hành. Người xây dựng nên tổ chức và điều khiển sự vận hành của nó để thực hiện một chức năng nào đó gọi là nhà tổ chức. Các tổ chức được xây dựng nên theo ý đồ của nhà tổ chức nhằm thực hiện một chức năng nào đó mà người tổ chức được giao nhiệm vụ quản lý. Chẳng hạn như đối với CTXP được giao chức năng quản lý mọi hoạt động trên địa bàn xã, phường. Để thực hiện chức năng này, CTXP phải hình thành nên các tổ chức (gọi là bộ máy giúp việc) và điều khiển sự phối hợp nhịp nhàng, hài hòa giữa các tổ chức này (tức là quản lý sự vận hành của các tổ chức này) theo hướng thực hiện chức năng được giao. Vì vậy, tổ chức và quản lý bao giờ cũng đi đôi với nhau để thực hiện một chức năng nào đó. Có thể nói: Tổ chức là công cụ được chủ thể tạo dựng nên để thực hiện một chức năng nào đó mà mình được giao nhiệm vụ quản lý hoặc tổ chức là một cơ cấu được chủ thể xây dựng nên, bao gồm nhiều cơ cấu thành phần có quan hệ tác động qua lại với nhau, được sử dụng như một công cụ để thực hiện một chức năng nào đó mà chủ thể có nhiệm vụ quản lý.

Còn “tổ chức”, theo nghĩa động từ có thể hiểu là *“hành động tích cực của chủ thể cân nhắc, lựa chọn, bố trí, sắp xếp và sử dụng một cách hợp lý các nguồn lực (con người, tài chính, phương tiện vật chất) phù hợp với những điều kiện, hoàn cảnh cụ thể để thực hiện các mục tiêu đặt ra”*.

Với cách hiểu trên, trong mối quan hệ với hành động thì tổ chức được hiểu là một công cụ cực kỳ quan trọng để hành động đạt tới mục đích chung. Muốn hiện thực hóa một mục đích chung, trước hết phải có một tổ chức phù hợp và để xây dựng được tổ chức như vậy đòi hỏi nhà tổ chức phải hiểu biết quan hệ qua lại giữa các bộ phận và cá nhân khác nhau trong tổ chức. Đồng thời phải hiểu biết môi trường bên ngoài và ảnh hưởng của nó tới tổ chức diễn ra như thế nào.

Từ việc làm rõ nội hàm khái niệm tổ chức như trên, luận án đi sâu tìm hiểu về nội hàm của khái niệm hoạt động tổ chức.

Cho đến nay, tùy thuộc vào góc nhìn nhận khác nhau mà người ta đưa ra những quan niệm khác nhau về hoạt động tổ chức.

Robbins J.T, khi bàn về hoạt động tổ chức lại nhấn mạnh chức năng bố trí, sử dụng con người trong hệ thống tổ chức, ông cho rằng: *“tổ chức là một quá trình gồm việc xác định quyền hành, trách nhiệm và nhiệm vụ của mỗi người và giao*

*chúng cho mọi người sao cho nỗ lực nhằm đạt mục tiêu chung phải được phối hợp lại để đạt hiệu quả cao nhất” [83, tr.4].*

Theo Koontz H.: *“tổ chức bao gồm việc xác định và nhóm gộp các hoạt động, giao phó quyền hành cho người quản lý và đưa ra sự phối hợp” [37].*

Kecgienxtev P.M quan niệm *“tổ chức nghĩa là liên kết nhiều người lại để thực hiện một công việc nhất định” [40, tr.11].* Hiểu như thế nghĩa là xem tổ chức là một hoạt động nhằm liên kết mọi người cùng thực hiện một công việc nào đó. Để tổ chức được hoạt động thì người phụ trách phải hiểu rõ công việc, biết phân công cụ thể công việc phù hợp với khả năng của từng người. Tiếp đó phải liên kết mọi người cùng tiến hành công việc theo cách thức tốt nhất, phù hợp với điều kiện cho phép.

Hai nhà Tâm lý học người Nga Lutôskin A.N. và Umanxki L.I. đã nghiên cứu sâu về hoạt động tổ chức. Theo hai ông *“Tổ chức có nghĩa là làm cho một hiện tượng, một quá trình, một tập hợp nào đó trở thành một hệ thống, là sắp xếp các bộ phận thành một trật tự nhất định, có quan hệ qua lại lẫn nhau” [94, tr.46].* Theo quan niệm này tổ chức không chỉ là sắp xếp bố trí con người mà cả việc sử dụng đồng bộ các điều kiện, các phương tiện vật chất. Hai ông nhấn mạnh: Khi con người đang tổ chức một hoạt động chung của một nhóm người thì cái chủ yếu trong việc tổ chức là con người. Con người với những đặc điểm, hứng thú, nhu cầu, tình cảm, ý chí và hoạt động thực tiễn của họ để thực hiện một nhiệm vụ chung – thì đó là đối tượng đặc biệt mà công tác tổ chức hướng vào. Nhóm tác giả cũng chỉ ra hoạt động tổ chức bao gồm một hệ thống các hành động diễn ra theo một trình tự gồm 11 bước: *nắm vững nhiệm vụ; lựa chọn những người tổ chức bộ phận và những người giúp việc; xem xét phẩm chất và năng lực các cán bộ thừa hành; thông báo cho cán bộ thừa hành biết rõ nhiệm vụ công tác; xác định các phương tiện và điều kiện; lập kế hoạch; phân công; phối hợp công tác trong nội bộ và với bên ngoài; theo dõi và kiểm tra; phân tích hiệu quả công tác; xác định những khâu cấp bách và đề ra công việc nhằm hoàn thành nhiệm vụ [94, tr.46].*

Theo các nhà tâm lý học xã hội thuộc Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, hoạt động tổ chức được hiểu là *“một hoạt động của một con người cụ thể đang tổ chức một dạng hoạt động chung của một nhóm người cụ thể. Đây là quá trình thực hiện một công việc cụ thể bao gồm các nội dung rất khác nhau: Xác định mục đích, quy mô, tính chất của công việc; đưa ra những nội dung, nhiệm vụ cụ*

*thể; tìm kiếm và bố trí con người để thực hiện các nhiệm vụ; tìm kiếm các điều kiện, phương tiện cần thiết cho công việc; kiểm tra, đôn đốc, nhắc nhở và đánh giá hoạt động của từng người, từng bộ phận” [78, tr.194-195].*

Như vậy, mỗi quan điểm trên đề cập đến những dấu hiệu bản chất của hoạt động tổ chức. Khái quát những quan điểm của các tác giả trên đây về hoạt động tổ chức, chúng tôi xác định khái niệm hoạt động tổ chức như sau: *“Hoạt động tổ chức là tổ hợp những hành động của chủ thể nhằm bố trí nguồn lực (con người, tài chính và các phương tiện vật chất) và điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực đó như một chỉnh thể nhằm thực hiện các mục tiêu đặt ra”.*

Hiểu hoạt động tổ chức như vậy, cần lưu ý rằng, hoạt động tổ chức bao gồm hai nội dung cơ bản là: *bố trí nguồn lực và điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực*. Bố trí nguồn lực là lựa chọn, sắp xếp một cách hợp lý các nguồn lực về con người, về tài chính và về phương tiện vật chất phù hợp với những điều kiện, hoàn cảnh cụ thể nhằm tạo ra những bộ phận gắn kết chặt chẽ trong một thể thống nhất. Điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực là làm cho các bộ phận ấy (con người, tài chính, phương tiện vật chất) phối hợp nhịp nhàng, cân đối, hài hòa, gắn kết chặt chẽ với nhau để hướng tới thực hiện một chức năng quản lý nhất định nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra. Ngoài ra cũng cần lưu ý thêm rằng, không có hoạt động tổ chức chung chung mà hoạt động tổ chức bao giờ cũng hướng vào việc thực hiện một công việc cụ thể. Trong luận án này, chúng tôi nghiên cứu hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

#### *2.1.2.2. Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý*

Có được những QĐQL đúng đắn đã có ý nghĩa to lớn, nhưng việc tổ chức thực hiện QĐQL không tốt, quyết định vẫn không đi vào cuộc sống. Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là hoạt động khó khăn, đòi hỏi nỗ lực rất lớn của người lãnh đạo, quản lý. Đây là một trong những hoạt động có tính đặc thù của bất kể người lãnh đạo, quản lý nào khi thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lý của mình.

Khi nghiên cứu về lao động của người lãnh đạo, nhóm tác giả Afanaxep V.G., Gvisiani Đ.M., Lixisun V.N., PôPốp G.KH. cho rằng hoạt động tổ chức thực hiện quyết định là một bộ phận hợp thành không thể tách rời được của toàn bộ quá trình hoạt động liên quan với quyết định. Những tiền đề cần thiết để thực hiện có kết quả quyết định được hình thành ngay trong thời kỳ chuẩn bị và thông qua quyết định.

Nhóm tác giả đưa ra 5 bước cơ bản trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định bao gồm: *kế hoạch thực hiện quyết định; tuyển lựa những người thực hiện quyết định và đưa quyết định đến họ; tổ chức chỉ đạo thực hiện quyết định; hệ thống kiểm tra thực hiện quyết định; sửa đổi quyết định* [3, tr.192-203].

Tác giả Song Tùng khi bàn về ra quyết định và tổ chức thực hiện QĐQL đã chỉ ra hoạt động tổ chức diễn ra theo quy trình gồm 4 bước là: *chuẩn bị tổ chức thực hiện quyết định; tổ chức thực hiện; kiểm tra; tiếp tục thực hiện quyết định* [89, tr.41]. Cách chia này của ông chỉ có tính ước lệ chứ không phải tổ chức thực hiện với bất cứ quyết định nào cũng vậy. Ví dụ, để tổ chức kỷ niệm ngày thành lập đảng chỉ thực hiện theo hai bước là chuẩn bị tổ chức thực hiện và tổ chức thực hiện là hết. Trong khi đó tổ chức thực hiện một chương trình nào đó thì cần phải tuân thủ đầy đủ các bước trên và thậm chí nếu vấn đề còn chưa giải quyết xong thì sẽ lặp lại bước 3 và bước 4, cứ như thế cho đến khi kết thúc chương trình.

Nhóm các nhà khoa học quản lý tại Học viện Chính trị – Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh thì quy trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý gồm 6 bước sau: *truyền đạt quyết định; lập kế hoạch thực hiện quyết định; bố trí nguồn lực thực hiện quyết định; kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định; điều chỉnh quyết định; tổng kết việc thực hiện quyết định* [97, tr. 121-134].

Giáo trình Khoa học quản lý của nhóm tác giả Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền trường Đại học kinh tế Quốc dân Hà Nội chia quá trình tổ chức thực hiện QĐQL gồm 7 bước [28, tr.297]: *ra văn bản quyết định; lập kế hoạch thực hiện quyết định; tuyên truyền và giải thích quyết định; thực hiện quyết định; kiểm tra việc thực hiện quyết định; điều chỉnh quyết định; tổng kết thực hiện quyết định.*

Dưới góc độ tâm lý học quản lý, tác giả Mai Hữu Khuê cho rằng hoạt động tổ chức thực hiện quyết định là hoạt động đặc trưng của người lãnh đạo nhằm hoàn thành chương trình quản lý theo từng nhiệm vụ cụ thể với các bước cụ thể như: trình bày quyết định dưới hình thức quan niệm và hiểu biết của người khác; truyền đạt có hướng đích cho nhiều người khác biết thông tin quản lý, đồng thời xác định phân họ tham gia vào hoạt động phối hợp; bảo đảm gây tác động quản lý cần và đủ đối với mọi người để đẩy mạnh các khả năng chủ quan của từng người thực hiện và khả năng của họ tập trung vào việc hoàn thành các nhiệm vụ đề ra; cung cấp phương tiện cần thiết cho những người thực hiện và tạo điều kiện thuận lợi giúp vào

hiệu quả của lao động; không ngừng gắn kết quả lao động của người thực hiện với ý định xuất phát của người lãnh đạo, góp phần điều chỉnh cần thiết cho quá trình lao động [43, tr.118]. Tác giả cũng nhấn mạnh, mục đích của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là thực hiện chương trình đã vạch ra bằng cách triển khai hoạt động thực hiện của những người dưới quyền. Đặc điểm của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL được biểu hiện ở chỗ: người lãnh đạo, quản lý trực tiếp tổ chức cho người dưới quyền thực hiện QĐQL. Gây ảnh hưởng tới người dưới quyền để họ tích cực, có thái độ khẩn trương đối với công việc, không lùi bước trước khó khăn và kiên quyết khắc phục khó khăn.

Có thể thấy, về thực chất, quan điểm khác nhau ở các bước về tổ chức thực hiện QĐQL trên không phủ định lẫn nhau. Sự khác nhau chỉ ở chỗ mở rộng hay thu hẹp các bước trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL. Khái quát những quan điểm trên, luận án xác định quá trình tổ chức thực hiện QĐQL gồm 4 bước cơ bản như sau: lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL; bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL.

**- Bước lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL:**

Lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL là bước đóng vai trò quan trọng để tiến hành thực hiện có kết quả các QĐQL. Lập kế hoạch là cần xây dựng kế hoạch hành động theo thời gian (hàng tháng, hàng quý, hàng năm, lịch công tác hàng ngày, hàng tuần), theo không gian tùy theo tính chất, phạm vi của quyết định. Kế hoạch đó bao gồm việc sử dụng phối hợp các nguồn lực con người, tài chính, phương tiện vật chất trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định, đồng thời thể hiện được việc sử dụng tất cả các biện pháp quản lý: biện pháp hành chính, biện pháp kinh tế, biện pháp chính trị và tư tưởng. Dưới góc độ tâm lý học, lập kế hoạch cho tổ chức thực hiện QĐQL là xác lập cơ sở định hướng cho hoạt động này sẽ diễn ra ở các giai đoạn sau.

**- Bước bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL:**

Thực chất đây là quá trình cân nhắc, lựa chọn, bố trí, sắp xếp một cách khoa học và hợp lý các nguồn lực về con người, tài chính và phương tiện vật chất phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh cụ thể để nhằm tạo dựng những bộ phận với chức năng cụ thể có liên hệ hài hòa, cân đối, nhịp nhàng với nhau trong một tổng thể thống nhất cùng hướng tới thực hiện QĐQL. Bởi lẽ, nếu không có nguồn lực thì sẽ không có việc thực hiện quyết định. Bất kỳ một quyết định lớn hay nhỏ, đều phải có các nguồn lực để thực hiện.

**- Bước điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL:**

Đây là bước trực tiếp biến QĐQL thành hiện thực, ở bước này nhà lãnh đạo, quản lý phải điều khiển, điều chỉnh các nguồn lực về con người, về tài chính và các phương tiện vật chất một cách nhịp nhàng, có hiệu quả để thực hiện nhiệm vụ theo kế hoạch đã vạch ra.

**- Bước kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL:**

Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL là dịp thời phát hiện những sai sót, lệch lạc trong quá trình thực hiện quyết định cũng như trong bản thân quyết định để có những biện pháp khắc phục hoặc phòng ngừa kịp thời. Thường xuyên theo dõi tình hình thực hiện nhiệm vụ của từng bộ phận và các thành viên trong nhóm; việc kiểm tra, xử lý các tình huống trong suốt quá trình tổ chức thực hiện QĐQL là rất cần thiết, điều đó sẽ giúp cho nhà tổ chức nhanh chóng xác định được điểm yếu và điểm mạnh trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, phân tích được hiệu quả công việc từ đó rút ra những bài học cần thiết, bổ sung làm phong phú thêm kiến thức, kinh nghiệm cho việc tổ chức thực hiện các QĐQL. Kiểm tra, đánh giá không những phát hiện những gương tốt, những kinh nghiệm tốt để động viên, khen thưởng kịp thời, nhân rộng những kinh nghiệm tốt mà còn phát hiện những khả năng chưa sử dụng, những lệch lạc cần uốn nắn, nhắc nhở.

Việc phân chia quá trình tổ chức thực hiện QĐQL thành 4 bước như trên chỉ là mang tính chất tương đối. Bởi không phải cứ tổ chức thực hiện với bất cứ QĐQL nào cũng cần thực hiện đầy đủ các bước. Tùy theo tính chất của mỗi QĐQL mà có thể số lượng các bước là khác nhau, có QĐQL cần phải thực hiện đầy đủ các bước như đã nêu trên, trong khi những QĐQL ít phức tạp thì chỉ cần một số bước là đủ.

Từ việc làm rõ nội hàm các khái niệm về QĐQL, hoạt động tổ chức và các bước của quá trình tổ chức thực hiện QĐQL trên đây, chúng tôi đi đến việc xác định nội hàm khái niệm hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL như sau:

*Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là tổ hợp những hành động của chủ thể quản lý nhằm lập kế hoạch; bố trí nguồn lực; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL trong hoạt động thực tiễn để thực hiện các mục tiêu đặt ra của QĐQL.*

Với cách hiểu hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL như trên, có thể rút ra một số đặc trưng cơ bản của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL như sau: Thứ nhất, chủ thể

của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là cá nhân người lãnh đạo, quản lý hoặc tập thể lãnh đạo, quản lý. *Thứ hai*, đối tượng của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là sự thành công của việc thực hiện QĐQL trong thực tiễn cuộc sống. *Thứ ba*, động cơ của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là lợi ích (quyền lợi) của người thực hiện QĐQL. *Thứ tư*, công cụ, phương tiện của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là các nguồn lực về con người, tài chính và các phương tiện vật chất. *Thứ năm*, sản phẩm của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là kết quả thực hiện QĐQL trên thực tế. Đó có thể là những sản phẩm vật chất hoặc tinh thần được hiện hữu trên thực tế.

### **2.1.3. Khái niệm Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường**

Ở nước ta xã, phường, thị trấn là đơn vị hành chính Nhà nước ở địa phương, nơi các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước được thể hiện trong mọi hoạt động trên tất cả các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hoá, quốc phòng và an ninh. Trong 4 cấp của chính quyền của bộ máy Nhà nước, chính quyền xã, phường, thị trấn là đơn vị hành chính cuối cùng trong hệ thống tổ chức hành chính Nhà nước, là cầu nối giữa Đảng, Nhà nước với nhân dân. Lãnh đạo xã, phường là người trực tiếp tổ chức thực hiện mọi QĐQL của cấp trên giao và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của UBND xã, phường. Từ sự phân tích trên, chúng tôi hiểu khái niệm CTXP như sau:

*CTXP là người lãnh đạo, quản lý đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước cấp xã, thực hiện chức năng quản lý hành chính nhà nước cũng như chịu trách nhiệm trong việc triển khai và tổ chức thực hiện các QĐQL của các cấp chính quyền trên địa bàn xã, phường".*

#### **\* Vai trò, chức năng, nhiệm vụ của CTXP**

Theo Luật Tổ chức Hội đồng nhân dân và UBND năm 2003 quy định về vai trò, chức năng, nhiệm vụ của cấp xã thì CTXP là cán bộ chuyên trách lãnh đạo UBND cấp xã, chịu trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành hoạt động của UBND và hoạt động quản lý Nhà nước đối với các lĩnh vực kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng đã được phân công trên địa bàn xã, phường, thị trấn.

CTXP lãnh đạo phân công công tác của các thành viên trong UBND, cũng như 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,

ng nghị quyết của Hội đồng nhân dân 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 xã, tham gia quyết định các vấn đề thuộc thẩm quyền của tập thể UBND.

+ Áp dụng các biện pháp cải tiến lề lối làm việc, quản lý 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 trong 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 Ủy ban Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các đoàn thể nhân dân ở xã, phường, thị trấn.

+ Trực tiếp quản lý, chỉ đạo thực hiện một số nhiệm vụ theo quy định của pháp luật;

+ Tổ chức quản lý, điều hành hoạt động của trường, phó thôn, tổ dân phố theo quy định của pháp luật.

+ Báo cáo công tác trước Hội đồng nhân dân cùng cấp và UBND cấp trên.

+ Triệu tập và chủ tọa phiên họp của UBND xã, phường, thị trấn.

+ Thực hiện việc bố trí sử dụng, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, công chức cơ sở theo sự phân cấp quản lý.

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

#### \* Đặc điểm hoạt động của CTXP

Hoạt động lãnh đạo, quản lý nói chung và hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng của CTXP bị quy định bởi chức năng, nhiệm vụ được phân công, đồng thời cũng thể hiện đầy đủ những đặc trưng chung của hoạt động tổ chức trên địa bàn xã, phường. QĐQL mà CTXP có nhiệm vụ tổ chức thực hiện bao gồm nhiều lĩnh vực khác nhau: kinh tế, chính trị, văn hóa, an ninh quốc phòng... của Trung ương và các cấp chính quyền trên địa bàn. Có thể khái quát ở 3 đặc trưng là *tính trực tiếp, tính toàn diện và tính tổng hợp*.

- *Tính trực tiếp, cụ thể*: CTXP là người trực tiếp tổ chức thực hiện các QĐQL của các cấp chính quyền, đó là các chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước (gọi tắt là các QĐQL) tại địa phương; CTXP là người đưa ra các quyết định, giải pháp thực hiện, đồng thời lại trực tiếp tổ chức thực hiện chủ trương, giải pháp đó ngay tại địa phương. Họ trực tiếp kiểm định tính đúng đắn của chủ trương, giải pháp, trực tiếp chứng kiến kết quả lãnh đạo của mình và của cán bộ chủ chốt khác tại địa phương.



Mọi công việc của CTXP đều được người dân giám sát trực tiếp. CTXP thường xuyên tiếp xúc, chăm lo tới đời sống và hoạt động của dân, của các hộ dân và với cộng đồng làng xã trong mối quan hệ xã hội dòng tộc. Tính trực tiếp trong công tác của CTXP còn thể hiện trong mối quan hệ với các tổ chức đoàn thể trong xã và với cấp trên của mình (cấp huyện).

- *Tính toàn diện*: Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là các QĐQL của tất cả các lĩnh vực (kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, an ninh, quốc phòng...), giải quyết các chính sách cho mọi người dân trong xã và trực tiếp lãnh đạo cấp dưới, lãnh đạo tất cả các tổ chức chính trị xã hội nơi cơ sở địa phương... CTXP thực hiện việc việc tổ chức triển khai, thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng ở nơi cơ sở, CTXP phải tổ chức thực hiện giải quyết nhiều vấn đề cụ thể, chi tiết, các công việc thường đan xen và chồng chéo.

- *Tính tổng hợp*: Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP mang tính tổng hợp xã, phường là cấp hành động, trực tiếp tổ chức thực hiện nên hoạt động của CTXP phải mang tính tổng hợp cao, phải có khả năng chỉ đạo mọi mặt. CTXP vừa phải quán triệt chủ trương đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước, vừa phải tuyên truyền, vận động và chỉ đạo thực hiện tốt chủ trương, đường lối đó, đồng thời cũng phải biên kiểm tra, tổng kết rút kinh nghiệm để có thể thực hiện tốt hơn chức trách của mình.

#### ***2.1.4. Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Từ sự phân tích các quan niệm trên đây về QĐQL; hoạt động tổ chức, hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL và khái niệm, đặc điểm hoạt động của CTXP, chúng tôi xác định nội hàm khái niệm hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP như sau:

*Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là tổ hợp những hành động của CTXP nhằm lập kế hoạch; bố trí nguồn lực; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL trong hoạt động thực tiễn nhằm hiện thực hóa các mục tiêu đặt ra của QĐQL.*

Từ cách hiểu về hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL như trên, có thể rút ra một số đặc trưng cơ bản của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL như sau:

Một là, chủ thể của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL tại xã, phường là CTXP. CTXP là người tổ chức thực hiện các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước tại địa phương; trực tiếp kiểm định tính đúng

đẫn của chủ trương, giải pháp cũng như chứng kiến kết quả lãnh đạo của mình và của cán bộ chủ chốt khác tại địa phương.

Hai là, đối tượng hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là sự thành công của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL tại xã, phường. Các QĐQL được tổ chức thực hiện ở xã, phường mang tính toàn diện với nhiều nội dung công việc như giải quyết toàn bộ các công việc của tất cả các lĩnh vực từ kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội đến lĩnh vực an ninh, quốc phòng, giải quyết các chính sách cho mọi người dân trong xã và trực tiếp lãnh đạo cấp dưới, lãnh đạo tất cả các tổ chức chính trị xã hội nơi cơ sở địa phương.

Ba là, động cơ hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là lợi ích của nhân dân địa phương trên địa bàn xã, phường, làm cho cuộc sống của người dân ngày càng tốt đẹp.

Bốn là, công cụ, phương tiện của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là các nguồn lực về con người, tài chính, phương tiện vật chất của địa phương cũng như sự hỗ trợ của cấp trên nhằm mục đích hiện thực hóa các QĐQL mà CTXP được giao thực hiện.

Năm là, sản phẩm hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là kết quả thực hiện các QĐQL trên thực tế trên địa bàn xã, phường. Đó có thể là những sản phẩm vật chất hoặc tinh thần được hiện hữu trên thực tế nhằm đảm bảo cho cuộc sống của nhân dân được tốt hơn.

Tóm lại, hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là một trong những hoạt động cốt lõi quan trọng của CTXP. Việc làm rõ nội hàm khái niệm hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là cơ sở lý luận quan trọng để tiến hành nghiên cứu trên bình diện thực tiễn về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

## **2.2. KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

### **2.2.1. Kỹ năng**

Kỹ năng là một vấn đề phức tạp, cho đến nay vẫn chưa có sự thống nhất trong quan niệm về kỹ năng. Trong Tâm lý học cũng có rất nhiều định nghĩa khác nhau về kỹ năng. Xem xét một cách khái quát, trong tâm lý học có 2 khuynh hướng khác nhau về khái niệm kỹ năng.

- *Khuynh hướng thứ nhất, xem kỹ năng như là kỹ thuật thực hiện hành động.*

Đại diện cho khuynh hướng này có các tác giả: Kruchetxki V.A. (1981), Côvaliôv A. G., Rusadic P.A., Petrovski A.V., Trần Trọng Thủy,... Các tác giả đều thống nhất

cho rằng, kỹ năng là phương thức thực hiện hành động mà con người đã nắm vững.

Tác giả Kruchetxki V.A. trong cuốn “Những cơ sở của tâm lý học sư phạm” cho rằng: “*Kỹ năng là các phương thức thực hiện hành động - những cái mà con người đã nắm vững*” [46]. Tác giả chỉ ra rằng chỉ cần nắm vững được phương thức hành động là con người đã có kỹ năng. Chúng tôi không hoàn toàn nhất trí với quan điểm này, vì rằng một người chỉ nắm được phương thức hành động thì chưa thể kết luận rằng người đó đã có kỹ năng, ngoài việc nắm được phương thức hành động đòi hỏi phải thường xuyên tiến hành phương thức hành động đó phù hợp với những điều kiện hiện có để đạt được kết quả đã đề ra.

Tác giả Tsebuseva V.V. quan niệm: “*Kỹ năng là khả năng thực hiện một hành động nào đó dựa trên cơ sở những tri thức và kỹ xảo được hoàn thiện dần trong quá trình hoạt động*” [88].

Petrovski A.V. xem xét kỹ năng của những hành động phức tạp và điều kiện hành động không ổn định. Ông nhấn mạnh cơ sở của việc hình thành kỹ năng là các tri thức, kỹ năng đã có do thực hiện các hành động tương tự trước đó mang lại. Theo Petrovski A.V. thì: Kỹ năng đã có do thực hiện các hành động trước đó mang lại, cơ sở của việc hình thành kỹ năng là các tri thức [68].

Covaliov A.G.: “*Kỹ năng là phương thức thực hiện hành động phù hợp với mục đích và điều kiện hành động*” [7, 11]. Tác giả không đề cập đến kết quả của hành động, bởi theo ông, kết quả của hành động phụ thuộc vào nhiều yếu tố mà trong đó quan trọng hơn cả là năng lực thực hiện hành động nào đó của con người, chứ không đơn giản là con người có cách thức hành động tốt thì sẽ thu được kết quả tương ứng. Điều mà ông nhấn mạnh chính là khi con người tìm được phương thức hành động thích hợp nhất định với mục đích nào đó trong những điều kiện xác định của hoạt động, đó chính là kỹ năng.

Levitov N.D. cho rằng: “*Kỹ năng là sự thực hiện có kết quả của một động tác nào đó, hay một hành động phức tạp hơn bằng cách lựa chọn áp dụng những cách thức đúng đắn có tính đến những điều kiện nhất định*” [50]. Theo Levitov N.D., người có kỹ năng hành động là người nắm được và vận dụng đúng đắn các hình thức hành động nhằm thực hiện hành động có kết quả. Ông cho rằng, để hình thành kỹ năng, con người không chỉ nắm lý thuyết về hành động mà còn phải biết vận dụng vào thực tế.

Tác giả Trần Trọng Thủy nghiên cứu kỹ năng và khẳng định: “*Kỹ năng là*

*mặt kỹ thuật của hành động, con người nắm vững được cách thức hành động tức là có kỹ năng hành động*” [84]. Quan điểm trên, tác giả đề cao mặt kỹ thuật của hành động. Cá nhân chỉ cần có kỹ thuật để thực hiện hành động tức là đã có cách hành động và có kỹ năng. Tác giả cũng chưa đề cập đến kết quả khi thực hiện hành động. Vì lẽ đó, nếu cá nhân có cách thức hành động nhưng trên thực tế chưa chắc cách thức đó có mang lại kết quả hay không.

Các tác giả Phạm Tất Dong, Nguyễn Quang Uẩn, Nguyễn Hải Khoát cho rằng: “*Kỹ năng là một hệ thống các hành động thể lực và trí tuệ, các biện pháp và cách thức mà nhờ đó, một dạng hoạt động nào đó được thực hiện và đạt tới mục tiêu đề ra*” [15].

Nói tóm lại, các tác giả theo hướng này cho rằng, muốn thực hiện được hành động, con người phải có những tri thức về hành động đó. Đó là hiểu được mục đích, cách thức thực hiện, phương tiện, điều kiện hành động. Khi con người nắm được tri thức về hành động, thực hiện được hành động theo đúng yêu cầu của nó nghĩa là đã có kỹ năng. Mức độ thành thạo của kỹ năng phụ thuộc vào mức độ nắm vững các tri thức về hành động và sự vận dụng chúng có đúng đắn và linh hoạt hay không. Theo quan niệm này thì con người lĩnh hội được cách thức hành động tức là có kỹ thuật hành động. Ở đây các tác giả cho rằng, khi nắm được kỹ thuật hành động và hành động đúng các yêu cầu của nó thì sẽ có kết quả, còn kết quả cao hay thấp còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nữa. Đồng thời các tác giả cũng chỉ ra rằng: muốn nắm vững tri thức về hành động và vận dụng được phải có quá trình học tập và củng cố bằng luyện tập.

*- Khuynh hướng thứ hai, xem kỹ năng như là mặt biểu hiện năng lực của con người.*

Đại diện cho khuynh hướng này có các tác giả: Platonov K.K., Golubev G.G., Tsêbursêva V.V., Kixegof X.Y., Hersey P., Blanchard K., Vũ Dũng,... Các tác giả theo quan niệm này đều cho rằng, kỹ năng thể hiện năng lực thực hiện một hành động có kết quả với chất lượng cần thiết và với thời gian tương ứng trong điều kiện xác định. Theo hướng này, kỹ năng vừa có tính ổn định, lại vừa có tính mềm dẻo, tính linh hoạt và tính mục đích.

Platonov K.K. và Golubev G.G. khi đề cập đến khái niệm kỹ năng thì cho rằng: “*Kỹ năng là khả năng của con người thực hiện một hoạt động bất kì nào đó hay các hành động trên cơ sở của kinh nghiệm cũ*” [75]. Bất kỳ một kỹ năng nào cũng bao hàm trong đó cả biểu tượng, khái niệm, vốn tri thức, kỹ xảo... Theo hai ông, trong quá trình hình thành kỹ năng, các biểu tượng, khái niệm đã có sẽ được mở rộng ra và được làm sâu sắc hơn bằng những nhân tố mới. Kỹ năng không mâu

thuần với vốn tri thức, kỹ xảo mà kỹ năng được hình thành trên cơ sở của chúng. K.K.Platonov còn khẳng định: Cơ sở tâm lý của kỹ năng là sự thông hiểu mối liên hệ giữa mục đích hành động, các điều kiện và phương thức hành động.

Hersey P., Blanchard K. trong “Quản lý nguồn nhân lực”(1995) cho rằng: *“Kỹ năng là khả năng sử dụng tri thức, các phương pháp, kỹ thuật và thiết bị cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ nhất định có được từ kinh nghiệm, giáo dục và đào tạo”*[34, 115].

Trong từ điển Tâm lý học Mỹ coi kỹ năng *“Là khả năng đạt được ở mức độ cao khi thực hiện một hành vi động cơ phức tạp một cách trôi chảy và chính xác”*[104].

Trong “Từ điển Tâm lý học” do Vũ Dũng chủ biên, kỹ năng được định nghĩa: *“Là năng lực vận dụng có kết quả tri thức về phương thức hành động đã được chủ thể lĩnh hội để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng”* [19, 132].

Như vậy, quan niệm thứ hai này coi kỹ năng không đơn thuần là mặt kỹ thuật của hành động mà còn là một mặt biểu hiện năng lực của con người. Kỹ năng ở đây vừa có tính ổn định, vừa có tính mềm dẻo, do đó chỉ có thể có được bằng cách luyện tập nhiều.

Về thực chất, hai khuynh hướng nghiên cứu trên không phủ định lẫn nhau. Sự khác nhau chỉ ở chỗ mở rộng hay thu hẹp thành phần cấu trúc của kỹ năng cũng như những đặc trưng của chúng. Mặt khác, ở con người, khi kỹ năng của hoạt động nào đó bắt đầu hình thành thì cần xem xét kỹ năng ở mặt kỹ thuật của các thao tác, của hành động hay hoạt động, có tác giả gọi đây là kỹ năng bậc I (kỹ năng ban đầu); còn khi kỹ năng đã được hình thành ổn định, con người biết sử dụng nó một cách sáng tạo trong các hoàn cảnh khác nhau thì kỹ năng được xem xét như một năng lực. Vì vậy, nếu nghiên cứu sự hình thành và phát triển kỹ năng, nhất thiết cần quan tâm đến mặt kỹ thuật cũng như kết quả của thao tác, hành động hay hoạt động.

Trong luận án này, kỹ năng được xem xét là mặt biểu hiện của năng lực. Từ những phân tích về các xu hướng nghiên cứu kỹ năng trên đây, chúng tôi xác định khái niệm kỹ năng như sau: *Kỹ năng là khả năng vận dụng tri thức về phương thức hành động của chủ thể trong một lĩnh vực hoạt động nào đó phù hợp với những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể nhất định nhằm giải quyết thành công những nhiệm vụ đặt ra.*

Trong khái niệm này, kỹ năng có một số đặc điểm sau:

*Thứ nhất*, kỹ năng không chỉ đơn thuần là mặt kỹ thuật của hành động mà

còn là biểu hiện năng lực của chủ thể hành động.

*Thứ hai*, cần nhấn mạnh rằng, người có kỹ năng hành động là người không chỉ nắm vững được tri thức về phương thức tiến hành hành động mà còn luôn thực hiện nó trong khi hành động, nhằm làm cho hành động đạt kết quả mong muốn.

*Thứ ba*, sự thực hiện hành động được điều chỉnh theo mục đích và điều kiện cụ thể của hoạt động phù hợp với sự biến đổi của hiện thực khách quan.

*Thứ tư*, tiêu chí để xác định sự hình thành và mức độ phát triển của kỹ năng là *tính đầy đủ, chính xác, tính thành thạo, tính linh hoạt, mềm dẻo và tính hiệu quả*. Hành động chưa thể có kỹ năng nếu còn mắc nhiều lỗi và vụng về, hành động tốn nhiều thời gian, công sức triển khai nó và hành động còn cứng nhắc mang tính rập khuôn. Kỹ năng được hình thành trên cơ sở các tri thức nên người có kỹ năng thì không chỉ hành động có kết quả trong một hành động cụ thể mà còn phải đạt được kết quả tương tự trong những điều kiện khác nhau.

### ***2.2.2. Các giai đoạn hình thành kỹ năng***

Trong lịch sử nghiên cứu vấn đề kỹ năng, có nhiều quan niệm khác nhau về các giai đoạn hình thành kỹ năng. Trong phạm vi đề tài luận án, chúng tôi kế thừa kết quả nghiên cứu của các tác giả Kruchetxki V.A [46], Phạm Minh Hạc [29], Trần Quốc Thành [81] để xác định các giai đoạn hình thành kỹ năng như sau:

- *Giai đoạn thứ nhất: Giai đoạn nhận thức:*

Đây là giai đoạn con người nhận thức rõ mục đích, cách thức thực hiện, điều kiện hành động, ở giai đoạn này người ta nắm lấy lý thuyết cần thiết có thể do tự hành động, hoặc do người khác hướng dẫn. Giai đoạn này rất quan trọng, bởi vì nếu không xác định được mục đích sẽ không có hướng hành động đúng đắn. Đồng thời để hành động có kết quả, con người phải hiểu được các điều kiện cần thiết để thực hiện hành động đó.

Việc nhận thức mục đích, cách thức và điều kiện hành động rất quan trọng. Trên cơ sở xác định mục đích hành động, người ta sẽ lập kế hoạch và tìm các điều kiện, biện pháp phù hợp để đạt được mục đích. Như vậy, đây chỉ là bước định hướng hành động. Nếu dừng lại ở bước này thì chưa có kỹ năng vì nó mới chỉ biểu hiện mặt lý thuyết (tri thức về phương thức hành động) chứ chưa có mặt kỹ thuật (thao tác thực tiễn) của hành động.

- *Giai đoạn thứ hai: Giai đoạn làm thử (trên cơ sở đã quan sát mẫu):*

Đây là giai đoạn bước đầu hành động, có thể hành động theo mẫu trên cơ sở đã được nhận thức đầy đủ về mục đích. Có thể con người tự hành động theo hiểu biết của mình. Ở giai đoạn này hình thành vẫn còn nhiều thiếu sót, các thao tác còn lúng túng, hành động có thể đạt ở mức độ thấp, hoặc cũng có thể chưa đạt kết quả.

Giai đoạn làm thử theo mẫu cũng không kém phần quan trọng. Ở giai đoạn này con người một mặt thực hiện các thao tác theo mẫu để hình thành kỹ năng, mặt khác con người đối chiếu tri thức về hành động để điều chỉnh các thao tác, hành động nhằm đạt được kết quả, giảm bớt những sai sót nhiều hay ít, giai đoạn làm thử dài hay ngắn.

- *Giai đoạn thứ ba: Giai đoạn luyện tập:*

Sau khi làm thử để nắm vững cách thức hành động, người ta phải tiến hành luyện tập để hoàn thiện kỹ năng. Ở giai đoạn này các tri thức về hành động được củng cố nhiều lần, cách thức hành động được ôn luyện có hệ thống làm cho người ta nắm chắc cách thức hành động hơn. Đến đây có thể nói, kỹ năng đã được hình thành. Tuy nhiên, kỹ năng vẫn chưa ổn định. Nhiều khi, người ta có thể đạt được kết quả cần thiết song vẫn còn những thiếu sót, vấp vấp trong hành động. Kỹ năng thực sự ổn định khi người ta hành động có kết quả trong những điều kiện khác nhau.

Việc luyện tập đạt kết quả cao hay thấp phụ thuộc vào nhiều yếu tố: điều kiện luyện tập, tính hệ thống của quá trình luyện tập, đặc biệt là sự nỗ lực của cá nhân.

Giai đoạn luyện tập có thể chia thành hai bước:

+ *Bước 1:* Giai đoạn đầu của quá trình luyện tập, kỹ năng bước đầu hình thành, ở giai đoạn này người ta có thể hành động độc lập, ít sai sót, các thao tác thuần thục hơn. Hành động đạt kết quả trong những điều kiện quen thuộc.

+ *Bước 2:* Giai đoạn sau của quá trình luyện tập, hành động thực hiện có kết quả không chỉ trong điều kiện quen thuộc mà cả những điều kiện khác. Các thao tác trở nên thuần thục hơn, hành động thực hiện có sáng tạo hơn.

Việc phân tích các giai đoạn hình thành kỹ năng trên là cơ sở để tiến hành thử nghiệm biện pháp tác động tích cực nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho CTXP.

### ***2.2.3. Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Để đảm bảo kết quả của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL, chủ thể phải nắm được phương thức tiến hành thực hiện các hành động tổ chức thực hiện QĐQL, phải thực thi thành thạo các phương thức đó trong khi tổ chức thực hiện QĐQL

nhằm đạt được những mục đích tương ứng. Nói cách khác, chủ thể phải có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Để làm rõ khái niệm kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL, trước hết cần xác định nội hàm khái niệm kỹ năng tổ chức.

Tác giả Tsebuseva V.V. quan niệm “*Kỹ năng tổ chức là kỹ năng lường trước và tạo ra những điều kiện cần thiết để thực hiện và đặt ra kế hoạch thực hiện có kết quả nhiệm vụ lao động đề ra*” [88, tr115].

Tuptia L.T. đưa ra những kỹ năng chủ đạo của hoạt động tổ chức là kỹ năng tổ chức tập thể và các mối quan hệ bên trong tập thể, kỹ năng kế hoạch hóa công việc; kỹ năng thống nhất công việc của các cá nhân và công việc tập thể; kỹ năng phối hợp hoạt động, kỹ năng kiểm tra và đánh giá; kỹ năng tính toán phương pháp tổ chức và ra chỉ thị kịp thời [dẫn theo 83, tr.51].

Umanski L.I.và Lutoskin A. quan niệm: “*Kỹ năng tổ chức là khả năng của người tổ chức làm việc có hiệu quả trong các tình huống khác nhau*” [dẫn theo 67, tr.28].

Lutoskin A. nhấn mạnh vai trò của tri thức và kỹ năng tổ chức là vốn quý của nhà tổ chức, nó được tích lũy và hình thành bởi chính nhà tổ chức chỉ trong quá trình hoạt động xã hội tích cực, ông quan niệm “*kỹ năng tổ chức là khả năng của con người vận dụng một cách nhanh chóng, có hiệu quả các tri thức tổ chức vào thực tế, hành động có cân nhắc đến những kinh nghiệm đã có và những tình huống cụ thể*” [dẫn theo 67, tr.28].

Tác giả Trần Quốc Thành quan niệm: “*Kỹ năng tổ chức là sự thực hiện có kết quả một hệ thống hành động của một hoạt động chung nào đó bằng cách vận dụng những tri thức về hoạt động đó, thống nhất hành động của mọi người nhằm đạt mục đích chung trong những điều kiện cho phép*” [81, tr.49-50]. Theo tác giả thì người có kỹ năng thì không chỉ là việc nắm vững phương thức hành động mà còn phải chú ý đến cả kết quả của hành động. Đi sâu nghiên cứu kỹ năng tổ chức trò chơi của Chi Đội trưởng Chi đội Thiếu niên Tiền phong Hồ Chí Minh, tác giả Trần Quốc Thành đã chỉ ra 5 nhóm kỹ năng tổ chức gồm: nhóm kỹ năng nhận thức; nhóm kỹ năng thiết kế; nhóm kỹ năng phân công phối hợp các bộ phận; nhóm kỹ năng giao tiếp và nhóm kỹ năng thực hiện nhiệm vụ.

Từ những phân tích trên và từ cách hiểu về khái niệm kỹ năng và khái niệm hoạt động tổ chức như đã trình bày trên, chúng tôi hiểu:

*Kỹ năng tổ chức là khả năng vận dụng tri thức về phương thức bố trí nguồn lực và điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực đó phù hợp với những điều*



*kiện, hoàn cảnh cụ thể nhằm giải quyết thành công những nhiệm vụ đặt ra.*

Ở đây, cần lưu ý rằng: mục tiêu của kỹ năng tổ chức là bố trí các nguồn lực để hoạt động tổ chức có thể diễn ra một cách tốt đẹp. Người có kỹ năng tổ chức một hoạt động nào đó phải có tri thức về bản thân hoạt động định tổ chức, trong đó, phải nắm vững mục đích, cách thức thực hiện các hành động, các phương tiện, điều kiện cần thiết cho hoạt động; phải nắm được khả năng của các thành viên tham gia hoạt động; hiểu biết về các quy tắc tổ chức, cách thức liên kết, điều khiển, điều chỉnh mọi người cùng tham gia hoạt động chung và phải thường xuyên vận dụng chúng trong khi hành động. Hiểu khái niệm kỹ năng tổ chức như trên, cần lưu ý thêm rằng, không có kỹ năng tổ chức chung chung mà phải là kỹ năng tổ chức một hoạt động cụ thể. Trong luận án này, chúng tôi nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Từ sự thống nhất các khái niệm như đã phân tích trên đây, chúng tôi hiểu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trong luận án như sau:

*Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là khả năng vận dụng tri thức về phương thức lập kế hoạch; bố trí nguồn lực; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL phù hợp với những điều kiện, hoàn cảnh cụ thể để thực hiện thành công các mục tiêu đặt ra của QĐQL.*

Từ khái niệm này có thể thấy, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP có một số đặc điểm cơ bản sau:

- Một là, để có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL thì trước hết CTXP phải có tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL; tri thức về phương thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; tri thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và tri thức về phương thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL. Song, trong thực tiễn hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP thì các loại tri thức này tác động qua lại với nhau, không tách rời nhau mà thống nhất với nhau thành một loại tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL.

- Hai là, thước đo trình độ phát triển của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP không chỉ dừng lại ở mức độ nắm vững tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL mà còn là sự vận dụng chúng một cách thường xuyên và thành thạo trong khi hành động, nhằm làm cho hành động đó đạt kết quả mong muốn trong những điều kiện xác định của những hoàn cảnh khác nhau. Chẳng hạn như khi

đánh giá về kỹ năng tổ chức hoạt động lao động của một nhóm công nhân thì người ta đánh giá không chỉ nhà tổ chức có nắm vững nhiệm vụ không, có thành thạo các bước tổ chức cho nhóm công nhân lao động không mà còn ở chỗ toàn nhóm công nhân lao động ấy thực hiện có kết quả không, có đạt được kết quả như mục tiêu đã định không. Đồng thời còn phải đánh giá mức độ thành thạo của kỹ năng đó ở chỗ có thể vận dụng nó sang những hoàn cảnh khác được không. Nếu kỹ năng tổ chức đó mới chỉ cho kết quả trong điều kiện quen thuộc thì kỹ năng đó chưa thật chắc chắn cần phải luyện tập thêm. Khi nhà tổ chức đạt được những kết quả trong những điều kiện mới có những điểm khác biệt nào đó so với điều kiện quen thuộc thì khi đó kỹ năng mới ở mức độ ổn định.

- Ba là, kỹ năng tổ chức thực hiện của CTXP có ý nghĩa quyết định đến kết quả của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL. Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là hoạt động phức tạp, vì vậy kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL là dạng kỹ năng phức hợp trong đó bao gồm nhiều kỹ năng thành phần có mối liên hệ mật thiết với nhau. Các nhóm kỹ năng này sẽ được chúng tôi phân tích cụ thể ở mục dưới đây.

#### ***2.2.4. Các nhóm kỹ năng thành phần của kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Như đã phân tích về hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP ở các mục trên đây cho thấy hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là một hệ thống các hành động, mỗi hành động bao gồm nhiều thao tác khác nhau. Mỗi một bước trong hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL đòi hỏi CTXP phải có nhiều kỹ năng. Do vậy, toàn bộ hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL đòi hỏi CTXP phải có một hệ thống kỹ năng.

Để xác định các nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chúng tôi dựa vào các căn cứ cơ bản sau đây:

*Một là*, dựa vào tính chất, đặc điểm và quá trình tổ chức thực hiện QĐQL như đã phân tích ở mục 2.1.2.2 để xác định các kỹ năng tương ứng.

*Hai là*, dựa trên kết quả xin ý kiến 9 chuyên gia tâm lý (khi tư vấn đề cương chi tiết và các chuyên gia tâm lý có uy tín trong lĩnh vực lãnh đạo, quản lý), 2 chuyên gia về khoa học quản lý và kết quả điều tra 20 CTXP về những kỹ năng thành phần quan trọng nhất của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Trên cơ sở đó, luận án xác định kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

gồm 4 nhóm kỹ năng cơ bản sau:

- Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL
- Nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL
- Nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL
- Nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL

Dưới đây, chúng tôi sẽ phân tích cụ thể từng nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

*2.2.4.1. Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Lập kế hoạch là một hoạt động có ý thức của con người, được tiến hành trước khi con người thực hiện bất kỳ một hoạt động nào đó. Trong hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý thì lập kế hoạch là một trong 4 giai đoạn quan trọng (lập kế hoạch; tạo dựng tổ chức; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành tổ chức; kiểm tra, đánh giá). Lập kế hoạch không phải là một sự kiện đơn thuần có bắt đầu và kết thúc rõ ràng mà lập kế hoạch là một quá trình tiếp diễn phản ánh và thích ứng được với những biến động diễn ra trong môi trường của mỗi tổ chức. Trên ý nghĩa này, lập kế hoạch được coi là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn bằng việc xác định các phương án hành động để đạt được những mục tiêu cụ thể của tổ chức.

Với tư cách là người đứng đầu cơ quan quản lý hành chính nhà nước cấp cơ sở, CTXP chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện nhiều QĐQL thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau từ chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, tới quốc phòng, an ninh... của các cơ quan quản lý hành chính nhà nước các cấp (từ Trung ương đến địa phương). Để tổ chức thực hiện tốt các QĐQL thì CTXP phải biết lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL. Lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL được xem là bước cơ bản nhất và đầu tiên có vai trò hết sức quan trọng. Đó là một quá trình nhằm xác định xem phải làm cái gì, làm như thế nào, ai làm, làm khi nào và làm ở đâu để đạt được những mục tiêu mà QĐQL đặt ra. Dưới góc độ tâm lý học, lập kế hoạch cho hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là xác lập cơ sở định hướng cho hoạt động này sẽ diễn ra ở các giai đoạn sau. Nếu ở giai đoạn này CTXP xây dựng được một cơ sở định hướng thực sự khoa học, có tính khả thi cao, tạo dựng được một cơ sở đầy đủ để CTXP điều khiển, điều chỉnh hành động của mình ở giai đoạn sau cho phù hợp với những dự định trước, thì đó là một trong những đảm bảo chắc chắn cho sự thành

công trong hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL ở giai đoạn sau. Điều đó đòi hỏi CTXP phải có kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL. Nhưng muốn có kỹ năng này, điều quan trọng đầu tiên là CTXP phải có những tri thức về phương thức hành động nhằm xây dựng kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL sau đây và thường xuyên vận dụng chúng trong quá trình tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau.

***- Thứ nhất, xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình***

Việc phát hiện rõ bản chất và mối quan hệ chặt chẽ của nó với các chính sách khác đang triển khai tại địa phương được coi là điểm khởi đầu của việc lập kế hoạch tổ chức thực hiện. Ở đây, hoạt động trí tuệ của CTXP có vai trò hết sức to lớn. Nó đòi hỏi CTXP phải có năng lực phân tích, tổng hợp, trừu tượng hóa, khái quát hóa phát triển ở trình độ cao, đủ sức phát hiện chính xác bản chất của QĐQL mà mình cần phải tổ chức thực hiện đồng thời thấy được mối quan hệ chặt chẽ của nó với những chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện ở địa phương. Nếu không phát hiện được bản chất và các mối quan hệ của QĐQL cần TCTH tại địa phương thì đó sẽ là một nguy cơ không nhỏ dẫn đến những sai lầm của CTXP trong khi lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng và trong thực thi công vụ nói chung.

***- Thứ hai, xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.***

Đối với CTXP, sau khi đã nắm vững bản chất và mối quan hệ chặt chẽ của QĐQL với các chính sách khác nhau của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương, thì CTXP cần phải biết sử dụng sự hiểu biết này để tiến hành phân tích, tổng hợp, so sánh, đối chiếu một cách đầy đủ, toàn diện và sâu sắc với những đặc điểm cụ thể của địa phương mình để từ đó xác định rõ ràng mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận phải đạt được trên địa bàn của mình trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL. Mục tiêu sau khi đã xác định được có tác dụng định hướng, điều khiển, điều chỉnh hành động của CTXP sử dụng các nguồn lực có thể huy động được phục vụ cho việc hiện thực hóa QĐQL trên bình diện thực tiễn. Xác định chính xác mục tiêu tổng thể và mục tiêu bộ phận, tức là mục tiêu đó phù hợp với điều kiện thực tế, khả thi và nguồn lực hiện có phải được sử dụng có hiệu quả để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của nhân dân địa phương, điều đó sẽ có tác dụng tạo ra tính tích cực hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu của QĐQL. Ngược lại, nếu việc xác định mục tiêu

không chính xác, thiếu rõ ràng sẽ có nguy cơ dẫn CTXP đến những sai lầm trong việc sử dụng các nguồn lực, làm tăng thêm chi phí do phải khắc phục hậu quả sai lầm của việc thực hiện mục tiêu không đúng. Do vậy, việc nắm được tri thức xác định rõ ràng và mạch lạc mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL là rất cần thiết đối với CTXP để có được kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL.

***- Thứ ba, xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.***

Sau khi mục tiêu đã được xác định, một câu hỏi hết sức quan trọng đặt ra cho CTXP là phải làm những gì và làm bằng cách nào, thời điểm nào để mục tiêu này được hiện thực hóa trong cuộc sống của quần chúng nhân dân địa phương? Để trả lời câu hỏi này CTXP cần tiếp tục đi sâu phân tích mối quan hệ giữa mục tiêu đã xác định với các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực...) có thể huy động được tại địa phương và từ các nguồn khác phục vụ đắc lực cho việc hiện thực hóa mục tiêu đã xác định. Trên cơ sở đó, CTXP phải hình dung ra tất cả các công việc cần phải thực hiện xong trong một khoảng thời gian nhất định (tuần, tháng, quý hoặc năm); mức độ quan trọng, mức độ khó khăn của từng nhiệm vụ cụ thể; những nhiệm vụ cần phải thực hiện ngay; quỹ thời gian dành riêng cho việc thực hiện từng nhiệm vụ; địa điểm, thời gian thực hiện nội dung công việc và những công cụ phương tiện cần thiết, cách thức, phương thức, biện pháp tối ưu tác động vào thực tiễn trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL của mình.

***- Thứ tư, dự báo những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.***

Mục tiêu, nội dung, địa bàn, thời gian và phương thức hiện thực hóa mục tiêu như đã phân tích trên đây là kết quả của hoạt động trí tuệ của CTXP, được xác định ở thời điểm lập kế hoạch, trên cơ sở phân tích, tổng hợp, khái quát hóa, trừu tượng hóa từ những cứ liệu rút ra từ thực tế ở thời điểm đó. Song, thực tiễn sinh động của cuộc sống luôn vận động phát triển, trong đó tiềm ẩn những yếu tố thay đổi từng ngày, từng giờ (thậm chí từng giây từng phút) rất khó lường, khó đoán định. Những cứ liệu hôm nay người ta dựa vào dùng làm nguyên liệu cho tư duy, thì ngày mai đã có thể thay đổi, làm cho những gì suy ra từ đó mất tính chuẩn xác. Điều đó, đòi hỏi CTXP trong khi lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL phải biết (có tri thức) dự báo

những tình huống có thể xảy ra, từ đó dự kiến một số phương án phù hợp với nó, chủ động, sẵn sàng ứng phó với những tình huống (xấu hoặc tốt) khác nhau có thể xuất hiện bất cứ lúc nào, đảm bảo chắc chắn (về mặt lý thuyết) thành công khi thi hành công vụ của CTXP.

Nói tóm lại, muốn có kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, CTXP tối thiểu phải có 4 loại tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và phải thường xuyên vận dụng chúng mỗi khi triển khai tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau tại địa phương mình.

#### *2.2.4.2. Nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Dù có vai trò đặc biệt quan trọng, thì kế hoạch được lập xong cũng mới chỉ là một sản phẩm tinh thần (tư duy) của CTXP được hiện hình trên giấy trắng mực đen. Kế hoạch này chỉ bắt đầu biểu hiện tầm quan trọng của mình khi CTXP triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL theo sự định hướng, điều khiển, điều chỉnh của nó. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng, CTXP không trực tiếp thực hiện QĐQL, mà CTXP giữ vai trò là người lãnh đạo, tổ chức thực hiện quyết định này thông qua việc bố trí nguồn lực vào thực hiện QĐQL. Bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL là công việc đầu tiên và quan trọng nhất của CTXP khi bắt đầu triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL trong thực tiễn. Đây là một trong những hoạt động đặc biệt đòi hỏi CTXP phải có sự hiểu biết sâu sắc về khoa học tổ chức, về khoa học sử dụng con người, về tâm lý học.... Việc bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL thực chất là quá trình cân nhắc, lựa chọn, sắp xếp một cách khoa học và hợp lý các nguồn lực (con người, tài chính và phương tiện vật chất) phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh cụ thể để nhằm tạo dựng những bộ phận với chức năng cụ thể có liên hệ hài hòa, cân đối, nhịp nhàng với nhau trong một tổng thể thống nhất cùng hướng tới thực hiện QĐQL. Muốn làm được việc này đòi hỏi CTXP phải có kỹ năng tương ứng phát triển ở trình độ cao (kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL). Do vậy, để bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL có hiệu quả, đòi hỏi CTXP phải nắm được các tri thức về phương thức (cách thức) bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL sau đây và thường xuyên vận dụng chúng mỗi khi tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau tại địa phương mình.

#### ***- Thứ nhất, xác định rõ số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.***

Nguồn lực thực hiện QĐQL bao gồm nguồn lực về con người, tài chính và

phương tiện vật chất, mỗi loại nguồn lực có vai trò khác nhau và có mối liên hệ mật thiết với nhau cùng hướng đến đạt được một mục tiêu nhất định. Số lượng về các loại nguồn lực là bao nhiêu, điều đó tùy thuộc vào nội dung, tính chất của các mục tiêu bộ phận trong mục tiêu tổng quát của QĐQL đề ra. Do vậy, CTXP trên cơ sở phân tích sâu sắc, toàn diện về mục tiêu vừa xác định ở giai đoạn lập kế hoạch; những văn bản pháp quy của nhà nước quy định quyền hạn của mình; những kinh nghiệm đã tích lũy từ những trải nghiệm của bản thân và đồng nghiệp; kinh nghiệm của những người có thâm niên công tác trong lĩnh vực quản lý, lãnh đạo... để xác định rõ ràng và đầy đủ những mục tiêu bộ phận nhất thiết phải có, phải được thực hiện thì mục tiêu tổng thể mới được hoàn thành. Từ đó, CTXP sẽ có cơ sở để quyết định số lượng các loại nguồn lực về con người, tài chính và phương tiện vật chất để thực hiện các QĐQL.

***- Thứ hai, sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng nhóm thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất***

Như đã trình bày trên đây, CTXP không trực tiếp thực hiện QĐQL mà lãnh đạo, chỉ đạo những người trong nhóm giúp việc trực tiếp làm công việc này. Điều đó có nghĩa là chính những người được sắp xếp vào các nhóm giúp việc khác nhau trực tiếp quyết định chất lượng và hiệu quả của việc thực hiện QĐQL. Vì vậy, nếu những người này có đủ năng lực và phẩm chất phù hợp với yêu cầu của công việc được giao, thì sẽ là một đảm bảo chắc chắn cho sự thành công khi triển khai thực hiện QĐQL. Để xử lý vấn đề quan trọng này, theo chúng tôi, CTXP cần phải:

Một là, đi sâu phân tích đặc điểm, nội dung, tính chất của từng loại công việc trong từng bộ phận khác nhau cấu thành nhóm giúp việc. Từ đó, nắm vững yêu cầu mà từng loại công việc này đặt ra cho những ai muốn làm công việc đó.

Hai là, tìm hiểu điểm mạnh, điểm yếu, năng lực và phẩm chất của từng cán bộ giúp việc trong cơ quan UBND xã, phường.

Ba là, so sánh, đối chiếu hai kết quả của hai công việc trên với nhau để phát hiện mức độ phù hợp giữa công việc trong từng bộ phận khác nhau cấu thành nhóm giúp việc với năng lực, phẩm chất, điểm yếu, điểm mạnh của từng cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường. Trên cơ sở đó cân nhắc, sắp xếp bố trí từng người vào từng bộ phận thích hợp nhất với năng lực, phẩm chất, điểm mạnh, điểm yếu của họ. Làm được như vậy, CTXP đã làm được một việc như ông cha ta

thường nói "dụng nhân như dụng mộc", đảm bảo chắc chắn cho sự thành công của việc triển khai thực hiện QĐQL tại địa phương.

Như vậy, loại tri thức thứ hai này là không thể thiếu để CTXP có được kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL, đó là tri thức phân tích mức độ phù hợp giữa công việc với năng lực, phẩm chất, điểm mạnh, điểm yếu của từng cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường; trên cơ sở đó sắp xếp, bố trí từng người vào từng nhóm một cách hợp lý nhất.

***- Thứ ba, xác định đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của nhóm thực hiện QĐQL.***

Công cụ, phương tiện lao động có vai trò cực kỳ quan trọng để nâng cao chất lượng và hiệu quả của quá trình lao động. Giữa lao động (làm việc, công việc) của con người với công cụ, phương tiện mà con người sử dụng trong quá trình lao động có mối quan hệ khăng khít với nhau. Muốn cho lao động đạt hiệu quả cao phải phát hiện ra mối quan hệ này để từ đó tạo ra công cụ, phương tiện lao động thích hợp với nội dung, tính chất đặc điểm của công việc. Chính vì lẽ đó, ngay sau khi đã xác định rõ công việc phải làm của từng bộ phận khác nhau trong nhóm giúp việc (chức năng của từng bộ phận), CTXP phải tiếp tục xác định rõ công cụ, phương tiện cần thiết phải trang bị cho những người làm công việc đó ở các bộ phận khác nhau. Như vừa bàn tới ở trên, để làm việc này CTXP phải đi sâu tiếp tục phân tích đầy đủ và toàn diện nội dung, tính chất và đặc điểm của từng loại công việc trong từng bộ phận khác nhau của nhóm giúp việc để từ đó chỉ ra chính xác công cụ, phương tiện làm việc phù hợp với nó nhất thiết phải trang bị cho người lao động. Song, ở đây cần lưu ý rằng, việc làm này cả CTXP chỉ có tính khả thi cao khi nó được tính toán, cân nhắc cẩn thận và chu đáo trong một kế hoạch tổng thể với những biện pháp đồng bộ nhằm xử lý những vấn đề chung được đặt ra khi cùng một thời điểm đồng thời tổ chức triển khai thực hiện nhiều QĐQL khác nhau ở địa phương. Do vậy, việc nắm được tri thức xác định chính xác và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của nhóm thực hiện QĐQL sẽ có ý nghĩa quan trọng góp phần hình thành và phát triển kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

***- Thứ tư, xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau***



***giữa các nhóm thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.***

Bên cạnh việc nắm vững 3 loại tri thức đã phân tích trên đây, để hoàn thiện và phát triển kỹ năng bố trí nguồn lực thì loại tri thức xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận (nhóm) thực hiện QĐQL. Bởi lẽ, trên bình diện lý luận, các nhóm thực hiện QĐQL có sự tác động qua lại, quan hệ chặt chẽ với nhau làm cho chúng vận hành thống nhất và đồng bộ với nhau theo cùng một hướng nhằm thực hiện chức năng chung – chức năng tổng thể với tư cách là một chỉnh thể (cấu trúc) thống nhất. CTXP, vì vậy, phải phát hiện và nắm vững mối quan hệ này thì mới có khả năng làm cho các bộ phận có chức năng khác nhau của bộ máy thực hiện QĐQL trên thực tế vận hành thống nhất và đồng bộ với nhau theo cùng một hướng nhằm thực hiện chức năng chung, chức năng tổng thể của nó. Muốn phát hiện và nắm vững mối quan hệ này, không có cách nào khác là CTXP phải đi sâu phân tích mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại giữa mục tiêu tổng quát với mục tiêu bộ phận, cũng như giữa các mục tiêu bộ phận với nhau của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội của địa phương hiện tại. Sự phân tích này làm bộc lộ rõ lộ trình, nhịp độ, mức độ triển khai thực hiện các mục tiêu bộ phận theo từng giai đoạn, tiến tới thực hiện mục tiêu tổng quát của hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL phù hợp với bối cảnh của địa phương.

Nói tóm lại, để có kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL đòi hỏi CTXP phải nắm được tối thiểu bốn loại tri thức về phương thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL cụ thể vừa trình bày trên và thường xuyên vận dụng chúng mỗi khi triển khai tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau tại địa phương mình.

*2.2.4.3. Nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Khi kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL đã được xây dựng, các nguồn lực thực hiện kế hoạch đã có thì vấn đề đặt ra đối với CTXP là phải điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực ấy nhằm thực hiện có hiệu quả QĐQL như kế hoạch đã đề ra. Ở đây, nguồn lực về con người được sắp xếp thành các nhóm làm việc. Đây là một loại cấu trúc đặc biệt – cấu trúc chức năng – đặc trưng của xã hội loài người. Sự hình thành và vận hành loại cấu trúc này luôn luôn gắn liền với hoạt động có ý thức của con người trong các nhóm ấy. Do đó, muốn điều khiển, điều chỉnh nguồn lực này, đòi hỏi CTXP phải có những hiểu biết mang tính liên ngành,

đặc biệt là những hiểu biết về con người. Bởi lẽ, về bản chất của việc điều khiển, điều chỉnh nguồn lực này là điều khiển, điều chỉnh những con người thực hiện những chức năng nhất định. Trên bình diện lý thuyết có thể chia quá trình điều khiển, điều chỉnh các nhóm thực hiện QĐQL thành hai giai đoạn cơ bản sau:

*\* Giai đoạn chuẩn bị:*

Như đã khẳng định trên đây, đây là quá trình điều khiển, điều chỉnh hành động có ý thức của những con người cấu thành các nhóm thực hiện QĐQL. Hành động của con người lại phụ thuộc vào nhận thức của họ. Nói cách khác, trước khi bắt tay vào hành động thực tiễn con người cần biết mình sẽ phải làm gì? Tại sao phải làm việc đó (ý nghĩa, tầm quan trọng của việc sẽ làm đối với bản thân, gia đình và xã hội)? Cũng như phải nắm được cách thức, phương thức tiến hành công việc này. Vì vậy, ở giai đoạn này, việc đầu tiên CTXP phải làm là: làm cho những con người tạo thành các nhóm thực hiện QĐQL hiểu được bản chất, ý nghĩa, tầm quan trọng của việc thực hiện QĐQL đối với sự phát triển của bản thân, gia đình và xã hội mà mình sẽ phải triển khai thực hiện trong thời gian tới; làm cho họ nắm được mục tiêu tổng quát và các mục tiêu bộ phận mà họ phải hoàn thành trong bối cảnh những thuận lợi và khó khăn hiện nay sẽ phải vượt qua; đồng thời làm cho họ nắm vững kế hoạch thực hiện QĐQL, cũng như nắm vững nhiệm vụ cụ thể và cách thức thực hiện nhiệm vụ đó của bộ phận (nhóm) trong đó có mình là thành viên.

Như vậy, để chức năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL có cơ hội hình thành ở mình, trước hết ở giai đoạn này, CTXP phải biết truyền đạt cho những người thực hiện QĐQL hiểu được đầy đủ và sâu sắc bản chất, ý nghĩa, tầm quan trọng; mục tiêu; kế hoạch thực hiện; cách thức, phương pháp hành động và những thuận lợi, khó khăn cần vượt qua trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL ở địa phương.

*\* Giai đoạn triển khai thực hiện QĐQL trong cuộc sống hàng ngày của nhân dân địa phương:*

Với chức năng, nhiệm vụ của mình, CTXP có nhiệm vụ đưa Nghị quyết của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước đi vào cuộc sống của nhân dân. Điều này có nghĩa rằng, hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL (Nghị quyết của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước) có mục đích làm cho QĐQL trở thành mục tiêu trong hoạt động sống hàng ngày của nhân dân địa phương. Lúc đầu, các Nghị quyết và

chính sách này chỉ tồn tại trong các văn bản (ở ngoài cuộc sống thực hàng ngày của nhân dân). Thông qua hành động điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL của mình, CTXP khơi dậy hoạt động tích cực, năng động và sáng tạo của nhân dân biến mục tiêu này thành mục tiêu hoạt động của chính họ. Như vậy, việc khơi dậy được trong nhân dân hoạt động tích cực, năng động và sáng tạo chính là điều kiện tiên quyết để CTXP có thể có được thành công trong khi tổ chức thực hiện QĐQL tại địa phương mình.

Theo chúng tôi, muốn làm được việc này, nhất thiết CTXP phải có kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL phát triển ở trình độ cao. Muốn được như vậy, thì ít nhất CTXP phải có các tri thức (hiểu biết) sau đây và thường xuyên vận dụng chúng trong quá trình tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau tại địa phương mình:

- Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong nhóm thực hiện QĐQL.

- Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể nhóm thực hiện QĐQL nói chung.

- Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.

- Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể nhóm.

- Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL

- Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.

- Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.

- Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.

- Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành nhóm.

Chúng tôi cho rằng, những tri thức trên đây tác động qua lại và có quan hệ chặt chẽ với nhau trong quá trình diễn ra hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP nếu chúng được CTXP nắm vững một cách chắc chắn và có hệ thống; đồng thời thường xuyên vận dụng chúng trong quá trình tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau thì sẽ hình thành được ở bản thân mình kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL phát triển ở trình độ cao.

2.2.4.4. *Nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Trong hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, kiểm tra, đánh giá có tầm quan trọng đặc biệt, tạo nên các mối liên hệ “ngược trong” vô cùng cần thiết. Như Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng nói trong tác phẩm “*Một việc mà các cơ quan lãnh đạo cần thực hành ngay*” (1948): “*Khi đã có chính sách đúng, thì sự thành công hay thất bại của chính sách đó là do nơi các tổ chức công việc, nơi lựa chọn cán bộ, và do nơi kiểm tra. Nếu ba điều ấy sơ sài, thì chính sách đúng mấy cũng vô ích*” [63, tr.520]. Cách kiểm tra không phải là cứ ngồi trong phòng chờ người ta báo cáo mà phải đến tận nơi, xem tận chỗ. Người khẳng định: “*Nếu tổ chức việc kiểm tra cho chu đáo thì cũng như có ngọn đèn “pha”. Bao nhiêu tình hình, bao nhiêu ưu điểm và khuyết điểm, bao nhiêu cán bộ chúng ta đều thấy rõ. Có thể nói rằng: chín phần mười khuyết điểm trong công việc của chúng ta là vì thiếu kiểm tra. Nếu tổ chức kiểm tra được chu đáo, thì công việc của chúng ta nhất định tiến bộ gấp mười, gấp trăm*” [63, tr.521].

Trong hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, công việc này thuộc về chức năng của hoạt động kiểm tra, đánh giá. Hoạt động này không chỉ diễn ra khi điều khiển, điều chỉnh bộ máy thực hiện QĐQL đã kết thúc, kết quả cuối cùng đã hiện hữu, mà diễn ra trong suốt quá trình từ khâu đầu tiên (lập kế hoạch) đến khâu cuối (kiểm tra, đánh giá). Trong suốt quá trình này, kiểm tra, đánh giá có chức năng chỉ ra những nhân tố bất hợp lý, không khả thi đang tồn tại trong kế hoạch, trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL mà do nhiều lý do khác nhau nhà quản lý khi tạo dựng chúng chưa nhận diện được; kiểm tra, đánh giá sẽ phát hiện những biểu hiện tích cực, cũng như tiêu cực của cá nhân, nhóm suốt trong quá trình bộ máy vận hành; chỉ ra những tình huống đang hiện hữu, hoặc còn tiềm ẩn, nhưng có nguy cơ cao phá hủy sự vận hành của bộ máy; chỉ ra những nhân tố cần loại bỏ, chỉnh sửa,

hoặc bổ sung vào kế hoạch, vào bộ máy thực hiện... Đồng thời, kiểm tra, đánh giá còn đòi hỏi CTXP có khả năng phân tích toàn diện và sâu sắc nguyên nhân chủ quan và khách quan của những yếu kém, bắt cập mỗi khi thông qua kiểm tra phát hiện chúng; đề xuất kịp thời những biện pháp xử lý phù hợp đảm bảo cho bộ máy vận hành luôn trơn chu, nhịp nhàng theo hướng mục tiêu đã xác định. Để thực hiện đầy đủ những chức năng này đòi hỏi CTXP phải có kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc tổ chức thực hiện QĐQL phát triển ở trình độ cao. Muốn vậy, đòi hỏi CTXP trước hết phải có hệ thống các tri thức về phương thức hành động kiểm tra, đánh giá sau đây và thường xuyên vận dụng chúng trong quá trình tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau tại địa phương mình:

- Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.

- Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.

- Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.

- Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.

- Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.

- Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.

Từ việc phân tích 4 nhóm kỹ năng trên đây, chúng tôi cho rằng, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL là một kỹ năng phức hợp gồm nhiều kỹ năng thành phần. Do đó, việc xác định và phân loại kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP như trên chỉ mang tính tương đối. Trong thực tiễn, tùy theo tính chất của mỗi QĐQL mà có thể số lượng của từng nhóm kỹ năng là khác nhau, thậm chí trong nội tại của từng nhóm kỹ năng với các kỹ năng thành phần cũng khác nhau chứ không nhất thiết mọi QĐQL đều cần dùng đến tất cả các nhóm kỹ năng, hay tất cả các kỹ năng thành phần trong mỗi nhóm kỹ năng. QĐQL càng phức tạp và có liên quan đến nhiều người thì càng đòi hỏi nhiều kỹ năng thành phần trong kỹ năng tổ chức thực hiện

QĐQL cùng tham gia. Trường hợp khác, với những QĐQL đơn giản thì chỉ cần một số kỹ năng thành phần là đủ. Đối với địa bàn xã, phường hoạt động tổ chức thực hiện các QĐQL với tính chất, quy mô và đặc thù hết sức đa dạng, do vậy, tùy theo từng lĩnh vực, từng ngành, từng cấp ra QĐQL mà có các loại QĐQL khác nhau, chẳng hạn như các QĐQL của Đảng và Nhà nước, đó là các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước tại địa phương trên nhiều lĩnh vực khác nhau (kinh tế, văn hóa, xã, hội, chính trị, an ninh – quốc phòng...). Do đó, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL trong mỗi lĩnh vực sẽ có những nét đặc thù riêng, song, chúng vẫn có cái chung mang tính khái quát chung, nền tảng.

Có thể khái quát hệ thống những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP ở bảng số 2.1 dưới đây. Việc khái quát này là cơ sở để chúng tôi thiết kế bảng hỏi nghiên cứu thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

*Bảng 2.1: Hệ thống những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP*

<b>Nội dung</b>	<b>Hệ thống tri thức</b>
<b>1. Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL</b>	✓ Tri thức về cách thức xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.
	✓ Tri thức về cách thức xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.
	✓ Tri thức về cách thức xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.
	✓ Tri thức về cách thức dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.
<b>2. Nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL</b>	✓ Tri thức về cách thức xác định rõ số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL
	✓ Tri thức về cách thức sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.
	✓ Tri thức về cách thức xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.
	✓ Tri thức về cách thức xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.
<b>3. Nhóm kỹ năng</b>	✓ Tri thức về cách thức khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện

<b>điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL</b>	<b>QĐQL.</b>
	✓ Tri thức về cách thức tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.
	✓ Tri thức về cách thức động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.
	✓ Tri thức về cách thức tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.
	✓ Tri thức về cách thức phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL
	✓ Tri thức về cách thức chỉnh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.
	✓ Tri thức về cách thức lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.
	✓ Tri thức về cách thức phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.
<b>4. Nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL</b>	✓ Tri thức về cách thức xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.
	✓ Tri thức về cách thức xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.
	✓ Tri thức về cách thức xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.
	✓ Tri thức về cách thức phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.
	✓ Tri thức về cách thức rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.
	✓ Tri thức về cách thức đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.

## **2.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khách quan và chủ quan. Trên cơ sở thăm dò ý kiến của các chuyên gia tâm lý học quản lý và kết quả khảo sát sơ bộ khách thể là CTXP chúng tôi đề cập đến một số yếu tố có ảnh hưởng nhiều đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP như sau:

### **2.3.1. Yếu tố chủ quan**

*2.3.1.1. Trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Để đảm nhận được nhiệm vụ, vai trò của mình đòi hỏi CTXP phải được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý. Đối với CTXP, trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý là hệ thống những tri thức về khoa học lãnh đạo, quản lý, về tâm lý học lãnh đạo, quản lý, về các chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách pháp luật của Nhà nước... có tác động to lớn đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong phạm vi luận án, trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý được xem xét ở những khía cạnh như: trình độ đào tạo về các kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở (ra quyết định, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện quyết định, xử lý xung đột, kiểm tra, đánh giá...); trình độ đào tạo về lý luận chính trị (các quan điểm, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước); trình độ đào tạo về tâm lý học lãnh đạo, quản lý; trình độ đào tạo về đặc điểm văn hóa, kinh tế, xã hội của địa phương nơi công tác; trình độ đào tạo về chức năng, nhiệm vụ của CTXP và trình độ đào tạo về cách thức sử dụng quyền lực trong lãnh đạo, quản lý.

*2.3.1.2. Kinh nghiệm của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường trong công tác lãnh đạo, quản lý*

Bên cạnh trình độ được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý thì kinh nghiệm thực tiễn có vai trò hết sức quan trọng đối với CTXP. Đó là những hiểu biết được tích lũy trong cuộc sống và hoạt động thực tiễn trong lãnh đạo, quản lý. Ở một chừng mực nhất định, kinh nghiệm có vai trò quan trọng trong việc tổ chức thực hiện quyết định quản lý. Trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL đã có tiền lệ, kinh nghiệm sẽ giúp cho CTXP đỡ tốn kém thời gian nghiên cứu và giảm được những chi phí không cần thiết. Những CTXP ít kinh nghiệm cũng có thể tổ chức thực hiện được các quyết định, nhưng nguy cơ rủi ro sẽ cao hơn. Tuy nhiên, việc dựa vào kinh nghiệm của mình trong quá khứ như là một kim chỉ nam cho hành động tương lai có thể nguy hiểm, bởi lẽ hầu hết những người chịu trách nhiệm



tổ chức thực hiện quyết định quản lý không nhận thức được đầy đủ nguyên nhân cơ bản, hơn nữa những bài học kinh nghiệm có thể không áp dụng hoàn toàn được cho các vấn đề mới. Việc tổ chức thực hiện quyết định quản lý phải dựa vào sự đánh giá các sự kiện trong tương lai, trong khi kinh nghiệm lại thuộc về quá khứ.

Xem xét mức độ tác động của yếu tố kinh nghiệm đến sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, luận án tìm hiểu ở một số kinh nghiệm được biểu hiện cụ thể ở: việc học tập, tích lũy trong việc tổ chức thực hiện các QĐQL của các đồng nghiệp trên địa bàn thành phố và các địa phương khác của cả nước; trong quan hệ ứng xử với CBCT khi cần trao đổi, xin ý kiến chỉ đạo mỗi khi gặp những tình huống khó xử khi thực hiện các QĐQL trên địa bàn; trong chỉ đạo, điều hành đối với đội ngũ cán bộ dưới quyền trong thực hiện các nhiệm vụ được giao và biết thuyết phục, vận động các tầng lớp nhân dân trong thực hiện QĐQL trên địa bàn; việc nghiên cứu những bài học tổng kết kinh nghiệm thực tiễn từ sách vở và từ các khóa đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức, cũng như từ những đóng góp của QCND trên địa bàn và trong xử lý các tình huống phức tạp trên địa bàn (tranh chấp, khiếu nại, tố cáo...).

#### *2.3.1.3. Động cơ lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Động cơ hoạt động bao giờ cũng là yếu tố thúc đẩy trực tiếp tạo nên tính tích cực hoạt động, tạo nên khát vọng, hứng thú, sự chú ý liên tục, cũng như giúp chủ thể hoạt động khắc phục được khó khăn để đạt được đối tượng cần chiếm lĩnh. 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. Theo tinh thần đó, câu hỏi quan trọng nhất được đặt ra đối với CTXP là: Cái gì thúc đẩy CTXP tổ chức thực hiện QĐQL? Lợi ích cá nhân hay lợi ích chung của xã hội, lợi ích của cán bộ công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân.

Nếu cái mà CTXP khát khao muốn chiếm lĩnh trong khi tổ chức thực hiện QĐQL là cuộc sống ấm no, hạnh phúc của nhân dân, coi đó là mục tiêu quan trọng nhất của mình thì lúc đó sự lựa chọn nội dung, hình thức và phương pháp tổ chức thực hiện quyết định quản lý sẽ khác hẳn khi CTXP lấy lợi ích cá nhân vì bản thân, vì gia đình, dòng họ làm mục tiêu quan trọng nhất khi làm công tác lãnh đạo, quản lý.

Xét về cấu trúc thành phần, động cơ nói chung bao gồm khía cạnh nội dung và khía cạnh lực đẩy [39]. Động cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý của CTXP cũng bao gồm hai khía cạnh đó. Khía cạnh nội dung của động cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý phản ánh nội dung của cái mà CTXP muốn vươn tới, muốn đạt được thông qua hoạt động lãnh đạo, quản lý. Thông thường CTXP xác định nội dung của động

cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý là vì nước, vì dân, vì chủ nghĩa xã hội là xu hướng cơ bản và quan trọng nhất. Không có hoặc không rõ động cơ này, thì không thể trở thành người lãnh đạo trong xã hội Việt Nam theo đúng nghĩa của nó. “Tuyệt đối trung thành với cách mạng, với nhân dân, quyết tâm suốt đời đấu tranh cho Đảng, cho cách mạng. Đó là điều chủ chốt nhất” [62].

Xem xét yếu tố động cơ lãnh đạo, quản lý tác động tới sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, luận án tập trung ở những động cơ sau đây: Vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương; Muốn được khẳng định bản thân; vì muốn nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ và quần chúng nhân dân; vì hứng thú, say mê với công việc; muốn tăng thêm thu nhập cho bản thân; muốn góp phần bảo vệ Đảng, bảo vệ chế độ và sự an toàn xã hội trên địa bàn; vì trách nhiệm, nghĩa vụ đối với công việc.

#### *2.3.1.4. Uy tín cá nhân của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Theo A.G. Côvaliop, “*Uy tín của người lãnh đạo là một hệ thống những thuộc tính nhân cách gắn bó với nhau đảm bảo có được những thành công trong quan hệ với người khác và trong việc tổ chức lãnh đạo của toàn bộ tập thể*” [7, tr.205].

Uy tín người lãnh đạo, quản lý là quyền lực, là ưu thế, là phạm vi ảnh hưởng tác động của một cá nhân hay một tổ chức đến các đối tượng khác đồng thời là sự thừa nhận, tín nhiệm và phục tùng tự nguyện của các đối tượng đó với chủ thể mang quyền lực, có phạm vi ảnh hưởng tác động.

Đối với CTXP, uy tín là một trong những điều kiện quan trọng để tạo nên hiệu quả trong lãnh đạo, quản lý nói chung và trong tổ chức thực hiện quyết định quản lý nói riêng. V.I. Lênin đã cho rằng điều quyết định trong việc lãnh đạo quần chúng “không phải là sức mạnh của quyền hành mà là sức mạnh của ý chí, sức mạnh của long cương nghị, của kinh nghiệm dồi dào, của tính đa dạng lớn lao, của tài năng xuất sắc”. Người dạy để giành được sự tin tưởng của quần chúng không phải “bằng quyền uy mà là bằng uy tín, bằng nghị lực, bằng kinh nghiệm phong phú, bằng kiến thức về nhiều mặt và bằng tài năng nhiều hơn” [dẫn theo 40].

Trong quá trình lãnh đạo, quản lý, trong quan hệ với cán bộ cấp trên, cấp dưới và với quần chúng nhân dân... CTXP rất cần đến sự tin tưởng và tín nhiệm của họ. Đặc biệt khi quy tụ các chuyên gia, tổ chức thông qua quyết định, truyền đạt quyết định, thuyết phục mọi người trong tổ chức thực hiện quyết định quản lý. Nếu CTXP có uy tín thì sẽ thành công, không có uy tín thì sẽ thất bại. Uy tín trong quá trình quản lý có vai trò quan trọng, nó còn được gọi là quyền lực mềm, đó là quyền

lực của trí tuệ, của tài nghệ chuyên môn, của nhân cách mẫu mực. Uy tín là một nhân tố của quản lý như một điều kiện không thể thiếu để nâng cao hiệu quả của việc tổ chức thực hiện quyết định quản lý.

Những người cấp dưới và quần chúng nhân dân luôn có những thái độ khác nhau đối với những mệnh lệnh của người lãnh đạo có uy tín và người lãnh đạo không có uy tín. Đối với mệnh lệnh của người lãnh đạo có uy tín được tiếp thu không có sự phản kháng trong nội bộ, sẵn sàng thực hiện nó mà không cần có áp lực bổ sung về mặt hành chính. Ngược lại, những mệnh lệnh của người lãnh đạo không có uy tín gần như bao giờ cũng gây lo lắng phức tạp trong nội bộ và sự không tin cậy đối với người lãnh đạo sẽ chuyển sang sự không tin cậy đối với những quyết định của người đó, vì vậy làm thiệt hại cho công việc. A.I. Kitov quan niệm: “Uy tín là một loại người vô hình giống như đúc với người lãnh đạo, thường xuyên ở ngay sát bên cạnh từng người cấp dưới. Người vô hình đó thường xuyên “làm việc” để ủng hộ hoặc phản đối người lãnh đạo và những quyết định của người đó” [41]. Xem xét yếu tố uy tín cá nhân của CTXP tác động tới sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, luận án tập trung xem xét ở những nội dung sau: Được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn thừa nhận và tự giác chấp hành các mệnh lệnh và cách chỉ đạo, điều hành công việc; có khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng khả năng chuyên môn, nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của mình; có khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng phẩm chất chính trị và lối sống, đạo đức của mình; có khả năng gây ảnh hưởng tới nhiều tầng lớp nhân dân trên địa bàn; được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn quý mến và tôn trọng tới và có khả năng thuyết phục cấp dưới cũng như cấp trên ủng hộ cách thức điều hành và làm việc của tôi

### **2.3.2. Yếu tố khách quan**

*2.3.2.1. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Người lãnh đạo, quản lý nói chung, CTXP nói riêng cần phải có một trình độ học vấn nhất định và phải được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ làm công tác lãnh đạo, quản lý. Không được đào tạo về khối kiến thức nền tảng như văn hóa, chính trị, kinh tế... và những kỹ năng lãnh đạo, quản lý sẽ là một trong những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Khi được bố trí, đề bạt làm CTXP, nếu không có một trình độ học vấn tối thiểu, không được đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ làm công tác lãnh đạo, quản lý thì CTXP có nhiệt huyết bao

nhieu đi chãng nữa cũng chỉ dừng lại ở trình độ tư duy kinh nghiệm, điều này sẽ ảnh hưởng lớn tới chất lượng thực thi công vụ của CTXP

Trong những năm qua, công tác đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp cơ sở, trong đó có chức danh CTXP cũng bước đầu được chú trọng tuy vậy, nhiều CTXP lại rất khó khăn áp dụng những tri thức đã học vào thực tiễn cuộc sống. Điều đó đặt ra cho các nhà trường, các trung tâm bồi dưỡng các chức danh lãnh đạo cần phải xây dựng nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo, quản lý nói chung trong đó chú trọng đặc biệt đến rèn luyện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL và thực hành dưới sự quan sát của những người có chuyên môn cao. Đặc biệt cần lựa chọn phương pháp giảng dạy phát huy tính chủ động, tích cực của người học đưa họ tiếp cận kiến thức tổ chức thực hiện QĐQL dưới nhiều hình thức khác nhau thông qua những tình huống rèn luyện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Bên cạnh đó, cũng cần phải đa dạng hóa hình thức đào tạo, bồi dưỡng đối với CTXP, kết hợp đào tạo cả ở hình thức tập trung và tại chức... thì sẽ mang lại hiệu quả cao.

Tác động của công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP được biểu hiện qua các nội dung sau: nội dung đào tạo, bồi dưỡng cả về lý thuyết và thực hành kỹ năng; đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý; thời gian đào tạo, bồi dưỡng hợp lý; hệ thống phương pháp đào tạo, bồi dưỡng các khóa học cho CTXP phù hợp; chất lượng giảng viên các lớp đào tạo, bồi dưỡng tốt (có nhiều kiến thức lý luận và kinh nghiệm thực tiễn trong lãnh đạo, quản lý); điều kiện, trang thiết bị cho việc học tập đảm bảo trong mỗi khóa học.

*2.3.2.2. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP là một trong những công cụ điều tiết cực kỳ quan trọng trong công tác lãnh đạo, quản lý. Chế độ, chính sách đãi ngộ có thể thúc đẩy tạo động lực cho CTXP nâng cao trình độ lãnh đạo, quản lý nhưng cũng có thể kìm hãm hoặc triệt tiêu các động lực, cản trở sự phát triển các kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Đối với CTXP nếu có chế độ, chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ có tác dụng thúc đẩy, khuyến khích sự tích cực, hăng hái, có trách nhiệm với công việc, phát huy được sự sáng tạo, thu hút được người tài. Ngược lại nếu chế độ, chính sách bất cập, có sai lầm sẽ tạo tâm lý không tin tưởng, chán nản, hạn chế sự sáng tạo, triệt tiêu động lực phát triển, nội bộ mất đoàn kết, nhân cách người cán bộ lãnh đạo, quản lý sẽ bị khiếm khuyết, què quặt.

Chế độ, chính sách đãi ngộ đó là những quy định được cụ thể hóa về nhiều mặt trong công tác cán bộ, nhằm đảm bảo những điều kiện cần thiết để CTXP hoàn thành tốt công việc được phân công. Chế độ, chính sách đãi ngộ được cụ thể hóa ở chính sách đào tạo, bồi dưỡng, chính sách sử dụng và quản lý cán bộ, bảo đảm các lợi ích vật chất, tinh thần cho CTXP. Chế độ, chính sách đãi ngộ thường liên quan tới nhu cầu và lợi ích của con người, nó có ý nghĩa rất quan trọng, không chỉ có tác dụng bảo đảm tái sản xuất sức lao động mà còn là đòn bẩy kích thích sự nhiệt tình và là động lực trực tiếp thúc đẩy CTXP tích cực hoạt động vì lợi ích chung. Nếu chế độ, chính sách đãi ngộ đối với CTXP hợp lý sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích tính tích cực của CTXP; ngược lại, sẽ kìm hãm họ làm việc. Vì vậy, nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phải gắn liền với việc xây dựng và hoàn thiện đúng hệ thống chính sách đãi ngộ một cách thỏa đáng.

Tìm hiểu yếu tố chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP tác động tới sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL, luận án tập trung xem xét ở một số chế độ, chính sách sau đây: c về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế hợp lý; về lương hàng tháng hợp lý; về trợ cấp chức vụ hàng tháng hợp lý; về đời sống tinh thần, văn hóa cho CTXP hợp lý và về chế độ nghỉ dưỡng hợp lý.

#### *2.3.2.3. Sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối việc tổ chức thực hiện QĐQL của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Sự quan tâm chỉ đạo sát sao và giúp đỡ đúng mức của cấp trên là cơ sở hết sức quan trọng để CTXP có thể nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Đây là yếu tố khách quan chi phối trực tiếp đến hoạt động suy nghĩ, ý chí, cảm xúc – tình cảm của CTXP. Trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL, CTXP luôn gặp phải những tình huống mới khó lường, khó giải quyết, có những việc CTXP không đủ thẩm quyền giải quyết, cũng có những việc ngoài khả năng nhận thức của CTXP do vậy, sự quan tâm chỉ đạo, tháo gỡ khó khăn của cấp trên sẽ là yếu tố quan trọng giúp CTXP nhận thức đúng quy luật khách quan cũng như có nhận thức đúng về chủ trương, đường lối của cấp trên. Thực tiễn cho thấy, không phải lúc nào CTXP cũng có nhận thức đúng về các chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước, đặc biệt các lĩnh vực nhạy cảm gắn liền với cuộc sống của nhân dân, hoặc đôi khi các quy định của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước còn nhiều kẽ hở, chưa theo kịp với thực tiễn cuộc sống thì đòi hỏi cấp ủy lãnh đạo cấp trên phải nhanh chóng có những giải pháp hướng dẫn cấp dưới thực hiện cho phù hợp với điều kiện của địa phương, tránh để tình trạng cấp dưới không biết giải quyết thế nào do ngoài

phạm vi thẩm quyền được giao.

Xem xét sự chỉ đạo của cấp trên đối với tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP thể hiện ở các khía cạnh sau: thường xuyên giám sát tình hình thực hiện nhiệm vụ cũng như tinh thần thái độ làm việc của cán bộ, công chức cấp dưới; đưa ra các chỉ đạo rõ ràng hợp lý; sẵn sàng có những phương án hỗ trợ khi cần thiết; nhanh chóng chỉ đạo tháo gỡ khó khăn mắc phải; động viên, khen thưởng kịp thời những kết quả đạt được của cấp dưới; hướng dẫn cấp dưới cách tự giải quyết vấn đề trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL.

*2.3.2.4. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý*

Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL không những phụ thuộc vào bản thân người lãnh đạo, quản lý, vào môi trường, hoàn cảnh diễn ra hoạt động lãnh đạo, quản lý mà còn phụ thuộc rất nhiều vào năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ giúp việc. Nếu cán bộ dưới quyền có trình độ phát triển cao về năng lực làm việc và có tinh thần trách nhiệm, sự tận tụy với công việc thì là điều kiện cơ bản để hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL có hiệu quả. Ngược lại, cán bộ dưới quyền không có trình độ năng lực, không có sự tận tình trách nhiệm với công việc thì dù môi trường, hoàn cảnh có thuận lợi nhiều đi chăng nữa, người lãnh đạo, quản lý có giỏi đi chăng nữa thì hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL cũng sẽ không đạt kết quả cao. Do vậy, trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL, CTXP phải luôn quan tâm chú ý đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực làm việc cho đội ngũ cán bộ dưới quyền cũng như có biện pháp thúc đẩy tinh thần trách nhiệm đối với họ để quá trình tổ chức thực hiện QĐQL có thể đạt kết quả như mong muốn.

Xem xét yếu tố năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền tác động tới sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, luận án tập trung khảo sát ở một số biểu hiện sau: sự hiểu biết về tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa tại địa phương; sự hiểu biết về quyền hạn và nghĩa vụ của cán bộ, công chức xã, phường; Có lòng say mê, hứng thú với công việc; có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ (từ mức khá trở lên) theo lĩnh vực ngành nghề phụ trách; Có ý thức tổ chức kỷ luật và có tác phong dân chủ, sâu sát dân.

Tóm lại, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL CTXP chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, bao gồm các yếu tố chủ quan (nội lực) và các yếu tố khách quan (ngoại lực) tác động qua lại và qui định lẫn nhau, trong đó các yếu tố chủ quan như: trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý; động cơ lãnh đạo,

quản lý; uy tín cá nhân của và các yếu tố khách quan như: công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước; sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL; năng lực, tinh thần trách nhiệm của cán bộ giúp việc là những yếu tố có ảnh hưởng quan trọng hàng đầu.

### ***Tiểu kết chương 2***

Kỹ năng nói chung, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng là một trong những vấn đề lý luận cơ bản trong tâm lý học quản lý, là nền tảng của năng lực tổ chức thực hiện QĐQL. Do vậy, việc bồi dưỡng nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là một trong những hướng có khả thi nhất trong việc nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã nói chung, CTXP nói riêng.

Về cơ bản có hai xung hướng nghiên cứu về kỹ năng, xu hướng thứ nhất coi kỹ năng như trình độ thực hiện hành động (nghiên về mặt kỹ thuật của hành động) và xu hướng thứ hai coi kỹ năng như là mặt biểu hiện năng lực của con người. Hai khuynh hướng trên không phủ định lẫn nhau. Sự khác nhau chỉ ở chỗ mở rộng hay thu hẹp thành phần cấu trúc của kỹ năng cũng như những đặc trưng của chúng.

Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trong luận án được chúng tôi quan niệm là: *"khả năng vận dụng tri thức về phương thức lập kế hoạch; bố trí nguồn lực; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL phù hợp với những điều kiện, hoàn cảnh cụ thể để thực hiện thành công các mục tiêu đặt ra của QĐQL"*. Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là một kỹ năng phức hợp gồm nhiều kỹ năng thành phần có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trong đó bao gồm 4 nhóm kỹ năng cơ bản là: nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL.

Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL bị tác động nhiều bởi nhiều yếu tố chủ quan và yếu tố khách quan. Các yếu tố chủ quan bao gồm: trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý; động cơ tổ chức thực hiện QĐQL; uy tín cá nhân của và các yếu tố khách quan như: công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước; sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL; năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ giúp việc là những yếu tố có ảnh hưởng quan trọng hàng đầu.

## Chương 3

### TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1. VÀI NÉT VỀ ĐỊA BÀN VÀ KHÁCH THỂ NGHIÊN CỨU

##### 3.1.1. Về địa bàn nghiên cứu

Thành phố Hồ Chí Minh nằm trong toạ độ địa lý khoảng  $10^{\circ} 10'$  -  $10^{\circ} 38'$  vĩ độ bắc và  $106^{\circ} 22'$  -  $106^{\circ} 54'$  kinh độ đông. Phía Bắc giáp tỉnh Bình Dương, Tây Bắc giáp tỉnh Tây Ninh, Đông và Đông Bắc giáp tỉnh Đồng Nai, Đông Nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây và Tây Nam giáp tỉnh Long An và Tiền Giang. Nằm trong vùng chuyển tiếp giữa miền Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ, Thành phố Hồ Chí Minh ngày nay bao gồm 19 quận và 5 huyện gồm 259 phường, 58 xã và 5 thị trấn, với tổng diện tích 2.095,01 km<sup>2</sup>. Đến năm 2011 dân số thành phố tăng lên 7.521.138 người. Tuy nhiên nếu tính những người cư trú không đăng ký thì dân số thực tế của thành phố vượt trên 10 triệu người. Ngoài dân tộc kinh, có khoảng hơn 1 triệu người Hoa chiếm 50% số người Hoa trong cả nước và chiếm khoảng 12% dân số thành phố. Còn lại là các dân tộc khác như Khơme, Chăm...

Có thể nói thành phố Hồ Chí Minh là hạt nhân trong vùng Kinh tế trọng điểm phía Nam và trung tâm phát triển về mọi mặt đối với vùng Nam Bộ. 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 (2014), 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...

Những đặc điểm địa lý, kinh tế, văn hoá, xã hội, dân tộc nêu trên tác động trực tiếp đến yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý nói chung, đội ngũ cán bộ CTXP nói riêng, nhằm đáp ứng nhu cầu cán bộ trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Thành phố đã và đang phải đối mặt bởi nhiều thách thức về vấn đề quản lý, đặc biệt là quản lý hành chính ở cấp xã, phường. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đặc biệt là cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp xã, phường 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.

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

### 3.1.2. Về khách thể nghiên cứu

Mẫu khách thể nghiên cứu là 101 CTXP (34 CTX, 67 CTP) chiếm 31,36% trên tổng số xã, phường và thị trấn của TP. Hồ Chí Minh. Các CTXP được lựa chọn một cách ngẫu nhiên thông qua các lớp bồi dưỡng, đào tạo cho CTXP tại hệ thống các trường chính trị ở khu vực phía Nam và tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (lớp chuyên viên chính, trung cấp lý luận chính trị và cao cấp lý luận chính trị) và 67 CBCT; 228 CBCD và 235 QCND. Đặc điểm của khách thể nghiên cứu được thể hiện qua bảng 3.1 dưới đây.

*Bảng 3.1: Một số đặc điểm chủ yếu về mẫu khách thể nghiên cứu*

TT	Tiêu chí		CTXP (n=101)	CBCT (n=67)	CBCD (n=228)	QCND (n=235)
			Số lượng (tỷ lệ %)	Số lượng (tỷ lệ %)	Số lượng (tỷ lệ %)	Số lượng (tỷ lệ %)
1	Giới tính	Nam	68 (67,3%)	49 (73,1%)	93 (40,8%)	131 (55,7)
		Nữ	33 (32,7%)	18 (26,9%)	135 (59,2%)	104 (44,3%)
2	Tuổi đời	≤ 35	28 (27,7%)	0 (%)	149 (65,4%)	52 (21,1%)
		Từ 36 – 40	49 (48,5%)	8 (11,9%)	75 (32,8%)	109 (46,4%)
		> 40	24 (23,8%)	59 (88,1%)	4 (1,8%)	74 (32,5%)
3	Thâm niên công tác	Dưới 15 năm	60 (59,4%)	23 (34,3%)	228 (100%)	100 (100%)
		Từ 15 năm trở lên	41 (40,6%)	44 (65,7%)	0 (0%)	0 (0)
4	Trình độ học vấn	Trung cấp/ cao đẳng	0 (0%)	0 (0%)	94 (41,2%)	175 (74,5%)
		Cử nhân	66 (65,3%)	50 (74,6)	134 (58,8%)	8 (3,4%)
		Sau đại học	35	17	0	0

			(34,7%)	(25,4%)	(0%)	(0%)
5	Trình độ chính trị	Sơ cấp	0 (0%)	0 (0%)	183 (80,3%)	140 (59,6%)
		Trung cấp	37 (36,6%)	0 (0%)	45 (19,7%)	68 (28,9%)
		Cao cấp	42 (41,6%)	45 (67,2%)	0 (0%)	0 (0%)
		Cử nhân	22 (21,8%)	22 (32,8%)	0 (%)	0 (0%)
6	Địa bàn	Xã (Huyện)	34 (33,7%)	18 (26,9%)	55 (24,1%)	44 (18,8%)
		Phường (Quận)	67 (66,3%)	49 (73,1%)	173 (75,9%)	191 (81,2%)

### 3.2. TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU

Việc nghiên cứu được tổ chức theo 3 giai đoạn sau:

#### 3.2.1. Giai đoạn nghiên cứu văn bản, tài liệu và khảo sát sơ bộ

Nhiệm vụ của giai đoạn này là hệ thống hóa những công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước có liên quan tới vấn đề kỹ năng, kỹ năng tổ chức và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL để xây dựng cơ sở lý luận của đề tài. Giai đoạn này bắt đầu từ tháng 12 năm 2010 và bao gồm hai giai đoạn:

- Giai đoạn xây dựng đề cương chi tiết (từ 12/2010 đến 11/2011): Giai đoạn này với các công việc chủ yếu như sưu tầm và nghiên cứu những tài liệu cần thiết có liên quan đến nội dung của luận án, trên cơ sở đó xác định những nội dung chủ yếu, nội dung chi tiết của luận án.

- Giai đoạn hoàn thiện cơ sở lý luận (từ 12/2011 – 11/2012): Giai đoạn này hoàn thiện với nhiệm vụ chính là hoàn chỉnh phần cơ sở lý luận với những nội dung đã được xác định.

Trên cơ sở bộ công cụ của đề tài, chúng tôi tiến hành khảo sát sơ bộ thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Kết quả thu được là cơ sở để hoàn thiện công cụ khảo sát thực trạng và xác định phương hướng thực nghiệm tác động.

Khảo sát sơ bộ được tiến hành ở các xã, phường thuộc 2 quận, huyện là Bình Chánh và Bình Tân trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh với tổng số khách thể là 20 CTXP và 10 CBCT (gồm Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy xã, phường và Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân quận, huyện).

#### 3.2.2. Giai đoạn khảo sát thực trạng

*Mục đích:* Chỉ rõ thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và

các yếu tố tác động tới kỹ năng này.

*Khách thể:* Việc xác định mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP được tiến hành trên địa bàn 34 xã và 67 phường thuộc 29 quận, huyện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Mỗi quận, huyện và xã, phường đều khảo sát đồng bộ trên các nhóm khách thể (Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân quận, huyện, Bí thư và Phó Bí thư quận, huyện; Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường; cán bộ Ủy ban nhân dân xã, phường và quần chúng nhân dân sinh sống trên địa bàn xã, phường). Các CTXP được lựa chọn phải bảo đảm điều kiện đã giữ chức vụ này tối thiểu 2 năm, cán bộ công chức Ủy ban nhân dân xã, phường làm việc với CTXP tối thiểu từ 1 năm trở lên.

*Nội dung khảo sát:* Khảo sát phát hiện thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP biểu hiện trên các mặt: mức độ hiểu biết các tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện QĐQL; mức độ vận dụng thường xuyên; thành thạo và thành công các tri thức đó vào tổ chức thực hiện các QĐQL cấp trên giao cho. Đồng thời, đánh giá mức độ tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

*Tiến trình khảo sát:* được chia thành 3 bước chính sau:

Bước 1: Chuẩn bị những điều kiện cho việc khảo sát. Để có địa bàn khảo sát chúng tôi xin giấy giới thiệu và Công văn của Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (nơi tác giả công tác) gửi đến Thành ủy TP. Hồ Chí Minh; Ủy ban nhân dân các quận, huyện; Ủy ban nhân dân các xã, phường và Trường Cán bộ Thành Phố để thông báo về nội dung và thời gian tiến hành khảo sát, tọa đàm, phỏng vấn sâu. Để đảm bảo tính thực tiễn và thời gian nghiên cứu chúng tôi lựa chọn các cộng tác viên là các Chủ tịch, Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường công tác tại địa bàn thành phố Hồ Chí Minh đang theo học lớp Cao cấp lý luận Chính trị - Hành chính tại Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh, tiến hành tập huấn cho cán bộ điều tra (tập huấn kỹ năng điều tra bằng bảng hỏi (giải thích nội dung bảng hỏi, ý nghĩa của từng item...; tập huấn kỹ năng phỏng vấn sâu (giải thích nội dung bảng phỏng vấn sâu, ý nghĩa của từng câu hỏi ...). Bên cạnh đó, tiến hành chuẩn bị phương tiện điều tra, nghiên cứu tại các xã, phường, quận, huyện gồm (các phiếu điều tra và phiếu phỏng vấn sâu; máy ghi âm; máy ảnh,..).

Bước 2: Khảo sát chính thức. Trên cơ sở bộ công cụ đã được chỉnh sửa (sau khi điều tra thử), tác giả và các cộng tác viên tiến hành khảo sát thực tiễn trên các địa bàn đã xác định theo đúng nội dung và các yêu cầu của luận án đặt ra.

Bước 3: Xử lý kết quả nghiên cứu và phân tích các kết quả theo mục đích của luận án đặt ra.

### ***3.2.3. Giai đoạn thực nghiệm tác động***

Thực nghiệm được tiến hành từ tháng 1/2014 đến tháng 7 năm 2014. Trên cơ sở lý luận và thực tiễn về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP luận án tiến hành thực nghiệm biện pháp tâm lý – giáo dục nhằm tác động vào nhóm khách thể là CTXP trong mẫu khảo sát.

Cách thức tiến hành. Trong tháng 1/2014 tiến hành đào tạo những chuyên đề về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL thông việc trao đổi, tọa đàm, nêu vấn đề và rèn luyện các bài tập tình huống quản lý cho học viên. Sau đó nhóm học viên về công tác tại địa phương đến tháng 7 - 8 tiến hành tiến hành khảo sát lại nhóm khách thể này.

## **3.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### ***3.3.1. Phương pháp nghiên cứu văn bản, tài liệu***

*3.3.1.1. Mục đích nghiên cứu:* Nhằm xây dựng hệ thống khái niệm công cụ của đề tài.

#### *3.3.1.2. Nội dung nghiên cứu*

- Tìm hiểu tổng quan lịch sử nghiên cứu vấn đề ở trong và ngoài nước về kỹ năng, kỹ năng tổ chức và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Từ đó chỉ ra những “khoảng trống” hay những điểm đặt ra chưa được giải quyết trong các nghiên cứu đó để tiếp tục nghiên cứu.

- Xác định các khái niệm công cụ của đề tài và các khái niệm liên quan như: kỹ năng, kỹ năng tổ chức, QĐQL, hoạt động tổ chức thực hiện, CTXP và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP; xác định một số yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

#### *2.3.1.3. Cách thức nghiên cứu*

Phương pháp này bao gồm các công việc như sưu tầm, đọc, phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa những lý thuyết, những công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước được đăng tải trên các sách, báo, tạp chí, luận văn, luận án về các vấn đề liên quan đến kỹ năng, kỹ năng tổ chức và kỹ năng tổ chức

thực hiện QĐQL của CTXP.

### **3.3.2. Phương pháp chuyên gia**

Xin ý kiến các nhà nghiên cứu lý luận, các nhà hoạt động thực tiễn trong những lĩnh vực liên quan để chính xác hóa các khái niệm cơ bản. Từ đó, xác định những biểu hiện của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL, những yếu tố tác động tới sự hình thành và phát triển của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Cụ thể, đã phát phiếu thăm dò (phụ lục 1) 20 CTXP và tham vấn 5 chuyên gia về lĩnh vực lãnh đạo, quản lý; tổ chức buổi góp ý về đề cương nghiên cứu có 7 chuyên gia trong lĩnh vực tâm lý học quản lý tham gia góp ý nhằm xác định những biểu hiện và các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

### **3.3.3. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi**

**3.3.3.1. Mục đích:** Nhằm khảo sát thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và các yếu tố tác động tới thực trạng thông qua việc tự đánh giá của CTXP và đánh giá của CBCT, CBCD và QCND về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP (xem phụ lục 4, 5, 6, 7).

#### **3.3.3.2. Cơ sở và cách thức xây dựng phiếu điều tra:**

Việc xây dựng phiếu điều tra được dựa vào các cơ sở như sau: *Một là*, dựa trên cơ sở khung lý thuyết đưa ra về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL; *hai là*, kết quả trưng cầu ý kiến chuyên gia (7 chuyên gia trong lĩnh vực tâm lý học và 3 chuyên gia là những nhà lãnh đạo, quản lý đang công tác thực tiễn); và *ba là*, kết quả thăm dò 20 CTXP (phụ lục 1, 2, 3). Tổng hợp các nguồn trên, luận án xây dựng 04 bảng hỏi sơ bộ dành cho 4 nhóm khách thể khác nhau là: bảng hỏi dành cho CTXP, bảng hỏi dành cho CBCT, bảng hỏi dành cho CBCD và bảng hỏi dành cho QCND. Các câu hỏi trong mỗi bảng hỏi được thiết kế bao gồm cả câu hỏi đóng và câu hỏi mở (xem phụ lục 4,5,6,7).

+ Đối với những câu hỏi đóng, sử dụng thang đo 5 mức độ (thang khoảng). Về mặt lý thuyết, thang đo có 5 mức độ lựa chọn sẽ đảm bảo cho khách thể có sự lựa chọn mức độ phù hợp với suy nghĩ của mình nhất, kết quả thu được sẽ thuận lợi trong việc xác định mức độ biểu hiện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

+ Đối với câu hỏi mở nhằm tạo điều kiện cho khách thể tự viết câu trả lời theo suy nghĩ của mình, thông qua đó có thể khai thác mở rộng những vấn đề nghiên cứu.

***Nội dung bảng hỏi cụ thể như sau:***

Như đã phân tích ở chương 2, mục 2.2.4 về các nhóm kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP bao gồm 23 loại tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL. Do vậy, bảng hỏi được thiết kế khảo sát biểu hiện của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trên 4 nhóm kỹ năng thành phần là: nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL. Mỗi nhóm kỹ năng khảo sát trên 4 mức độ biểu hiện là: mức độ hiểu biết; mức độ vận dụng thường xuyên; thành thạo và thành công những tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

- Bảng hỏi dành cho CTXP gồm 15 câu (xem phụ lục 4).

\* Câu 1: Tìm hiểu thông tin chung về khách thể nghiên cứu.

\* Câu 2: Tìm hiểu mức độ hiểu biết (biết cách làm) những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, với 23 item. Trong đó:

+ Mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, gồm 4 item: 1, 2, 3, 4.

+ Mức độ hiểu biết những tri thức về phương bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm 4 item: 5, 6, 7, 8.

+ Mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện các QĐQL, gồm 9 item: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.

+ Mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL, gồm 6 item: 18, 19, 20, 21, 22, 23.

\* Câu 3: Tìm hiểu mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL, gồm 23 item. Trong đó:

+ Mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, gồm 4 item: 1, 2, 3, 4.

+ Mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm 4 item: 5, 6, 7, 8.

+ Mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm 9 item: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.

+ Mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL, gồm 6 item: 18, 19, 20, 21, 22, 23.

\* Câu 4: Tìm hiểu mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL, gồm 23 item. Trong đó:

+ Mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, gồm các item: 1, 2, 3, 4.

+ Mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm 4 item: 5, 6, 7, 8.

+ Mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm 9 item: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.

+ Mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL, gồm 6 item: 18, 19, 20, 21, 22, 23.

\* Câu 5: Tìm hiểu vận dụng thành công (kết quả đạt được) những tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện QĐQL, gồm 23 item. Trong đó:

+ Mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, gồm 4 item: 1, 2, 3, 4.

+ Mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm các item: 5, 6, 7, 8.

+ Mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL, gồm các item: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.

+ Mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL, gồm các item: 18, 19, 20, 21, 22, 23.

\* Câu 6: Tìm hiểu về trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý, gồm 6 item.

\* Câu 7: Tìm hiểu về kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý, gồm 5 item.

\* Câu 8: Tìm hiểu về động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP, gồm 7 item.

\* Câu 9: Tìm hiểu về uy tín cá nhân của CTXP trong công tác lãnh đạo, quản lý gồm 6 item.

\* Câu 10: Tìm hiểu về công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của Nhà nước đối với CTXP gồm 6 item.

\* Câu 11: Tìm hiểu về chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP gồm 5 item.

\* Câu 12: Tìm hiểu về sự chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP gồm 6 item.

\* Câu 13: Tìm hiểu về năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền gồm 7 item.

Ngoài ra, còn có những câu hỏi mở 14 và 15 - nhằm tìm hiểu những kiến nghị và kinh nghiệm (có thể có) của CTXP để nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Nội dung trả lời của câu hỏi sẽ bổ sung thêm thông tin trong việc nghiên cứu về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, qua đó góp phần củng cố những nhận định, độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, từ đó đưa ra được những kết luận và kiến nghị phù hợp của luận án.

- *Bảng hỏi dành cho CBCT (Chủ tịch, Phó chủ tịch Ủy ban nhân dân quận, huyện, Bí thư, Phó Bí thư quận, huyện); CBCD và QCND (xem phụ lục 5, 6, 7) gồm 6 câu.*

Mục đích: Tìm hiểu ý kiến đánh giá của CBCT, CBCD và QCND về mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP; mức độ vận dụng thường xuyên; thành thạo và thành công những tri thức đó vào tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Nội dung: Tương tự như câu 1, 2, 3, 4, 5 của bảng hỏi dành cho CTXP (có thay đổi câu hỏi để phù hợp với khách thể).

#### *3.3.3.3. Quá trình điều tra thử:*

*Mục đích:* Xác định độ tin cậy của bảng hỏi và chỉnh sửa những câu hỏi chưa đạt yêu cầu.

*Phương pháp:* Tiến hành điều tra thử bằng bảng hỏi sơ bộ đã được soạn thảo.

*Khách thể:* Khảo sát 20 CTXP trên địa bàn các xã, phường thuộc 2 quận, huyện của Thành phố Hồ Chí Minh là huyện Bình Chánh và quận Bình Tân.

- *Xử lý số liệu:* số liệu thu về từ điều tra thử được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 16.0 trong môi trường Windows. Ở đây chúng tôi sử dụng kỹ thuật thống kê là phân tích độ tin cậy của bảng hỏi được tính toán bằng hệ số Alpha (Cronbach's Alpha). Kết quả tính độ tin cậy Alpha của bảng hỏi dành cho CTXP cho thấy cả 4 tiểu thang đo mức độ hiểu biết; mức độ vận dụng thường xuyên, thành



thạo và thành công những tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện QĐQL và các yếu tố tác động đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL đều có hệ số Alpha trên dưới 0,7. Kết quả phân tích cho thấy khoảng 15% các item trong bảng hỏi cần được chỉnh sửa. Sau chỉnh sửa, độ tin cậy của các phần trong bảng hỏi đã tăng lên. Nhìn chung, độ tin cậy của từng phần trong bảng hỏi cho phép sử dụng chúng vào điều tra chính thức.

#### *3.3.3.4. Quá trình điều tra chính thức:*

- *Mục đích:* Xác định thực trạng mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL.

- *Khách thể:* CTXP, CBCT, CBCD và QCND

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

- *Yêu cầu về nội dung:* Phải đảm bảo trả lời đầy đủ những nội dung theo yêu cầu được nêu trong bảng hỏi.

- *Nguyên tắc điều tra:* Các khách thể tham gia điều tra trả lời một cách độc lập, khách quan theo suy nghĩ của bản thân.

#### *3.3.3.5. Cách thức gán điểm trong các bảng hỏi*

Ở các bảng hỏi dành cho CTXP với những câu có 5 mức độ lựa chọn, chúng tôi tiến hành gán điểm và tính điểm như sau:

- Không biết/ Không thường xuyên/ Không thành thạo/ Không thành công/ Không ảnh hưởng/ Hoàn toàn sai/ Không có sức thúc đẩy tôi/ Không đúng: tương ứng với “1 điểm”.

- Không biết nhiều hơn/ Phần nhiều không thường xuyên/ Phần nhiều không thành thạo/ Phần nhiều không thành công/ Ít ảnh hưởng/ Sai nhiều hơn đúng/ Ít khi thúc đẩy tôi: tương ứng với “2 điểm”

- Nửa biết, nửa không biết / Lúc thường xuyên, lúc không/ Lúc thành thạo, lúc không / Lúc thành công, lúc không/ Lúc ảnh hưởng, lúc không/ Thỉnh thoảng thúc đẩy tôi/ Có phần đúng, có phần sai: tương ứng với “3 điểm”.

- Biết nhiều hơn không biết/ Phần nhiều thường xuyên/ Phần nhiều thành thạo/ Phần nhiều thành công/ tương đối ảnh hưởng/ Đúng nhiều hơn sai/ thường xuyên thúc đẩy tôi/ Đúng nhiều hơn sai: tương ứng với “4 điểm”.

- Biết rõ/ Rất thường xuyên/ Rất thành thạo/ Rất thành công/ Rất ảnh hưởng/

Hoàn toàn đúng/ Rất thường xuyên thúc đẩy tôi/ Hoàn toàn đúng: tương ứng với “5 điểm”.

#### **3.3.4. Phương pháp phỏng vấn sâu**

3.3.4.1. *Mục đích:* Nhằm mục đích thu thập thông tin để bổ sung, kiểm tra và làm sáng tỏ hơn những thông tin thu được từ khảo sát về thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL mà phương pháp điều tra bằng bảng hỏi không thể tìm hiểu cặn kẽ và tìm hiểu sâu về những yếu tố chi phối đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

3.3.4.2. *Nguyên tắc phỏng vấn:* Trong phỏng vấn sâu chúng tôi thiết kế những câu hỏi mở, khách thể có thể trả lời một cách khá tự do. Điều này giúp chúng tôi có thể làm rõ hơn các câu hỏi cũng như những vấn đề đặt ra có liên quan đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

3.3.4.3. *Khách thể phỏng vấn:* Tiến hành phỏng vấn sâu các Bí thư đảng ủy xã, phường; cấp trên của CTXP như Chủ tịch/ Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân huyện, quận; những cán bộ công chức dưới quyền của CTXP và người dân trên địa bàn. Cụ thể là: 10 CTXP, 10 CBCT, 10 CBCD và 10 QCND.

3.3.4.4. *Nội dung phỏng vấn:* Nội dung phỏng vấn được chuẩn bị trước theo mục tiêu nghiên cứu. Trong đó sử dụng các câu hỏi mở để thu thập ký kiến đánh giá CTXP, của CBCT, CBCD và QCND về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP (kỹ năng lập kế hoạch; kỹ năng bố trí nguồn lực; kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực; kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện các QĐQL cấp trên giao cho); đánh giá về các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP (phụ lục 8,9,10,11).

#### **3.3.5. Phương pháp thảo luận nhóm**

3.3.5.1. *Mục đích:* Nhằm làm rõ hơn những nghiên cứu định lượng về thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

3.3.5.2. *Nội dung thảo luận nhóm:* Thảo luận được tập trung vào 4 nội dung chính sau:

- Nhận thức về tầm quan trọng, vị trí vai trò của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL.
- Đánh giá về thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.
- Những yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.
- Những góp ý, kiến nghị nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

3.3.5.3. *Khách thể thảo luận nhóm:* chúng tôi tiến hành thảo luận với 3 nhóm (CBCT, CBCD và CTXP).

3.3.5.4. *Cách thức tiến hành:* Khi bắt đầu tiến hành thảo luận nhóm phải

trình bày rõ chủ đề, mục đích và thời gian thảo luận (20 - 25 phút). Nguyên tắc khi thảo luận là: từng người phát biểu, tôn trọng ý kiến của nhau, các ý kiến đều được ghi lại, mọi người đều được tham gia góp ý kiến một cách dân chủ, cởi mở và bình đẳng. Hình thức ngồi bàn tròn, một người điều hành, một thư ký ghi chép các ý kiến phát biểu.

### **3.3.6. Phương pháp quan sát**

**3.3.6.1. Mục đích:** Dùng để thu thập những thông tin về các biểu hiện thực tế kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Những thông tin thu thập được góp phần làm rõ các biểu hiện, các mức độ biểu hiện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

**3.3.6.2. Đối tượng:** Quan sát CTXP trong quá trình tổ chức thực hiện các QĐQL trên bình diện thực tiễn.

**3.3.6.3. 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 CTXP thường xuyên phải làm là: tổ chức điều hành các cuộc họp triển khai tổ chức thực hiện QĐQL (với dân, với CBCD trong UBND) và quan sát hành động của họ khi giải quyết một số công việc với ở cơ sở.

#### **3.3.6.3. Nội dung quan sát tập trung vào các vấn đề sau:**

Quan sát về hành vi bên ngoài thể hiện các kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP 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.

*Quan sát về thái độ của CBCD trong Ủy ban nhân dân xã, phường, của người dân đối với năng lực quản lý, điều hành của CTXP. Biểu hiện ở các nội dung: thông tin có rõ ràng hay không; tần suất các ý kiến của cử tọa (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 dưới quyền trong Ủy ban nhân dân và người dân đối với người Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường. Biểu hiện: thái độ chú ý lắng nghe (hay không) của mọi người trước các ý kiến của CTXP; 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 dưới quyền trong ủy ban nhân dân, người dân địa phương trong việc thực hiện các yêu cầu của chủ tịch CTXP: 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 CTXP. 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 CTXP.

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, kỹ năng 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.

### ***3.3.7. Phương pháp thực nghiệm***

*2.3.7.1. Mục đích:* Thực nghiệm tác động với mục đích củng cố và nâng cao trình độ lý luận của CTXP về việc điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Từ đó làm thay đổi cách thức tiến hành từng công việc cụ thể của họ trong khi điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Trên nền tảng đó làm cho mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP thay đổi theo chiều hướng tích cực.

#### *3.3.7.2. Cơ sở lý luận và thực tiễn của thực nghiệm*

Thứ nhất, trên bình diện lý luận, các kỹ năng thành phần của một kỹ năng phức hợp nào đó không tồn tại, phát triển biệt lập với các kỹ năng thành phần khác, mà vận động phát triển trong mối quan hệ biện chứng, tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau tạo thành một chỉnh thể thống nhất. Do vậy, nếu có những biện pháp tác động thích hợp làm cho mức độ phát triển của một kỹ năng thành phần nào đó trong hệ thống được nâng cao thì sẽ có ảnh hưởng tích cực đến sự vận động, phát triển của các kỹ năng thành phần khác, do đó, có ảnh hưởng tích cực đến sự vận động, phát triển của cả hệ thống như một chỉnh thể thống nhất.

Thứ hai, kết quả điều tra thực tiễn cho thấy, hiện nay kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP (là một trong 4 nhóm kỹ năng thành phần của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP) có mức độ phát triển thấp hơn so với mức độ phát triển của các kỹ năng thành phần khác. Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận và mạnh nhất so với các kỹ năng thành phần khác đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và kỹ năng

này có mối tương quan mạnh với các kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Xuất phát từ cơ sở lý luận và thực tiễn vừa trình bày trên, kết hợp với những điều kiện khách quan và chủ quan hiện có của bản thân, luận án chỉ tiến hành thực nghiệm tác động bằng biện pháp bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực của CTXP.

### 3.3.7.3. Giả thuyết thực nghiệm

Bằng những biện pháp tác động tâm lý – sự phạm như bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực của CTXP thì có thể nâng cao được mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

3.3.7.4. *Khách thể*: Nhằm đảm bảo cho quá trình tác động tâm lý – sự phạm diễn ra hiệu quả về mặt nhận thức và rèn luyện kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL, luận án chọn ra 12 CTXP nằm trong mẫu khảo sát thực trạng đang theo học lớp Cao cấp lý luận Chính trị - Hành chính tại Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh để tiến hành thực hiện biện pháp thực nghiệm tác động.

Đặc điểm của khách thể tham gia vào thực nghiệm được thể hiện ở bảng 3.2 dưới đây:

*Bảng 3.2: Đặc điểm khách thể thực nghiệm là CTXP*

TT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Giới tính	Nam	75,0
		Nữ	25,0
2	Tuổi đời	Từ 30 đến 34	58,3
		Từ 35 – dưới 40	41,7
		Từ 40 trở lên	0,00
3	Thâm niên công tác	Trên 10 năm	75,0
		Dưới 10 năm	25,0
4	Trình độ học vấn	Cử nhân	100,0
		Sau đại học	0,00
5	Trình độ chính trị	Trung cấp	100,0
		Cao cấp	0,00
		Cử nhân	0,00
6	Địa bàn	Xã	41,7
		Phường	58,3

Từ bảng 3.2 có thể thấy được khách thể thực nghiệm chủ yếu ở nhóm tuổi từ 30 đến 40 tuổi, với thâm niên công tác trên 10 năm chiếm phần lớn (75%) và dưới 10 năm là 25%. 100% CTXP có trình độ cử nhân và có trình độ chính trị trung cấp.

#### 3.3.7.5. Cách thức tiến hành thực nghiệm tác động

\* Chuẩn bị thực nghiệm:

- Lựa chọn nhóm khách thể thực nghiệm có kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL ở mức trung bình khá (Qua kết quả trả lời bảng bảng hỏi đại trà).

- Thống nhất địa điểm, thời gian, nội dung, chương trình thực nghiệm.

- Cung cấp tài liệu cho khách thể nghiên cứu trước khi tiến hành biện pháp tác động.

\* Khảo sát trước thực nghiệm:

Mục đích khảo sát trước thực nghiệm tác động tâm lý – sự phạm nhằm thu thập thông tin cho phép đánh giá kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP. Kết quả này là căn cứ để phân tích, đánh giá và so sánh với kết quả sau khi thực nghiệm tác động sự phạm – tâm lý.

Sử dụng phiếu điều tra bằng bảng hỏi đã được dùng trong đánh giá thực trạng kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP sau khi thực nghiệm tác động tâm lý – sự phạm.

\* Các biện pháp tác động tâm lý – sự phạm

Tiến hành thực nghiệm 2 biện pháp tác động sau đây cho khách thể thực nghiệm:

- Biện pháp tác động thứ nhất: Bồi dưỡng, nâng cao sự hiểu biết của CTXP về tầm quan trọng và ý nghĩa quyết định của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói chung, đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL nói riêng. Đồng thời cung cấp cho khách thể một số tri thức lý luận về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, đặc biệt đi sâu vào nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP (xem phụ lục 13)

- Biện pháp tác động thứ hai: Thực hành lý thuyết đã học về nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Tổng thời gian 10 tiết.

\* Tiến hành thực nghiệm

- Biện pháp tác động thứ nhất:

+ Tổ chức học tập trên lớp nhằm bồi dưỡng tri thức về ý nghĩa, tầm quan trọng

của của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói chung và kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL nói riêng. Cung cấp cho nghiệm thể một số vấn đề lý luận về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, đặc biệt đi sâu vào nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP. Tổng thời gian thực hiện biện pháp này là 20 tiết.

+ Nội dung: Tổ chức bồi dưỡng 3 chuyên đề: Lý luận chung về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL và kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL (kỹ năng sử dụng phong cách lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng khích lệ động viên, kỹ năng sử dụng quyền lực, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng phát huy tính tích cực lao động của người dưới quyền, kỹ năng lắng nghe, hùng biện).

Cách thức tiến hành: Mời chuyên gia bồi dưỡng chuyên đề trên lớp học.

Phương pháp: Sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (lấy người học làm trung tâm), nhằm phát huy hết khả năng của người tham gia bằng cách: Cung cấp các tài liệu liên quan đến nội dung bồi dưỡng cho CTXP nghiên cứu trước đó 1 tuần; tiến hành thảo luận nhóm; giảng viên hỗ trợ các nghiệm thể phân tích, làm rõ các quan điểm được đưa ra, giúp họ điều chỉnh nhận thức của mình sau đó giảng viên khái quát hóa những tri thức cơ bản.

+ Biện pháp tác động thứ hai:

Thực hành lý thuyết đã học về nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL thông qua việc xử lý các tình huống lãnh đạo, quản lý. Tổng thời gian 15 tiết.

Cách thức tiến hành: Mời chuyên gia tham gia hướng dẫn rèn luyện bồi dưỡng kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Phổ biến cho nghiệm thể (12 người) về nội dung, phương pháp và kế hoạch thực hành.

- Chia 12 nghiệm thể thành 3 nhóm nhỏ, mỗi nhóm 4 người để thảo luận nhóm về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL theo những nội dung đã được phổ biến. Ở mỗi nhóm thảo luận, trước hết nhóm trưởng yêu cầu mỗi nhóm viên hỏi tường lại khi tổ chức thực hiện các QĐQL ở địa phương mình đã điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực như thế nào (trình bày trên giấy một cách ngắn gọn, tóm tắt qua những gạch đầu dòng). Thảo luận về 3 chủ đề chính sau: 1) thực hiện chủ trương xây dựng đô thị văn minh xanh - sạch - đẹp trên địa bàn xã, phường; 2) vận động nông dân ở các xã chuyển đổi nghề và 3) vận động người

dân hiến đất để mở rộng hẻm... Thư ký của nhóm sẽ ghi chép và thu lại các bản trình bày của từng nghiệm thể và của cả nhóm để làm cơ sở so sánh sau thực nghiệm. Sau khi tác động biện pháp bồi dưỡng kiến thức, chúng tôi nói với 12 nghiệm thể: giả định rằng, các đồng chí được cấp trên giao cho thực hiện nhiệm vụ tổ chức thực hiện các QĐQL trên một lần nữa. Xin đồng chí vui lòng một lần nữa cho biết cách thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện các QĐQL trên sau khi đã được bồi dưỡng nâng cao lý luận trong lĩnh vực này. Kết quả chúng tôi thu lại làm căn cứ để chúng tôi đối chiếu so sánh với bản trả lời trước khi thực nghiệm.

\* Đánh giá kết quả thực nghiệm tác động:

Tiến hành đo đạc kết quả thực nghiệm khi kết thúc lớp bồi dưỡng sau 6 tháng bằng cách sử dụng các phương pháp trong đánh giá thực trạng đã trình bày ở mục 3.3.3 (chúng tôi lọc những item chỉ đánh giá về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL – xem phụ lục 4) để đánh giá kết quả thực nghiệm tác động tâm lý - tư phạm cả về định lượng và định tính. Ngoài ra, chúng tôi còn lấy ý kiến nhận xét của CBCT và CBCD về CTXP sau tác động.

3.3.7.6. Địa điểm thực hiện thực nghiệm tác động:

Thực nghiệm tác động được thực hiện tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, số 135 Nguyễn Phong Sắc, phường Nghĩa Đô, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội.

3.3.7.7. Thời gian tổ chức thực nghiệm tác động: Thực nghiệm được thực hiện từ 1/2014 đến 8/2014. Cụ thể như sau:

Tháng 1/2014 tổ chức điều tra, khảo sát thực trạng kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của bộ máy thực hiện QĐQL; tiến hành bồi dưỡng các chuyên đề và rèn luyện các kỹ năng thông qua các bài tập xử lý tình huống lãnh đạo, quản lý.

Sau 6 tháng tiến hành khảo sát và xử lý số liệu lần 2 bằng bảng hỏi. Phiếu điều tra được giữ nguyên như lần 1. Đồng thời tiến hành quan sát, phỏng vấn sâu đối với các khách thể thực nghiệm và các CBCT, CBCD của CTXP.

### **3.3.8. Phương pháp phân tích chân dung tâm lý điển hình**

3.3.8.1. *Mục đích:* Nhằm phân tích chân dung CTXP có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL điển hình nhằm góp phần khẳng định cơ sở lý luận của luận án và bổ sung cho kết quả nghiên cứu thực trạng. Đây sẽ là nguồn tư liệu sinh động bổ sung cho những kết luận thu được từ các phương pháp khác và là cơ sở quan trọng cho



việc đề xuất những kiến nghị của đề tài.

**3.3.8.2. Khách thể và nội dung phân tích:** Khách thể, chúng tôi lựa chọn 2 CTXP điển hình. Về nội dung: phương pháp này là sự kết hợp của nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: quan sát, nghiên cứu văn bản và phỏng vấn... Chúng tôi tập chung mô tả và phân tích những nét cơ bản trong nhận thức (hiểu biết), mức độ thực hiện khi vận dụng các tri thức về cách thức tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và kết quả việc tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP khi thực hiện nhiệm vụ tại địa phương.

**3.3.8.3. 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 CTXP và các cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp trên, chúng tôi tiến hành phân loại, lựa chọn phân tích chân dung 2 CTXP điển hình theo những nội dung đã trình bày ở trên.

### **3.3.9. Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học.**

Số liệu thu về từ điều tra chính thức được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 16.0 trong môi trường Windows. Ở đây, luận án sử dụng một số phép toán được thể hiện bằng các thuật ngữ thống kê sau đây:

\* Phương pháp phân tích thống kê mô tả, bao gồm:

+ Điểm trung bình cộng (mean): Được dùng để tính điểm đạt được của từng yếu tố tác động và từng kỹ năng thành phần của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL.

+ Độ lệch chuẩn (Standard Deviation): Được dùng để mô tả mức độ phân tán hay mức độ tập trung của các câu hỏi được lựa chọn.

+ Tần suất và chỉ số phần trăm (%) của các phương án trả lời cho từng câu hỏi.

\* Phương pháp thống kê suy luận:

- Phân tích so sánh: Trong nghiên cứu này chủ yếu sử dụng phép so sánh trung bình (compare means). Các giá trị trung bình được coi là khác nhau có ý nghĩa về mặt thống kê với xác suất  $p < 0,05$ . Trường hợp, mẫu so sánh giữa hai nhóm khách thể, sử dụng phép so sánh T-Test. Đối với trường hợp so sánh từ ba nhóm khách thể trở lên, sử dụng so sánh ANOVA và kiểm định Tukey để phân tích sâu.

- Sử dụng kiểm định Khi bình phương (Chi-square test) để kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khách thể.

- Phân tích tương quan nhị biến dùng để tìm hiểu sự liên hệ bậc nhất giữa hai

biến số, nghĩa là sự biến thiên ở một biến số xảy ra đồng thời với sự biến thiên ở 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). Trong nghiên cứu này, luận án dùng hệ số tương quan pearson-product moment. Hệ số này có giá trị từ -1 đến +1 cho biết độ mạnh và hướng của mối liên hệ đó. Nếu:  $-1 \leq r < 0$ : thể hiện mối tương quan nghịch;  $0 < r \leq 1$ : thể hiện mối tương quan thuận;  $r = 0$ : Không có mối tương quan.

Dựa vào hệ số xác suất (p) ta có thể biết mức độ có ý nghĩa của mối quan hệ. Ở đây, chúng tôi chọn Alpha = 0,05 là cấp độ có ý nghĩa. Khi  $p < 0,05$  thì giá trị r được chấp nhận là có nghĩa cho phân tích về mối quan hệ giữa hai biến số.

- Phân tích hồi quy tuyến tính để xem xét mối quan hệ giữa một biến số phụ thuộc với một hay nhiều biến số 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  $p < 0,05$ . Trong nghiên cứu này chúng tôi sử dụng phép hồi quy để dự đoán sự thay đổi về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP như thế nào khi có sự tác động vào các yếu tố ảnh hưởng như trình độ được đào tạo về học vấn và chuyên môn nghiệp vụ, động cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý...

### 3.4. THANG ĐO VÀ CÁCH TÍNH TOÁN

Để thuận lợi cho việc so sánh và lượng hóa mức độ biểu hiện kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, trong các thang đo về các mặt biểu hiện của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL, chúng tôi sử dụng thang đo 5 mức độ. ĐTB của mỗi thang đo tối đa là 5 điểm và tối thiểu là 1 điểm. ĐTB của mỗi thang đo càng gần 1 thì mức độ phát triển càng thấp, càng gần 5 thì mức độ phát triển càng cao. Điểm 3 là điểm nằm giữa mức cao và mức thấp.

Để đánh giá mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và các nhóm kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, chúng tôi phân tổng điểm mà khách thể đạt được thành 3 nhóm điểm khác nhau: **thấp, trung bình, cao**. Dùng sơ đồ đường cong chuẩn để phân nhóm mức độ các nhóm kỹ năng thành phần và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Sơ đồ đường cong chuẩn cho phép phân chia các mức độ như sau:

- Mức **trung bình** nằm trong khoảng: điểm trung bình  $\pm$  độ lệch chuẩn .

- Mức **thấp** nằm trong khoảng từ điểm trung bình thấp nhất đến ngưỡng dưới của điểm trung bình.

- Mức **cao** nằm trong khoảng từ ngưỡng cao của điểm trung bình đến mức điểm cao nhất.

Việc phân chia thành 3 mức độ *cao, trung bình, thấp* như trên chỉ có ý nghĩa tương đối và dùng để so sánh kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP theo các tiêu chí khác nhau.

### ***Tiểu kết chương 3***

Để nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, trên cơ sở xuất phát từ các nguyên tắc tiếp cận tâm lý học hoạt động, luận án đã sử dụng tổng hợp các phương pháp cơ bản nhất trong tâm lý học như phương pháp nghiên cứu văn bản, tài liệu; phương pháp chuyên gia; phương pháp điều tra bằng bảng hỏi; phương pháp phỏng vấn sâu; phương pháp thảo luận nhóm; phương pháp quan sát; phương pháp thực nghiệm, phương pháp nghiên cứu chân dung tâm lý điển hình và phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học. Trong đó lấy phương pháp điều tra bằng bảng hỏi làm cơ bản.

Các phương pháp lý luận tập trung phân tích cơ sở lý luận, các khái niệm then chốt trong luận án như: QĐQL, hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL, kỹ năng, kỹ năng tổ chức và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Các phương pháp nghiên cứu thực tiễn khác nhằm phân tích thực trạng và các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP nhằm minh chứng cho giả thuyết khoa học của luận án.

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, luận án sử dụng phương pháp thực nghiệm nhằm mục đích chứng minh tính đúng đắn của giả thuyết của luận án. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất một số biện pháp tâm lý – sư phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho CTXP hiện nay.

## **Chương 4**

# **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

Trong chương này, chúng tôi tập trung làm rõ các vấn đề sau đây:

- Đánh giá thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP ở Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay.
- Phân tích mức độ tác động của các yếu tố đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.
- Thực nghiệm một số biện pháp tác động tâm lý – sư phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

### **4.1. THỰC TRẠNG KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

Như phần lý luận đã khẳng định kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP gồm 4 nhóm kỹ năng thành phần: nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL. Sự hình thành, phát triển của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phụ thuộc vào: mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện QĐQL, mức độ vận dụng thường xuyên, thành thạo và thành công những tri thức đó vào tổ chức thực hiện QĐQL trong từng lĩnh vực cụ thể của CTXP. Để xác định kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chúng tôi lần lượt đánh giá mức độ của từng nhóm kỹ năng thành phần nói trên bằng cách dựa vào đánh giá của CTXP trong sự so sánh đối chiếu với sự đánh giá khách quan của các nhóm khách thể khác là CBCT, CBCD và QCND. Trên cơ sở tổ hợp mức độ kỹ năng của cả 4 nhóm kỹ năng thành phần cho phép chúng tôi rút ra mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

**4.1.1. Thực trạng nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường**

Kết quả khảo sát mức độ nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP được thể hiện ở bảng 4.1 dưới đây:

*Bảng 4.1. Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP (ĐTB)*

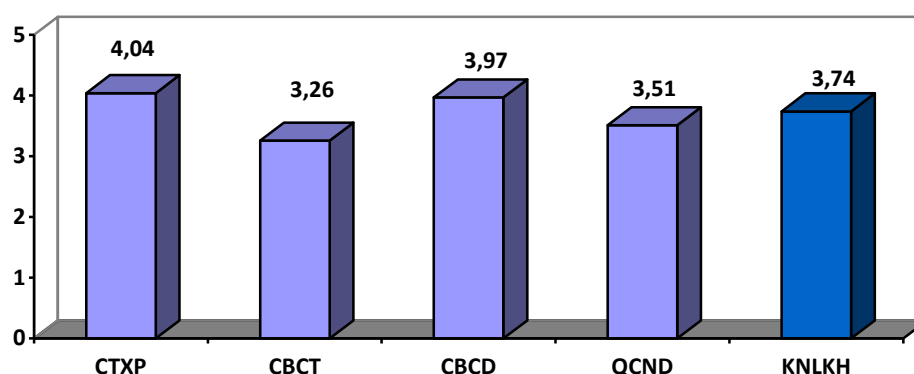
TT	Những biểu hiện	Mức độ	Các nhóm khách thể đánh giá				ĐTB chung
			CTXP	CBCT	CBCD	QCND	
1	- Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.	Hiểu biết	4,13	3,69	4,09	3,62	3,88
		Vận dụng thường xuyên	3,91	3,29	3,88	3,37	3,63
		Vận dụng thành thạo	4,03	3,30	3,95	3,51	3,73
		Vận dụng thành công	4,13	3,41	4,12	3,50	3,81
	<b>ĐTB</b>	<b>4,05</b>	<b>3,42</b>	<b>4,01</b>	<b>3,50</b>	<b>3,76</b>	
2	- Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	4,35	3,32	4,25	3,74	3,98
		Vận dụng thường xuyên	4,13	3,38	4,06	3,61	3,83
		Vận dụng thành thạo	4,17	3,35	4,10	3,60	3,84
		Vận dụng thành công	4,25	3,26	4,19	3,71	3,92
	<b>ĐTB</b>	<b>4,22</b>	<b>3,33</b>	<b>4,15</b>	<b>3,68</b>	<b>3,89</b>	
3	- Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.	Hiểu biết	4,17	3,38	4,13	3,74	3,91
		Vận dụng thường xuyên	4,03	3,48	3,93	3,56	3,76
		Vận dụng thành thạo	4,05	3,28	3,98	3,64	3,79
		Vận dụng thành công	4,24	3,33	4,14	3,64	3,89
	<b>ĐTB</b>	<b>4,13</b>	<b>3,37</b>	<b>4,05</b>	<b>3,64</b>	<b>3,84</b>	
4	- Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3,76	3,08	3,67	3,27	3,47
		Vận dụng thường xuyên	3,64	2,94	3,51	3,19	3,35
		Vận dụng thành thạo	3,71	2,76	3,69	3,18	3,41
		Vận dụng thành công	3,86	2,89	3,87	3,32	3,56
	<b>ĐTB</b>	<b>3,74</b>	<b>2,92</b>	<b>3,69</b>	<b>3,24</b>	<b>3,45</b>	
<b>ĐTB tổng</b>			<b>4,04</b>	<b>3,26</b>	<b>3,97</b>	<b>3,51</b>	<b>3,74</b>

*Ghi chú: (1 ≤ ĐTB ≤ 5)*

Số liệu ở bảng 4.1 cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. ĐTB càng gần 1 thì mức độ phát triển kỹ năng càng thấp, càng gần 5 thì mức độ phát triển kỹ năng càng cao. Điểm 3 là điểm trung bình nằm giữa mức độ cao và thấp của kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL (tức về mặt thống kê nó ở mức 50/50). Như vậy, nhìn vào bảng 4.1 chúng ta thấy ĐTB về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP được cả 4 nhóm khách thể (CTXP, CBCT, CBCD và QCND) đánh giá ở mức trung bình khá (3,74 điểm - xem bảng 4.1). Sự hiểu biết đầy đủ về mục đích, yêu cầu, cách thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL là yếu tố quan trọng đối với việc tổ chức thực hiện các loại QĐQL. Điều đó, chứng tỏ các nhóm đều có chung nhận định CTXP đã có sự hiểu biết và vận dụng ở mức trung bình khá cả 4 loại tri thức về cách thức "Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL" được đánh giá ở mức cao nhất (ĐTB: 3,89); trong khi sự hiểu biết và vận dụng tri thức về cách thức "Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL" còn ở mức thấp hơn (ĐTB: 3,45).

So sánh mức độ đánh giá của từng nhóm khách thể về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cho thấy ĐTB giữa các nhóm có sự chênh lệch khá đáng kể. Theo đó, CTXP tự đánh giá mức độ phát triển kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của họ ở mức cao hơn so với đánh giá của các nhóm khách thể là CBCT, CBCD và QCND với ĐTB thể hiện là 4,04. Nếu như sự đánh giá của CBCD về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP với sự khác biệt không đáng kể (ĐTB: 3,97 – chênh lệch ĐTB là 0,07) thì QCND và CBCT đánh giá kỹ năng của CTXP ở mức thấp hơn đáng kể, sự khác biệt có ý nghĩa về mặt thống kê với  $p < 0,05$  (ĐTB trong đánh giá của QCND là 3,51; CBCT là 3,26). Trong đó, cả CBCT và QCND đều có chung nhận định về mức độ nắm vững và vận dụng tri thức về cách thức "Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL" còn nhiều hạn chế (ĐTB đánh giá của CBCT là 2,92; QCND là 3,24).

Sự đánh giá khác nhau trong đánh giá về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP ở 2 nhóm khách thể là CBCT và QCND cũng là điều dễ hiểu. Theo chúng tôi, điều này có thể được giải thích rằng, bản thân CTXP luôn có xu hướng tự đánh giá cao về kỹ năng của họ, trong khi CBCT là những người lãnh đạo, quản lý với phạm vi rộng bao trùm nhiều xã, phường trên địa bàn quận, huyện sẽ có cách nhìn toàn diện hơn CTXP do đó, ở họ luôn có những yêu cầu cao đối với CTXP trên địa bàn mong muốn ở CTXP cần phải hoàn thiện bản thân hơn.

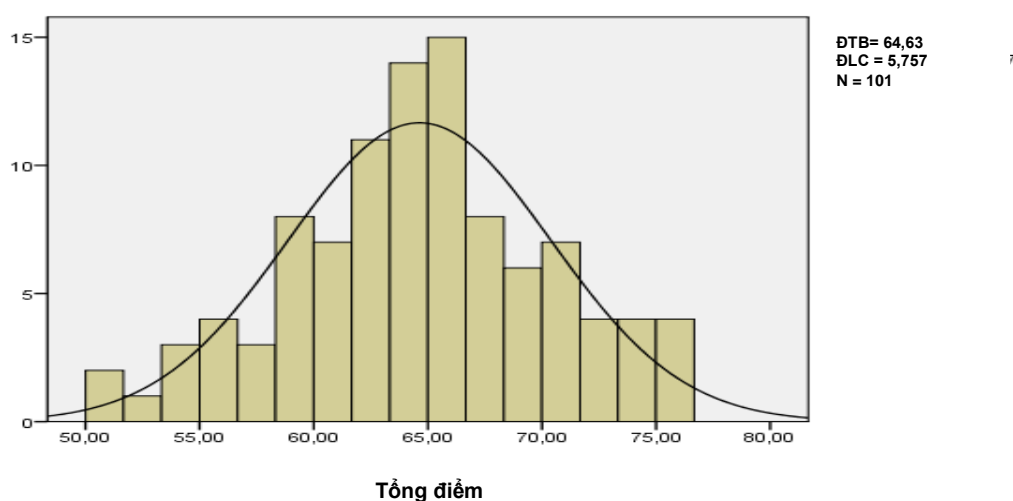


*Biểu đồ 4.1: Kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP theo đánh giá của các nhóm khách thể*

Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy CBCT nhìn nhận kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện các QĐQL của CTXP còn bộc lộ nhiều hạn chế. Ông Phạm Văn M - Phó Chủ tịch Quận BT – cho biết: “*Hầu như các CTP trên địa bàn có nhiều kinh nghiệm trong việc lập kế hoạch tổ chức thực hiện các QĐQL cấp trên giao cho thực hiện tại địa phương, tuy vậy, các bản kế hoạch vẫn chưa kết nối được với các QĐQL đã và đang thực hiện trên địa bàn dẫn tới chưa bố trí hợp lý các nguồn lực để thực hiện có hiệu quả, đặc biệt là khả năng đưa ra các dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL còn có những hạn chế nhất định*”. Trong khi đó, nhóm khách thể là QCND do sự khác nhau về trình độ nhận thức cộng với những mong muốn được thỏa mãn tối đa những nhu cầu cá nhân của mình nên họ thường có yêu cầu cao với người lãnh đạo, quản lý trên địa bàn họ sinh sống. Ông Trần Văn L – Trưởng Ban điều hành Khu phố 2 phường 17, Quận PN cho biết “*Trong quá trình triển khai các QĐQL trên địa bàn, chúng tôi thấy các bản kế*

hoạch thực hiện của xã còn chung chung, chưa cụ thể, còn thiếu những kênh thông tin liên hệ ngược với chính quyền địa phương”. Đối với CBCD những người đang trực tiếp chịu sự chỉ đạo, điều hành của CTXP nên họ hiểu và dễ cảm thông cho CTXP khi giải quyết nhiều công việc cùng lúc. Điều này cũng đặt ra yêu cầu đối với CTXP cần luôn hoàn thiện nâng cao trình độ, kỹ năng quản lý của mình ở địa phương, nhất là kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện các QĐQL của cấp trên.

Để đánh giá mức độ phát triển kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chúng tôi dựa trên tổng điểm mà CTXP đánh giá, dùng sơ đồ đường cong chuẩn để phân định các nhóm mức độ kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL. Tổng điểm của mỗi CTXP đạt được ở đây phản ánh mức độ phát triển kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Đường cong biểu diễn sự phân bố tổng điểm, tức mức độ kỹ năng, ở mẫu nghiên cứu cho thấy sự phân bố này gần với phân bố chuẩn: đa số các trường hợp tập trung ở phần giữa, xung quanh giá trị trung bình, số phân bố ở 2 đầu chiếm tỷ lệ nhỏ và hầu như tương đương nhau (xem đồ thị 4.1). Căn cứ vào điểm của mỗi CTXP trả lời bằng bảng hỏi đạt được, điểm và độ lệch chuẩn của thang đo, mẫu CTXP được chia thành ba nhóm: mức độ kỹ năng cao; mức độ kỹ năng trung bình và mức độ kỹ năng thấp (xem phụ lục 15.1).

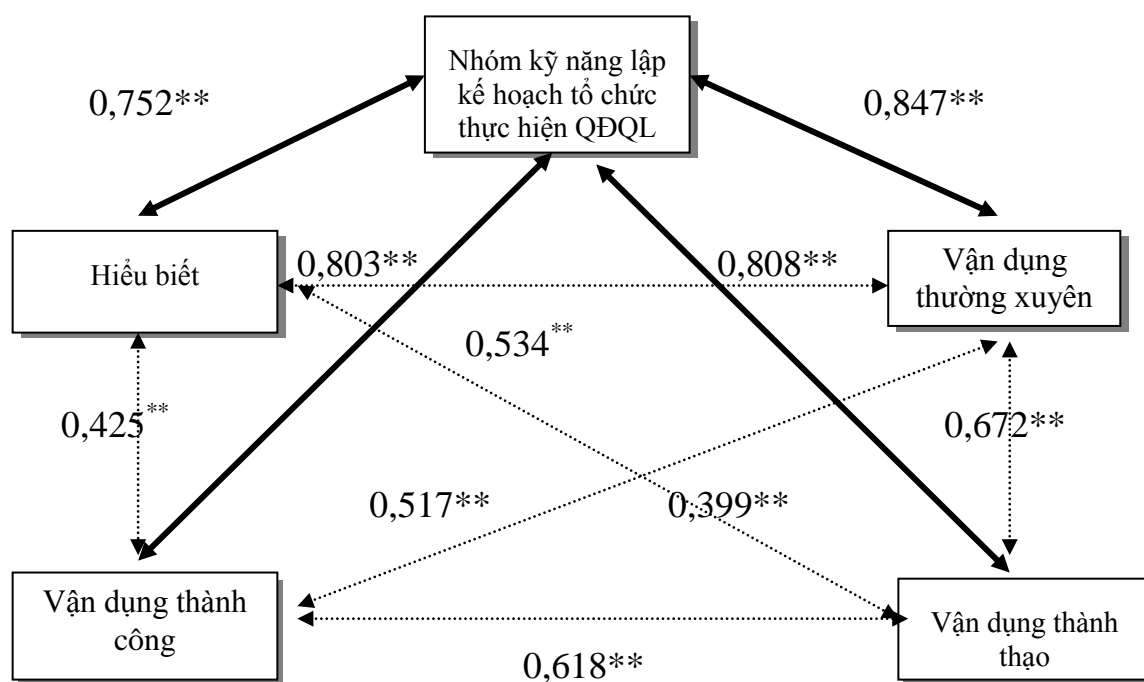


Đồ thị 4.1: Sự phân bố điểm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP



Kết quả cho thấy, trong nhóm khách thể điều tra có 18,8% CTXP có kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL ở mức cao; 69,3% CTXP có kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL ở mức trung bình và 11,9% CTXP có kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL ở mức thấp. Đa số CTXP (54,5%) tự đánh giá điểm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL khá cao từ 4,0 điểm trở lên. Mức ĐTB thấp nhất là 3,12 (chỉ có 2 CTXP ở mức điểm thấp nhất), không có CTXP nào đạt mức điểm tuyệt đối cao (5 điểm).

Kết quả phân tích tương quan giữa các mặt biểu hiện của kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL với nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và giữa các mặt biểu hiện của kỹ năng này với nhau có mối tương quan thuận, khá mạnh. Điều đó, có nghĩa là mặt biểu hiện của kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL càng cao thì kỹ năng này ở CTXP càng phát triển cao, ngược lại nếu các mức độ biểu hiện càng thấp thì kỹ năng lập kế hoạch TCTH QĐQL của CTXP sẽ càng thấp.



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson

Sơ đồ 4.1: Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Cũng theo sơ đồ 4.1, trong các mặt biểu hiện của kỹ năng lập kế hoạch thì mức độ vận dụng thường xuyên có mối tương quan thuận, rất mạnh với nhóm kỹ năng lập kế hoạch của CTXP ở mức cao nhất ( $r=0,847$ ,  $p<0,01$ ); thứ hai là mức độ vận dụng thành thạo ( $r=0,808$ ,  $p<0,01$ ); thứ ba là mức độ vận dụng thành công ( $r=0,808$ ,  $p<0,01$ ), vị trí cuối cùng là mức độ hiểu biết ( $r=0,752$ ,  $p<0,01$ ). Điều đó chứng tỏ rằng, mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL có vai trò quan trọng hơn so với các mặt biểu hiện còn lại trong việc phát triển kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Trong 4 mặt biểu hiện thì mức độ vận dụng thường xuyên và mức độ vận dụng thành thạo có mối tương quan mạnh nhất và rất chặt chẽ ( $r=0,672^{**}$ ,  $p<0,01$ ). Điều này một lần nữa minh chứng cho việc luận giải từ phân cơ sở lý luận ở chương 2 khi chúng tôi bàn về mối quan hệ gắn bó giữa các tri thức về phương thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL. Có nghĩa là, nếu CTXP càng vận dụng thường xuyên bao nhiêu thì càng vận dụng thành thạo bấy nhiêu và ngược lại. Kết quả phỏng vấn sâu cũng chứng tỏ điều này. Ông Huỳnh Thanh P (Chủ tịch Phường 10 Quận BT) chia sẻ: *“Trước kia khi mới nhận công tác, khi nhận QĐQL của cấp trên tôi thường được phân công lên kế hoạch tổ chức thực hiện, lúc đầu do quen cách làm việc truyền thống thường là lập kế hoạch một cách qua loa, ghi những điểm chính dẫn tới khó khăn cho đội ngũ giúp việc thực hiện và cũng khó kiểm tra, đánh giá, sau này được góp ý nhiều nên bản thân tôi thường để tâm chú ý lên kế hoạch thực hiện một cách chi tiết và làm với tất cả các QĐQL. Bây giờ thành thói quen nên việc lập kế hoạch cũng trở lên dễ dàng và rất thành thạo”*.

Sơ đồ 4.1 cũng cho thấy, mức độ vận dụng thành thạo với mức độ vận dụng thành công cũng có tương quan thuận, rất mạnh ( $r=0,618$ ,  $p<0,01$ ). Điều đó có nghĩa là nếu CTXP càng vận dụng thành thạo những tri thức về cách thức lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL thì mức độ vận dụng thành công càng cao. Từ sự phân tích trên cho thấy, tầm quan trọng của việc hiểu biết tri thức về phương thức lập kế hoạch cũng như việc vận dụng thường xuyên sẽ là cơ sở cho việc

hình thành và phát triển kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL ở mức độ cao.

Tóm lại, kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP đã phát triển ở mức trung bình cao. Sự hiểu biết và vận dụng nổi trội ở tri thức về cách thức xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL, vẫn còn những hạn chế nhất định đối với sự hiểu biết và vận dụng tri thức về cách thức dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL. Bên cạnh đó, các mặt biểu hiện về sự hiểu biết, vận dụng thường xuyên, thành thạo và thành công có mối tương quan thuận, khá mạnh với nhau. Trong đó, mức độ vận dụng thường xuyên có mối tương quan thuận, mạnh nhất với nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL.

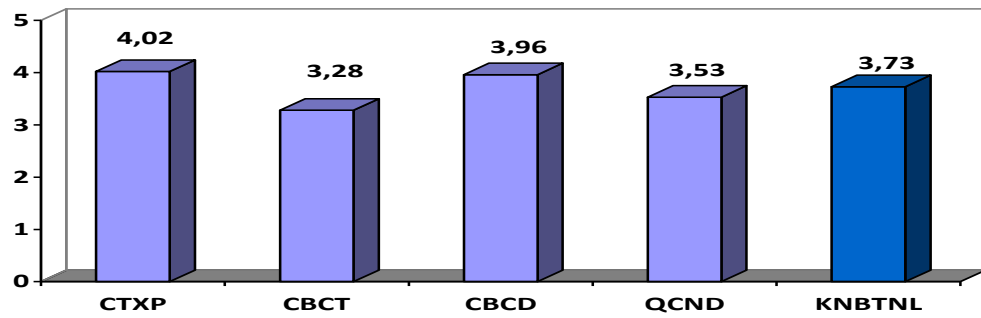
#### ***4.1.2. Thực trạng nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

ĐTB thể hiện đánh giá của các nhóm khách thể về kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP ở mức trung bình khá (ĐTB: 3,73). Trong đó, các nhóm khách thể đều đánh giá mức độ hiểu biết và vận dụng cả 4/4 tri thức về phương thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP có ĐTB khá gần nhau mà nổi bật là tri thức về cách thức "*Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL*" (ĐTB: 3,79) được đánh giá ở mức cao nhất; tiếp đến là tri thức về các thức "*Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất*" và "*Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL*" với ĐTB lần lượt là: 3,77 và 3,72. ở vị trí cuối cùng là tri thức về cách thức "*Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận cấu thành bộ máy thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất*" (ĐTB: 3,66 – xem bảng 4.2).

Bảng 4.2. Nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP (ĐTĐ)

TT	Những biểu hiện	Mức độ	Các nhóm khách thể đánh giá				ĐTĐ chung
			CTXP	CBCCT	CBCD	QCND	
1	- Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3.99	3.17	3.86	3.64	3.73
		Vận dụng thường xuyên	3.97	3.23	3.90	3.43	3.66
		Vận dụng thành thạo	3.92	3.22	3.87	3.44	3.65
		Vận dụng thành công	4.12	3.17	4.08	3.63	3.83
	<b>ĐTĐ</b>			<b>4,00</b>	<b>3,20</b>	<b>3,93</b>	<b>3,53</b>
2	- Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.	Hiểu biết	4.09	3.44	3.99	3.69	3.83
		Vận dụng thường xuyên	3.92	3.26	3.77	3.45	3.62
		Vận dụng thành thạo	4.04	3.61	3.95	3.59	3.79
		Vận dụng thành công	4.21	3.04	4.14	3.60	3.83
	<b>ĐTĐ</b>			<b>4,07</b>	<b>3,34</b>	<b>3,96</b>	<b>3,58</b>
3	- Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	4.13	3.49	4.04	3.65	3.85
		Vận dụng thường xuyên	3.96	3.44	3.92	3.44	3.70
		Vận dụng thành thạo	4.06	3.28	4.10	3.45	3.77
		Vận dụng thành công	4.20	3.14	4.23	3.57	3.86
	<b>ĐTĐ</b>			<b>4,09</b>	<b>3,34</b>	<b>4,07</b>	<b>3,53</b>
4	- Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.	Hiểu biết	3.98	3.34	3.89	3.53	3.71
		Vận dụng thường xuyên	3.76	3.17	3.65	3.31	3.49
		Vận dụng thành thạo	3.93	3.17	3.92	3.42	3.66
		Vận dụng thành công	4.05	3.29	4.03	3.60	3.80
	<b>ĐTĐ</b>			<b>3,93</b>	<b>3,25</b>	<b>3,87</b>	<b>3,46</b>
<b>ĐTĐ tổng</b>			<b>4,02</b>	<b>3,28</b>	<b>3,96</b>	<b>3,53</b>	<b>3,73</b>

Có thể biểu diễn số liệu đánh giá chung của 3 nhóm khách thể theo biểu đồ dưới đây:



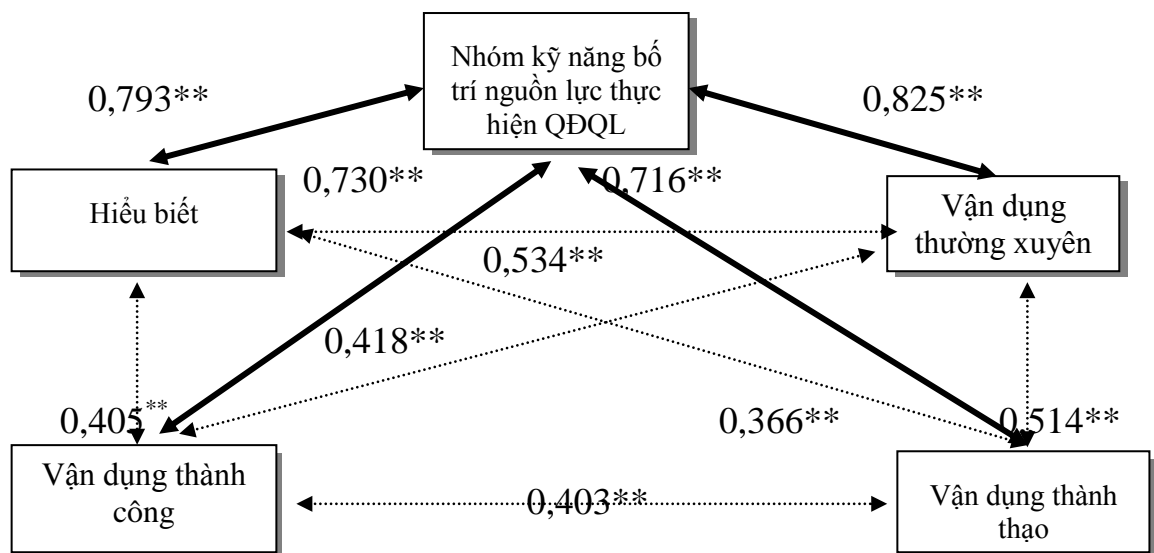
Biểu đồ 4.2: Kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP theo đánh giá của các nhóm khách thể.

So sánh mức độ đánh giá của từng nhóm khách thể về mức độ phát triển kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP cho thấy ĐTB giữa các nhóm có sự chênh lệch khá đáng kể. Theo đó, ĐTB mà CTXP tự đánh giá mức độ phát triển kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của họ ở mức khá cao (ĐTB: 4,02). Trong khi đó, ĐTB mà CBCT và QCND đánh giá về kỹ năng này của CTXP ở mức trung bình lần lượt là 3,28 và 3,53. Kết quả kiểm định One way ANOVA giữa các nhóm khách thể cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ) giữa đánh giá của CTXP với đánh giá của CBCT và QCND về kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL. Điều này có thể được lý giải rằng, bản thân CTXP luôn có xu hướng tự đánh giá cao về kỹ năng của họ, trong khi CBCT và QCND do mỗi nhóm đều có cách nhìn nhận và khá kỳ vọng vào trình độ lãnh đạo, quản lý của CTXP, ở họ luôn có những yêu cầu cao đối với CTXP trên địa bàn mong muốn ở CTXP cần phải hoàn thiện bản thân hơn. Ông Võ ngọc Q. Th (Chủ tịch Quận GV) cho rằng “Công việc ở xã, phường nói chung, trên địa bàn quận nói riêng thường xuyên giải quyết nhiều loại công việc khác nhau, trong khi biên chế Nhà nước cho cũng chỉ giới hạn vì vậy đòi hỏi mỗi CTXP phải không ngừng nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý đặc biệt là khả năng biết cách sắp xếp, bố trí và sử dụng cán bộ giúp việc một cách hợp lý nhất đảm bảo cho các QĐQL được thực hiện có hiệu quả. Điều này thường được các đồng chí CTXP có nhiều năm công tác biết phát huy các nguồn lực của địa phương trong khi một số đồng chí còn trẻ mới được bổ nhiệm thường lúng túng, gặp khó khăn khi sử dụng cán bộ dưới quyền”. Ông Trần Tuấn H – Bí thư Đảng ủy Phường X cho biết “Để thực hiện nhiệm vụ tốt hơn nữa, Đảng ủy, Ủy ban dân dân phường đã huy động nguồn lực tại địa phương, những đồng chí trước đây từng là cán bộ, bộ đội nay nghỉ hưu về sinh hoạt chi bộ, cũng như tham gia tổ dân phố, đội ngũ này đã và đang phát huy hiệu quả trong thực hiện các nhiệm vụ của địa phương. Tuy

vậy, hiện trường cũng gặp khó khăn nhất định như do hạn chế về kinh phí cũng như về cơ chế nên việc huy động nguồn lực này còn khá mỏng so với yêu cầu thực tế”.

Dựa trên tổng điểm mà CTXP đánh giá, dùng sơ đồ đường cong chuẩn (xem phụ lục số 15.2) để phân định các nhóm mức độ kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL. Kết quả cho thấy, trong mẫu nghiên cứu 101 CTXP có 19,8% CTXP có kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL ở mức cao; 68,3% CTXP ở mức trung bình và 11,9% ở mức thấp. Có tới 53,5% số CTXP tự đánh giá điểm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL khá cao từ 4,0 điểm trở lên. Mức ĐTB thấp nhất là 2,37 (chỉ có 1 CTXP ở mức điểm thấp nhất), không có CTXP nào đạt mức điểm tuyệt đối cao (5 điểm).

Kết quả phân tích tương quan giữa các mặt biểu hiện của kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL với nhau và với kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP có mối tương quan thuận, khá mạnh với cả 4 mặt biểu hiện của nó và giữa các mặt biểu hiện đều có mối tương quan thuận, khá mạnh với nhau, (xem sơ đồ 2. Điều đó, chứng tỏ nếu sự hiểu biết vận dụng càng cao thì kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP càng phát triển, ngược lại nếu các mức độ biểu hiện càng thấp thì kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP sẽ càng giảm.



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ; ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson

Sơ đồ 4.2: Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

Theo sơ đồ 4.2, trong các mặt biểu hiện của kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL thì mức độ vận dụng thường xuyên có mối tương quan thuận, rất mạnh với nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP ở mức cao nhất ( $r=0,825$ ,  $p<0,01$ ); vị trí tương quan mạnh thứ hai là mức độ hiểu biết ( $r=0,793$ ,  $p<0,01$ ); ở vị trí thứ ba là mức độ vận dụng thành công ( $r=0,730$ ,  $p<0,01$ ), vị trí cuối cùng là mức độ vận dụng thành thạo ( $r=0,716$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa, mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức bố trí nguồn lực cũng như sự hiểu biết càng cao thì kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL càng phát triển, ngược lại nếu CTXP không biết vận dụng thường xuyên, không nắm được những cách thức bố trí nguồn lực thì kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL sẽ càng kém phát triển.

Trong 4 mặt biểu hiện của kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP thì mức độ hiểu biết và mức độ vận dụng thường xuyên có mối tương quan thuận, khá mạnh ( $r=0,595^{**}$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa là, nếu CTXP có sự hiểu biết đầy đủ, sâu sắc về cách thức bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL thì sẽ làm tăng mức độ vận dụng sự hiểu biết đó vào việc bố trí nguồn lực một cách thường xuyên hơn. Kết quả thảo luận nhóm cũng cho kết quả tương tự. Ông Nguyễn Minh H - CTX cho rằng: "*Việc hiểu biết về cách thức bố trí nguồn lực về con người, tài chính và phương tiện vật chất có vai trò quan trọng, bởi lẽ mỗi loại nguồn lực có những đặc thù riêng, cần phải biết cách sắp xếp, bố trí và sử dụng chúng một cách hợp lý và hiệu quả sẽ phát huy được hiệu quả làm việc của mỗi thành viên và tạo nên sự gắn bó, phối hợp tốt với nhau trong giải quyết công vụ*".

Tóm lại, kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP nhìn chung đã phát triển, nhưng nổi trội ở mức trung bình cao. Giữa các mặt biểu hiện kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận và rất chặt đối với kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL và giữa các mặt biểu hiện với nhau.

#### ***4.1.3. Thực trạng nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Khi kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL đã được xây dựng và việc bố trí nguồn lực thực hiện đã có thì vấn đề đặt ra đối với CTXP là phải điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực ấy nhằm thực hiện có hiệu quả QĐQL như kế

hoạch đã đề ra. Kết quả khảo sát mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL được thể hiện ở bảng 4.3 dưới đây:

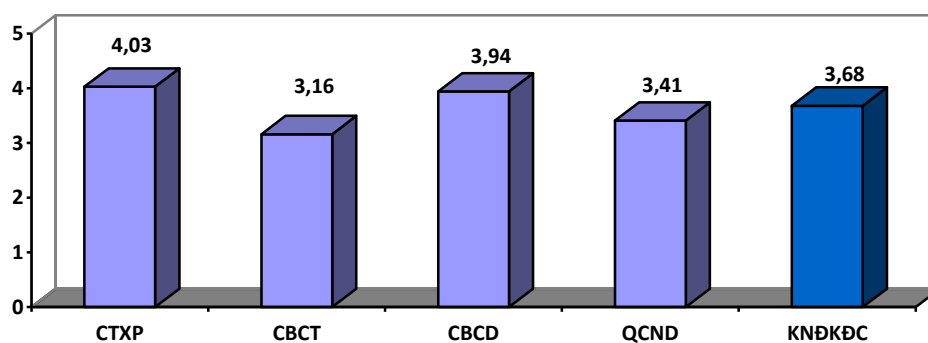
*Bảng 4.3. Nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP (ĐTB).*

TT	Những biểu hiện	Mức độ	Các nhóm khách thể đánh giá				ĐTB chung
			CTXP	CBCT	CBCD	QCND	
1	- Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3,87	3,26	3,72	3,31	3,54
		Vận dụng thường xuyên	3,88	3,07	3,76	3,26	3,52
		Vận dụng thành thạo	3,89	3,28	3,80	3,42	3,62
		Vận dụng thành công	4,13	3,20	4,09	3,60	3,82
	<b>ĐTB</b>	<b>3,94</b>	<b>3,30</b>	<b>3,84</b>	<b>3,40</b>	<b>3,62</b>	
2	- Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.	Hiểu biết	4,02	3,49	3,85	3,34	3,65
		Vận dụng thường xuyên	3,88	3,29	3,81	3,34	3,59
		Vận dụng thành thạo	3,97	3,25	3,89	3,45	3,67
		Vận dụng thành công	4,16	3,16	4,09	3,57	3,81
	<b>ĐTB</b>	<b>4,00</b>	<b>3,20</b>	<b>3,91</b>	<b>3,42</b>	<b>3,68</b>	
3	- Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.	Hiểu biết	4,10	3,10	4,01	3,41	3,70
		Vận dụng thường xuyên	4,06	3,02	3,94	3,27	3,61
		Vận dụng thành thạo	4,11	3,05	3,98	3,45	3,71
		Vận dụng thành công	4,23	3,19	4,10	3,46	3,79
	<b>ĐTB</b>	<b>4,13</b>	<b>3,09</b>	<b>4,01</b>	<b>3,40</b>	<b>3,70</b>	
4	- Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.	Hiểu biết	4,11	3,52	4,04	3,32	3,73
		Vận dụng thường xuyên	4,07	3,55	3,89	3,38	3,69
		Vận dụng thành thạo	4,08	3,38	3,94	3,34	3,68
		Vận dụng thành công	4,20	3,22	4,05	3,36	3,73
	<b>ĐTB</b>	<b>4,12</b>	<b>3,42</b>	<b>3,98</b>	<b>3,35</b>	<b>3,71</b>	



5	- Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3,94	3,23	3,82	3,36	3,60
		Vận dụng thường xuyên	3,86	3,00	3,80	3,38	3,57
		Vận dụng thành thạo	3,85	2,89	3,75	3,36	3,53
		Vận dụng thành công	4,00	2,89	3,98	3,45	3,67
<b>ĐTB</b>			<b>3,91</b>	<b>3,00</b>	<b>3,84</b>	<b>3,39</b>	<b>3,59</b>
6	- Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	4,01	3,05	3,93	3,36	3,64
		Vận dụng thường xuyên	3,80	2,85	3,81	3,33	3,52
		Vận dụng thành thạo	3,85	2,94	3,79	3,29	3,52
		Vận dụng thành công	4,01	3,02	3,96	3,43	3,67
<b>ĐTB</b>			<b>3,92</b>	<b>2,96</b>	<b>3,87</b>	<b>3,35</b>	<b>3,59</b>
7	- Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.	Hiểu biết	4,23	3,28	4,06	3,64	3,85
		Vận dụng thường xuyên	4,14	3,35	4,01	3,62	3,81
		Vận dụng thành thạo	4,13	3,23	4,02	3,45	3,74
		Vận dụng thành công	4,23	3,15	4,14	3,58	3,84
<b>ĐTB</b>			<b>4,18</b>	<b>3,25</b>	<b>4,05</b>	<b>3,57</b>	<b>3,81</b>
8	- Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.	Hiểu biết	3,96	3,20	3,92	3,30	3,62
		Vận dụng thường xuyên	3,78	3,05	3,74	3,40	3,54
		Vận dụng thành thạo	3,84	2,82	3,76	3,30	3,50
		Vận dụng thành công	3,98	3,16	4,04	3,42	3,71
<b>ĐTB</b>			<b>3,89</b>	<b>3,06</b>	<b>3,86</b>	<b>3,35</b>	<b>3,59</b>
9	- Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.	Hiểu biết	4,24	3,32	4,17	3,65	3,90
		Vận dụng thường xuyên	3,97	2,91	3,91	3,31	3,59
		Vận dụng thành thạo	4,13	3,10	4,11	3,46	3,76
		Vận dụng thành công	4,29	3,46	4,33	3,47	3,91
<b>ĐTB</b>			<b>4,16</b>	<b>3,20</b>	<b>4,01</b>	<b>3,47</b>	<b>3,79</b>
<b>ĐTB tổng</b>			<b>4,03</b>	<b>3,16</b>	<b>3,94</b>	<b>3,41</b>	<b>3,68</b>

Từ bảng 4.3 cho thấy, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP được cả 4 nhóm khách thể (CTXP, CBCT, CBCD và QCND) đánh giá ở mức trung bình khá (ĐTB: 3,68). Trong 9 loại tri thức về cách thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL thì có 4 tri thức được các nhóm khách thể đánh giá cao ở mức độ hiểu biết và vận dụng. Cụ thể, tri thức về cách thức: “*Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới*” (ĐTB: 3,81); “*Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức*” (ĐTB: 3,79); “*Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy*” (ĐTB: 3,71) và “*Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung*” (ĐTB: 3,70). Còn lại là 5/9 tri thức được đánh giá mức độ hiểu biết và vận dụng ở mức thấp hơn. Đó là, tri thức về cách thức: “*Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung*” (ĐTB: 3,68), “*Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung*” (ĐTB: 3,62); các tri thức về cách thức “*Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL*”; “*Chỉnh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện QĐQL*” và “*Chỉnh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện QĐQL*” có ĐTB đều ở mức 3,59, nhỉnh hơn so với mức độ trung bình là không đáng kể.



Biểu đồ 4.3: Đánh giá của các nhóm khách thể về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

So sánh mức độ đánh giá của các nhóm khách thể cho thấy, giữa 4 nhóm khách thể đánh giá mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP có ĐTB là khá chênh lệch. ĐTB mà CTXP tự đánh giá mức độ các kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của họ khá cao (ĐTB: 4,03). Trong khi đó, 3 nhóm khách thể CBCT, CBCD và QCND đánh giá ở mức thấp hơn. ĐTB mà CBCD đánh giá là 3,94. So với sự đánh giá của CTXP mặc dù có thấp hơn nhưng kiểm định T-test cho thấy sự khác biệt này không có ý nghĩa thống kê ( $p > 0,05$ ). Trong khi đó, đánh giá của CBCT và QCND về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL lại có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê so với đánh giá của CTXP. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu trước đó của tác giả Nguyễn Đình Phong [70] về “*Hành vi quyền lực của chủ tịch Ủy ban nhân dân phường/xã*” cũng tại mẫu khách thể là CTXP trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy hành vi sử dụng quyền lực của CTXP chỉ đạt mức trung bình. Trong khi đó, tác giả Huỳnh Thanh Tới nghiên cứu về đề tài “*Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ chủ chốt cấp cơ sở ở quận Bình Tân – Thành phố Hồ Chí Minh*” cho thấy, mức độ thành thạo các kỹ năng điều hành công việc của Ủy ban nhân dân phường; kỹ năng quan hệ với cấp trên và cấp dưới; kỹ năng quan hệ giao tiếp với người dân; kỹ năng diễn thuyết trước công chúng nói chung đạt mức độ trung bình [87].

Sở dĩ có sự đánh giá khác biệt trên là do nhiều nguyên nhân khác nhau, một mặt CTXP chưa có được sự đánh giá khách quan về bản thân mình, trong khi đội ngũ các nhà quản lý, lãnh đạo cấp trên và QCND luôn mong muốn đòi hỏi họ phải hoàn thiện hơn nên bao giờ các nhóm khách thể này cũng có yêu cầu cao hơn so với nhóm khách thể là CBCD nhìn nhận cũng như cách nhìn nhận của chính bản thân CTXP. Theo đánh giá của CBCT thì 9/9 tri thức về cách thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP đều ở mức trung bình. Trong đó sự hiểu biết và vận dụng đối với tri thức về cách thức “*Chỉnh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện QĐQL*” được đánh giá ở mức thấp nhất (ĐTB: 2,96), QCND cũng nhìn nhận sự hiểu biết và vận dụng tri thức này của CTXP chỉ đạt mức

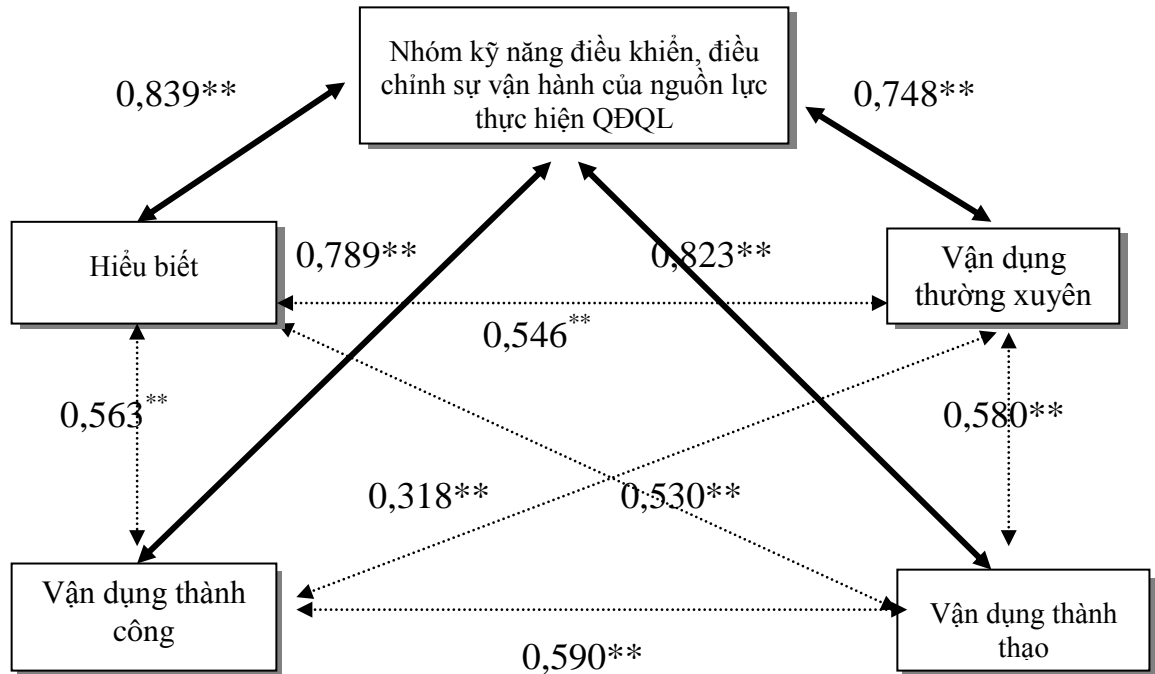
trung bình (ĐTB: 3,35). Do vậy, để thay đổi cách nhìn nhận của CBCT và QCND đòi hỏi CTXP cần thường xuyên nâng cao sự hiểu biết và thường xuyên vận dụng những tri thức đó vào điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL cấp trên giao cho.

Kết quả phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm cũng cho kết quả tương tự. Ông Trần Văn Th (Chủ tịch Quận BT) cho biết *“Khâu yếu nhất hiện nay trong chỉ đạo điều hành của CTXP là khả năng chỉnh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực phục vụ quá trình tổ chức thực hiện QĐQL, nhiều vấn đề quản lý đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực của người dân mới hoàn thành được nhiệm vụ chính trị đặt ra. Điều đó đòi hỏi CTXP phải có kỹ năng vận động quần chúng cùng tham gia các vấn đề của địa phương”*. Ông Nguyễn Văn Q (Chủ tịch Phường BTĐ - Quận BT) cũng thừa nhận cho rằng: *“Bản thân tôi cảm thấy mình cần được bổ sung thêm nhiều kiến thức về giao tiếp, lắng nghe tích cực cũng như những kiến thức về làm việc với con người”*.

Dựa trên tổng điểm mà CTXP đánh giá, dùng sơ đồ đường cong chuẩn để phân định các nhóm mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL (xem phụ lục 15.3). Kết quả cho thấy, trong mẫu nghiên cứu 101 CTXP có 16,8% CTXP có kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL ở mức cao; 67,3% CTXP ở mức trung bình và 15,9% ở mức thấp. Đa số 55,4% số CTXP tự đánh giá điểm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL khá cao từ 4,0 điểm trở lên. Mức ĐTB thấp nhất là 3,16 (chỉ có 1 CTXP ở mức điểm thấp nhất), không có CTXP nào đạt mức điểm tuyệt đối cao (5 điểm).

Kết quả phân tích tương quan giữa các mặt biểu hiện với kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP và giữa các mặt biểu hiện với nhau cho thấy, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện thực hiện QĐQL của CTXP có mối tương quan thuận, khá mạnh với cả 4 mặt biểu hiện của nó và giữa các mức độ biểu hiện đều có mối tương quan thuận, khá mạnh với nhau, (xem sơ đồ 3). Điều đó, có nghĩa là các mặt biểu hiện của kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL càng cao thì mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh

nguồn lực thực hiện thực hiện QĐQL của CTXP càng phát triển, ngược lại nếu các mặt biểu hiện càng thấp thì kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP sẽ càng giảm.



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ; ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson

Sơ đồ 4.3: Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

Theo sơ đồ 4.3, trong các mặt biểu hiện của kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP thì mức độ hiểu biết những tri thức về cách thức điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận, rất mạnh với nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện thực hiện QĐQL của CTXP ở mức cao nhất ( $r=0,839$ ,  $p<0,01$ ); vị trí tương quan mạnh thứ hai là mức độ thực hiện thành thạo ( $r=0,823$ ,  $p<0,01$ ); ở vị trí thứ ba là mức độ thành công ( $r=0,789$ ,  $p<0,01$ ), vị trí cuối cùng là mức độ thực hiện thành thạo ( $r=0,748$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa, mức độ hiểu biết những tri thức về cách thức điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL càng cao thì kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL càng phát triển, ngược lại nếu CTXP không có hiểu biết cách thức điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL thì kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL sẽ càng kém phát triển.

Trong 4 mặt biểu hiện thì mức độ vận dụng thành thạo và mức độ vận dụng

thành công có mối tương quan thuận, khá mạnh ( $r=0,590^{**}$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa là, nếu CTXP càng vận dụng thành thạo thì sẽ làm tăng mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức hành động điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL đó trong quá trình TCTH QĐQL.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu cho thấy, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP phần lớn đạt ở mức trung bình cao. Bên cạnh đó, giữa các mặt biểu hiện của kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận và rất chặt với nhau và với kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP.

#### ***4.1.4. Thực trạng nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Kiểm tra, đánh giá là hoạt động diễn ra ở mọi khâu trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL. Để có kỹ năng này đòi hỏi CTXP trước hết phải có hệ thống các tri thức về phương thức kiểm tra, đánh giá và thường xuyên vận dụng chúng trong quá trình tổ chức thực hiện các QĐQL khác nhau tại địa phương mình. Kết quả khảo sát kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP được thể hiện ở bảng 4.4 dưới đây:

*Bảng 4.4. Nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP (ĐTB)*

TT	Những biểu hiện	Mức độ	Các nhóm khách thể đánh giá				ĐTB chung
			CTXP	CBCT	CBCD	QCND	
1	- Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	4.02	3.14	3.89	3.42	3.66
		Vận dụng thường xuyên	3.89	3.10	3.81	3.44	3.61
		Vận dụng thành thạo	3.99	3.34	3.91	3.49	3.71
		Vận dụng thành công	3.97	3.56	3.96	3.50	3.75
	<b>ĐTB</b>		<b>3,97</b>	<b>3,29</b>	<b>3,89</b>	<b>3,46</b>	<b>3,68</b>
2	- Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá (KN19).	Hiểu biết	4.02	3.14	3.89	3.42	3.66
		Vận dụng thường xuyên	3.95	3.25	3.93	3.47	3.69
		Vận dụng thành thạo	3.88	3.25	3.79	3.47	3.63
		Vận dụng thành công	4.03	3.25	3.98	3.55	3.75
	<b>ĐTB</b>		<b>3,98</b>	<b>3,24</b>	<b>3,91</b>	<b>3,52</b>	<b>3,70</b>

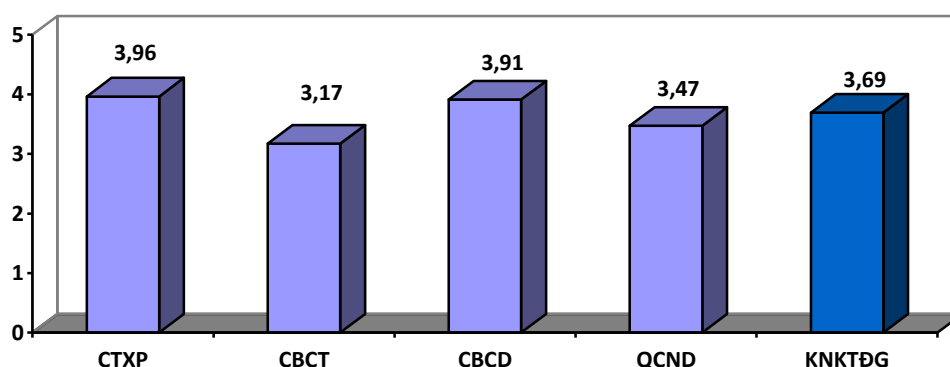
3	- Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	Hiểu biết	3.95	3.59	3.83	3.48	3.69
		Vận dụng thường xuyên	3.84	3.10	3.87	3.44	3.62
		Vận dụng thành thạo	3.96	3.12	3.97	3.45	3.68
		Vận dụng thành công	3.97	3.20	3.97	3.52	3.72
	<b>ĐTB</b>	<b>3,93</b>	<b>3,25</b>	<b>3,92</b>	<b>3,47</b>	<b>3,68</b>	
4	- Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.	Hiểu biết	3.98	3.29	3.91	3.39	3.66
		Vận dụng thường xuyên	3.85	2.52	3.78	3.36	3.50
		Vận dụng thành thạo	3.92	2.88	3.91	3.36	3.60
		Vận dụng thành công	3.96	2.94	3.91	3.50	3.66
	<b>ĐTB</b>	<b>3,92</b>	<b>2,91</b>	<b>3,88</b>	<b>3,40</b>	<b>3,60</b>	
5	- Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.	Hiểu biết	4.15	3.38	4.11	3.57	3.84
		Vận dụng thường xuyên	3.95	3.17	3.87	3.56	3.69
		Vận dụng thành thạo	3.91	3.03	3.84	3.45	3.62
		Vận dụng thành công	3.98	3.20	3.90	3.54	3.70
	<b>ĐTB</b>	<b>3,99</b>	<b>3,20</b>	<b>3,93</b>	<b>3,53</b>	<b>3,71</b>	
6	- Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.	Hiểu biết	4.02	3.32	3.98	3.48	3.73
		Vận dụng thường xuyên	3.95	3.10	3.92	3.47	3.67
		Vận dụng thành thạo	3.93	3.00	3.91	3.30	3.59
		Vận dụng thành công	4.01	3.17	4.03	3.47	3.72
	<b>ĐTB</b>	<b>3,97</b>	<b>3,15</b>	<b>3,96</b>	<b>3,43</b>	<b>3,68</b>	
<b>ĐTB tổng</b>			<b>3,96</b>	<b>3,17</b>	<b>3,91</b>	<b>3,47</b>	<b>3,69</b>

*Ghi chú: (1 ≤ ĐTB ≤ 5)*

Bảng 4.4 cho thấy, ĐTB cả 6 tri thức về cách thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP được 4 nhóm khách thể (CTXP, CBCT, CBCD và QCND) đánh giá ở mức trung bình khá (thấp nhất 3,60, cao nhất 3,71), ĐTB chung của kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP là 3,69. Điều đó, chứng tỏ các nhóm khách thể có chung nhận định rằng CTXP đã có kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL đã nắm vững và biết vận dụng những tri thức về

phương thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL. Trong đó, sự hiểu biết và vận dụng tri thức về cách thức “Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị” được đánh giá ở mức cao nhất (ĐTB: 3,71); tiếp sau là tri thức về cách thức “Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá” (ĐTB: 3,70). Ở vị trí thấp nhất là tri thức về cách thức “Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ” (ĐTB: 3,60).

So sánh mức độ đánh giá của các nhóm khách thể cho thấy, giữa 4 nhóm khách thể đánh giá mức kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP có ĐTB là khá chênh lệch. Theo tự đánh giá của CTXP, mức độ kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của họ nói chung và các kỹ năng thành phần có ĐTB khá gần nhau và đều ở mức khá cao. Trong khi đó, đánh giá của CBCT, CBCD và QCND có ĐTB thấp hơn so với tự đánh giá của CTXP. Trong đó, CBCT chỉ đánh giá kỹ năng này ở CTXP đạt mức trung bình (ĐTB: 3,17); QCND mặc dù đánh giá ở mức khá khoảng cách với mức trung bình là khá gần nhau (ĐTB:3,47). Sự đánh giá khác biệt này của CBCT và QCND với CTXP tự đánh giá là có ý nghĩa về mặt thống kê ( $p < 0,05$ ). Tương tự như những kỹ năng đã phân tích trên, CBCT và QCND bao giờ cũng đánh giá mức độ kỹ năng của CTXP ở mức thấp hơn so với tự đánh giá, điều này một lần nữa càng khẳng định rằng những đòi hỏi cũng như những mong muốn ở 2 nhóm khách thể này bao giờ cũng khắt khe hơn so với đánh giá của những cán bộ giúp việc dưới quyền. Qua quan sát và phỏng vấn đối với CBCD của CTXP chúng tôi thấy rằng ở họ thường có tâm lý tôn sùng đối với cấp trên của mình. Đó chính là điều khác biệt giữa họ với cách nhìn nhận của CBCT và QCND về CTXP.

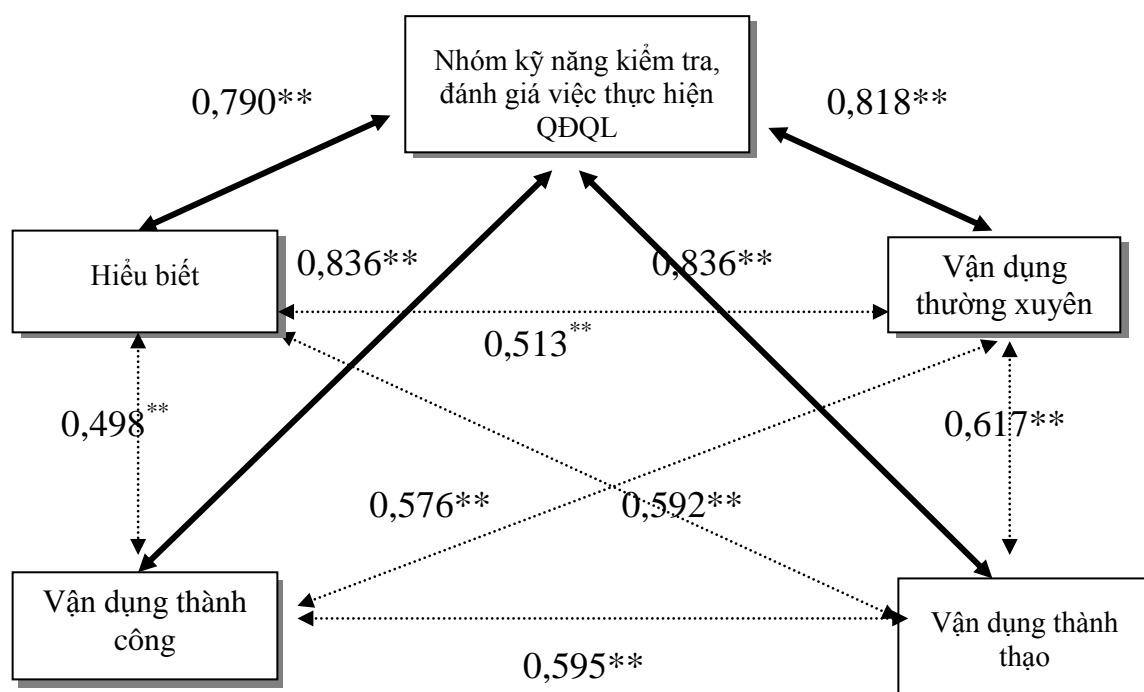


Biểu đồ 4.4: Kỹ năng kiểm tra, đánh giá thực hiện QĐQL của CTXP theo đánh giá của các nhóm khách thể.



Dựa trên tổng điểm mà CTXP đánh giá, dùng sơ đồ đường cong chuẩn để phân định các nhóm mức độ kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL (xem phụ lục 15.4). Kết quả cho thấy, trong mẫu nghiên cứu 101 CTXP có 18,8% CTXP có kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL ở mức cao; 67,3% CTXP ở mức trung bình và 13,9% ở mức thấp. Đa số CTXP (60,4%) tự đánh giá điểm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL từ 4,0 điểm trở xuống. Mức ĐTB thấp nhất là 3,20 (chỉ có 2 CTXP ở mức điểm thấp nhất), không có CTXP nào đạt mức điểm tuyệt đối cao (5 điểm).

Phân tích tương quan giữa các mức độ biểu hiện với kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP và giữa các mức độ biểu hiện với nhau cho thấy, kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP có mối tương quan thuận, khá mạnh với cả 4 mặt biểu hiện của nó và giữa các mức độ biểu hiện đều có mối tương quan thuận, khá mạnh với nhau, (xem sơ đồ 4). Điều đó có nghĩa là biểu hiện của các mức độ càng cao thì kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP càng phát triển, ngược lại nếu các mức độ biểu hiện các mặt càng thấp thì kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP sẽ càng giảm.



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ; ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson

Sơ đồ 4.4: Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP.

Theo sơ đồ 4.4, trong các mặt biểu hiện của kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP thì mức độ vận dụng thành thạo và mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức hành động kiểm tra, đánh giá có mối tương quan thuận, rất mạnh với nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP ở mức cao nhất ( $r=0,836$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa, nếu CTXP càng vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức hành động kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL bao nhiêu thì kỹ năng kiểm tra, đánh giá càng phát triển bấy nhiêu.

Trong 4 mức độ biểu hiện thì mức độ vận dụng thường xuyên và mức độ vận dụng thành thạo có mối tương quan thuận, khá mạnh ( $r=0,617^{**}$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa là, nếu CTXP càng vận dụng thường xuyên bao nhiêu thì sẽ càng làm tăng mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức hành động kiểm tra, đánh giá bấy nhiêu.

Tóm lại, những số liệu và phân tích trên đây đã chỉ ra rằng, nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP phần lớn ở mức trung bình cao. Giữa các mặt biểu hiện có mối tương quan thuận và khá mạnh với nhau.

#### ***4.1.5. Đánh giá chung kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

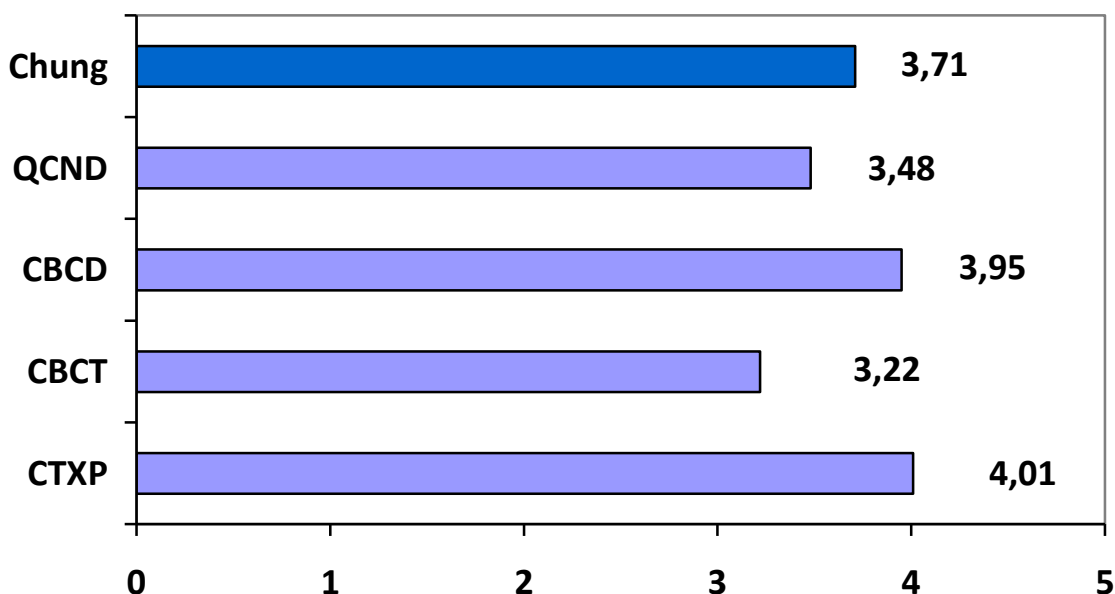
Trên đây, chúng tôi đã phân tích kết quả tìm hiểu thực trạng các nhóm kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trên cơ sở tổng hợp kết quả nghiên cứu 4 nhóm kỹ năng thành phần cho thấy, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP được cả 4 nhóm khách thể đánh giá đều có ĐTB ở mức trung bình cao (ĐTB: 3,71). Trong đó, 2 nhóm kỹ năng được các nhóm khách thể đánh giá nổi trội hơn là nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL (ĐTB: 3,74 và 3,73); nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL được đánh giá ở mức thấp hơn với ĐTB lần lượt là 3,69 và 3,68 (xem bảng 4.5).

Bảng 4.5. Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP (ĐTB)

TT	Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL	Các nhóm khách thể đánh giá				ĐTB chung
		CTXP	CBCT	CBCD	QCND	
1	Kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL	4,04	3,26	3,97	3,51	<b>3,74</b>
2	Kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL	4,02	3,28	3,96	3,53	<b>3,73</b>
3	Kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL	4,03	3,16	3,94	3,41	<b>3,68</b>
4	Kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL	3,96	3,17	3,91	3,47	<b>3,69</b>
<b>ĐTB chung</b>		<b>4,01</b>	<b>3,22</b>	<b>3,95</b>	<b>3,48</b>	<b>3,71</b>

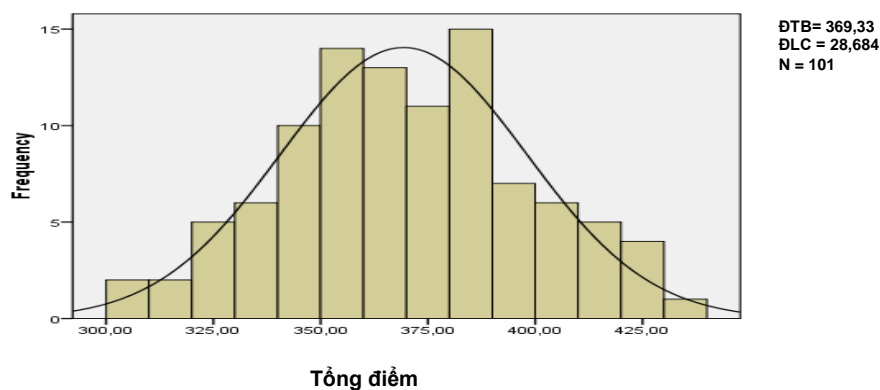
Ghi chú: ( $1 \leq \text{ĐTB} \leq 5$ )

So sánh mức độ đánh giá của các nhóm khách thể cho thấy, 3 nhóm khách thể là CTXP, CBCD và QCND đều đánh giá mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP với ĐTB thấp hơn so với đánh giá của CTXP. Nhóm khách thể là CBCT và QCND đánh giá ở kỹ năng này ở CTXP thấp hơn nhiều so với đánh giá của CTXP và sự khác biệt này có ý nghĩa về mặt thống kê ( $p < 0,05$ ).



Biểu đồ 4.5: Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP theo đánh giá của các nhóm khách thể.

Để xác định kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chúng tôi dựa trên tổng điểm mà CTXP tự đánh giá về cả 4 nhóm kỹ năng thành phần, dùng sơ đồ đường cong chuẩn để phân định các nhóm mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL (xem phụ lục 15.5). Tổng điểm của mỗi CTXP đạt được ở đây phản ánh mức độ phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Đường cong biểu diễn sự phân bố tổng điểm, tức mức độ kỹ năng, ở mẫu nghiên cứu cho thấy sự phân bố này gần với phân bố chuẩn: đa số các trường hợp tập trung ở phần giữa, xung quanh giá trị trung bình, số phân bố ở 2 đầu chiếm tỷ lệ nhỏ và hầu như tương đương nhau (đồ thị 4.2).

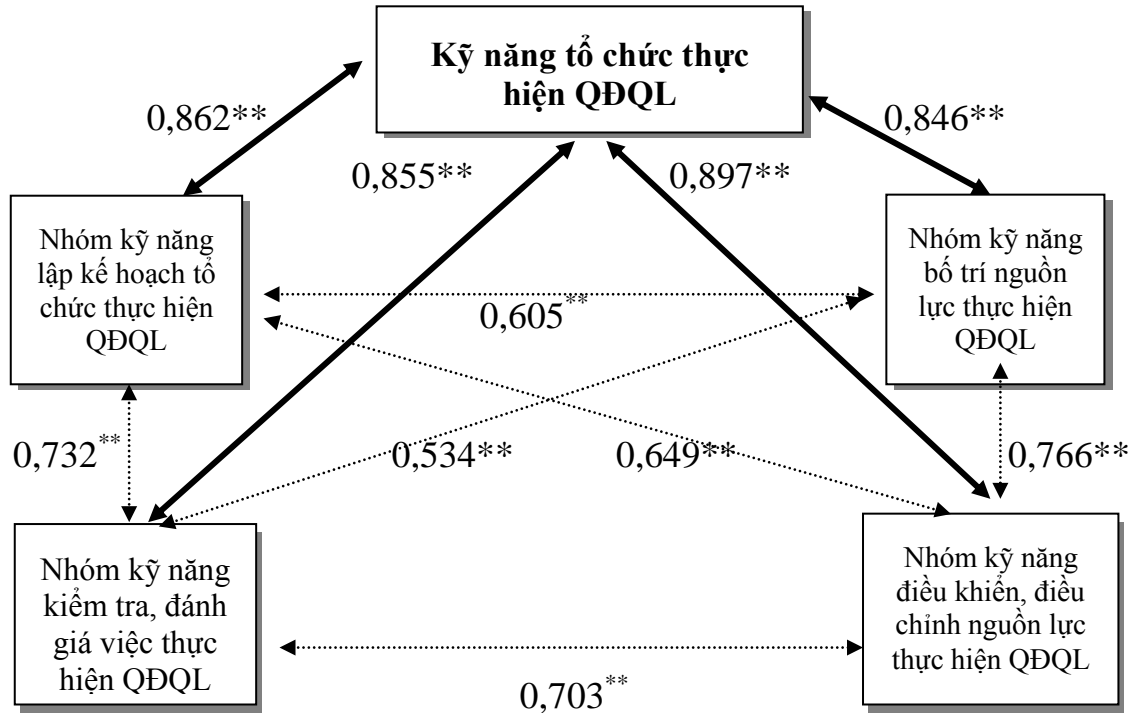


Đồ thị 4.2: Sự phân bố điểm kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

Căn cứ vào điểm của mỗi CTXP trả lời bằng bảng hỏi đạt được, điểm và độ lệch chuẩn của thang đo cho thấy, trong mẫu nghiên cứu 101 CTXP có 14,9% CTXP có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL ở mức cao; 68,3% CTXP có kỹ năng ở mức trung bình và 16,8% CTXP có kỹ năng ở mức thấp. Số CTXP tự đánh giá điểm kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL khá cao từ 4,0 điểm trở lên chiếm 50,5%. Mức ĐTB thấp nhất là 3,25 (có 1 CTXP ở mức điểm thấp nhất), không có CTXP nào đạt mức điểm tuyệt đối cao (5 điểm). Kết quả của phương pháp quan sát và phỏng vấn sâu cũng cho kết quả tương tự, phần lớn CTXP có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL ở mức trên trung bình, sơ kết 3 năm thực hiện một số chủ trương chính của cấp ủy cấp trên cho thấy tỷ lệ hoàn thành mục tiêu của mỗi QĐQL đặt ra còn ở mức trung bình. Số lượng các QĐQL thực hiện vượt mục tiêu chiếm tỷ lệ 50%. Điều đó cho thấy các cấp chính quyền cần quan tâm phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP hơn nữa, từ đó góp phần nâng cao chất lượng tổ chức thực hiện các QĐQL của cấp trên ở cấp cơ sở xã, phường.

Phân tích tương quan giữa các nhóm kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức

thực hiện QĐQL của CTXP cho thấy, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP có mối tương quan thuận, rất mạnh với các nhóm kỹ năng của nó (hệ số tương quan thấp nhất là 0,855, cao nhất là 0,897) và giữa các kỹ năng thành phần đều có mối tương quan thuận, và rất mạnh với nhau (hệ số tương quan thấp nhất là 0,534, cao nhất là 0,766) - (xem sơ đồ 4.5).



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson

Sơ đồ 4.5: Tương quan giữa các nhóm kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Theo sơ đồ 4.5, trong 4 nhóm kỹ năng thành phần, nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan mạnh nhất với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL ( $r=0,897$ ,  $p<0,01$ ). Tiếp đến là các nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL ( $r=0,862$ ,  $p<0,01$ ); thứ ba là nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL ( $r=0,846$ ,  $p<0,01$ ); cuối cùng là nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL ( $r=0,855$ ,  $p<0,01$ ). Điều này một lần nữa khẳng định sự thống nhất biện chứng giữa các kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Hơn nữa, qua mối quan hệ biện chứng giữa các kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cũng cho thấy, sự hạn chế của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến hạn chế của các kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Ngược lại, một kỹ năng thành phần phát triển ở mức độ cao sẽ là nguyên nhân tạo nên hiệu quả tương đồng tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL và

tới các kỹ năng thành phần còn lại. Trong các nhóm kỹ năng thành phần thì nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan mạnh nhất với nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL ( $r=0,766$ ,  $p<0,01$ ). Điều này có nghĩa là, một khi CTXP có kỹ năng bố trí nguồn lực tốt, tức là biết cách xác định chính xác số lượng các bộ phận khác nhau cấu thành bộ máy; sắp xếp, bố trí và sử dụng cán bộ giúp việc trong cơ quan UBND xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất; xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL và xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận sẽ là cơ sở quan trọng cho sự phát triển kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL. Ngược lại, nếu không có khả năng xây dựng các bộ phận giúp việc làm việc có hiệu quả thì sẽ càng khó khăn trong việc điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL.

So sánh mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP qua các tiêu chí “giới tính”, “thâm niên công tác”, “trình độ học vấn”, “trình độ chính trị” và “địa bàn” thông qua kiểm định T-test và One way ANOVA cho thấy, ở 3 tiêu chí là “giới tính”, “thâm niên công tác” và “địa bàn” sự khác biệt về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL là không có ý nghĩa thống kê. Điều đó có nghĩa là những CTXP là nam giới; những CTXP là nữ giới cũng như CTXP và CTP và những CTXP có thâm niên công tác dưới 15 năm và trên 15 năm đều có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL ở mức tương đương nhau. Trong khi, nếu xét theo tiêu chí: “trình độ học vấn” và “trình độ chính trị” cho thấy có sự khác biệt đáng kể và có ý nghĩa về mặt thống kê (bảng 4.6).

*Bảng 4.6: So sánh sự khác biệt về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL theo các tiêu chí khác nhau.*

T	T	Tiêu chí	ĐTB	So sánh theo T-test (p)	So sánh theo ANOVA*
1	Giới tính	Nam	4,00	0,75	
		Nữ	4,02		
2	Thâm niên công tác	Dưới 15 năm	3,97	0,28	
		Từ 15 năm trở lên	4,04		
3	Trình độ học vấn	Cử nhân	3,96	0,03	
		Sau đại học	4,10		
4	* Trình độ chính trị	Trung cấp (TB4)	3,87		TB4<TB5,p=0,005 TB4<TB6,p=0,012
		Cao cấp (TB5)	4,09		
		Cử nhân (TB6)	4,10		
5	Địa bàn	Xã	3,95	0,20	
		Phường	4,04		

*Ghi chú: (\*) tiêu chí này dùng kiểm định One way ANOVA và chỉ hiển thị những khác biệt có ý nghĩa thống kê; các tiêu chí còn lại dùng T-test.*

Những CTXP có trình độ sau đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ cử nhân; về trình độ chính trị, những CTXP ở trình độ cao cấp và cử nhân có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ trung cấp chính trị.

Sở dĩ không có sự khác biệt về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL ở tiêu chí “giới tính”, “thâm niên công tác” và “địa bàn”, theo chúng tôi có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân. Trong đó, CTXP 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 tối thiểu đối với vị trí là CTXP. Hơn nữa, hầu hết CTXP đều được đào tạo có trình độ đại học trở lên, trong đó 34,7% mẫu khảo sát đã tốt nghiệp trên đại học và đặc biệt là tuổi đời của CTXP 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 quản lý hành chính nhà nước nói chung và trong việc lãnh đạo, quản lý ở cơ sở nói riêng.

Đối với những tiêu chí: “trình độ học vấn” và “trình độ chính trị” cho thấy có sự khác biệt đáng kể và có ý nghĩa về mặt thống kê. Trên cơ sở lý luận của Tâm lý học xã hội, kết hợp kết quả phỏng vấn sâu, chúng tôi thấy rằng: Đối với những CTXP có trình độ sau đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP có trình độ đại học. Về mặt nhận thức chúng ta thấy điều đó là dễ hiểu bởi lẽ trình độ học vấn cao hơn, sẽ có tư duy và phương pháp luận tốt hơn so với những người có học vấn thấp hơn. Do đó, việc nâng cao trình độ học vấn đối với đội ngũ cán bộ nói chung, đội ngũ CTXP nói riêng là rất cần thiết và cấp bách. Trong những năm qua Đảng bộ và chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh đã không ngừng việc trẻ hóa đội ngũ cán bộ cấp cơ sở, thu hút những người có trình độ cao tham gia vào công tác tại địa bàn phường, xã. Đề án đào tạo 500 tiến sĩ, thạc sĩ đã tạo ra những chuyển biến khá tích cực, nâng cao trình độ học vấn của đội ngũ cán bộ này khá toàn diện. Trong khi, những CTXP có trình độ cử nhân chính trị có kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn những CTXP có trình độ trung cấp chính trị có thể là do chương trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng về lý luận chính trị ở mức độ cử nhân bao giờ cũng có tính hệ thống, bài bản và kiến thức được cập nhật thường xuyên hơn với những nội dung ở chương trình trung cấp. Nhiều nội dung có liên quan đến kỹ năng

lãnh đạo, quản lý ở cấp cơ sở được giảng dạy do vậy, sự khác biệt về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP có trình độ cử nhân và trung cấp là điều dễ hiểu. Ông NMH, CTX TH – huyện BC cho biết: “*Chương trình cử nhân chính trị đã giúp cho học viên hệ thống lại lý luận và bổ sung những kỹ năng cơ bản trong lãnh đạo, quản lý. Nội dung đào tạo về cơ bản đã giúp chúng tôi đáp ứng được những yêu cầu đòi hỏi của thực tiễn hoạt động lãnh đạo, quản lý*”. Điều đó cho thấy, việc quan tâm đào tạo, bồi dưỡng lý luận chính trị đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo nói chung, đối với CTXP nói riêng có ý nghĩa quan trọng trong việc góp phần nâng cao trình độ, kỹ năng, năng lực của đội ngũ cán bộ này. Kết quả trên cũng đã chứng tỏ chất lượng các khóa đào tạo, bồi dưỡng về lý luận chính trị cũng như chương trình đào tạo trình độ sau đại học của Thành phố Hồ Chí Minh triển khai trong hơn 10 năm qua đã có những chuyển biến theo chiều hướng khá tích cực, trình độ, kỹ năng của đội ngũ cán bộ cấp xã được nâng cao đáng kể.

Tóm lại, với những phân tích và số liệu trên đây đã chỉ ra kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phần lớn ở mức trung bình khá. Các nhóm kỹ năng thành phần có quan hệ thống nhất biện chứng với nhau, tác động qua lại và quy định lẫn nhau. Những CTXP có trình độ sau đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ cử nhân; về trình độ chính trị, những CTXP ở trình độ cao cấp và cử nhân có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ trung cấp chính trị.

## **4.2. NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

Như phần cơ sở lý luận đã khẳng định kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Vậy thực tế các yếu tố này ảnh hưởng như thế nào đến kỹ năng tổ chức thực hiện của CTXP? Dưới đây, chúng tôi sẽ tìm hiểu thực trạng ảnh hưởng của từng yếu tố đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

### **4.2.1. Ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan**

*4.2.1.1. Trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là một loại hoạt động đặc biệt, bởi đối tượng tác động chủ yếu của hoạt động này là các mối quan hệ của con



người trong phạm vi hoạt động chung và các phẩm chất tâm lý của con người mà hoạt động đó đòi hỏi. Do vậy, để đảm nhận được nhiệm vụ, vai trò của mình đòi hỏi CTXP phải được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý.

Bảng 4.7 cho thấy, ĐTB biểu hiện của tất cả các nội dung về trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP đều ở mức lớn hơn 3, nhưng nhỏ hơn 4. ĐTB chung của cả 6 lĩnh vực được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý là 3,69. Như vậy, có thể nói nhìn chung CTXP đánh giá về các lĩnh vực được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý ở mức trung bình khá. Trong đó, CTXP đánh giá cao ở lĩnh vực được đào tạo, bồi dưỡng là “Những kiến thức về chức năng, nhiệm vụ của CTXP” (ĐTB: 3,81) và “Những kiến thức về tình hình văn hóa, kinh tế, xã hội của địa phương nơi công tác” (ĐTB: 3,81).

*Bảng 4.7: Trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>ĐTB</b>	<b>Thứ hạng</b>
1	Tôi được đào tạo chuyên sâu về các kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở (ra quyết định, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện quyết định, xử lý xung đột, kiểm tra, đánh giá...)	3,66	4
2	Tôi được đào tạo chuyên sâu về lý luận chính trị (các quan điểm, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước).	3,74	3
3	Tôi được trang bị những tri thức về tâm lý lãnh đạo dành cho người quản lý.	3,53	6
4	Tôi được trang bị những kiến thức về tình hình văn hóa, kinh tế, xã hội của địa phương nơi công tác	3,81	2
5	Tôi được trang bị những kiến thức về chức năng, nhiệm vụ của CTXP.	3,85	1
6	Tôi được trang bị những tri thức về cách thức sử dụng quyền lực trong lãnh đạo, quản lý	3,59	5
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,69</b>	

Nếu nhìn nhận theo tỷ lệ % cho thấy nổi bật nhất đối với CTXP là được đào tạo, bồi dưỡng khá chuyên sâu về "Tình hình văn hóa, kinh tế, xã hội của địa phương nơi công tác" (15,8% ở mức hoàn toàn đúng). 4/6 nội dung được đào tạo, bồi dưỡng được CTXP đánh giá với tỷ lệ trên 50% ở mức độ "đồng ý nhiều hơn". Trong thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu cho thấy 100% CTXP thừa nhận mặc dù đã được đào tạo cơ bản qua các trường lớp, các khóa huấn luyện, bồi dưỡng cập nhật kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý nhưng chỉ dừng lại ở những kiến thức cơ bản, chưa thực sự chuyên sâu nhất là những kiến thức về tâm lý lãnh đạo dành cho

người quản lý. Ông Huỳnh Ngọc P Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã T.T.H huyện Củ Chi cho biết: "*Những tri thức rất cần thiết trong hoạt động lãnh, chỉ đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt cơ sở như giao tiếp, kỹ năng điều hành, kỹ năng giám sát, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng động viên khích lệ cấp dưới... mặc dù đã được học qua các lớp bồi dưỡng ngắn hạn nhưng vẫn còn ở mức khái quát chung, chưa sát với thực tế tại địa phương. Nội dung chương trình của các khoa đào tạo thường thiên về lý thuyết, ít về thực hành; một số nội dung tập huấn chưa phản ánh hết tính phức tạp của vấn đề đang diễn ra ở thực tiễn*". Từ sự phân tích trên cho thấy, mặc dù trải qua nhiều hệ lớp khác nhau, từ chương trình đào tạo trung cấp lý luận chính trị, đến cao cấp và các hệ bồi dưỡng theo định kỳ hàng năm, với nội dung chương trình khá toàn diện, bao quát khối kiến thức rộng nhưng mức độ lĩnh hội kiến thức vẫn ở mức chưa cao. CTXP vẫn chỉ đánh giá ở mức trung bình khá.

Phân tích tương quan cho thấy, giữa trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL có sự tương quan thuận, và mối quan hệ này khá mạnh ( $r = 0,63^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Điều này có nghĩa là, khi được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý một cách bài bản, với hệ thống tri thức về tâm lý xã hội, về lý luận chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội một cách toàn diện sẽ là cơ sở để nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra, 40,9% sự thay đổi của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL phụ thuộc vào trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP ( $R^2 = 0,409$ ;  $p = 0,00$ ).

#### *4.2.1.2. Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Đối với CTXP bên cạnh trình độ được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý thì kinh nghiệm trong thực tiễn lãnh đạo, quản lý có vai trò hết sức quan trọng. Đó là những hiểu biết được tích lũy trong cuộc sống và hoạt động thực tiễn trong lãnh đạo, quản lý. Ở một chừng mực nhất định, kinh nghiệm là một người thầy tốt nhất và có vai trò quan trọng trong việc tổ chức thực hiện quyết định quản lý. Nhờ có kinh nghiệm, CTXP có thể hạn chế được những tổn thất trong chỉ đạo, điều hành việc thực hiện các quyết định quản lý.

Số liệu bảng 4.8 cho thấy, ĐTB chung về kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của CTXP là 3,71. Điều đó cho thấy, CTXP trong mẫu khảo sát đã có biểu hiện kinh nghiệm ở mức khá rõ nét. Trong 5 nội dung về kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý, thì

kinh nghiệm về "chỉ đạo, điều hành đối với đội ngũ cán bộ dưới quyền trong thực hiện các nhiệm vụ được giao và biết thuyết phục, vận động các tầng lớp nhân dân trong thực hiện quyết định quản lý trên địa bàn" (ĐTB: 3,79) và "thường xuyên nghiên cứu những bài học tổng kết kinh nghiệm thực tiễn từ sách vở và từ các khóa đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức, cũng như từ những đóng góp của quần chúng nhân dân trên địa bàn" (ĐTB: 3,78) được CTXP đánh giá cao nhất; trong khi đó, kinh nghiệm về "Xử lý các tình huống phức tạp trên địa bàn (tranh chấp, khiếu nại, tố cáo...)" (ĐTB: 3,64) và "Biết học tập, tích lũy nhiều kinh nghiệm từ việc tổ chức thực hiện các quyết định quản lý của các đồng nghiệp trên địa bàn thành phố và các địa phương khác của cả nước" (ĐTB: 3,62) được đánh giá ở mức độ thấp hơn.

Bảng 4.8: Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của CTXP

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Tôi học tập, tích lũy nhiều kinh nghiệm từ việc tổ chức thực hiện các quyết định quản lý của các đồng nghiệp trên địa bàn thành phố và các địa phương khác của cả nước.	3,62	5
2	Tôi có kinh nghiệm trong quan hệ ứng xử với CBCT khi cần trao đổi, xin ý kiến chỉ đạo mỗi khi gặp những tình huống khó xử khi thực hiện các QĐQL trên địa bàn.	3,75	3
3	Tôi thường xuyên nghiên cứu những bài học tổng kết kinh nghiệm thực tiễn từ sách vở và từ các khóa đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức, cũng như từ những đóng góp của quần chúng nhân dân trên địa bàn.	3,78	2
4	Tôi có kinh nghiệm trong chỉ đạo, điều hành đối với đội ngũ cán bộ dưới quyền trong thực hiện các nhiệm vụ được giao và biết thuyết phục, vận động các tầng lớp nhân dân trong thực hiện quyết định quản lý trên địa bàn	3,79	1
5	Tôi có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống phức tạp trên địa bàn (tranh chấp, khiếu nại, tố cáo...).	3,64	4
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,71</b>	

Kết quả thảo luận và phỏng vấn sâu cho kết quả tương tự như số liệu điều tra, 100% CTXP đều cho rằng bản thân đã trải qua nhiều vị trí công tác nên có nhiều kinh nghiệm trong giải quyết các vấn đề của địa phương. Một cán bộ lãnh đạo cấp trên là Chủ tịch UBND quận cho biết: "Trong những năm qua chủ trương của thành phố là đưa cán bộ đã giữ các cương vị lãnh đạo, quản lý từ các phòng, ban ở quận, huyện về cơ sở làm Phó Chủ tịch xã, phường sau một thời gian tích lũy kinh nghiệm thể hiện được năng lực mới bố trí, đề bạt vào cương vị Chủ tịch Ủy ban nhân dân phường" (Chủ tịch Quận TP).

Phân tích tương quan cho thấy có sự tương quan thuận giữa mức độ kinh

nghiệm với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, tuy nhiên mối tương quan này là yếu ( $r = 0,37^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Điều này có nghĩa là khi CTXP có nhiều kinh nghiệm sẽ góp phần nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của bản thân họ.

Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra, 14,2% sự thay đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phụ thuộc vào mức độ dày dạn về kinh nghiệm trong hoạt động lãnh đạo, quản lý của CTXP ( $R^2 = 0,142$ ;  $p = 0,00$ ).

#### 4.2.1.3. Động cơ lãnh đạo, quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường

Câu hỏi quan trọng nhất được đặt ra đối với CTXP là: Cái gì thúc đẩy CTXP làm công tác lãnh đạo, quản lý? Lợi ích cá nhân hay lợi ích chung của xã hội, lợi ích của cán bộ công chức dưới quyền hay của quần chúng nhân dân? Kết quả được thể hiện ở bảng dưới đây:

*Bảng 4.9: Động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP*

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.	4,23	1
2	Vì trách nhiệm, nghĩa vụ đối với công việc	4,20	2
3	Vì muốn nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ và quần chúng nhân dân	3,86	4
4	Vì hứng thú, say mê với công việc	3,22	6
5	Muốn tăng thêm thu nhập cho bản thân	3,16	7
6	Muốn góp phần bảo vệ Đảng, bảo vệ chế độ và trật tự an toàn xã hội trên địa bàn	3,98	3
7	Muốn được khẳng định bản thân	3,69	5
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,76</b>	

Kết quả bảng 4.9 cho thấy, trong 7 động cơ được đưa ra, CTXP đánh giá 2 động cơ mang ý nghĩa giá trị xã hội ở mức cao là "*Vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương*" và "*Vì trách nhiệm, nghĩa vụ đối với công việc*" với điểm trung bình lần lượt là 4,23 và 4,20; xét theo tỷ lệ % cho thấy trên 95% mẫu nghiên cứu đánh giá ở mức độ thường xuyên và rất thường xuyên thúc đẩy. Số liệu trên cho thấy, động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP chịu 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 CTXP nhiều hơn là những giá trị từ tăng thêm thu nhập cho bản thân và gia đình như động cơ "*Muốn tăng thêm thu nhập cho bản thân*" chỉ được xếp ở vị trí thứ 7 với ĐTB lần lượt là 3,16 tương ứng với mức trung bình. Điều đó chứng tỏ hiện nay những động lực từ thu nhập chính thức của CTXP chưa làm nên động lực thúc đẩy

CTXP thực hiện nhiệm vụ của mình, chưa khuyến khích được tính tích cực hoạt động lãnh đạo, quản lý nói chung và hoạt động tổ chức thực hiện quyết định quản lý nói riêng. Kết quả thảo luận nhóm cũng cho thấy, 8/10 CTXP rất đề cao động cơ vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và vì trách nhiệm, nghĩa vụ đối với công việc. Ông Nguyễn Văn S (Chủ tịch UBND phường 3 Quận GV) cho rằng: "*thu nhập từ lương phần nào còn ảnh hưởng đến hoạt động của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường. Tuy nhiên, có đặc thù của công việc làm lãnh đạo, quản lý ở một địa phương vừa là trách nhiệm và cũng vừa là vinh dự cho bản thân và gia đình cho nên phần lớn Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường thực sự có tâm lý gắn bó và hết lòng với công việc*".

Phân tích tương quan cho thấy giữa động cơ làm lãnh đạo, quản lý và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận, mối quan hệ này tương đối mạnh, với  $r = 0,53^{**}$ ,  $p < 0,01$ . Điều này có nghĩa là khi CTXP có động cơ đúng đắn, rõ ràng sẽ thôi thúc họ tích cực rèn luyện để nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của mình.

Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra, động cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý có tác động ở mức trung bình tới tích cực tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, với  $R^2 = 0,289$ ;  $p = 0,00$ . Điều này có nghĩa là 28,9% sự thay đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phụ thuộc vào động cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý của họ.

#### 4.2.1.4. Uy tín cá nhân của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường

Đối với CTXP uy tín là một trong những điều kiện quan trọng để tạo nên hiệu quả trong lãnh đạo, quản lý nói chung và trong TCTH QĐQL nói riêng.

Kết quả nghiên cứu thể hiện ở bảng 4.10 cho thấy, CTXP đánh giá mức độ uy tín của bản thân ở mức tương đối cao, với ĐTB là 3,75. Nội bật là "*được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn thừa nhận và tự giác chấp hành các mệnh lệnh và cách chỉ đạo, điều hành công việc của tôi*" được xếp ở vị trí thứ nhất (ĐTB: 4,00); trong khi đó 2 nội dung là "*khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng phẩm chất chính trị và lối sống, đạo đức của mình*" và "*khả năng gây ảnh hưởng tới nhiều tầng lớp nhân dân trên địa bàn*" ở mức trên trung bình với ĐTB là 3,45 và 3,35.

Bảng 4.10: Uy tín cá nhân của CTXP

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Tôi được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn thừa nhận và tự giác chấp hành các mệnh lệnh và cách chỉ đạo, điều hành công việc của tôi.	4,00	1
2	Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng khả năng chuyên môn, nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của mình.	3,93	2
3	Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng phẩm chất chính trị và lối sống, đạo đức của mình.	3,45	5
4	Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới nhiều tầng lớp nhân dân trên địa bàn.	3,35	6
5	Tôi rất được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn quý mến và tôn trọng tôi.	3,75	4
6	Tôi có khả năng thuyết phục cấp dưới cũng như cấp trên ủng hộ cách thức điều hành và làm việc của tôi.	3,92	3
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,75</b>	

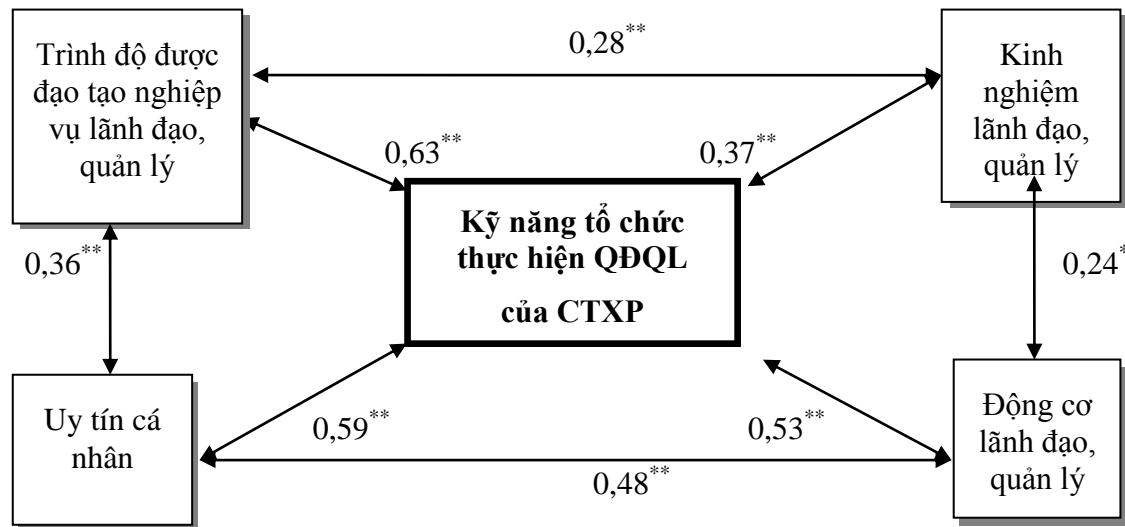
Kết quả thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu cho thấy, các ý kiến khá thống nhất khi cho rằng CTXP có nhiều thành tích trong việc điều hành phát triển kinh tế của địa phương và giữ gìn an ninh trật tự khá ổn định tạo niềm tin đối với nhân dân trên địa bàn. Tuy vậy, tỷ lệ tín nhiệm, tin tưởng về phong cách lãnh, chỉ đạo của CTXP cũng còn bộc lộ một số những nhược điểm cần được khắc phục. Theo một cán bộ cấp dưới đánh giá: "*Trong lãnh đạo, điều hành cơ quan, đồng chí Chủ tịch đôi khi còn nóng tính, chưa kiềm chế được xúc cảm của mình từ đó có những lời lẽ khó chịu đối với cấp dưới...*" (P.V.L).

Phân tích tương quan cho thấy có sự tương quan thuận và khá mạnh giữa mức độ uy tín cá nhân CTXP và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của họ ( $r = 0,59^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Điều này có nghĩa là khi uy tín cá nhân của CTXP càng cao thì kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của họ càng phát triển. Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra  $R^2 = 0,351$ , với  $p = 0,00$ . Có nghĩa là 35,1% sự thay đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phụ thuộc vào uy tín cá nhân của họ.

4.2.1.5. *Đánh giá chung độ tác động của các yếu tố chủ quan tới sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Sơ đồ 4.6 chỉ ra các yếu tố chủ quan tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện của CTXP theo chiều thuận. Trong đó, trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý có quan hệ mạnh nhất tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP ( $r =$

0,63<sup>\*\*</sup>,  $p < 0,01$ ); vị trí thứ hai là uy tín cá nhân với  $r = 0,59^{**}$ ,  $p < 0,01$ ; tiếp đến là yếu tố động cơ lãnh đạo, quản lý ở vị trí thứ 3 ( $r = 0,53^{**}$ ,  $p < 0,01$ ); vị trí có tương quan yếu hơn là kinh nghiệm làm lãnh đạo, quản lý của CTXP với  $r = 0,37^{**}$ ,  $p < 0,01$ ). Giữa 4 yếu tố chủ quan cũng có mối quan hệ thuận và tương đối mạnh.



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ;  $r^*$  khi  $p < 0,05$ ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson  
 Sơ đồ 4.6: Tương quan giữa các yếu tố chủ quan với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

#### 4.2.2. Ảnh hưởng của các yếu tố khách quan

##### 4.2.2.1. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường

Hoạt động lãnh đạo, quản lý là hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật. Do đó, người lãnh đạo, quản lý phải có một trình độ học vấn nhất định và phải được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ làm công tác lãnh đạo, quản lý. Bảng 4.11 cho thấy, ĐTB biểu hiện của tất cả các nội dung trong công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP đều ở mức lớn hơn 3, nhưng nhỏ hơn 4. ĐTB chung của cả 6 nội dung của công tác đào tạo, bồi dưỡng là 3,67. Điều đó, cho thấy, mức độ phù hợp về công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ đối với CTXP ở mức trung bình khá. Trong đó, các nội dung được CTXP đánh giá phù hợp nhất là "Chất lượng giảng viên các lớp đào tạo, bồi dưỡng tốt (có nhiều kiến thức lý luận và kinh nghiệm thực tiễn trong lãnh đạo, quản lý)" (ĐTB: 3,80) và "Nội dung đào tạo, bồi dưỡng cả về lý thuyết và thực hành kỹ năng" (ĐTB: 3,77).

Bảng 4.11: Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Hệ thống phương pháp đào tạo, bồi dưỡng các khóa học cho CTXP hợp lý	3,75	3
2	Chất lượng giảng viên các lớp đào tạo, bồi dưỡng tốt (có nhiều kiến thức lý luận và kinh nghiệm thực tiễn trong lãnh đạo, quản lý)	3,80	1
3	Thời gian đào tạo, bồi dưỡng hợp lý	3,51	6
4	CTXP được đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý	3,65	4
5	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng cả về lý thuyết và thực hành kỹ năng	3,77	2
6	Điều kiện, trang thiết bị cho việc học tập đảm bảo trong mỗi khóa học	3,56	5
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,67</b>	

Nội dung " Điều kiện, trang thiết bị cho việc học tập đảm bảo trong mỗi khóa học" và " Thời gian đào tạo, bồi dưỡng" ít hợp lý hơn với ĐTB lần lượt là 3,56 và 3,51. Nếu nhìn nhận theo tỷ lệ % cho thấy không có mẫu khách thể nào đánh giá ở mức độ hoàn toàn hợp lý ở các nội dung trong công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ đối với CTXP. Trong thảo luận nhóm có tới 8/10 người có nhận xét giảng viên trong các khóa bồi dưỡng có trình độ lý luận và thực tiễn, ở họ có sự trải nghiệm thực tế trong việc giải quyết các tình huống từ cơ sở, nên trong các bài giảng đã cung cấp cho học viên nhiều bài học bổ ích. Tuy vậy, về phương pháp giảng dạy, giảng viên còn thiên về thuyết trình là chủ yếu. Ông Nguyễn Văn B - Chủ tịch UBND xã cho biết: "*Phần đông giảng viên vẫn sử dụng phương pháp truyền thống, chưa tạo được sức hấp dẫn, cuốn hút người học tham gia thảo luận, phát biểu ý kiến...*". Việc bố trí thời gian tập huấn, đào tạo cũng còn nhiều bất cập, thường dồn về cuối năm, nên CTXP khó sắp xếp thời gian để toàn tâm, toàn ý theo học. Ông Nguyễn Văn C - Chủ tịch UBND xã TN cho rằng: "*Còn nhiều bất cập, hạn chế trong các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ như: cao cấp lý luận chính trị, Trung cấp lý luận chính trị, Chương trình quản lý hành chính nhà nước hoặc các chương trình cử nhân hành chính... được thể hiện ở nội dung trùng lặp, 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*”. Từ những phân tích trên đây, có thể thấy, trong những năm qua hệ thống đào tạo, bồi dưỡng trong nhà trường chính trị, đặc biệt là Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh - nơi được phân cấp đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ chủ chốt xã, phường đã có nhiều đổi mới cả về nội dung chương trình lẫn phương pháp giảng dạy nhưng vẫn còn những bất cập là chưa gắn với bồi dưỡng chức danh cụ thể, vẫn còn nặng về lý thuyết, các bài tập tình huống chưa bám sát thực tiễn của địa bàn, nhiều chuyên đề ở các lớp bồi dưỡng còn chồng chéo lên nhau gây sự nhầm lẫn ở người học. Điều đó, đòi hỏi nhà trường cần tiếp tục đổi mới cả về nội dung và phương pháp cũng như đội ngũ giảng viên cần có những tổng kết thực tiễn trên địa bàn để giúp học viên xây dựng các kỹ năng xử lý tình huống, giải quyết những khó khăn trong thực tiễn lãnh chỉ đạo của họ.

Phân tích tương quan giữa công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cho thấy có mối tương quan thuận và khá mạnh với  $r = 0,56^{**}$ ,  $p < 0,01$ . Điều này, chứng tỏ rằng nếu công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý một cách thường xuyên, liên tục, với những nội dung chương trình thiết thực, phương pháp tích cực sẽ giúp họ nâng cao được kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL một cách nhanh chóng hơn. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho CTXP có tác động khá mạnh tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của họ, với  $R^2 = 0,323$ ,  $p = 0,000$  và như vậy, 32,3% sự thay đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là phụ thuộc vào công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý ở họ. Do vậy, quan tâm công tác đào tạo, bồi dưỡng cho CTXP là một trong những giải pháp quan trọng nhằm nâng cao kỹ năng này ở CTXP.

#### *4.2.2.2. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP là một trong những công cụ điều tiết cực kỳ quan trọng trong công tác lãnh đạo, quản lý. Chế độ, chính sách đãi ngộ có thể tạo động lực cho CTXP nâng cao trình độ lãnh đạo, quản lý, nhưng cũng có thể kìm hãm hoặc triệt tiêu các động lực, cản trở sự phát triển các kỹ năng lãnh đạo, quản lý.

Bảng 4.12: Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Chế độ, chính sách đãi ngộ về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế hợp lý	3,73	2
2	Chế độ, chính sách đãi ngộ về lương hàng tháng hợp lý;	3,51	4
3	Chế độ, chính sách đãi ngộ về trợ cấp chức vụ hàng tháng hợp lý;	3,44	5
4	Chế độ, chính sách đảm bảo về đời sống tinh thần, văn hóa cho CTXP hợp lý.	3,71	3
5	Chế độ, chính sách đãi ngộ về chế độ nghỉ dưỡng hợp lý;	3,74	1
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,62</b>	

Bảng 4.12 cho thấy, chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP về lương hàng tháng được đánh giá chỉ đạt mức trung bình khá (ĐTB: 3,51). Ở mức cao hơn là chế độ đãi ngộ về nghỉ dưỡng, về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cũng như về đời sống văn hóa tinh thần với ĐTB lần lượt là: 3,74; 3,73 và 3,71. Thảo luận và phỏng vấn sâu cho kết quả tương tự như số liệu điều tra, 100% CTXP đều đánh giá chế độ lương và phụ cấp hàng tháng chưa đáp ứng nhu cầu, chưa thực sự là động lực trực tiếp thúc đẩy tính tích cực của họ. Chia sẻ của một Chủ tịch xã sau đây giải thích phần nào mức độ chưa hài lòng của họ về chế độ, chính sách đãi ngộ: "*Chính sách chế độ đối với cán bộ, công chức xã, phường nói chung, đối với CTXP 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. Vì thế dẫn đến những hệ quả tiêu cực tập trung trong công việc lãnh đạo, quản lý, một bộ phận cán bộ tìm cách tăng thêm thu nhập chính đáng ngoài tiền lương của mình ...*". Như vậy, có thể nói chế độ, chính sách đãi ngộ của Đảng và Nhà nước đối với đội ngũ CTXP còn nhiều hạn chế, chưa thực sự thỏa mãn được những nhu cầu tối thiểu của đội ngũ hiện nay, hay nói cách khác chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy hỉ toàn tâm toàn ý cho công việc. Do vậy, các cấp chính quyền, các nhà hoạch định chính sách cần có những giải pháp trong điều chỉnh chế độ, chính sách về tiền lương, về trợ cấp chức vụ đối với đội ngũ cán bộ công chức cấp xã nói chung, đối với CTXP nói riêng nhằm đảm bảo mức thu nhập có thể nuôi sống được cuộc sống của bản thân và của gia đình họ nhằm kích thích tính tích cực của đội ngũ cán bộ này trong thực thi công vụ.

Phân tích tương quan giữa chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận, tương đối mạnh, với  $r = 0,47^{**}$ ,  $p < 0,01$ . Điều này có nghĩa, nếu chú trọng nâng cao chế độ,

chính sách đãi ngộ đối với CTXP sẽ góp phần nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho CTXP.

Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra, 22,9% sự thay đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phụ thuộc vào chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với họ ( $R^2 = 0,229$ ;  $p = 0,00$ ).

#### 4.2.2.3. Sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường

Sự quan tâm chỉ đạo sát sao và giúp đỡ đúng mức của cấp trên là cơ sở hết sức quan trọng để CTXP có thể nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Đây là yếu tố khách quan chi phối trực tiếp đến suy nghĩ, ý chí, cảm xúc – tình cảm của CTXP. Trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL, CTXP luôn gặp phải những tình huống mới khó lường, khó giải quyết, có những việc CTXP không đủ thẩm quyền giải quyết, cũng có những việc ngoài khả năng nhận thức của CTXP. Do vậy, sự quan tâm chỉ đạo, tháo gỡ khó khăn của cấp trên sẽ là yếu tố quan trọng giúp CTXP nhận thức đúng quy luật khách quan cũng như có nhận thức đúng về chủ trương, đường lối của cấp trên. Kết quả nghiên cứu được thể hiện ở bảng 4.13 dưới đây:

Bảng 4.13: Sự chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Thường xuyên giám sát tình hình thực hiện nhiệm vụ cũng như tinh thần thái độ làm việc của cán bộ, công chức cấp dưới.	3,73	2
2	Đưa ra các chỉ đạo rõ ràng hợp lý.	3,51	4
3	Sẵn sàng có những phương án hỗ trợ khi cần thiết.	3,44	5
4	Nhanh chóng chỉ đạo tháo gỡ khó khăn mắc phải.	3,71	3
5	Động viên, khen thưởng kịp thời những kết quả đạt được của cấp dưới.	3,74	1
6	Hướng dẫn cấp dưới cách tự giải quyết vấn đề trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL.		
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,62</b>	

Kết quả ở bảng 4.13 cho thấy cả 6/6 nội dung thể hiện sự quan tâm chỉ đạo và sự giúp đỡ đúng mức của cấp trên dành cho CTXP có ĐTB dao động từ 3,68 đến 3,96 và ĐTB chung của thang đo là 3,81 tương ứng với mức trung bình khá. Nổi trội là nội dung “thường xuyên giám sát tình hình thực hiện cũng như tinh thần thái độ làm việc của cán bộ, công chức cấp dưới” mặc dù được đánh giá là cao nhất trong các nội dung nhưng cũng chỉ ở mức trung bình khá (ĐTB: 3,96). Thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu với câu hỏi: Khi CTXP gặp phải những tình huống

phức tạp, khó xử lý thì có nhận được những chỉ đạo rõ ràng, hợp lý của cấp trên hay không? 80% ý kiến đều cho rằng cấp trên chỉ đưa ra những định hướng chung chung, những phải pháp cụ thể thì chưa thật rõ ràng, khó áp dụng thực tiễn của địa bàn. Theo CTX TN (Bình Chánh) thì “hàng tháng, hàng quý đều có các cuộc họp giao ban với lãnh đạo Ủy ban nhân dân huyện để báo cáo tiến độ thực hiện các QĐQL quan trọng trên địa bàn cũng như xin ý kiến chỉ đạo của cấp trên trong xử lý các tình huống nhạy cảm trong quá trình tổ chức thực hiện các quyết định quản lý cấp trên giao. Tuy nhiên, nhiều vấn đề nảy sinh thuộc thẩm quyền của cấp thành phố, dẫn đến phải chờ đợi xin ý kiến chỉ đạo của cấp trên, thời gian tổ chức thực hiện các QĐQL phức tạp như vậy sẽ kéo dài, gây nhiều bức xúc cho nhân dân trên địa bàn”.

Kết quả phân tích tương quan cho thấy sự chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận, khá mạnh, với  $r = 0,65^{**}$ ,  $p < 0.01$ . Điều này có nghĩa là khi cấp trên càng có sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ kịp thời thì sẽ càng góp phần thúc đẩy nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra sự chỉ đạo của cấp trên giải thích được 43,2% sự phụ thuộc của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, với  $R^2 = 0,432$ ,  $p = 0.000$ .

#### 4.2.2.4. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý

Kết quả khảo sát về năng lực, tinh thần trách nhiệm và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện các QĐQL được thể hiện ở bảng 4.14 dưới đây:

*Bảng 4.14: Năng lực, tinh thần trách nhiệm và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện các QĐQL*

TT	Nội dung	ĐTB	Thứ hạng
1	Có sự hiểu biết về tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa tại địa phương;	3,82	5
2	Có sự hiểu biết về quyền hạn và nghĩa vụ của cán bộ, công chức xã, phường;	3,97	1
3	Có lòng say mê, hứng thú với công việc;	3,70	6
4	Có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ (từ mức khá trở lên) theo lĩnh vực ngành nghề phụ trách;	3,85	4
5	Có ý thức tổ chức kỷ luật;	3,95	2
6	Có tác phong dân chủ, sâu sát dân	3,88	3
<b>ĐTB chung</b>		<b>3,86</b>	

Bảng 4.14 cho thấy, ĐTB biểu hiện của tất cả các nội dung đo về năng lực, tinh thần trách nhiệm và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện QĐQL chủ yếu vẫn ở mức lớn hơn 3, nhưng nhỏ hơn 4. ĐTB thang đo của cả 6 nội dung biểu hiện về năng lực, phẩm chất là 3,86, tương ứng với mức trung bình khá. Trong các nội dung biểu hiện thì “sự hiểu biết về quyền hạn và nghĩa vụ của cán bộ, công chức xã, phường” và “có ý thức tổ chức kỷ luật” được đánh giá khá cao với điểm trung bình lần lượt là 3,97 và 3,95. Sự hiểu biết về quyền hạn cũng như ý thức tổ chức kỷ luật là những phẩm chất rất quan trọng đối với mỗi cán bộ công chức trong thực thi công vụ. Nếu đội ngũ cán bộ công chức không có hiểu biết đầy đủ về quyền hạn, về nghĩa vụ và không có ý thức kỷ luật sẽ khó hoàn thành được nhiệm vụ của mình, thậm chí còn gây ra những tổn thất nghiêm trọng khi lạm quyền hoặc thực hiện không hết trách nhiệm của mình.

Nội dung “Có lòng say mê, hứng thú với công việc” được đánh giá thấp hơn so với những nội dung khác. Lý giải điều này, phần lớn CTXP đều cho rằng có nhiều nguyên nhân như khối lượng công việc nhiều nhưng chế độ lương, thưởng rất thấp chưa kích thích được tính tích cực lao động ở họ.

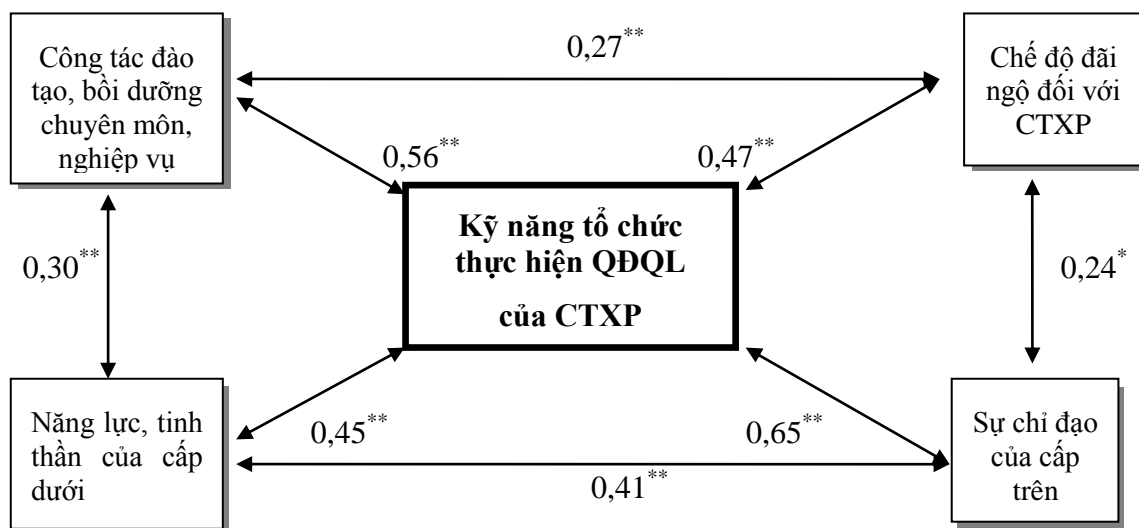
Kết quả phân tích tương quan cho thấy năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý và kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL có mối tương quan thuận, khá mạnh, với  $r = 0,45^{**}$ ,  $p < 0,01$ . Điều này có nghĩa là khi năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền sẽ góp phần thúc đẩy nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Phân tích hồi quy tuyến tính chỉ ra, năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý có tác động ở khá mạnh tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, với  $R^2 = 0,21$ ;  $p = 0,00$ . Điều này có nghĩa là 21% sự thay đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phụ thuộc vào năng lực, tinh thần trách nhiệm và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền.

*4.2.2.5. Đánh giá chung tác động của các yếu tố khách quan tới sự hình thành và phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Sơ đồ 4.7 cho thấy, các yếu tố khách quan đều có tác động theo chiều thuận tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức có tác động mạnh nhất, với  $r = 0,65^{**}$ , thứ hai là công

tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước cho CTXP, với  $r = 0,56^{**}$ , thứ ba là yếu tố chế độ, chính sách đãi ngộ,  $r = 0,47^{**}$ , thứ tư là yếu tố năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi tham gia thực hiện quyết định quản lý, với  $r = 0,45^{**}$ . (Sơ đồ 4.7)



**Ghi chú:**  $r^{**}$  khi  $p < 0,01$ ;  $r^*$  khi  $p < 0,05$ ;  $r$  là hệ số tương quan nhị biến pearson

Sơ đồ 4.7: Tương quan giữa các yếu tố khách quan với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

Như vậy, nếu CTXP được sự quan tâm chỉ đạo, giúp đỡ của cấp trên, được đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ cũng như có chế độ đãi ngộ tương xứng và sự tận tâm tận lực của cấp dưới thì đó là những nhân tố tác động tích cực giúp CTXP nâng cao được kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của bản thân mình. Qua sơ đồ trên cũng có thể rút ra nhận xét rằng, ở nơi nào được sự quan tâm chỉ đạo sát sao của cấp trên thì ở đó thái độ tinh thần của cán bộ công chức xã, phường được nâng cao và chế độ chính sách được đảm bảo.

#### 4.2.3. Đánh giá chung ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan đến kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP

Kết quả nghiên cứu tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cho thấy, sự kết hợp các yếu tố chủ quan và khách quan đều có mối tương quan thuận và khá mạnh tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Tổng hợp những yếu tố này có thể dự báo được 71,3% sự biến thiên kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP (xem bảng 4.15). Trong đó,

các yếu tố chủ quan có mức độ dự báo cao hơn những yếu tố khách quan. Các yếu tố chủ quan có thể giải thích tới 63,8% sự biến đổi của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP; các yếu tố khách quan có thể giải thích được 59,2% sự biến đổi của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong các yếu tố chủ quan thì nổi lên 2 yếu tố có tác động nhiều nhất đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là yếu tố "Trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý" với khả năng dự báo được 40,9% và yếu tố "Uy tín cá nhân của CTXP" dự báo được 35,1% sự biến đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong các yếu tố khách quan thì nổi lên 2 yếu tố có tác động nhiều nhất đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là yếu tố " Sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức của cấp trên" với khả năng dự báo được 43,2% và yếu tố "Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ" dự báo được 32,3% sự biến đổi kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

*Bảng 4.15: Dự báo sự thay đổi kỹ năng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP dưới tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan*

TT	Các biến độc lập: các yếu tố tác động	Biến phụ thuộc: kỹ năng TCTH QĐQL của CTXP ( $R^2$ )
<b>1</b>	<b>Các yếu tố chủ quan</b>	<b>0,638**</b>
1.1	Trình độ được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ làm công tác lãnh đạo, quản lý của CTXP	0,409**
1.2	Kinh nghiệm của bản thân trong công tác lãnh đạo, quản lý	0,142**
1.3	Động cơ làm công tác lãnh đạo, quản lý của CTXP	0,289**
1.4	Uy tín cá nhân của CTXP	0,351**
<b>2</b>	<b>Các yếu tố khách quan</b>	<b>0,599**</b>
2.1	Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP	0,323**
2.2	Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP	0,229**
2.3	Sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức của cấp trên đối với CTXP	0,432**
2.4	Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý	0,21**
	<b>Tập hợp các biến độc lập</b>	<b>0,713**</b>

*Ghi chú: (\*\*) khi  $p < 0,001$*

### **4.3. ĐỀ XUẤT VÀ THỰC NGHIỆM TÁC ĐỘNG MỘT SỐ BIỆN PHÁP TÂM LÝ – SỰ PHẠM NÂNG CAO KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

#### ***4.3.1. Đề xuất một số biện pháp tâm lý – sự phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Từ kết quả nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP và các yếu tố tác động tới kỹ năng này, chúng tôi đề xuất một số biện pháp tâm lý – sự phạm nhằm nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP như sau:

##### ***4.3.1.1. Biện pháp nâng cao trình độ tri thức về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Kết quả nghiên cứu thực tiễn trên đây đã cho thấy rằng, đội ngũ CTXP hiện nay được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý còn chung chung, mang nặng tính lý thuyết và còn bất cập về nội dung của các chuyên đề. Đây là một trong những yếu tố có tác động khá mạnh tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Vì vậy, nâng cao trình độ tri thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ CTXP là một yêu cầu quan trọng trong việc nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Cụ thể là cần trang bị hệ thống những tri thức cơ bản về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý như tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL; ngoài ra cần bổ sung hệ thống những tri thức hỗ trợ cho CTXP như tri thức về phương thức điều hành Ủy ban nhân dân; xây dựng quy chế làm việc, giao tiếp với dân; giải quyết tranh chấp đất đai ở cơ sở; giám sát việc thực hiện công việc đã phân công; về quy hoạch, lựa chọn, sử dụng công chức cấp xã và cán bộ các khu phố mà còn phải biết vận dụng linh hoạt có kết quả những tri thức trên phù hợp với điều kiện và mục đích của địa bàn mình quản lý. Để thực hiện nhóm biện pháp này đòi hỏi các nhà trường, hệ thống học viện chính trị - hành chính và các cấp có thẩm quyền cần phải đổi mới, xây dựng và hoàn thiện các khung chương trình, nội dung và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với đối tượng là CTXP.

##### ***4.3.1.2. Biện pháp hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường***

Cơ chế, chính sách đãi ngộ là công cụ điều tiết cực kỳ quan trọng trong công tác lãnh đạo, quản lý. Cơ chế, chính sách đãi ngộ có thể thúc đẩy tạo động lực cho sự phát triển nhưng cũng có thể kìm hãm hoặc triệt tiêu các động lực, cản trở sự



phát triển chung, trong đó có hoạt động lãnh đạo, quản lý. Đối với đội ngũ CTXP nếu có cơ chế, chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ có tác dụng thúc đẩy, khuyến khích sự tích cực, hăng hái, có trách nhiệm với công việc, phát huy được sự sáng tạo của đội ngũ cán bộ này. Ngược lại nếu cơ chế, chính sách bất cập, có sai lầm sẽ tạo tâm lý không tin tưởng, chán nản, hạn chế sự sáng tạo, triệt tiêu động lực phát triển, nội bộ mất đoàn kết, nhân cách người cán bộ lãnh đạo, quản lý sẽ bị khiếm khuyết, què quặt. Do vậy, việc hoạch định, đổi mới cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với CTXP cần tập trung vào một số vấn đề sau:

- Giải quyết vấn đề tiền lương: Đối với CTXP thì tiền lương vừa là vấn đề chính sách, vừa phản ánh bản chất xã hội, phản ánh mục đích lao động của con người, tiền lương phải phản ánh được trình độ, năng lực thực tế của người cán bộ, người lao động. Phải giảm bớt các khoản bao cấp, ưu đãi, đặc quyền, đặc lợi đối với người cán bộ lãnh đạo, quản lý mà chỉ nên quan tâm, ưu đãi những người có nhiều công lao, đóng góp hữu ích cho địa phương, cho dân và cho nước. Nhưng phải có cơ chế, chính sách động viên họ phát huy khả năng, năng lực và trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao như chính sách hỗ trợ lúc khó khăn, tăng thêm tiền hỗ trợ lao động ngoài giờ, kịp thời khen thưởng các sáng kiến... Tiền lương phải đảm bảo đủ nhu cầu cuộc sống để có thể tái sản xuất xã hội, có như vậy mới giảm thiểu và tránh được tình trạng tham ô, tham nhũng và các khoản thu “đen”.

- Cần có cơ chế, chính sách đầu tư, ưu tiên cho đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ là CTXP. Các cấp, ngành chức năng có thẩm quyền cần chú ý, quan tâm hơn đến việc lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng và sắp xếp những CTXP là nữ.

- Cần có chính sách khen thưởng hợp lý, kịp thời, thỏa đáng kể cả về vật chất và tinh thần cho những CTXP hoạt động tích cực, có nhiều thành tích trong quá trình lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức thực hiện các QĐQL được giao.

#### *4.3.1.3. Biện pháp đổi mới nội dung, chương trình, hình thức, phương pháp và thời gian đào tạo, bồi dưỡng cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Đây là một trong những vấn đề quan trọng trong con đường hình thành, phát triển và nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý. Công tác giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng cần phải tập trung vào đổi mới chương trình, nội dung và hình thức đào tạo, bồi dưỡng, đây là vấn đề cốt lõi của công tác giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, là vấn đề cần thiết để giải quyết nhu cầu trước mắt hiện nay. Trong quá trình giáo dục,

đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cần quán triệt phương châm lý luận gắn liền với thực tiễn, học đi đôi với hành. Kết quả nghiên cứu thực tiễn cho thấy, công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ đối với CTXP còn bộ lộ nhiều hạn chế, nội dung đào tạo, bồi dưỡng còn nặng mang tính chất hàn lâm, kinh viện, cấu tạo nội dung nghiêng nặng về giảng dạy lý thuyết chưa chú ý rèn kỹ năng thông qua các hình thức giảng dạy tích cực. Do vậy, các chương trình bồi dưỡng ngắn hạn về kỹ năng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý nói chung, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng cần tập trung hướng vào bồi dưỡng cả những kiến thức cơ bản lẫn kiến thức chuyên sâu, kiến thức chuyên ngành. Hình thức đào tạo phải đa dạng nhưng phải cơ bản, tiếp tục giữ vững và phát triển hình thức đào tạo cơ bản, đào tạo tập trung chính quy và đào tạo tại chức, tạo điều kiện thuận lợi phù hợp cho mọi đối tượng, chức vụ khác nhau với nhu cầu học tập, bồi dưỡng khác nhau.

#### *4.3.1.4. Biện pháp nâng cao uy tín cá nhân của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường*

Uy tín người lãnh đạo, quản lý là một trong những hiện tượng tâm lý xã hội, người thiếu uy tín, uy tín thấp hoặc mất uy tín thì trong công tác sẽ không thể đạt được hiệu quả bởi họ sẽ không nhận được sự ủng hộ của đồng nghiệp, của quần chúng nhân dân trong thực hiện nhiệm vụ. Để nâng cao uy tín của mình, mỗi CTXP cần thực hiện các nội dung cụ thể như: Nâng cao sự hiểu biết về xã hội, sâu sát với quần chúng nhân dân, lắng nghe ý kiến của dân để kịp thời đề ra những chiến lược, sách lược phát triển của địa phương theo yêu cầu theo yêu cầu phát triển chung của đất nước; không bị ảnh hưởng bởi những cám dỗ, mặt trái của cơ chế thị trường, bởi lẽ CTXP mà tham nhũng, những nhiều nhân dân thì sớm muộn cũng sẽ bị mất uy tín, mất lòng tin với nhân dân; trong quản lý điều hành luôn gắn liền với pháp luật, nghĩ ra nhiều cơ chế, nhiều biện pháp để thúc đẩy sự phát triển nhưng phải hợp pháp, phải có sự hiểu biết sâu rộng, toàn năng, gương mẫu, mới nâng cao được uy tín của mình; việc ra quyết định trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo cần cẩn trọng, chuẩn xác, có tính khả thi và phù hợp với điều kiện thực tế; phải kiên trì tự phấn đấu rèn luyện, cả về phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn, có bản lĩnh, tư tưởng chính trị vững vàng, tạo được sự tin tưởng của cấp dưới và nhân dân đối với mình. Trong công việc và quan hệ với mọi người cần khiêm tốn và có nguyên tắc, nghiêm khắc với bản thân mình, sống có tình nghĩa, tự tin và tự trọng; phải cho mọi người

thấy rằng mình làm lãnh đạo, quản lý là để phục vụ sự nghiệp của Đảng, của nhân dân và của đất nước. Gắn bó với nhân dân, thường xuyên tiếp xúc và lắng nghe ý kiến của họ, tháo gỡ kịp thời những vướng mắc tư tưởng, những thân thế xã hội bất lợi, khai thác tiềm năng của họ để cùng nhau thực hiện kỳ được những mục tiêu chiến lược của huyện đề ra; phải thường xuyên tự kiểm tra, tự phê bình nghiêm khắc, có kế hoạch sửa chữa kịp thời những khuyết điểm của mình, quan hệ đúng mực với cấp trên, đồng nghiệp và nhân dân. Thực hiện dân chủ, công khai trong đề bạt, khen thưởng, kỷ luật, có biện pháp tự điều chỉnh những phẩm chất tâm lý cá nhân trong quá trình làm việc của mình.

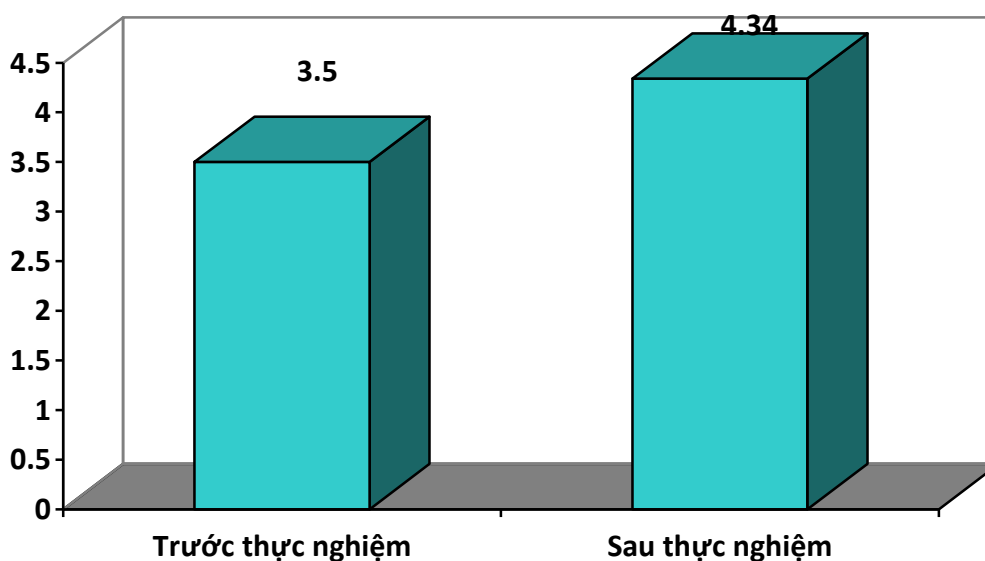
#### **4.3.2. Kết quả thực nghiệm tác động**

Trên cơ sở các biện pháp tâm lý – sư phạm đã đề xuất ở trên, trong điều kiện cho phép, chúng tôi chỉ tiến hành tác động 2 biện pháp như đã phân tích ở chương 3 (mục 3.3.7) nhằm nâng cao kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP. Khóa học đã được học viên đánh giá cao cả về nội dung, hình thức và các phương pháp giảng dạy. 100% học viên đều đánh giá qua khóa học đã củng cố và bổ sung thêm nhiều tri thức mới về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL, nhất là hiểu sâu sắc những tri thức về quyền lực vị trí và quyền lực cá nhân trong lãnh đạo; những tri thức về phong cách lãnh đạo, lắng nghe và làm việc nhóm.... Một học viên đánh giá: *“Qua khóa học bản thân đã hiểu sâu sắc hơn rất nhiều những kiến thức về nghệ thuật lãnh đạo, nhất là những kỹ năng hiểu người, tìm hiểu tính cách của cán bộ dưới quyền, cũng như kỹ năng ra quyết định và sử dụng phong cách lãnh đạo, quản lý”* (Phạm Thành L).

Chuyên đề tập huấn được thiết kế gắn lý luận và thực tiễn được xây dựng bám sát công việc ở cấp cơ sở xã, phường, nhiều tình huống quản lý sát hợp với thực tiễn địa phương được thảo luận và giải quyết dựa trên nền tảng lý luận đã cung cấp cho học viên. Bên cạnh việc hệ thống hóa các lý luận cơ bản về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cho học viên, học viên được bổ sung thêm những tri thức về tâm lý học trong việc tổ chức thực hiện QĐQL và những nội dung về động viên, khích lệ, về làm việc nhóm, kỹ năng lắng nghe... Học viên Trần Quốc H nhận xét: *“Mặc dù đã được tham gia một số lớp tập huấn về kỹ năng lãnh đạo nhưng nội dung các khóa học chủ yếu là lý thuyết trừu tượng, phương pháp giảng dạy chủ yếu là đọc thoại, ít tình huống thực tiễn làm cho buổi học nhàm chán, nhưng khóa học này, các*

giảng viên đưa ra những tình huống thiết thực và yêu cầu học viên thảo luận và trình bày nên mọi người hào hứng và qua quá trình tự giải quyết đó, mỗi học viên đã tự rút ra được những ẩn ý đằng sau lý thuyết lãnh đạo đã được giảng viên đưa ra”.

Kết quả đánh giá sau 6 tháng thực nghiệm tác động, bằng các phương pháp đánh giá như phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi, phương pháp phỏng vấn sâu, phương pháp nghiên cứu chân dung điển hình và phương pháp quan sát đều cho thấy có những thay đổi rất tích cực cả về mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và mức độ vận dụng thường xuyên, thành thạo và thành công đều được nâng cao. Kết quả cho thấy, sau thực nghiệm tác động, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP được nâng lên rõ rệt với ĐTB tăng từ 3,50 (trước thực nghiệm) lên 4,34 (sau thực nghiệm). Độ chênh lệch giữa 2 lần đo là 0,84. Kiểm định T-Test cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,01$ ). Điều đó chứng tỏ các biện pháp tác động được lựa chọn là hợp lý, hiệu quả.



*Biểu đồ 4.6. Mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP trước và sau thực nghiệm*

Xét theo tỷ lệ mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP bằng cách dựa trên tổng điểm mà CTXP tự đánh giá, dùng sơ đồ đường cong chuẩn để phân định các nhóm mức độ kỹ

năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Kết quả thu được thể hiện ở bảng dưới đây:

*Bảng 4.16. Mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP (theo tỷ lệ %)*

TT	Các mức độ	Trước thực nghiệm		Sau thực nghiệm	
		n	%	n	%
1	<b>Thấp &lt; 121 điểm</b>	1	8,3	0	0,0
2	<b>Trung bình (121 – 131 điểm)</b>	11	91,7	1	8,3
3	<b>Cao (&gt; 131 điểm)</b>	0	0,0	11	91,7

*Ghi chú: n là số người*

Từ kết quả ở bảng 4.16 cho thấy, nếu như trước thực nghiệm tác động tỷ lệ CTXP chủ yếu ở mức trung bình (91,7%) không có ai ở mức điểm cao thì sau tác động tỷ lệ này đã thay đổi lên mức cao là 91,7% CTXP, mức điểm trung bình chỉ còn 8,3%. Trong khi đó mức độ thấp trước khi thực nghiệm là 1 người chiếm 8,3% thì sau tác động không còn ai ở mức độ này.

Đi sâu phân tích từng mặt biểu hiện cụ thể, kết quả cho thấy mức chênh lệch ĐTB ở tất cả các mặt biểu hiện của kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL đều có ý nghĩa về mặt thống kê (xem các biểu đồ dưới đây). Trong đó, mức độ hiểu biết và vận dụng tri thức về cách thức “*Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy*” tăng lên ở mức cao nhất với độ chênh lệch là 1,02 (ĐTB từ 3,33 lên 4,35); mức độ hiểu biết và vận dụng tri thức về cách thức “*Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL*” thay đổi ở mức thấp nhất cũng có độ chênh lệch khá cao 0,54 (ĐTB từ 3,50 lên 4,04) – xem bảng 4.17

Bảng 4.17. Mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP trước và sau thực nghiệm (ĐTB)

TT	Các kỹ năng thành phần	Mức độ	Trước thực nghiệm	Sau thực nghiệm	Độ chênh lệch
1	- Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3,58	3,95	0,37
		Vận dụng thường xuyên	3,41	3,83	0,41*
		Vận dụng thành thạo	3,45	3,91	0,45*
		Vận dụng thành công	3,54	4,45	0,91**
	<b>ĐTB</b>			3,50	4,04
2	- Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung (KN10).	Hiểu biết	3,25	4,08	0,83**
		Vận dụng thường xuyên	3,41	3,75	0,33
		Vận dụng thành thạo	3,58	4,08	0,50*
		Vận dụng thành công	3,75	4,33	0,58
	<b>ĐTB</b>			3,50	4,06
3	- Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.	Hiểu biết	3,12	3,95	0,83**
		Vận dụng thường xuyên	3,58	4,12	0,54*
		Vận dụng thành thạo	3,45	4,16	0,70*
		Vận dụng thành công	3,75	4,41	<b>0,66*</b>
	<b>ĐTB</b>			3,48	4,16
4	- Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.	Hiểu biết	3,16	4,41	1,25**
		Vận dụng thường xuyên	3,25	4,08	0,83*
		Vận dụng thành thạo	3,33	4,25	0,91**
		Vận dụng thành công	3,58	4,66	1,08*
	<b>ĐTB KN12</b>			3,33	4,35
5	- Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3,58	4,33	0,75**
		Vận dụng thường xuyên	3,41	4,16	0,75*
		Vận dụng thành thạo	3,41	3,91	0,50*
		Vận dụng thành công	3,75	4,33	0,58*
	<b>ĐTB</b>			3,54	4,18
6	- Chỉnh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện QĐQL.	Hiểu biết	3,33	4,33	1,0**
		Vận dụng thường xuyên	3,50	4,00	0,50*
		Vận dụng thành thạo	3,41	3,91	0,50*
		Vận dụng thành công	3,75	4,25	0,50*
	<b>ĐTB</b>			3,50	4,12

7	- Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.	Hiểu biết	3,42	4,37	0,95*
		Vận dụng thường xuyên	3,58	4,25	0,66*
		Vận dụng thành thạo	3,70	4,04	0,33
		Vận dụng thành công	3,45	4,66	1,21*
<b>ĐTB</b>			<b>3,54</b>	<b>4,33</b>	<b>0,79**</b>
8	- Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.	Hiểu biết	3,50	4,25	0,95**
		Vận dụng thường xuyên	3,58	3,91	0,33
		Vận dụng thành thạo	3,41	3,91	0,50*
		Vận dụng thành công	3,41	4,41	1,0*
<b>ĐTB</b>			<b>3,47</b>	<b>4,13</b>	<b>0,64**</b>
9	- Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.	Hiểu biết	3,75	4,41	0,66*
		Vận dụng thường xuyên	3,41	4,16	0,75*
		Vận dụng thành thạo	3,83	4,25	0,42
		Vận dụng thành công	3,83	4,75	0,92*
<b>ĐTB</b>			<b>3,70</b>	<b>4,39</b>	<b>0,69**</b>
<b>ĐTB chung</b>			<b>3,50</b>	<b>4,34</b>	<b>0,84**</b>

*Ghi chú: (\*\*) khi  $p < 0,001$ ; (\*) khi  $p < (0,05)$*

Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy, 100% khách thể tham gia thực nghiệm đều cho rằng đây là những tri thức có vai trò quan trọng để có thể điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP. Ông Trần Quốc H – Chủ tịch xã TN Quận BC cho biết: “Trong quá trình lãnh đạo, điều hành và chỉ đạo các công việc của Ủy ban nhân dân nói chung, những QĐQL cấp trên giao cho thực hiện tại địa phương nói riêng, thì ngoài việc sử dụng quyền lực vị trí với tư cách là CTX tôi đã sử dụng biết sử dụng quyền lực cá nhân như thuyết phục, làm gương, và nhờ các mối quan hệ là các cô chú có uy tín ở xã để khích lệ, động viên CBCD cũng như quần chúng nhân dân tham gia tích cực thực hiện các công việc được giao. Bằng khả năng biết lắng nghe nên đã nắm bắt được tâm tư nguyện vọng của bà con trong quá trình vận động họ thực hiện các chủ trương, chính sách của Nhà nước trên địa bàn”. Bà Nguyễn Thị H – Chủ tịch phường 3 Quận PN cho biết: “Sau khóa học về kỹ năng lãnh đạo, quản lý bản thân đã thay đổi cách nhìn nhận về việc điều hành Ủy ban nhân dân phường, trong đó việc cần phải xây dựng được bầu không khí tâm lý phấn khởi trong tập thể ủy ban nhân dân, hàng tuần, hàng tháng đều lồng ghép trong các buổi

*sinh hoạt đầu tuần như chào cờ và họp chi bộ cơ quan làm cho anh em phấn khởi, tin tưởng và chia sẻ các công việc chung của cơ quan”.*

Kết quả thăm dò ý kiến đánh giá của cán bộ dưới quyền cũng như của cán bộ cấp trên đều cho thấy, những CTXP tham gia khóa học kỹ năng lãnh đạo, quản lý đã có những thay đổi khá tích cực trong lãnh đạo, điều hành ở cơ sở. Ông Trần Văn Q – Chủ tịch Ủy ban nhân dân Quận X cho biết: *“Sau khi các đồng chí được bồi dưỡng qua khóa học nâng cao các kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL đã thay đổi rất nhiều trong nhận thức và thái độ nhìn nhận vấn đề ở cơ sở. Trong hoạt động lãnh đạo, quản lý nói chung trong chỉ đạo, điều hành các công việc ở cơ quan đạt hiệu quả khá tốt. Đã thể hiện được sự nhạy bén, nhanh trí ứng phó với các tình huống xảy ra”.*

Như vậy, qua phân tích các số liệu trên đây, có thể kết luận rằng các biện pháp tác động bồi dưỡng kiến thức lãnh đạo nói chung, kiến thức về phương thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL nói riêng và rèn luyện kỹ năng thông qua các tình huống quản lý là phù hợp và có hiệu quả. Sau thực nghiệm tác động, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL đã được nâng cao lên một cách rõ rệt ở mức tốt hơn nhiều so với trước khi tác động.

#### ***4.3.3. Phân tích trường hợp điển hình sau thực nghiệm tác động***

Với mục đích mô tả về mức độ, biểu hiện kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL, chúng tôi đã tiến hành quan sát các hoạt động của CTXP. Quá trình quan sát cùng với phỏng vấn sâu CTXP được tiến hành thông qua việc tham dự, chứng kiến khách quan một số hoạt động của CTXP ngay tại lớp bồi dưỡng thực nghiệm và việc giải quyết công việc hàng ngày của CTXP ở văn phòng làm việc của Ủy ban nhân dân xã, phường, trong việc điều hành các phiên họp giao ban của CTXP với Ban điều hành Khu phố và tiếp xúc với QCND. Các quan sát được thực hiện bằng con đường chính thức và không chính thức. Các khách thể trong quá trình quan sát và phỏng vấn sâu là những khách thể tham gia thực nghiệm tác động nâng cao kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Kết quả quan sát và phỏng vấn sâu CTXP được khái quát bằng 2 chân dung cụ thể sau đây:

***Trường hợp 1: Ông Nguyễn Minh H***, Chủ tịch UBND phường 15, Quận PN

Năm sinh: 1980

Số năm công tác: 12 năm

Số năm làm Chủ tịch UBND phường: 3 năm



Tốt nghiệp đại học ngành Khoa học xã hội

Trình độ chính trị: trung cấp lý luận chính trị

Lãnh đạo và đồng nghiệp đánh giá là người năng động, tính tình mạnh mẽ và có phần nóng tính khi gặp những vấn đề khó khăn. Trong điều hành giải quyết công việc chưa thể hiện sự linh hoạt, mềm dẻo đặc biệt là khả năng lắng nghe và phối hợp hành động của các thành viên còn có phần hạn chế.

Sau thực nghiệm tác động, ĐTB kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL tăng từ 3,41 lên 4,16.

Quan sát quá trình thực hiện công việc của Ông H cho thấy, Ông H tham gia tích cực trong quá trình thảo luận nhóm, ghi chép tỷ mỉ các ý kiến của giảng viên và có nêu câu hỏi để xin ý kiến giải đáp của giảng viên và các bạn trong lớp. Sau khi nghe giảng lý thuyết đã vận dụng lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn để xử lý tình huống quản lý mà giảng viên đưa ra đã có nhiều ý tưởng hay và được các khách thể cùng lớp đánh giá cao. Sau khóa học sự thay đổi về suy nghĩ trong điều hành, chỉ đạo của Ông H trở nên rõ rệt. Ông H cho biết: *“Sau khóa học bản thân đã hiểu rõ nhiều vấn đề, có những vấn đề mình từng vận dụng trong thực tiễn điều hành nhưng không gọi được tên chính thức của nó, chưa hiểu bản chất tại sao là như thế, nhưng qua phần trang bị lý luận của giảng viên tôi đã hiểu được quy luật, bản chất của vấn đề. Chẳng hạn như việc sử dụng phong cách lãnh đạo phải hết sức linh hoạt và tùy vào đối tượng quản lý cũng như không gian và thời gian cụ thể của tình huống”*. Ông H cũng chia sẻ: *“Với việc sử dụng phương pháp tích cực lấy học viên làm trung tâm của giảng viên đã thực sự lôi kéo người học tham gia, khơi gợi tính tích cực ở họ, đặt ra những tình huống rất gần gũi với họ trong điều hành đã buộc mỗi học viên phải suy nghĩ tìm tòi, nếu trước kia mặc dù có học qua ở nhiều hệ lớp khác nhau một phần vì chưa có nhiều kinh nghiệm, một phần giảng viên chỉ giảng lý thuyết nên cũng không chú ý lắm”*. Anh H cũng cho biết đối với bản thân, sự hiểu biết những tri thức về cách thức động viên, khích lệ; tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh; lắng nghe, sử dụng quyền lực hợp lý sẽ giúp cho mỗi người lãnh đạo, quản lý nhất là đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp cơ sở là rất cần thiết. Chính nhờ quá trình học tập đó mà về áp dụng trong chỉ đạo điều hành việc thực hiện các QĐQL mang lại hiệu quả cao.

Trong điều hành công việc hàng ngày ông H đã biết 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. Trả lời câu hỏi “Ông hãy mô tả lại kết quả của việc tổ chức thực hiện QĐQL gần đây nhất của cá nhân Ông khi được giao tổ chức thực hiện QĐQL”. Ông H cho biết: “vừa qua phường đã tiến hành tổ chức thực hiện QĐQL của cấp trên giao cho về việc “Mở rộng đường hẻm” theo phương châm “Nhân dân tự hiến đất”. Sau khi nhận được quyết định của cấp trên, tôi cùng với tập thể lãnh đạo phường triển khai hàng loạt các giải pháp để sớm hoàn thành mục tiêu của quyết định. Bước đầu tiên là phường thành lập Tổ vận động do Chủ tịch UBND làm Tổ trưởng; các thành viên là: Chủ tịch Ủy ban mặt trận tổ quốc Việt Nam, Chủ tịch Hội liên hiệp phụ nữ, Bí thư Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh, Chủ tịch Hội Cựu chiến binh, Hội trưởng Hội người cao tuổi, Bí thư chi bộ khu phố, Trưởng Ban điều hành Khu phố, Tổ dân phố (nơi có hẻm mở rộng). Tổ vận động cấp phường có nhiệm vụ phối hợp với các phòng ban chức năng liên quan quận tiến hành khảo sát cụ thể các tuyến hẻm xác định nhu cầu, tiêu chí lựa chọn tuyến đường, hẻm cần mở rộng, lập phương án triển khai cụ thể để tổ chức công khai lấy ý kiến của các hộ dân. Trong quá trình triển khai Tổ tập trung tuyên truyền vận động QCND tại địa phương hưởng ứng chủ trương quy hoạch của Nhà nước, chủ động phối hợp giải quyết hoặc báo cáo kịp thời cho cấp có thẩm quyền chỉ đạo tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc phát sinh để dự án triển khai được thuận lợi. Sau khi hoàn tất công tác chuẩn bị, UBND phường tổ chức họp toàn bộ các hộ dân có liên quan để lấy ý kiến rộng rãi về việc thực hiện dự án (có mời thêm đại diện các phòng, ban chức năng liên quan quận cùng tham dự). Nội dung chính của buổi họp là nêu rõ sự cần thiết mở rộng hẻm (như đảm bảo công tác phòng cháy chữa cháy, đảm bảo giao thông, mỹ quan tại khu vực; thông qua phương án thiết kế sơ bộ (hướng tuyến, tìm hẻm, quy mô mở rộng); mức độ bị ảnh hưởng đối với từng căn nhà, bảo đảm sự minh bạch với người dân trước khi dự án triển khai thực hiện,...; đồng thời lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của người dân về các giải pháp để giảm bớt mức độ ảnh hưởng đến nhà đất của nhân dân. Trên cơ sở tổng hợp ý kiến góp ý của

các hộ dân, Phường phối hợp với các phòng chức năng liên quan quận hoàn chỉnh phương án mở rộng hẻm trình UBND quận thông qua chấp thuận về chủ trương; tiến hành niêm yết công khai sơ đồ hướng tuyến chính thức tại trụ sở Ban điều hành khu phố và UBND phường tạo điều kiện cho nhân dân kiểm tra giám sát ranh giải tỏa của dự án; gửi bản vẽ hiện trạng giải tỏa, dự thảo bản chiết tính giá trị hỗ trợ vật kiến trúc cho từng hộ dân để kiểm tra, biết rõ mức độ ảnh hưởng của dự án đối với căn nhà và các chính sách có liên quan để yên tâm chấp hành chủ trương quy hoạch. Giai đoạn này, Tổ vận động phân công các thành viên thường xuyên liên hệ với các hộ dân để ghi nhận kịp thời các kiến nghị để giải thích, thuyết phục, vận động các hộ thực hiện việc tháo dỡ, bàn giao mặt bằng trống cho dự án triển khai thi công; đồng thời phản ánh đầy đủ cho UBND phường các vấn đề chưa hợp lý để thỉnh thị ý kiến chỉ đạo của Quận nhằm giải quyết hài hòa lợi ích của Nhà nước, lợi ích công cộng và quyền lợi chính đáng của từng hộ dân, góp phần hạn chế đến mức thấp nhất thiệt hại của nhân dân. Trong quá trình triển khai công tác vận động, đội ngũ Bí thư chi bộ Khu phố, Trưởng Ban Điều hành Khu phố, Tổ trưởng dân phố và các tổ chức đoàn thể quần chúng tại cơ sở đóng vai trò cực kỳ quan trọng vì đây là lực lượng chính trị nòng cốt, có điều kiện gần gũi, gắn bó với nhân dân và cũng là đối tượng phải giải tỏa như các hộ dân khác nên việc thuyết phục rất có hiệu quả. Nhiều vị cán bộ lão thành có uy tín tuy tuổi đã cao nhưng không quản ngại sức khỏe, thời gian để nhiệt tình, gương mẫu cùng đến vận động từng hộ dân thông suốt và hưởng ứng chủ trương của Nhà nước. Với cách làm “mưa dầm thấm lâu”, kiên trì giải thích, thuyết phục dần dần, đã giúp người dân hiểu được ý nghĩa, tầm quan trọng của dự án để hưởng ứng tích cực chủ trương của nhà nước. Lực lượng nòng cốt chính trị nêu trên cũng là những người thực hiện giám sát cộng đồng khi dự án đi vào thi công. Kết quả đã triển khai thực hiện 4 dự án mở rộng hẻm; trong đó đã hoàn tất 03 công trình, đang thi công 01 công trình”. Như vậy, có thể thấy, đã có sự chuyển biến khá tích cực trong nhận thức và hành vi của ông H sau quá trình tiếp thu lý luận và thực hành các bài tập tình huống quản lý về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói chung, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL nói riêng

**Trương hợp 2: Bà Nguyễn Phương Th,** Chủ tịch UBND xã TN, Huyện BC

Năm sinh: 1976

Số năm công tác: 16 năm

Số năm làm Chủ tịch UBND phường: 3 năm

Tốt nghiệp đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh

Trình độ chính trị: trung cấp lý luận chính trị

Sau thực nghiệm tác động, ĐTB kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL tăng từ 3,57 lên 4,26.

Quá trình tác động thực nghiệm: phương pháp và cách thức tiến hành cũng giống như trường hợp Ông H.

Là phụ nữ được nhiều CBCD và QCND thừa nhận là khá thông minh, sắc sảo và được đào tạo cơ bản về luật (cử nhân luật), bà Th 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 xã bà Th hiểu biết đầy đủ về quyền hạn, trách nhiệm của người đứng đầu chính quyền cơ sở. Đã từng trải qua các cương vị là Phó Chánh văn phòng UBND huyện trước khi làm chủ tịch UBND xã giúp bà có nhiều kinh nghiệm trong lãnh, chỉ đạo. Nhiều CBCD và QCND ở xã cho rằng, họ chưa hiểu nhiều về bà Th 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 Th thường tỏ ra là người nghiêm túc, ít trò chuyện và gần gũi một cách cởi mở với CBCD và QCND. Một Trưởng ấp của xã nhận xét: *“Chị Th là người khá nghiêm túc và chín chắn trong giải quyết vấn đề. Do công tác ở huyện chuyển về với thời gian chưa nhiều và không phải là người tại xã nên ít có điều kiện tiếp xúc, chỉ thông qua công việc để tiếp xúc và trò chuyện với chị”*. Quan sát của chúng tôi trong những lần gặp chính thức và không chính thức đối với bà cho thấy, bề ngoài bà điềm đạm và nhỏ nhẹ, khi tiếp xúc với CB trong các cuộc họp triển khai công việc tại ủy ban bà tỏ ra nghiêm nghị và tiết kiệm lời nói.

Trong quá trình thảo luận thực nghiệm tác động bằng nhiều tình huống gợi mở và sự động viên tích cực của giảng viên nhất là sau khi được tìm hiểu về trắc nghiệm tìm hiểu tính cách MBTI (trắc nghiệm tìm hiểu về tính cách) bà đã trở lên vui vẻ và hòa nhập nhanh với các bạn cùng lớp. Đã có nhiều chia sẻ khá ấn tượng trong buổi thảo luận với giảng viên và các bạn cùng lớp. Bà Th cho biết: *“Sau khi được học các chuyên đề về phong cách lãnh đạo, sử dụng quyền lực thông minh, nhất là những tri thức về tâm lý học lãnh đạo, quản lý như trắc nghiệm MBTI đã giúp tôi hiểu về chính bản thân mình nhiều hơn và qua đó đã hiểu về đồng nghiệp, cán bộ cấp dưới nhiều hơn”*.

Sau thực nghiệm chúng tôi tiếp tục quan sát tại các buổi điều hành cuộc họp triển khai công việc tại Ủy ban nhân dân xã và các Ấp trong xã cho thấy, bà Th đã trở lên gần gũi hơn rất nhiều so với trước khi tham gia khóa học, chính điều này đã giúp cho CBCD hiểu về bà nhiều và chia sẻ nhiều hơn với bà. Bà Th tâm sự: *“Do từ huyện*

về, lại không phải là người trong xã nên khi mới về rất e dè và ngại ngùng khi tiếp xúc với các bác các chú trong xã, chính điều đó đã gây những hiểu lầm không đáng có. Sau một thời gian trải nghiệm nhất là qua các lớp bồi dưỡng kiến thức về lãnh đạo quản lý nói chung đã giúp bản thân tự tin hơn rất nhiều”. Ông Huỳnh S – Phó chủ tịch UBND xã cho biết: “Chị Th đã có nhiều thay đổi theo chiều hướng tích cực, khả năng lắng nghe CBCD và QCND tốt hơn rất nhiều so với ngày đầu mới về nhận nhiệm vụ. Sự hòa đồng, chia sẻ khó khăn với CBDQ cũng như sự hiểu biết phong tục văn hóa của địa phương đã giúp chị đưa ra các quyết định hợp lý, giải quyết thành công nhiều vấn đề do cấp trên giao xuống. Các chỉ tiêu đặt ra của Đảng ủy và Hội đồng nhân dân xã đều đạt và vượt”.

Trong công tác điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của các nhóm, sự phối hợp giữa các bộ phận trong UBND bà Th đã rất linh hoạt không còn tỏ ra mệnh lệnh, quan liêu như 2 năm đầu tiên khi về nhận công tác, những việc khó khăn, phức tạp cần phải đương đầu bà đã dân chủ bàn bạc xin ý kiến của các tập thể và của người dân trên địa bàn trước khi ra quyết định cuối cùng. Chẳng hạn như trong lĩnh vực quản lý đất đai, xây dựng nhà ở của người dân trên địa bàn. Có thể nói từ nhận thức đến hành động của bà Th 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. Đồng chí Phó chủ tịch UBND huyện cho chúng tôi biết: “Hai năm nay xã TN 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 xã TN và cá nhân của chị Th trong vai trò là người chỉ đạo”.

Tóm lại, cả 2 trường hợp điển hình, trước tác động thực nghiệm họ đã được tham gia nhiều khóa học về lý luận chính trị, về chuyên môn nghiệp vụ và về kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên với các nội dung thường trùng lặp, phương pháp truyền thống nặng về lý thuyết đã không tạo ra được kỹ năng phù hợp với vị trí vai trò của họ. Nhưng với cách thức tác động phù hợp bằng phương pháp lấy học viên làm trung tâm, nội dung được cấu tạo sát với với thực tiễn của địa phương và với vị trí, vai trò của CTXP, các trường hợp tham gia thực nghiệm đã có sự thay đổi về nhận thức và hành vi một cách rất tích cực. Điều này, một lần nữa khẳng định tính khả thi của biện pháp tác động mà chúng tôi tiến hành thực nghiệm.

#### ***Tiểu kết chương 4***

Qua phân tích kết quả nghiên cứu thực trạng kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP có thể rút ra một số kết luận sau đây:

Một là, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP đa số ở mức trung bình cao. Giữa các kỹ năng thành phần có mối tương quan thuận và khá mạnh với nhau. Trong đó, nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan mạnh nhất với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

Hai là, không có sự khác biệt giữa tự đánh giá của nam CTXP và nữ CTXP, cũng như những CTX và CTP về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Tuy nhiên, về góc độ trình độ học vấn và trình độ chính trị có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, những CTXP có trình độ sau đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ cử nhân và những CTXP ở trình độ cao cấp và cử nhân lý luận chính trị có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ trung cấp lý luận chính trị.

Ba là, các yếu tố chủ quan và khách quan có ảnh hưởng nhiều đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, các yếu tố chủ quan có mức độ dự báo cao hơn những yếu tố khách quan.

Bốn là, kết quả thực nghiệm và nghiên cứu chân dung tâm lý điển hình 2 CTXP cho thấy các biện pháp tác động tâm lý – sư phạm đã thực sự khả thi và có hiệu quả. Học viên đã được củng cố kiến thức về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL được nâng cao một cách rõ rệt.

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### 1. KẾT LUẬN

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, cho phép chúng tôi đi đến một số kết luận như sau:

#### 1.1. Về lý luận

1.1.1. Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là khả năng vận dụng tri thức về phương thức lập kế hoạch; bố trí nguồn lực; điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL phù hợp với những điều kiện, hoàn cảnh cụ thể để thực hiện thành công các mục tiêu đặt ra của QĐQL.

1.1.2. Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP là một kỹ năng phức hợp gồm 4 nhóm kỹ năng cơ bản là: nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL; nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL. Các kỹ năng thành phần này có mối liên hệ mật thiết với nhau tạo thành một chỉnh thể thống nhất.

1.1.3. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Các yếu tố chủ quan như: trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý; động cơ lãnh đạo, quản lý và uy tín cá nhân của CTXP; các yếu tố khách quan như: công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý; chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước; sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL; năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ giúp việc.

#### 1.2. Về thực tiễn

1.2.1. Kết quả nghiên cứu thực tiễn cho thấy, kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP phần lớn phát triển ở mức trung bình cao. Nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL có mức độ phát triển cao hơn so với các nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP. Kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP có mối tương quan thuận, rất mạnh với các nhóm kỹ năng thành phần. Trong đó, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL có mối tương quan mạnh nhất với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL. Giữa các kỹ năng thành phần cũng có mối tương quan thuận và rất mạnh với nhau.

1.2.2. Có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kỹ năng tổ chức thực hiện

QĐQL của CTXP ở tiêu chí “trình độ học vấn” và “trình độ chính trị”. Trong đó, những CTXP có trình độ sau đại học có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ cử nhân và những CTXP ở trình độ cao cấp và cử nhân lý luận chính trị có kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL cao hơn so với những CTXP ở trình độ trung cấp lý luận chính trị.

1.2.3. Tất cả các yếu tố chủ quan và khách quan được xem xét trong nghiên cứu này đều có mối tương quan thuận và tác động mạnh đến mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, yếu tố “Trình độ được đào tạo về nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý” và “sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL” có tác động mạnh hơn tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Sự kết hợp đồng thời giữa các yếu tố tác động chủ quan có khả năng dự báo sự thay đổi mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP cao hơn hẳn so với sự tác động đồng thời của các yếu tố khách quan.

1.2.4. Kết quả thực nghiệm cho thấy tính khả thi của các biện pháp tác động bồi dưỡng kiến thức và rèn luyện kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP. Có thể làm thay đổi theo hướng tích cực kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP nếu áp dụng phương pháp giảng dạy tích cực lấy người học làm trung tâm theo tiến trình: tác động vào nhận thức làm thay đổi suy nghĩ của người học về ý nghĩa, tầm quan trọng của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL và trang bị cho người học một số vấn đề lý luận về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP, rèn kỹ năng qua các bài tập bài tập tình huống thông qua hình thức thảo luận nhóm, làm việc cá nhân kết hợp với sử dụng các công cụ, kỹ thuật phát triển tư duy sáng tạo.

1.2.5. Kết quả nghiên cứu thực trạng và thực nghiệm tác động đã chứng minh được giả thuyết nghiên cứu của luận án. Đồng thời cũng đã chứng minh được tính khả thi của các biện pháp tác động tâm lý – sư phạm có thể nâng cao được kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP.

## **2. KIẾN NGHỊ**

### *2.1. Đối với Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh*

2.1.1. Ban hành các văn bản quy định cụ thể, rõ ràng, bắt buộc về tiêu chuẩn được bổ nhiệm chức danh CTXP, ngoài một số quy định chung đã có như: phải qua đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở, có trình độ ngoại ngữ, tin học... Muốn vậy thì lãnh đạo các cấp, ngành phải phối kết hợp với quận, huyện làm tốt công tác rà soát, quy hoạch, kế hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, nâng



cao trình độ lý luận chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý cho đội ngũ CTXP. Coi trọng bồi dưỡng các quan điểm, đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước, trong đó hết sức quan tâm đến đường lối, quan điểm lãnh đạo, quản lý, việc thực hiện chiến lược phát triển kinh tế xã hội của quận, huyện. Bồi dưỡng kiến thức khoa học và kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Bồi dưỡng các phẩm chất đạo đức, tác phong, phong cách lãnh đạo, quản lý dân chủ, khoa học. Bồi dưỡng các kỹ năng lãnh đạo, quản lý, kỹ năng giao tiếp và tổ chức các hoạt động thực tiễn.

2.1.2. Xây dựng cơ chế, chính sách và có chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho CTXP phù hợp với điều kiện kinh tế của địa phương. Cụ thể như: Có chế độ đãi ngộ, khuyến khích CTXP tham gia học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ lý luận, chuyên môn, nghiệp vụ cũng như trình độ quản lý. Cần có chế độ cụ thể hàng tháng theo từng mức đối với: cán bộ được đi học dài hạn ở các trường của Trung ương, của thành phố, các tỉnh và các cán bộ tham gia học tập, bồi dưỡng ngắn hạn...

2.1.3. Việc tuyển chọn, đánh giá, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, quản lý phải được làm thường xuyên. Trong đó cần chú ý đến vấn đề tạo nguồn để đưa đi đào tạo trước khi bổ nhiệm. Công tác tuyển chọn, bổ nhiệm phải được làm một cách nghiêm túc, chặt chẽ, khách quan, bám sát tiêu chuẩn của người cán bộ lãnh đạo, quản lý. Việc điều động, luân chuyển cán bộ phải được làm một cách công bằng, khách quan, không vụ lợi, không cục bộ địa phương, không bè cánh và phải coi đây là nhiệm vụ bắt buộc đối với người cán bộ lãnh đạo, quản lý.

## **2.2. Đối với Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh**

2.2.1. Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng các chức danh quản lý hành chính nhà nước cấp cơ sở xã, phường cần chú ý rèn luyện các kỹ năng quản lý, nhất là các kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL, kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL và kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL. Bên cạnh đó, cần nâng cao trình độ lý luận chính trị cao cấp và trình độ học vấn cho đội ngũ cán bộ là CTXP.

2.2.2. Cần cập nhật thường xuyên kiến thức, kỹ năng cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp cơ sở xã, phường. Trong đó, chú ý xây dựng các tình huống lãnh đạo sát hợp với tình hình của địa phương trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng của Học viện.

2.2.3. Sử dụng kết hợp nhiều phương pháp giảng dạy khác nhau trong bồi dưỡng, tập huấn, nhưng phải thu hút được sự tham gia tích cực của người học nhằm giúp họ nâng cao hiểu biết và thực hành áp dụng kỹ năng mới. Đồng thời tăng cường sử dụng các phương tiện kỹ thuật hỗ trợ nghe nhìn giúp họ dễ dàng tiếp thu các kiến thức mới, cũng qua đó gây hứng thú học tập của người học.

2.2.4. Về đội ngũ giảng viên tham gia bồi dưỡng, tập huấn: Lựa chọn những giảng viên đã có nhiều kinh nghiệm trong hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp cơ sở, am hiểu kiến thức chuyên sâu về tâm lý xã hội, pháp luật và các kiến thức xã hội khác. Đặc biệt là có kinh nghiệm trong việc giảng dạy có sử dụng các phương pháp tích cực cũng như có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống quản lý ở cấp cơ sở.

### **2.3. Đối với Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường**

#### **2.3.1. Rèn luyện ý thức tự học tập, tự đào tạo, tự bồi dưỡng.**

Thực tiễn cho thấy trong quá trình công tác, CTXP luôn phải tiếp xúc, đối mặt với mọi vấn đề có thể xảy ra, từ đó đòi hỏi họ phải có trình độ kiến thức, năng lực để tự giải quyết vấn đề một cách thấu đáo, trong khi kiến thức được đào tạo cơ bản chỉ đủ đem lại cho CTXP những hiểu biết ban đầu. Vì vậy, muốn làm tròn chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm của mình, CTXP phải thường xuyên tự học, tự rèn luyện phấn đấu, tự học. Không ngừng trau dồi nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ thông qua nhiều hình thức, nhiều phương tiện như truyền thanh, truyền hình, sách vở, báo chí, nhất là các sách chuyên ngành. Tổ chức tham quan, học tập để trao đổi, học tập kinh nghiệm của các địa phương, đơn vị bạn, có ý thức tiếp cận các thông tin quản lý và các cách làm việc mới như sử dụng máy vi tính, các phương tiện nghe, nhìn, công cụ hỗ trợ khác.

#### **2.3.2. Thường xuyên tự kiểm tra, tự điều chỉnh và tự phê bình.**

Cần nghiêm túc lắng nghe các ý kiến của cấp dưới và có trách nhiệm sửa chữa những thiếu sót của mình, tuyệt đối không né tránh hoặc đổ trách nhiệm cho người khác khi vi phạm sai lầm. Đồng thời qua việc lắng nghe ý kiến của cấp dưới sẽ giúp CTXP hiểu họ nhiều hơn và qua đó xem xét, điều chỉnh những quyết định quản lý của mình cho phù hợp.

#### **2.3.3. Tổng kết thực tiễn rút ra những bài học kinh nghiệm.**

Có trình độ lý luận, trình độ chuyên môn, trình độ quản lý vẫn chưa đủ để đưa hoạt động lãnh đạo, quản lý đạt hiệu quả cao nếu CTXP không biết áp dụng vào thực tiễn, không chịu tổng kết thực tiễn để bổ sung và nâng cao nhận thức và lý luận. Thực tiễn sẽ giúp CTXP hoạt động điều hành công việc một cách phong phú và đây chính là

động lực để lôi kéo họ say mê với nghề nghiệp của mình, đây cũng chính là một trong những con đường giúp cho việc phát triển và hoàn thiện nhân cách của người lãnh đạo, quản lý.

#### *2.3.4. Xây dựng, tổ chức bộ máy hành chính chuyên nghiệp.*

Đây là yếu tố thể hiện hoạt động lãnh đạo, quản lý đặc trưng của CTXP. Do đó CTXP phải biết lựa chọn và xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hợp lý, nghĩa là phải biết tổ chức sắp xếp các hoạt động trong cơ quan, đơn vị mình một cách hợp lý, khoa học, tạo điều kiện cho các hoạt động chuyên môn của cơ quan, đơn vị đạt được hiệu quả cao nhất.

#### *2.3.5. Xây dựng bầu không khí tâm lý xã hội thuận lợi.*

CTXP phải biết giữ gìn và phát triển bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể. Nhân cách mẫu mực và uy tín của CTXP là yếu tố cơ bản tạo nên bầu không khí chan hòa, cởi mở, dễ chịu trong cơ quan, đơn vị. Điều đó có tác động trở lại rất lớn đối với việc hoàn thiện nhân cách người lãnh đạo, quản lý. Do đó, CTXP phải luôn luôn chú ý xây dựng một tập thể đoàn kết và thống nhất với nhau về mục đích, lợi ích, biết phát huy trí tuệ của tập thể, đó là một việc làm cần thiết để người lãnh đạo, quản lý xây dựng phong cách dân chủ của mình. Muốn vậy, CTXP phải am hiểu tâm lý học lãnh đạo, quản lý, biết tôn trọng, gần gũi cấp dưới, biết động viên và thúc đẩy hiệu quả lao động của các thành viên trong cơ quan, đơn vị để tạo không khí hào hứng, phấn khởi, gắn bó các thành viên của cơ quan, đơn vị, phải hết sức trung thực, cởi mở, chan hòa và đặc biệt là cần phải đối xử công bằng với cấp dưới. Tuyệt đối không để tình cảm cá nhân của mình trong những quan hệ công tác, phải là hạt nhân đoàn kết trong cơ quan, đơn vị, xây dựng cơ quan, đơn vị có mối quan hệ tốt đẹp giữa người với người, giữa các thành viên trong tập thể có sự thương yêu, đoàn kết, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC  
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Thanh Giang (2011), "Bàn về công tác đánh giá và sử dụng cán bộ - nhìn từ góc độ của khoa học tâm lý", *Tạp chí Xây dựng Đảng* (9), tr.43-46.
2. Nguyễn Thanh Giang (2013), "Phát triển kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường", *Tạp chí Lý luận chính trị* (10), tr.67-71.
3. Nguyễn Thanh Giang (2013), "Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường", *Tạp chí Tâm lý học* (12), tr.78-89.
4. Nguyễn Thanh Giang (2014), "Tác động của một số yếu tố khách quan đến kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường", *Tạp chí Tâm lý học* (8), tr.66-78.
5. Nguyễn Thanh Giang (2014), "Tác động của một số yếu tố chủ quan đến kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường", *Tạp chí Tâm lý học xã hội* (8), tr.56-66.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. Afanaxep V.G. (1979), *Con người trong quản lý xã hội*, Tập 1, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
2. Afanaxep V.G. (1979), *Thông tin xã hội và quản lý xã hội*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
3. Afanaxep V.G., Gvisiani Đ.M., Lixisum V.N., PôPốp G.KH. (1980), *Lao động của người lãnh đạo*, NXB Lao động, Hà Nội.
4. Hoàng Thị Anh (1992), *Kỹ năng giao tiếp sư phạm của sinh viên*, Luận án Phó Tiến sĩ, Đại học Sư phạm Hà Nội.
5. Nguyễn Văn Bình, Trần Đình Huỳnh, Đặng Quốc Bảo (1999), *Khoa học tổ chức và quản lý. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Blank W.W. (2005), *108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
7. Côvaliốp A.G. (1976), *Tâm lý học xã hội*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
8. Côvaliốp A. G. (1979), *Tâm lý học cá nhân*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
9. Nguyễn Cảnh Chất (2004), *Tinh hoa quản lý*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
10. Courtois G (1990), *Nghệ thuật lãnh đạo và quản lý*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Crupxkaia N.K. (1959), *Tuyển tập sư phạm*, Tập 6, NXB Matxcova.
12. Cudomina N.V. (1976), *Sơ thảo tâm lý học lao động của người giáo viên*, Cục Đào tạo bồi dưỡng - Bộ Giáo dục.
13. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1996), *Các học thuyết quản lý*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
14. Phạm Tất Dong (1984), *Tâm lý học lao động*, Cục Đào tạo bồi dưỡng – Bộ Giáo dục.
15. Phạm Tất Dong, Nguyễn Quang Uẩn (2001), *Tâm lý học đại cương*, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Lê Duẩn (1973), *Mấy vấn đề về cán bộ và tổ chức cách mạng xã hội chủ nghĩa*, NXB Sự thật, Hà Nội.
17. Nguyễn Công Dũng (2010), *Kỹ năng tham mưu của chuyên viên Ban Đảng cấp Trung ương*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Khoa học xã hội Việt Nam, Hà Nội.
18. Vũ Dũng (1991), *Tâm lý học xã hội - mấy vấn đề lý luận*, NXB Khoa học xã

hội, Hà Nội.

19. Vũ Dũng (chủ biên) (2000), *Từ điển Tâm lý học*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
20. Vũ Dũng (2006), *Tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
21. Trần Nhật Duật (2014), *Phong cách lãnh đạo của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã ở nước ta hiện nay*, Luận án tiến sỹ Tâm lý học, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội
22. Nguyễn Bá Dương (chủ biên) (2001), *Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
23. Nguyễn Bá Dương (chủ biên) (2007), *Những vấn đề cơ bản của khoa học tổ chức*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
24. Nguyễn Văn Đáng, Vũ Xuân Hương (1997), *Văn hóa và nguyên lý quản trị*, NXB Thống kê, Hà Nội.
25. Đảng Cộng sản Việt Nam (2002), *Văn kiện Hội nghị Trung ương lần thứ 5 khóa IX*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
26. 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.
27. Nguyễn Thanh Giang (2012), *Những đòi hỏi mới về năng lực của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã*, Đề tài khoa học cấp cơ sở, Viện Chính trị học, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
28. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2004), *Giáo trình khoa học quản lý*, Tập 1, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
29. Phạm Minh Hạc (Chủ biên) (1988), *Tâm lý học*, Giáo trình dành cho các trường Đại học Sư phạm, Tập 1, 2, NXB Giáo dục, Hà Nội.
30. Phạm Minh Hạc (1994), *Vấn đề con người trong công cuộc đổi mới*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
31. Phạm Minh Hạc (1999), *Nghiên cứu con người Việt Nam, nguồn lực trong công cuộc đổi mới*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
32. Phạm Minh Hạc – Lê Đức Phúc (Chủ biên) (2004), *Một số vấn đề nghiên cứu nhân cách*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
33. Phạm Minh Hạc (2005), *Tuyển tập Tâm lý học*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
34. Hersey P., Blanchard K. (1995), *Quản lý nguồn nhân lực*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
35. Trần Hiệp (Chủ biên) (1996), *Tâm lý học xã hội – Những vấn đề lý luận*, NXB

- bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
36. Hípsov H. và Phorvec M. (1984), *Nhập môn Tâm lý học xã hội Mác xít*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
  37. Ngô Công Hoàn (1997), *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
  38. Harold K., Cyril Odonnell, Heinz Weihrich (1992), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Tập 1, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
  39. Lê Thanh Hương (2006), *Những vấn đề cơ bản về nhân cách*, NXB Khoa học xã hội.
  40. Kegienchep P.M. (1978), *Những nguyên tắc của công tác tổ chức*, NXB Lao động, Hà Nội.
  41. Kitov A.I. (1985), *Những đặc điểm tâm lý của việc thông qua những quyết định quản lý*, NXB Thông tin lý luận, Hà Nội.
  42. Nguyễn Hải Khoát (1996), *Những khía cạnh tâm lý trong công tác cán bộ*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  43. Mai Hữu Khuê (1995), *Những khía cạnh tâm lý của quản lý*, NXB Lao động, Hà Nội.
  44. Kôvalépski (1978), *Người lãnh đạo và cấp dưới*, NXB Lao động, Hà Nội.
  45. Kôzloova Jô.V., Kuznetxov I.N. (1978), *Những cơ sở của khoa học quản lý sản xuất*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
  46. Kruchexki V.A (1987), *Những cơ sở Tâm lý học sư phạm*, Tập 1, 2, NXB Giáo dục, Hà Nội.
  47. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
  48. Lêbêdev U.I., Panov A.I. (1986), *Tâm lý xã hội trong quản lý*, Tập 3, Tập bài giảng của các GS Liên xô tại trường quản lý Trung ương, Hà Nội.
  49. Lêônchiev A.N. (1989), *Hoạt động, ý thức, nhân cách*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
  50. Levitov N.D. (1970), *Tâm lý học trẻ em và tâm lý học sư phạm*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
  51. Đỗ Long (chủ biên) (1991), *Tâm lý xã hội - Những vấn đề ứng dụng*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
  52. Đỗ Long (1995), *Hồ Chí Minh - những vấn đề tâm lý học nhân cách*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
  53. Nguyễn Ngọc Long, Nguyễn Hữu Vui, Vũ Ngọc Pha (chủ biên) (2001), *Triết*

- học dành cho nghiên cứu sinh và học viên cao học không thuộc chuyên ngành triết học*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
54. Lô-mốp B. Ph. (2001), *Những vấn đề lý luận và phương pháp luận Tâm lý học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
  55. Nguyễn Thị Tuyết Mai (2007), *Nâng cao năng lực tổ chức thực tiễn của cán bộ chủ chốt cấp xã (qua khảo sát ở đồng bằng sông Hồng)*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  56. Mác C. (1962), *Tư bản: Phê phán khoa Kinh tế chính trị*, Quyển 3, Tập 3, NXB Sự thật, Hà Nội.
  57. Makenzic A. (1989), *Cạm bẫy thời gian*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, Thành Phố Hồ Chí Minh.
  58. Mi-khe-ép (1978), *Lao động của người lãnh đạo*, NXB Lao động, Hà Nội.
  59. Mi-khe-ép (1979), *Những vấn đề xã hội tâm lý trong quản lý – lễ lối và phương pháp làm việc của người lãnh đạo*, NXB Lao động, Hà Nội.
  60. Morgan G. (2000), *Các cách tiếp cận về tổ chức*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
  61. Mouton J. và Black R. (1993), *Lãnh đạo, chìa khoá của sự thành công*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
  62. Hồ Chí Minh (1976), *Về đạo đức cách mạng*, NXB Sự thật, Hà Nội.
  63. Hồ Chí Minh (1995), *Toàn tập*, Tập 6, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  64. Hồ Chí Minh (1995), *Toàn tập*, Tập 7, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  65. Nguyễn Đức Minh, Nguyễn Hải Khoát (1981), *Cơ sở tâm lý học của công tác quản lý trường học*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
  66. Phạm Xuân Nguyên (2009), *Năng lực ra quyết định của sư đoàn trưởng trong chỉ huy chiến đấu*, Luận án Tiến sĩ quân sự, Học viện Chính trị, Hà Nội.
  67. Hoàng Thị Oanh (2003), *Nghiên cứu kỹ năng tổ chức trò chơi đóng vai có chủ đề cho trẻ 5 tuổi của sinh viên cao đẳng sư phạm nhà trẻ mẫu giáo*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.
  68. Petrovski V. (chủ biên) (1982), *Tâm lý học lứa tuổi và tâm lý học sư phạm*, Tập 2, NXB Giáo dục, Hà Nội.
  69. Hoàng Phê (Chủ biên) (1995), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.
  70. Nguyễn Đình Phong (2013), *Hành vi quyền lực của Chủ tịch Ủy ban nhân dân*



- phường, xã*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
71. Nguyễn Ngọc Phú (2000), *Một số vấn đề về Tâm lý học quân sự trong xây dựng quân đội*, NXB Quân đội nhân dân, Hà Nội.
  72. Nguyễn Ngọc Phú (chủ biên) (2002), *Tâm lý học lãnh đạo – quản lý bộ đội*, NXB Quân đội nhân dân, Hà Nội.
  73. Nguyễn Văn Phương (2009), *Kỹ năng học tập các môn lý luận chính trị của học viên cao cấp lý luận chính trị hệ tập trung tại Học viện Chính trị khu vực II*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Khoa học xã hội Việt Nam, Hà Nội.
  74. Pinto M. (1990), *Tư tưởng quản trị kinh doanh hiện đại*, Licossaxuba.
  75. Platonop K.K, Golubev G.G. (1974), *Tâm lý học tập*, Tập 2, Tổng cục đào tạo công nhân kỹ thuật, Hà Nội.
  76. Sakaue Cho (1995), *Ba nguyên tắc suy nghĩ để thành công*, NXB Thế giới, Hà Nội.
  77. Trần Xuân Sâm (chủ biên) (1998), *Xác định tiêu chuẩn và cơ cấu tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo chủ chốt trong hệ thống chính trị đổi mới*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
  78. Nguyễn Xuân Tảo, Võ Thành Khôi (2004), *Tâm lý học lãnh đạo, quản lý*, NXB Lý luận chính trị, Hà Nội.
  79. Lê Văn Thái (2000), *Nghiên cứu về năng lực ra quyết định quản lý của người giám đốc doanh nghiệp nhà nước trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.
  80. Trần Hương Thanh (2012), *Tính tích cực lao động của công chức hành chính cấp phường*, Luận án tiến sĩ Tâm lý học, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
  81. Trần Quốc Thành (1992), *Kỹ năng tổ chức trò chơi của Chi Đội trưởng Chi đội Thiếu niên Tiền phong Hồ Chí Minh*, Luận án Phó Tiến sĩ khoa học Sư phạm - Tâm lý, Hà Nội.
  82. Nhữ Văn Thao (2012), *Kỹ năng giao tiếp của Chính trị viên trong quân đội nhân dân Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Học viện Chính trị, Hà Nội.
  83. Mai Thanh Thế (2000), *Nghiên cứu năng lực tổ chức thực hiện quyết định của người lãnh đạo, quản lý*, Đề tài cấp cơ sở Viện Tâm lý học.
  84. Trần Trọng Thủy (1978), *Tâm lý học lao động*, Đại học Sư phạm Hà Nội.
  85. Trần Trọng Thủy (1992), *Khoa học chẩn đoán tâm lý*, NXB Thanh Hoá.
  86. Đỗ Hoàng Toàn (Chủ biên) (1994), *Lý thuyết quản trị kinh doanh*, Nhà xuất bản

- Thống kê, Hà Nội.
87. Huỳnh Thanh Tới (2013), *Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ chủ chốt cấp cơ sở ở quận Bình Tân – Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn tốt nghiệp Cao cấp lý luận chính trị - Hành chính, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
88. Tsêbursêva V.V. (1973), *Tâm lý học dạy học lao động*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
89. Song Tùng (1983), *Tổ chức ra quyết định và thực hiện quyết định*, NXB Sự Thật, Hà Nội.
90. Nguyễn Văn Túy (2000), *Năng lực chuyên biệt của cán bộ bộ đội biên phòng làm công tác quản lý kiểm soát ở cửa khẩu*, Luận án Tiến sĩ quân sự, Học viện chính trị, Hà Nội.
91. Phạm Thị Tuyết (2010), *Kỹ năng giao tiếp của cán bộ giao dịch ngân hàng*, Luận án Tiến sĩ Tâm lý học, Viện Khoa học Xã hội Việt Nam, Hà Nội.
92. Uwayaki (1995), *Bí mật của các doanh nghiệp chưa hề thất bại*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
93. Nguyễn Quang Uẩn (2001), *Tâm lý học đại cương*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
94. Umanxki L, Lutoskin A (1984), *Tâm lý học về công tác của Bí thư Chi đoàn*, NXB Thanh Niên, Hà Nội.
95. Phan Nải Việt (1994), *Khổng Tử với tư tưởng quản lý hiện đại*, NXB Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
96. Huỳnh Khải Vinh, Nguyễn Thanh Tuấn (1997), *Bàn về khoan dung văn hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
97. Hồ Văn Vĩnh (chủ biên) (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
98. Viện Khoa học tổ chức Nhà nước (1998), *Đạo đức, phong cách, lề lối làm việc của cán bộ, công chức theo tư tưởng Hồ Chí Minh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
99. Nguyễn Đình Xuân, Nguyễn Đức Đán (1994), *Giáo trình tâm lý học quản lý*, NXB Đại học Tổng hợp Hà Nội, Hà Nội.

#### **TIẾNG ANH:**

100. Baron Jonathan (1994), *Thinking and deciding*, Ed Cambridge.
101. Bass, B.M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

102. Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategics for taking charge*, New York: Harper & Row.
103. Bird, C (1940), *Social Psychology*, New York: Appleton-Century.
104. Boros J. & Základy (1982), *Psychologie*, Paris, SBN Bratislava.
105. Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage.
106. Chaplin J.P. (1971), *Dictionary of Psychology*, Dell Publishing Co.,Inc., New York.
107. Goldberg. L.R. (1990), "An alternative "description of personality": The big-five factor structure", *Journal of personality and social psychology* (59), pp. 1216-1229.
108. Goleman. D. (1995), *Emotional intelligence*, New York: Bantam.
109. Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam.
110. Jago, A,G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science* (3), pp. 315-336.
111. Judge, T.A. Bono, J.E. Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002), "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology* (87), pp. 765-780.
112. Jung, D. & Sosik, J.J. (2006), "Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders", *Journal of leadership & Organizational Studies* (12), pp. 12-27.
113. Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991), "Leadership: Do traits matter? The Executive", *Journal of Applied Psychology* (5), pp. 48-60.
114. Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986), "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generaliz tion procedures", *Journal of Applied Psychology* (71), pp. 402-410.
115. Mann, R.D. (1959), "A review of th relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin* (56), pp. 241-270.
116. Marlowe, H.A. (1986), "Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence", *Journal of Educational Psychology* (78), pp. 52-58.
117. Mayer, J.D., & Salovey, P.( 1995), "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings", *Applied & Preventive Psychology* (4), pp. 197-208.
118. Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997), *What is emotional intelligence?*, In P. Salovey & D. Sluyter (Eds), *Emotional development and emotional*

- intelligence: Implications for educators, New York: Basic Books.
119. Mayer, J.D., & Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000), *Models of emotional intelligence*, In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*, Cambridge: Cambridge University Press.
  120. McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1987), "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers", *Journal of Personality and Social Psychology* (52), pp. 81-90.
  121. Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1989), *What makes for magic leadership*, In W.E. Rosenbach & R.L. Taylor (Eds), *Contemporary issues in leadership* (pp. 135-139). Boulder, CO: Westview.
  122. Stogdill, R.M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of literature", *Journal of psychology* (25), pp. 35-71.
  123. Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
  124. Zaccaro, S. J. (2002), *Organizational leadership and social intelligence*, In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
  125. Zaccaro, S.J. (2007), "Trait-based perspectives of leadership", *American Psychologist* (62), pp. 6-16.
  126. Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004), *Leader traits and attributes*, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
  127. Zaleznik, A. (1997, May-June), "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review* (55), pp. 67-78.
  128. Yukl G.A (1989), *Leadership in Organization*, Second Edition, Prentice-Hall International Editions – New York, USA.

## **PHỤ LỤC**

## MỤC LỤC PHỤ LỤC

		Trang
Phụ lục 1	Phiếu trưng cầu ý kiến dành cho chuyên gia	1
Phụ lục 2	Phiếu trưng cầu ý kiến dành cho cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp quận, huyện	2
Phụ lục 3	Phiếu trưng cầu ý kiến dành cho Chủ tịch UBND xã, phường	3
Phụ lục 4	Bảng hỏi chính thức dành cho Chủ tịch UBND xã, phường	4
Phụ lục 5	Bảng hỏi chính thức dành cho cán bộ cấp trên	18
Phụ lục 6	Bảng hỏi chính thức dành cho cán bộ dưới quyền	28
Phụ lục 7	Bảng hỏi chính thức dành cho quần chúng nhân dân	38
Phụ lục 8	Phiếu phỏng vấn dành cho Chủ tịch UBND xã, phường	48
Phụ lục 9	Phiếu phỏng vấn dành cho cán bộ cấp trên	49
Phụ lục 10	Phiếu phỏng vấn dành cho cán bộ dưới quyền	50
Phụ lục 11	Phiếu phỏng vấn dành cho quần chúng nhân dân	51
Phụ lục 12	Phiếu quan sát	52
Phụ lục 13	Tóm lược nội dung thực nghiệm	53
Phụ lục 14	Kết quả số liệu từ bảng hỏi Chủ tịch UBND xã, phường	60
Phụ lục 14.1	Xác định độ tin cậy của thang đo	60
Phụ lục 14.2	ĐTB các tiêu thang đo kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL	65
Phụ lục 14.3	ĐTB và tỷ lệ % các yếu tố chủ quan và khách quan tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	69
Phụ lục 14.4	Kiểm định thống kê, hệ số tương quan các kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	76
Phụ lục 14.4.1	So sánh ĐTB giữa các nhóm khách thể về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL	76
Phụ lục 14.4.2	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	79
Phụ lục 14.4.3	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP	79

Phục lục 14.4.4	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP	80
Phục lục 14.4.5	Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP	80
Phục lục 14.4.6	Tương quan giữa các nhóm kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức thực hiện thực hiện QĐQL của CTXP	81
Phục lục 14.4.7	So sánh sự khác biệt về nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL theo các tiêu chí khác nhau	82
Phục lục 14.4.8	Tương quan giữa các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	84
Phục lục 14.4.9	Kết quả dự báo tác động của các yếu tố đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	89
Phục lục 15	Phân bố điểm mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	93
Phục lục 15.1	Phân bố điểm mức độ kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	93
Phục lục 15.2	Phân bố điểm mức độ kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP	94
Phục lục 15.3	Phân bố điểm mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP	95
Phục lục 15.4	Phân bố điểm mức độ kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP	95
Phục lục 15.5	Phân bố điểm mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP	96
Phục lục 16	Kết quả khảo sát từ các nhóm khách thể (CBCT, CBCD và QCND)	96
Phục lục 16.1	Số liệu của cán bộ cấp trên	96
Phục lục 16.2	Số liệu của cán bộ dưới quyền	98
Phục lục 16.3	Số liệu của quần chúng nhân dân	99

## PHỤ LỤC 1

### PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG

(Dành để xin ý kiến chuyên gia)

Kính thưa Ông (bà)!

Chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch ủy ban nhân dân xã, phường. Bằng kinh nghiệm công tác thực tiễn của mình, xin Ông (bà) vui lòng cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây:

Câu 1. Xin Ông (bà) cho biết những kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý mà Ông (bà) cho là cần thiết phải có để Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường có thể tổ chức thực hiện các quyết định quản lý có hiệu quả?

.....  
.....  
.....  
.....

Câu 2. Xin Ông (bà) vui lòng liệt kê những biểu hiện cụ thể của từng kỹ năng mà Ông (bà) đã liệt kê ở câu 1?

.....  
.....  
.....  
.....

*Xin chân thành cảm ơn Ông (bà)!*



## PHỤ LỤC 2

### PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG

(Dành để xin ý kiến cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp quận, huyện)

Kính thưa đồng chí!

Chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch ủy ban nhân dân xã, phường. Bằng kinh nghiệm công tác thực tiễn của mình, xin đồng chí vui lòng cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây:

Câu 1. Đồng chí cho biết những kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý mà đồng chí cho là cần thiết phải có để Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường có thể tổ chức thực hiện QĐQL có hiệu quả?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Câu 2. Xin đồng chí vui lòng liệt kê các biểu hiện cụ thể của từng kỹ năng mà đồng chí đã liệt kê ở câu 1?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Xin chân thành cảm ơn đồng chí!*

**PHỤ LỤC 3**  
**PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**  
(Dành để xin ý kiến Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường)

Kính thưa đồng chí! Chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch ủy ban nhân dân xã, phường. Bằng kinh nghiệm công tác thực tiễn của mình, xin đồng chí vui lòng cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây:

Câu 1. Từ thực tiễn công tác của bản thân, đồng chí vui lòng liệt kê những kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý mà đồng chí cho là thực sự cần thiết phải có để có thể tổ chức thực hiện các quyết định quản lý có hiệu quả?

.....

.....

Câu 2. Đồng chí hãy liệt kê các biểu hiện cụ thể của từng kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý mà đồng chí đã kể trên?

.....

.....

Câu 3. Có ý kiến cho rằng những yếu tố dưới đây có ảnh hưởng mạnh tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết ý kiến của mình đối với mỗi yếu tố dưới đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

*1 = Không ảnh hưởng; 2 = Ít ảnh hưởng; 3 = Lúc ảnh hưởng, lúc không;  
4 = Tương đối ảnh hưởng; 5 = Rất ảnh hưởng*

Các yếu tố ảnh hưởng	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Trình độ được đào tạo về học vấn nói chung và chuyên môn nghiệp vụ làm công tác lãnh đạo, quản lý của CTXP.					
2. Kinh nghiệm của bản thân trong công tác lãnh đạo, quản lý					
3. Động cơ lãnh đạo, quản lý					
4. Uy tín cá nhân của CTXP khi tổ chức thực hiện quyết định quản lý					
5. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý đối với CTXP					
6. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP					
7. Sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức của cấp trên					
8. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý					
9. Yếu tố khác:.....					

***Xin chân thành cảm ơn đồng chí!***

**PHỤ LỤC 4**  
**PHIẾU KHẢO SÁT VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**  
**QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**  
(Dành cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường)

Kính thưa đồng chí!

Để có cơ sở thực tiễn nhằm góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp ở nước ta, chúng tôi xin gửi đến đồng chí Phiếu trưng cầu ý kiến này. Mục tiêu của cuộc trưng cầu ý kiến là chúng tôi muốn đồng chí bày tỏ quan điểm, sự đánh giá của mình đối với những nội dung trong các câu hỏi cụ thể dưới đây. Để trả lời, xin hãy giúp chúng tôi đọc kỹ các câu hỏi và lưu ý cho từng trường hợp, sau đó đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng. Thông tin do đồng chí cung cấp hoàn toàn nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và đảm bảo tính khuyết danh.

Vì tính chất quan trọng của đề tài, mong đồng chí đọc kỹ từng nội dung, cho điểm và không bỏ sót nội dung nào.

*Những chữ viết tắt trong bảng câu hỏi: TCTH – Tổ chức thực hiện; QĐQL: Quyết định quản lý; LĐQL: lãnh đạo, quản lý; CTXP: chủ tịch UBND xã/phường*

**A. Những thông tin chung:**

**Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?**

<b>Giới tính</b>	<b>Dân tộc</b>	<b>Học vấn</b>	<b>Trình độ chính trị</b>	<b>Thâm niên công tác (đv: theo năm)</b>
1. Nam <input type="checkbox"/>	1. Kinh <input type="checkbox"/>	1. Dưới THPT <input type="checkbox"/>	1. Sơ cấp <input type="checkbox"/>	1. Dưới 5 <input type="checkbox"/>
2. Nữ <input type="checkbox"/>	2. Dân tộc khác <input type="checkbox"/>	2. Trung học PT <input type="checkbox"/>	2. Trung cấp <input type="checkbox"/>	2. Từ 5-10 <input type="checkbox"/>
		3. Trung cấp <input type="checkbox"/>	3. Cao cấp <input type="checkbox"/>	3. Từ 10-15 <input type="checkbox"/>
		4. Cao đẳng/ ĐH <input type="checkbox"/>	4. Cử nhân <input type="checkbox"/>	4. Trên 15 <input type="checkbox"/>
		5. Sau đại học <input type="checkbox"/>		

- Số năm làm Chủ tịch UBND xã/phường:.....

- Năm sinh của đồng chí:.....

- Đồng chí là: 1. Chủ tịch UBND xã  2. Chủ tịch UBND Phường

**B. Những thông tin cụ thể (trang bên):**

**Câu 2:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện các quyết định quản lý Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường. Đồng chí vui lòng cho biết mình **đã hiểu biết** những tri thức đó ở mức độ nào bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không biết; 2 = Không biết nhiều hơn; 3 = Nửa biết, nửa không;  
4 = Biết nhiều hơn không; 5 = Biết rõ

Nội dung	Mức độ biết cách làm của đồng chí				
	1	2	3	4	5
✓ Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
✓ Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
✓ Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
✓ Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
✓ Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.					
✓ Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
✓ Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
✓ Xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
✓ Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
✓ Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					

✓ Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
✓ Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
✓ Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
✓ Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
✓ Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
✓ Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
✓ Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
✓ Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
✓ Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
✓ Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
✓ Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá, những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
✓ Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 3:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ **vận dụng thường xuyên** những tri thức ấy bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không thường xuyên; 2 = Phần nhiều không thường xuyên;

3 = Lúc thường xuyên, lúc không; 4 = Phần nhiều thường xuyên; 5 = Rất thường xuyên

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố					

mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 4:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường. Đồng chí vui

lòng cho biết mức độ **vận dụng thành thạo** những tri thức đó bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không thành thạo; 2 = Phần nhiều không thành thạo;

3 = Lúc thành thạo, lúc không; 4 = Phần nhiều thành thạo; 5 = Rất thành thạo

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ ràng số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					



12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 5:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ **vận dụng thành công** những tri thức đó bằng

cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí?

Trong đó:

1 = Không thành công; 2 = Phần nhiều không thành công;

3 = Lúc thành công, lúc không; 4 = Phần nhiều thành công; 5 = Rất thành công

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					

12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 6:** Dưới đây chúng tôi liệt kê các lĩnh vực mà đồng chí được đào tạo, bồi dưỡng. Đồng chí cho biết ý kiến của mình đối với mỗi nội dung đó bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?:

1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;

4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng

Các nội dung	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Tôi được đào tạo chuyên sâu về các kỹ năng lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở (ra quyết định, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện quyết định, xử lý xung đột, kiểm tra, đánh giá...)					
2. Tôi được đào tạo chuyên sâu về lý luận chính trị (các quan điểm, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước).					
3. Tôi được trang bị những tri thức về tâm lý lãnh đạo dành cho người quản lý.					
4. Tôi được trang bị những kiến thức về tình hình văn hóa, kinh tế, xã hội của địa phương nơi công tác					
5. Tôi được trang bị những kiến thức về chức năng, nhiệm vụ của CTXP.					
6. Tôi được trang bị những tri thức về cách thức sử dụng quyền lực trong lãnh đạo, quản lý					

**Câu 7:** Dưới đây chúng tôi liệt kê những kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của đồng chí. Đồng chí cho biết mức độ đồng ý của mình đối với mỗi nội dung đó bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;

4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng

Những việc CTXP thường làm khi tổ chức thực hiện các QĐQL	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Tôi học tập, tích lũy nhiều kinh nghiệm từ việc tổ chức thực hiện các quyết định quản lý của các đồng nghiệp trên địa bàn thành phố và các địa phương khác của cả nước.					
2. Tôi có kinh nghiệm trong quan hệ ứng xử với CBCT khi cần trao đổi, xin ý kiến chỉ đạo mỗi khi gặp những tình huống khó xử khi thực hiện các QĐQL trên địa bàn.					
3. Tôi có kinh nghiệm trong chỉ đạo, điều hành đối với đội ngũ cán bộ dưới quyền trong thực hiện các nhiệm vụ được giao và biết thuyết phục, vận động các tầng lớp nhân dân trong thực hiện quyết định quản lý trên địa bàn.					
4. Tôi thường xuyên nghiên cứu những bài học tổng kết kinh nghiệm thực tiễn từ sách vở và từ các khóa đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức, cũng như từ những đóng góp của quần chúng nhân dân trên địa bàn.					
5. Tôi có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống phức tạp trên địa bàn (tranh chấp, khiếu nại, tố cáo...).					

**Câu 8:** Dưới đây chúng tôi liệt kê một số lý do thúc đẩy đồng chí tích cực TCTH các QĐQL của cấp trên giao cho. Xin đồng chí cho biết mức độ thường xuyên thúc đẩy của từng nội dung đó bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

1 = Không có sức thúc đẩy tôi; 2 = Ít khi thúc đẩy tôi; 3 = thỉnh thoảng thúc đẩy tôi;

4 = Thường xuyên thúc đẩy tôi; 5 = Rất thường xuyên thúc đẩy tôi

Các nội dung thúc đẩy	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Vì sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương.					
2. Vì trách nhiệm, nghĩa vụ đối với công việc					
3. Vì muốn nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ và quần chúng nhân dân					
4. Vì hứng thú, say mê với công việc					
5. Muốn tăng thêm thu nhập cho bản thân					
6. Muốn góp phần bảo vệ Đảng, bảo vệ chế độ và sự an toàn xã hội trên địa bàn					
7. Muốn được khẳng định bản thân					

**Câu 9:** Dưới đây chúng tôi liệt kê một số khả năng gây ảnh hưởng của đồng chí tới cán bộ dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn khi TCTH các QĐQL của cấp trên giao cho. Xin đồng chí cho biết mức độ đồng ý của đồng chí đối với mỗi nội dung đó bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;

4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng

Nội dung	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Tôi được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn thừa nhận và tự giác chấp hành các mệnh lệnh và cách chỉ đạo, điều hành công việc của tôi.					
2. Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng khả năng chuyên môn, nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của mình.					
3. Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới cấp dưới bằng phẩm chất chính trị và lối sống, đạo đức của mình.					
4. Tôi có khả năng gây ảnh hưởng tới nhiều tầng lớp nhân dân trên địa bàn.					
5. Tôi rất được cán bộ, công chức dưới quyền và quần chúng nhân dân trên địa bàn quý mến và tôn trọng tôi.					
6. Tôi có khả năng thuyết phục cấp dưới cũng như cấp trên ủng hộ cách thức điều hành và làm việc của tôi.					

**Câu 10:** Đồng chí vui lòng cho biết ý kiến của mình đối với những nội dung dưới đây khi được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo, quản lý bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;

4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng

Nội dung	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Hệ thống phương pháp đào tạo, bồi dưỡng các khóa học cho CTXP phù hợp					
2. Chất lượng giảng viên các lớp đào tạo, bồi dưỡng tốt (có nhiều kiến thức lý luận và kinh nghiệm thực tiễn trong lãnh đạo, quản lý)					
3. Thời gian đào tạo, bồi dưỡng hợp lý					
4. CTXP được đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý					
5. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng cả về lý thuyết và thực hành kỹ năng					
6. Điều kiện, trang thiết bị cho việc học tập đảm bảo trong mỗi khóa học					

**Câu 11:** Dưới đây chúng tôi liệt kê một số chế độ, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với đồng chí. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ đồng ý của đồng chí đối với mỗi nội dung đó bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

*1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;*

*4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng*

Nội dung	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Chế độ, chính sách đãi ngộ về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế hợp lý					
2. Chế độ, chính sách đãi ngộ về lương hàng tháng hợp lý;					
3. Chế độ, chính sách đãi ngộ về trợ cấp chức vụ hàng tháng hợp lý;					
4. Chế độ, chính sách đảm bảo về đời sống tinh thần, văn hóa cho CTXP hợp lý.					
5. Chế độ, chính sách đãi ngộ về chế độ nghỉ dưỡng hợp lý;					

**Câu 12:** Trong quá trình TCTH các QĐQL cấp trên giao cho thực hiện ở địa phương, đồng chí vui lòng cho biết sự quan tâm chỉ đạo sát sao của cấp trên ở mức độ nào bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;  
4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng

Nội dung	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Thường xuyên giám sát tình hình thực hiện cũng như tinh thần thái độ làm việc của cán bộ, công chức dưới quyền					
2. Đưa ra các chỉ đạo rõ ràng hợp lý					
3. Sẵn sàng có những phương án hỗ trợ khi cần thiết					
4. Nhanh chóng chỉ đạo tháo gỡ khó khăn mắc phải					
5. Động viên, khen thưởng kịp thời những kết quả đạt được của cấp dưới					
6. Hướng dẫn cấp dưới cách tự giải quyết vấn đề trong quá trình tổ chức thực hiện QĐQL					

**Câu 13:** Đồng chí hãy đánh giá về những phẩm chất, năng lực, thái độ làm việc của cán bộ công chức khi họ thực hiện các quyết định quản lý mà đồng chí phân công bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?

1 = Hoàn toàn sai; 2 = Sai nhiều hơn đúng; 3 = Có phần đúng, có phần sai;  
4 = Đúng nhiều hơn sai; 5 = Hoàn toàn đúng

Nội dung	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Có sự hiểu biết về tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa tại địa phương;					
2. Có sự hiểu biết về quyền hạn và nghĩa vụ của cán bộ, công chức xã, phường;					
3. Có lòng say mê, hứng thú với công việc;					
4. Có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ (từ mức khá trở lên) theo lĩnh vực ngành nghề phụ trách;					
5. Có ý thức tổ chức kỷ luật;					
6. Có tác phong dân chủ, sâu sát dân					
7. Có lập trường tư tưởng, bản lĩnh chính trị					

**Câu 14:** Để nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý cho CTXP, theo đồng chí cần thực hiện những giải pháp nào?

Đối với Đảng và Nhà nước

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Đối với chính quyền địa phương:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với hệ thống các trường chính trị - hành chính:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với bản thân Chủ tịch UBND xã, phường:

.....  
.....  
.....  
.....

**Câu 15:** Đồng chí vui lòng cho biết những kinh nghiệm để có thể tổ chức thực hiện tốt các quyết định quản lý cấp trên giao cho thực hiện tại địa phương?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Xin chân thành cảm ơn đồng chí!**



**PHỤ LỤC 5**  
**PHIẾU KHẢO SÁT VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**  
**QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**  
(Dành cho cán bộ, lãnh đạo cấp quận/huyện)

Kính thưa đồng chí!

Để có cơ sở thực tiễn nhằm góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp ở nước ta, chúng tôi xin gửi đến đồng chí Phiếu trưng cầu ý kiến này. Mục tiêu của cuộc trưng cầu ý kiến là chúng tôi muốn đồng chí bày tỏ quan điểm, sự đánh giá của mình đối với những nội dung trong các câu hỏi cụ thể dưới đây. Để trả lời, xin hãy giúp chúng tôi đọc kỹ các câu hỏi và lưu ý cho từng trường hợp, sau đó đánh dấu (x) vào ô vuông tương ứng những phương án mà đồng chí lựa chọn. Thông tin do đồng chí cung cấp hoàn toàn nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và đảm bảo tính khuyết danh.

Vì tính chất quan trọng của đề tài, mong đồng chí đọc kỹ từng nội dung, cho điểm và không bỏ sót nội dung nào.

*Những chữ viết tắt trong bảng câu hỏi: TCTH – Tổ chức thực hiện; QĐQL: Quyết định quản lý; LĐQL: lãnh đạo, quản lý; CTXP: chủ tịch UBND xã/phường*

**Những thông tin chung:**

**Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?**

<b>Giới tính</b>	<b>Dân tộc</b>	<b>Học vấn</b>	<b>Trình độ chính trị</b>	<b>Thâm niên công tác (đv: theo năm)</b>
1. Nam <input type="checkbox"/>	1. Kinh <input type="checkbox"/>	1. Dưới THPT <input type="checkbox"/>	1. Sơ cấp <input type="checkbox"/>	1. Dưới 5 <input type="checkbox"/>
2. Nữ <input type="checkbox"/>	2. Dân tộc khác <input type="checkbox"/>	2. Trung học PT <input type="checkbox"/>	2. Trung cấp <input type="checkbox"/>	2. Từ 5-10 <input type="checkbox"/>
		3. Trung cấp <input type="checkbox"/>	3. Cao cấp <input type="checkbox"/>	3. Từ 10-15 <input type="checkbox"/>
		4. Cao đẳng/ ĐH <input type="checkbox"/>	4. Cử nhân <input type="checkbox"/>	4. Trên 15 <input type="checkbox"/>
		5. Sau đại học <input type="checkbox"/>		

- Số năm làm lãnh đạo, quản lý:.....

- Năm sinh của đồng chí:.....

- Lãnh đạo cấp: 1. Xã/ phường:                       2. Quận/huyện:

**Câu 2:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ **hiểu biết** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không biết; 2 = Không biết nhiều hơn; 3 = Nửa biết, nửa không;  
4 = Biết nhiều hơn không; 5 = Biết rõ

Nội dung	Mức độ hiểu biết				
	1	2	3	4	5
1.Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2.Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3.Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4.Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5.Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6.Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7.Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8.Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9.Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					

11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 3:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ

**vận dụng thường xuyên** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí?

1 = Không thường xuyên; 2 = Phần nhiều không thường xuyên;

3 = Lúc thường xuyên, lúc không; 4 = Phần nhiều thường xuyên; 5 = Rất thường xuyên

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở					

công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 4:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ

**vận dụng thành thạo** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không thành thạo; 2 = Phần nhiều không thành thạo;

3 = Lúc thành thạo, lúc không; 4 = Phần nhiều thành thạo; 5 = Rất thành thạo

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					

12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 5:** Sau đây chúng tôi liệt kê lại những việc CTXP thường phải làm ở câu 2. Đồng chí cho biết **mức độ vận dụng thành công** của cách làm từng việc đó của CTXP vào TCTH các QĐQL bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không thành công; 2 = Phần nhiều không thành công;

3 = Lúc thành công, lúc không; 4 = Phần nhiều thành công; 5 = Rất thành công

Những việc CTXP thường làm khi tổ chức thực hiện các QĐQL	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố					



mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 6: Để nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý cho CTXP, theo đồng chí cần thực hiện những giải pháp nào?**

Đối với Đảng và Nhà nước:

.....  
.....  
.....

Đối với chính quyền địa phương:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với hệ thống các trường chính trị - hành chính:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với bản thân Chủ tịch UBND xã, phường:

.....  
.....  
.....  
.....

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác giúp đỡ của đồng chí!*

**PHỤ LỤC 6**  
**PHIẾU KHẢO SÁT VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**  
**QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**  
 (Dành cho cán bộ dưới quyền)

Kính thưa đồng chí!

Để có cơ sở thực tiễn nhằm góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp ở nước ta, chúng tôi xin gửi đến đồng chí Phiếu trưng cầu ý kiến này. Mục tiêu của cuộc trưng cầu ý kiến là chúng tôi muốn đồng chí bày tỏ quan điểm, sự đánh giá của mình đối với những nội dung trong các câu hỏi cụ thể dưới đây. Để trả lời, xin hãy giúp chúng tôi đọc kỹ các câu hỏi và lưu ý cho từng trường hợp, sau đó đánh dấu (x) vào ô vuông tương ứng những phương án mà đồng chí lựa chọn. Thông tin do đồng chí cung cấp hoàn toàn nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và đảm bảo tính khuyết danh.

Vì tính chất quan trọng của đề tài, mong đồng chí đọc kỹ từng nội dung, cho điểm và không bỏ sót nội dung nào.

*Những chữ viết tắt trong bảng câu hỏi: TCTH – Tổ chức thực hiện; QĐQL: Quyết định quản lý; LDQL: lãnh đạo, quản lý; CTXP: chủ tịch UBND xã/phường*

**Câu 1: Đồng chí vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?**

<b>Giới tính</b>	<b>Dân tộc</b>	<b>Học vấn</b>	<b>Trình độ chính trị</b>	<b>Thâm niên công tác (đv: theo năm)</b>
1. Nam <input type="checkbox"/>	1. Kinh <input type="checkbox"/>	1. Dưới THPT <input type="checkbox"/>	1. Sơ cấp <input type="checkbox"/>	1. Dưới 5 <input type="checkbox"/>
2. Nữ <input type="checkbox"/>	2. Dân tộc khác <input type="checkbox"/>	2. Trung học PT <input type="checkbox"/>	2. Trung cấp <input type="checkbox"/>	2. Từ 5-10 <input type="checkbox"/>
		3. Trung cấp <input type="checkbox"/>	3. Cao cấp <input type="checkbox"/>	3. Từ 10-15 <input type="checkbox"/>
		4. Cao đẳng/ ĐH <input type="checkbox"/>	4. Cử nhân <input type="checkbox"/>	4. Trên 15 <input type="checkbox"/>
		5. Sau đại học <input type="checkbox"/>		

- Số năm làm cán bộ, công chức:.....

- Năm sinh của đồng chí:.....

- Nơi công tác: 1. UBND Xã                       2. UBND Phường

**Câu 2:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ **hiểu biết** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không biết; 2 = Không biết nhiều hơn; 3 = Nửa biết, nửa không;  
4 = Biết nhiều hơn không; 5 = Biết rõ

Nội dung	Mức độ hiểu biết				
	1	2	3	4	5
1.Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2.Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3.Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4.Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5.Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6.Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7.Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8.Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9.Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					

11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 3:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ

**vận dụng thường xuyên** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí?

1 = Không thường xuyên; 2 = Phần nhiều không thường xuyên;

3 = Lúc thường xuyên, lúc không; 4 = Phần nhiều thường xuyên; 5 = Rất thường xuyên

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở					

công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 4:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ **vận dụng thành thạo** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không thành thạo; 2 = Phần nhiều không thành thạo;

3 = Lúc thành thạo, lúc không; 4 = Phần nhiều thành thạo; 5 = Rất thành thạo

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố					



mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 5:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Đồng chí vui lòng cho biết mức độ

**vận dụng thành công** những tri thức đó của CTXP bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của đồng chí? Trong đó:

1 = Không thành công; 2 = Phần nhiều không thành công;

3 = Lúc thành công, lúc không; 4 = Phần nhiều thành công; 5 = Rất thành công

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo rõ những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					

12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 6: Để nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý cho CTXP, theo đồng chí cần thực hiện những giải pháp nào?**

Đối với Đảng và Nhà nước:

.....

.....  
.....

Đối với chính quyền địa phương:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với hệ thống các trường chính trị - hành chính:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với bản thân Chủ tịch UBND xã, phường:

.....  
.....  
.....  
.....

***Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác giúp đỡ của đồng chí!***

**PHỤ LỤC 7**  
**PHIẾU KHẢO SÁT VỀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH**  
**QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**  
(Dành cho cán bộ, công chức xã/phường)

Kính thưa Ông/bà!

Để có cơ sở thực tiễn nhằm góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp ở nước ta, chúng tôi xin gửi đến Ông/bà Phiếu trưng cầu ý kiến này. Mục tiêu của cuộc trưng cầu ý kiến là chúng tôi muốn Ông/bà bày tỏ quan điểm, sự đánh giá của mình đối với những nội dung trong các câu hỏi cụ thể dưới đây. Để trả lời, xin hãy giúp chúng tôi đọc kỹ các câu hỏi và lưu ý cho từng trường hợp, sau đó đánh dấu (x) vào ô vuông tương ứng những phương án mà Ông/bà lựa chọn. Thông tin do Ông/bà cung cấp hoàn toàn nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và đảm bảo tính khuyết danh.

Vì tính chất quan trọng của đề tài, mong Ông/bà đọc kỹ từng nội dung, cho điểm và không bỏ sót nội dung nào.

*Những chữ viết tắt trong bảng câu hỏi: TCTH – Tổ chức thực hiện; QĐQL: Quyết định quản lý; LDQL: lãnh đạo, quản lý; CTXP: chủ tịch UBND xã/phường*

**Những thông tin chung của Ông/bà**

**Câu 1: Ông/bà vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng?**

<b>Giới tính</b>	<b>Dân tộc</b>	<b>Học vấn</b>	<b>Năm sinh</b>	<b>Địa bàn sinh sống</b>
1. Nam <input type="checkbox"/>	1. Kinh <input type="checkbox"/>	1. Dưới THPT <input type="checkbox"/>	.....	1. Xã <input type="checkbox"/>
2. Nữ <input type="checkbox"/>	2. Dân tộc khác <input type="checkbox"/>	2. Trung học PT <input type="checkbox"/>		2. Phường <input type="checkbox"/>
		3. Trung cấp <input type="checkbox"/>		
		4. Cao đẳng/ ĐH <input type="checkbox"/>		
		5. Sau đại học <input type="checkbox"/>		

**Những nội dung cụ thể (trang bên)**

**Câu 2:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Ông (bà) vui lòng đánh giá mức độ **hiểu biết** những tri thức đó của CTXP trên địa bàn của Ông (bà) bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của Ông (bà)? Trong đó:

1 = Không biết; 2 = Không biết nhiều hơn; 3 = Nửa biết, nửa không;  
4 = Biết nhiều hơn không; 5 = Biết rõ

Nội dung	Mức độ hiểu biết				
	1	2	3	4	5
1.Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2.Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3.Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4.Dự báo rõ những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5.Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6.Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7.Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8.Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9.Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					

11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 3:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Ông (bà) vui lòng đánh giá mức độ

**vận dụng thường xuyên** những tri thức đó của CTXP trên địa bàn của Ông (bà) bằng cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của Ông (bà)? Trong đó:

1 = Không thường xuyên; 2 = Phần nhiều không thường xuyên;

3 = Lúc thường xuyên, lúc không; 4 = Phần nhiều thường xuyên; 5 = Rất thường xuyên

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo rõ những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở					



công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 4:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Ông (bà) vui lòng đánh giá mức độ **vận dụng thành thạo** những tri thức đó của CTXP trên địa bàn của Ông (bà) bằng

cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của Ông (bà)?

Trong đó:

1 = Không thành thạo; 2 = Phần nhiều không thành thạo;

3 = Lúc thành thạo, lúc không; 4 = Phần nhiều thành thạo; 5 = Rất thành thạo

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo rõ những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					

12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 5:** Sau đây chúng tôi liệt kê một số tri thức về phương thức hành động tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP. Ông (bà) vui lòng đánh giá mức độ **vận dụng thành công** những tri thức đó của CTXP trên địa bàn của Ông (bà) bằng

cách đánh dấu (x) vào ô trống tương ứng phù hợp nhất với suy nghĩ của Ông (bà)?

Trong đó:

1 = Không thành công; 2 = Phần nhiều không thành công;

3 = Lúc thành công, lúc không; 4 = Phần nhiều thành công; 5 = Rất thành công

Nội dung	Mức độ vận dụng				
	1	2	3	4	5
1. Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.					
2. Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
3. Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.					
4. Dự báo rõ những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.					
5. Xác định rõ số lượng các nguồn lực thực hiện QĐQL.					
6. Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.					
7. Xác định rõ và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.					
8. Xác định rõ mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.					
9. Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện QĐQL.					
10. Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên khác nhau trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.					
11. Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.					
12. Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn					

khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.					
13. Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL					
14. Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực) phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.					
15. Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.					
16. Phát hiện mối quan hệ giữa mục tiêu của QĐQL đang triển khai thực hiện đồng thời với các mục tiêu kinh tế, xã hội khác đang được tổ chức thực hiện tại địa phương mình như một chỉnh thể thống nhất và đề xuất những giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện QĐQL này.					
17. Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.					
18. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.					
19. Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
20. Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.					
21. Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.					
22. Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.					
23. Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn cuộc sống, thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu QĐQL phát triển không ngừng ngày càng hoàn thiện hơn.					

**Câu 6: Đề nâng cao kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý cho**

**CTXP, theo Ông (bà) cần thực hiện những giải pháp nào?**

Đối với Đảng và Nhà nước:

.....

.....  
.....

Đối với chính quyền địa phương:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với hệ thống các trường chính trị - hành chính:

.....  
.....  
.....  
.....

Đối với bản thân Chủ tịch UBND xã, phường:

.....  
.....  
.....  
.....

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác giúp đỡ của Ông (bà)!*

**PHỤ LỤC 8**  
**PHIẾU PHÒNG VẤN CHỦ TỊCH UBND XÃ/ PHƯỜNG**

1. Địa điểm phỏng vấn:
2. Ngày tháng phỏng vấn:
3. Lần phỏng vấn:
4. Người phỏng vấn:

**NỘI DUNG PHÒNG 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 tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở địa phương:
  2. Theo đồng chí yếu tố nào gây ảnh hưởng đến việc tổ chức thực hiện quyết định quản lý:
  3. Xin đồng chí cho biết về những thuận lợi và khó khăn trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý:
  4. Để chủ tịch UBND xã/phường làm tốt hơn công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, đồng chí có ý kiến gì với Đảng và Nhà nước:
  5. Để lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL có hiệu quả , theo đồng chí cần phải hiểu biết những loại tri thức nào? Những khó khăn và thuận lợi của đồng chí khi lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL?
  6. Để lập tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL có hiệu quả , theo đồng chí cần phải hiểu biết những loại tri thức nào? Những khó khăn và thuận lợi của đồng chí khi tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL?
  7. Để điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của bộ máy giúp việc thực hiện QĐQL có hiệu quả , theo đồng chí cần phải hiểu biết những loại tri thức nào? Những khó khăn và thuận lợi của đồng chí điều khiển, điều chỉnh bộ máy này?
  8. Để kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL có hiệu quả , theo đồng chí cần phải hiểu biết những loại tri thức nào? Những khó khăn và thuận lợi của đồng chí khi kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL?

**PHỤ LỤC 9**  
**PHIẾU PHÒNG VẤN CÁN BỘ LÃNH ĐẠO CẤP HUYỆN**

Địa điểm phỏng vấn:

Ngày tháng phỏng vấn:

Lần phỏng vấn:

Người phỏng vấn:

Tên người được phỏng vấn:

Phường:

**NỘI DUNG PHÒNG VẤN**

1. Đồng chí hãy hãy đánh giá về kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP trên địa bàn như thế nào:

2. Theo đồng chí yếu tố nào gây cản trở tới kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của chủ tịch UBND phường, xã tại các địa phương?

3. Theo đồng chí, công tác đào tạo, bồi dưỡng chức danh CTXP phải như thế nào để góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP?

4. Đề CTXP làm tốt hơn trong công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, đồng chí có ý kiến gì với Đảng và nhà nước?

5. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công của việc lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL?

6. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công của việc tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL?

7. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của bộ máy giúp việc thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công việc điều khiển, điều chỉnh bộ máy thực hiện QĐQL?

8. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công việc kiểm tra, đánh giá của CTXP?



**PHỤ LỤC 10**  
**PHIẾU PHÒNG VẤN Ý KIẾN CÁM BỘ**  
**CÔNG CHỨC DƯỚI QUYỀN**

Địa điểm phỏng vấn:

Ngày tháng phỏng vấn:

Lần phỏng vấn:

Người phỏng vấn:

Tên người được phỏng vấn:

Phường:

**NỘI DUNG PHÒNG VẤN**

1. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP trên địa bàn như thế nào?
2. Theo đồng chí yếu tố nào gây cản trở tới kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của chủ tịch UBND phường, xã tại các địa phương?
3. Theo đồng chí, công tác đào tạo, bồi dưỡng chức danh CTXP phải như thế nào để góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP?
4. Để CTXP làm tốt hơn trong công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, đồng chí có ý kiến gì với Đảng và nhà nước?
5. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công của việc lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL?
6. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công của việc tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL?
7. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của bộ máy giúp việc thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công việc điều khiển, điều chỉnh bộ máy thực hiện QĐQL?
8. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công việc kiểm tra, đánh giá của CTXP?

**PHỤ LỤC 11**  
**PHIẾU PHÒNG VẤN Ý KIẾN NGƯỜI DÂN TRÊN**  
**ĐỊA BÀN XÃ, PHƯỜNG**

Địa điểm phỏng vấn:

Ngày tháng phỏng vấn:

Lần phỏng vấn:

Người phỏng vấn:

Tên người được phỏng vấn:

Tuổi:

**NỘI DUNG PHÒNG VẤN**

1. Ông (bà) hãy đánh giá về kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP trên địa bàn như thế nào:

2. Theo Ông (bà) yếu tố nào gây cản trở tới kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý của chủ tịch UBND phường, xã tại các địa phương?

3. Theo Ông (bà), công tác đào tạo, bồi dưỡng chức danh CTXP phải như thế nào để góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện quyết định quản lý của CTXP?

4. Để CTXP làm tốt hơn trong công tác lãnh đạo của mình ở địa phương, Ông (bà) có ý kiến gì với Đảng và nhà nước?

5. Ông (bà) hãy đánh giá về kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công của việc lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL?

6. Ông (bà) hãy đánh giá về kỹ năng tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công của việc tạo dựng bộ máy thực hiện QĐQL?

7. Đồng chí hãy đánh giá về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của bộ máy giúp việc thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công việc điều khiển, điều chỉnh bộ máy thực hiện QĐQL?

8. Ông (bà) hãy đánh giá về kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP trên địa của bàn đồng chí: mức độ hiểu biết, mức độ thực hiện thường xuyên, thành thạo và thành công việc kiểm tra, đánh giá của CTXP?

## **PHỤ LỤC 12 PHIẾU QUAN SÁT**

Địa điểm quan sát:

Ngày tháng quan sát:

Thời gian quan sát:

Người quan sát:

Tên người được quan sát:

Tuổi:

### **NỘI DUNG QUAN SÁT**

1. Quan sát thái độ và hành vi điều hành các cuộc họp triển khai các quyết định quản lý tới cán bộ cấp dưới để thực hiện.
2. Quan sát thái độ và hành vi của cán bộ cấp dưới khi tiếp nhận các mệnh lệnh, chỉ đạo của Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường.
3. Quan sát cách thức Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý.
4. Quan sát cách thức Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường bố trí các nguồn lực thực hiện quyết định quản lý.
5. Quan sát cách thức Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý.
6. Quan sát cách thức Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý

**Đánh giá chung buổi quan sát:**

**PHỤ LỤC 13**  
**TÓM LƯỢC NỘI DUNG THỰC NGHIỆM**  
**KẾ HOẠCH GIẢNG DẠY**

\* Mục tiêu:

- Trang bị cho Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường (CTXP) kỹ năng lãnh đạo, quản lý nói chung, kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện các quyết định quản lý trong bối cảnh đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế;

\* Đối tượng: Chủ tịch Ủy ban nhân dân xã, phường.

\* Phương pháp thực hiện: Thuyết trình của giảng viên, huy động sự tham gia, chia sẻ tích cực của học viên, phương pháp trắc nghiệm và xử lý tình huống, tổ chức làm việc nhóm.

Thời gian	Nội dung	Người thực hiện
<b>Ngày thứ nhất</b>		
Sáng 08:00 - 11:00	Một số vấn đề chung về hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở - Phương pháp: Thuyết trình, Trao đổi, thảo luận, trắc nghiệm; (Thực hành kỹ năng nhận diện tính cách bản thân)	Mời chuyên gia
Chiều 13:30- 16:30	- Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở; (Phương pháp: Trao đổi, thảo luận, làm việc nhóm)	Mời chuyên gia
<b>Ngày thứ hai</b>		
Sáng 08:00- 11:00	- Một số kỹ năng cơ bản trong điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL; (Phương pháp: Trao đổi, thảo luận, làm việc nhóm)	Mời chuyên gia
Chiều 13:30- 16:30	- Một số kỹ năng cơ bản trong điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL; (Phương pháp: Trao đổi, thảo luận, làm việc nhóm)	Mời chuyên gia
<b>Ngày thứ ba</b>		
Sáng 08:00- 11:00	Thực hành một số kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL	Mời chuyên gia
Chiều 13:30- 16:30	Thực hành một số kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL (tiếp)	Mời chuyên gia

## NỘI DUNG CHI TIẾT

### **- Biện pháp tác động thứ nhất:**

+ Tổ chức học tập trên lớp nhằm bồi dưỡng tri thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của của kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL nói chung và kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL nói riêng. Cung cấp cho nghiệm thể một số vấn đề lý luận về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP. Trong đó, đặc biệt đi sâu vào nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP. Tổng thời gian thực hiện biện pháp này là 15 tiết.

### **Chuyên đề 1:**

## **HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ**

Mục đích: Hình thành nhận thức về ý nghĩa tầm quan trọng của hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp cơ sở.

### Yêu cầu:

- Nắm được khái niệm, đặc điểm, đặc trưng của hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp cơ sở nói chung và đặc trưng hoạt động lãnh đạo, quản lý của CTXP nói riêng.
- Biết vận dụng những hiểu biết về cách thức lãnh đạo, quản lý nói chung và các thức tổ chức thực hiện QĐQL nói riêng.

### Tài liệu tham khảo:

1. Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh (2012), *Khối Khoa học lãnh đạo, hiện đại*, 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.

## **I. BẢN CHẤT, VAI TRÒ HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ**

## **1. Bản chất hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở**

- 1.1. Cấp cơ sở
- 1.2. Khái niệm hoạt động lãnh đạo, quản lý
2. Vai trò của hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở

## **II. Nội dung hoạt động lãnh đạo, quản lý cấp cơ sở**

### **1. Hoạch định mục tiêu phương hướng kế hoạch hành động của cấp cơ sở**

- 1.1. Dự báo
- 1.2. Xác định mục tiêu
- 1.3. Lập kế hoạch, chương trình hành động thực hiện mục tiêu

### **2. Tổ chức thực hiện phương hướng, mục tiêu kế hoạch của cấp cơ sở**

- 2.1. Huy động, bố trí, sử dụng nguồn lực
- 2.2. Thiết lập và củng cố đổi mới bộ máy tổ chức, quản lý
- 2.3. Hoạt động đối ngoại
- 2.4. Điều hành và điều chỉnh hoạt động của cấp cơ sở

### **3. Thực hiện kiểm tra, đánh giá, khuyến khích, động viên ở cấp cơ sở**

- 3.1. Xây dựng và điều hành chế độ kiểm tra
- 3.2. Xây dựng và điều hành chế độ đánh giá
- 3.3. Xây dựng truyền thống, văn hóa cấp cơ sở

## **Chuyên đề 2:**

### **KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ**

**Mục đích:** Hình thành nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở.

**Yêu cầu:**

- Nắm được khái niệm, đặc điểm quyết định quản lý và quy trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở.
- Biết vận dụng những hiểu biết về cách thức tổ chức thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở vào thực tiễn cuộc sống.

**Tài liệu tham khảo:**

1. Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh (2012), *Khởi Khoa học lãnh đạo, hiện đại*, Hà Nội (Giáo trình dành cho các lớp Cao cấp lý luận chính trị - hành chính), Nxb. Lý luận chính trị.

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.

## **I. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI, CÁC YÊU CẦU CƠ BẢN CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ**

1. Khái niệm quyết định quản lý
2. Phân loại quyết định quản lý
3. Các yêu cầu cơ bản của quyết định quản lý ở cấp cơ sở

## **II. QUY TRÌNH VÀ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ**

1. Quy trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý
  - 1.1. Lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý
  - 1.2. Bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý
  - 1.3. Điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý
  - 1.4. Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý
- 2. Kỹ năng tổ chức thực hiện quyết định quản lý**
  - 2.1. Kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định quản lý
  - 2.2. Kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện quyết định quản lý
  - 2.3. Kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý
  - 2.4. Kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý

### **Chuyên đề 3:**

## **MỘT SỐ KỸ NĂNG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH SỰ VẬN HÀNH CỦA NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP CƠ SỞ**

**Mục đích:** Hình thành nhận thức về ý nghĩa, tầm quan trọng của các kỹ năng cơ bản trong điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở.

**Yêu cầu:**

- Nắm được các kỹ năng cơ bản trong điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở.

- Biết vận dụng những hiểu biết về cách thức điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở vào thực tiễn cuộc sống.

**Tài liệu tham khảo:**

1. Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh (2012), *Khối Khoa học lãnh đạo, hiện đại*, Hà Nội (Giáo trình dành cho các lớp Cao cấp lý luận chính trị - hành chính), Nxb. Lý luận chính trị.

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.

**NỘI DUNG CHI TIẾT:**

I. KỸ NĂNG SỬ DỤNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

II. KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

III. KỸ NĂNG LẮNG NGHE TÍCH CỰC TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

IV. KỸ NĂNG SỬ DỤNG QUYỀN LỰC TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

V. KỸ NĂNG XỬ LÝ XUNG ĐỘT TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ



## VI. KỸ NĂNG TẠO DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ TÍCH CỰC TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

## VII. KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM TRONG ĐIỀU KHIỂN, ĐIỀU CHỈNH NGUỒN LỰC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

### **- Biện pháp tác động thứ hai:**

*Thực hành lý thuyết đã học về nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL. Tổng thời gian 10 tiết.*

*Thời gian thực hiện : 10 tiết*

*Mục đích:* Nâng cao kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện quyết định quản lý.

*Nội dung và cách thức thực hiện:*

Quá trình thực hành rèn luyện kỹ năng sử dụng các cách thức điều khiển, điều chỉnh bao gồm 2 bước. Nội dung và cách thức thực hiện từng bước như sau:

**Bước 1:** Thực hành đặt mình vào vị trí CTXP, tự nhận thức của bản thân về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của bộ máy (nhóm) thực hiện quyết định quản lý.

*Mục đích:* Nhằm làm cho khách thể thực nghiệm nhận diện được các cơ sở của việc điều khiển, điều chỉnh bộ máy (nhóm) thực hiện quyết định quản lý; các cách thức điều khiển, điều chỉnh và đề xuất được các tình huống điều khiển, điều chỉnh bộ máy thực hiện quyết định quản lý mà CTXP thường gặp.

*Nội dung thực hiện:*

**Thứ nhất:** Khách thể thực nghiệm hồi tưởng, nhớ lại những kiến thức đã học về kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực và vận dụng vào vai trò CTXP để nhận diện các tình huống quản lý.

**Người học thảo luận và lần lượt trả lời các nội dung:**

1. Chủ tịch UBND phường/xã có thể điều khiển, điều chỉnh bộ máy bằng những cách nào?
2. Các loại phong cách lãnh đạo nào được sử dụng?
3. Các loại quyền lực nào có thể áp dụng trong những tình huống cụ thể đó?
4. Những cách thức phối hợp nhóm thực hiện quyết định ra sao?
5. Để giao tiếp tốt với các thành viên trong bộ máy và với quần chúng nhân dân cần phải có những kỹ năng lắng nghe nào?

6. Cảm nhận của bản thân về những cảm xúc, thái độ của cán bộ và nhân dân khi:

Thứ hai: Khách thể thực nghiệm thử đề xuất các tình huống quản lý thường gặp của CTXP.

*Phương tiện thực hiện*: Laptop học, giấy A0, máy tính, đầu chiếu (Projector)

Bước 2. Thực hành rèn luyện cách thức điều khiển, điều chỉnh bộ máy thực hiện quyết định quản lý ở cấp cơ sở.

Các tình huống của nghiệm thể đưa ra sát hợp với điều kiện của địa phương

(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 cán bộ và quần chúng nhân dân
- + Tinh thần đoàn kết, nhất trí của cán bộ và quần chúng nhân dân
- + Thái độ của cấp trên đối với CTXP

(3) *Phân tích các yêu cầu về các cách thức sử dụng quyền lực*

- + Sử dụng 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 3 nhóm thảo luận (mỗi nhóm 4 người) đề xuất các cách thức phù hợp với các tình huống. Và lần lượt từng nhóm cử đại diện đóng vai CTXP trình bày hướng giải quyết tình huống. 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 (Projector), bảng ghim, giấy A0, bút lông.

**PHỤ LỤC 14**  
**KẾT QUẢ TỪ PHIẾU DÀNH CHO CHỦ TỊCH**  
**ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG**

*Phụ lục 14.1: Xác định độ tin cậy của thang đo*

*Thang đo mức độ hiểu biết những tri thức về phương thức hành động TCTH*

**QBQL của CTXP:**

<b>Reliability Statistics</b>				
Cronbach's Alpha				N of Items
,911				23
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cau2.1	89,1898	81,793	,373	,910
Cau2.2	88,9769	81,044	,388	,910
Cau2.3	89,1535	78,794	,687	,904
Cau2.4	89,5660	79,631	,533	,907
Cau2.5	89,3383	77,595	,594	,905
Cau2.6	89,2294	80,214	,465	,908
Cau2.7	89,1898	78,431	,546	,906
Cau2.8	89,3482	77,588	,589	,905
Cau2.9	89,4620	79,618	,527	,907
Cau2.10	89,3086	78,788	,541	,907
Cau2.11	89,2195	79,359	,516	,907
Cau2.12	89,2195	77,712	,509	,908
cau2.13	89,3878	80,709	,526	,907
Cau2.14	89,3185	78,385	,567	,906
Cau2.15	89,0957	78,716	,663	,904
Cau2.16	89,3680	78,457	,580	,906
Cau2.17	89,0809	81,238	,402	,909
Cau2.18	89,2987	81,047	,468	,908
Cau2.19	89,2591	79,250	,629	,905
Cau2.20	89,3779	77,837	,637	,904
Cau2.21	89,3482	80,678	,480	,908
cau2.22	89,1799	81,598	,445	,908
Cau2.23	89,3086	79,855	,541	,907

*Thang đo mức độ vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức hành động TCTH QĐQL của CTXP:*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	23

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cau3.1	86,3432	61,283	,450	,886
Cau3.2	86,1205	60,675	,451	,886
Cau3.3	86,2228	60,472	,589	,883
Cau3.4	86,6155	59,993	,537	,884
cau3.5	86,2888	60,440	,559	,883
Cau3.6	86,3383	59,647	,520	,884
Cau3.7	86,2987	60,962	,488	,885
Cau3.8	86,4967	58,703	,614	,882
Cau3.9	86,3779	59,987	,586	,883
Cau3.10	86,3779	63,325	,268	,890
cau3.11	86,1898	61,306	,472	,886
cau3.12	86,1799	62,296	,270	,892
Cau3.13	86,3977	60,079	,510	,885
Cau3.14	86,4571	61,195	,426	,887
Cau3.15	86,1155	59,882	,605	,882
Cau3.16	86,4769	59,999	,564	,883
Cau3.17	86,2888	62,175	,327	,890
Cau3.18	86,3680	60,472	,511	,885
Cau3.19	86,3036	60,342	,569	,883
Cau3.20	86,4175	60,480	,500	,885
Cau3.21	86,4076	61,661	,435	,887
Cau3.22	86,3086	61,996	,427	,887
Cau3.23	86,3086	62,146	,426	,887

*Thang đo mức độ vận dụng thành thạo những tri thức về phương thức hành động  
TCTH QĐQL của CTXP:*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	23

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cau4.1	87,4059	47,778	,348	,884
Cau4.2	87,2673	48,147	,276	,886
Cau4.3	87,3812	46,501	,562	,879
Cau4.4	87,7277	46,557	,483	,881
Cau4.5	87,5149	45,777	,542	,879
Cau4.6	87,3911	45,247	,592	,878
Cau4.7	87,3713	46,523	,418	,883
Cau4.8	87,5099	46,343	,486	,881
Cau4.9	87,5495	46,059	,526	,880
Cau4.10	87,4703	46,692	,453	,882
Cau4.11	87,3267	45,757	,561	,879
Cau4.12	87,3515	46,334	,405	,883
Cau4.13	87,5891	45,765	,455	,882
Cau4.14	87,5891	45,248	,592	,878
Cau4.15	87,3020	46,060	,543	,879
Cau4.16	87,5990	46,440	,465	,881
Cau4.17	87,3020	48,160	,240	,887
Cau4.18	87,4505	47,140	,407	,883
Cau4.19	87,5545	45,387	,671	,876
Cau4.20	87,4802	46,042	,553	,879
Cau4.21	87,5198	46,812	,417	,882
Cau4.22	87,5297	44,922	,528	,879
Cau4.23	87,5099	47,316	,371	,884

*Thang đo mức độ vận dụng thành công những tri thức về phương thức hành động  
TCTH QĐQL của CTXP:*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	23

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cau5.1	90,1601	89,328	,674	,939
Cau5.2	90,0512	90,653	,615	,940
Cau5.3	90,0545	91,925	,605	,940
Cau5.4	90,4373	89,125	,691	,939
Cau5.5	90,1700	89,636	,636	,939
Cau5.6	90,0809	90,662	,529	,941
Cau5.7	90,0908	91,997	,504	,941
Cau5.8	90,2393	90,334	,607	,940
Cau5.9	90,1650	89,727	,715	,938
Cau5.10	90,1304	90,095	,593	,940
Cau5.11	90,0660	91,618	,583	,940
Cau5.12	90,0908	90,547	,498	,942
Cau5.13	90,2888	90,341	,611	,940
Cau5.14	90,2888	92,314	,539	,941
Cau5.15	90,0660	90,060	,645	,939
Cau5.16	90,3185	89,046	,678	,939
Cau5.17	90,0017	89,925	,645	,939
Cau5.18	90,3284	88,903	,698	,938
Cau5.19	90,2690	89,827	,711	,938
Cau5.20	90,3284	90,390	,660	,939
Cau5.21	90,3383	90,663	,667	,939
Cau5.22	90,3185	88,726	,673	,939
Cau5.23	90,2888	90,051	,635	,939

**Độ tin cậy của thang đo các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP**

*1. Trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,625	6

*2. Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	5

*3. Động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,575	7

*4. Uy tín cá nhân của CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,584	6

*5. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,621	6

*6. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	5

*7. Sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức của cấp trên đối với CTXP*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,624	6

*8. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,643	6

**Phụ lục 14.2: ĐTB mức độ hiểu biết và vận dụng thường xuyên những tri thức về phương thức tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP**

Nội dung biểu hiện	Các mức độ biểu hiện			
	Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng Thành thạo	Vận dụng thành công
✓ Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.	4,1386	3,9158	4,0347	4,1386
✓ Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.	4,3515	4,1386	4,1733	4,2475
✓ Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.	4,1749	4,0363	4,0594	4,2442
✓ Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.	3,7624	3,6436	3,7129	3,8614
✓ Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.	3,9901	3,9703	3,9257	4,1287
✓ Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.	4,0990	3,9208	4,0495	4,2178
✓ Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.	4,1386	3,9604	4,0693	4,2079
✓ Xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.	3,9802	3,7624	3,9307	4,0594
- Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy TCTH QĐQL; làm cho họ có quyết tâm cao, tận tâm, tận lực làm việc hết mình cho công việc chung.	3,8663	3,8812	3,8911	4,1337
- Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.	4,0198	3,8812	3,9703	4,1683
- Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.	4,1089	4,0693	4,1139	4,2327
- Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.	4,1089	4,0792	4,0891	4,2079
- Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình thực hiện QĐQL	3,9406	3,8614	3,8515	4,0099



- Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.	4,0099	3,8020	3,8515	4,0099
- Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.	4,2327	4,1436	4,1386	4,2327
Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL	3,9604	3,7822	3,8416	3,9802
- Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.	4,2475	3,9703	4,1386	4,2970
- Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động TCTH QĐQL.	4,0297	3,8911	3,9901	3,9703
- Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	4,0693	3,9554	3,8861	4,0297
- Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,9505	3,8416	3,9604	3,9703
- Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.	3,9802	3,8515	3,9208	3,9604
- Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.	4,1485	3,9505	3,9109	3,9802
- Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn trong quá trình kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý.	4,0198	3,9505	3,9307	4,0099

**Phụ lục 14.3: ĐTB và tỷ lệ % các yếu tố chủ quan và khách quan tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP**

**1. Trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP**

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau6.1	101	0	3,6634	,55276	3,00	5,00
Cau6.2	101	0	3,7426	,54136	3,00	5,00
Cau6.3	101	0	3,5347	,53971	3,00	5,00
cau6.4	101	0	3,8119	,68866	3,00	5,00
Cau6.5	101	0	3,8515	,53640	3,00	5,00
Cau6.6	101	0	3,5941	,55097	3,00	5,00

## Frequency Table

**Cau6.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	38	37,6	37,6	37,6
	Dung nhieu hon sai	59	58,4	58,4	96,0
	Hoan toan dung	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau6.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	31	30,7	30,7	30,7
	Dung nhieu hon sai	65	64,4	64,4	95,0
	Hoan toan dung	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau6.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	49	48,5	48,5	48,5
	Dung nhieu hon sai	50	49,5	49,5	98,0
	Hoan toan dung	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**cau6.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	35	34,7	34,7	34,7
	Dung nhieu hon sai	50	49,5	49,5	84,2
	Hoan toan dung	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau6.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	23	22,8	22,8	22,8
	Dung nhieu hon sai	70	69,3	69,3	92,1
	Hoan toan dung	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau6.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	44	43,6	43,6	43,6
	Dung nhieu hon sai	54	53,5	53,5	97,0
	Hoan toan dung	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

*2. Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của CTXP***Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau7.1	101	0	3,6238	,48686	3,00	4,00
Cau7.2	101	0	3,7525	,62299	3,00	5,00
Cau7.3	101	0	3,7822	,67237	3,00	5,00
Cau7.4	101	0	3,7921	,69738	3,00	5,00
Cau7.5	101	0	3,6436	,62585	3,00	5,00

**Frequency Table****Cau7.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	38	37,6	37,6	37,6
	Dung nhieu hon sai	63	62,4	62,4	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau7.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	35	34,7	34,7	34,7
	Dung nhieu hon sai	56	55,4	55,4	90,1
	Hoan toan dung	10	9,9	9,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau7.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	36	35,6	35,6	35,6
	Dung nhieu hon sai	51	50,5	50,5	86,1
	Hoan toan dung	14	13,9	13,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau7.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	37	36,6	36,6	36,6
	Dung nhieu hon sai	48	47,5	47,5	84,2
	Hoan toan dung	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau7.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	44	43,6	43,6	43,6
	Dung nhieu hon sai	49	48,5	48,5	92,1
	Hoan toan dung	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

### 3. Động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP

#### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau8.1	101	0	4,2376	,42775	4,00	5,00
Cau8.2	101	0	4,2079	,51608	3,00	5,00
Cau8.3	101	0	3,8614	,78778	3,00	5,00
Cau8.4	101	0	3,2277	,71946	2,00	5,00
Cau8.5	101	0	3,1683	,49131	2,00	5,00
Cau8.6	101	0	3,9802	,78715	3,00	5,00
Cau8.7	101	0	3,6931	,67443	3,00	5,00

#### Frequency Table

##### Cau8.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thuong xuyen thuc day	77	76,2	76,2	76,2
	Rat thuong xuyen thuc day	24	23,8	23,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

##### Cau8.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang thuc day	5	5,0	5,0	5,0
	Thuong xuyen thuc day	70	69,3	69,3	74,3
	Rat thuong xuyen thuc day	26	25,7	25,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

##### Cau8.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang thuc day	39	38,6	38,6	38,6
	Thuong xuyen thuc day	37	36,6	36,6	75,2
	Rat thuong xuyen thuc day	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

##### Cau8.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	It khi	12	11,9	11,9	11,9
	Thinh thoang thuc day	59	58,4	58,4	70,3
	Thuong xuyen thuc day	25	24,8	24,8	95,0

	Rat thương xuyên thực day	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau8.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	It khi	3	3,0	3,0	3,0
	Thinh thoang thuc day	80	79,2	79,2	82,2
	Thuong xuyen thuc day	16	15,8	15,8	98,0
	Rat thuong xuyen thuc day	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau8.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang thuc day	32	31,7	31,7	31,7
	Thuong xuyen thuc day	39	38,6	38,6	70,3
	Rat thuong xuyen thuc day	30	29,7	29,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau8.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang thuc day	43	42,6	42,6	42,6
	Thuong xuyen thuc day	46	45,5	45,5	88,1
	Rat thuong xuyen thuc day	12	11,9	11,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

*4. Uy tin cá nhân của CTXP*

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau9.1	101	0	4,0099	,41219	3,00	5,00
Cau9.2	101	0	3,9307	,47450	3,00	5,00
Cau9.3	101	0	3,4554	,55722	3,00	5,00
Cau9.4	101	0	3,4554	,50049	3,00	4,00
Cau9.5	101	0	3,7525	,51780	3,00	5,00
Cau9.6	101	0	3,9307	,25524	3,00	4,00

**Frequency Table**

**Cau9.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	8	7,9	7,9	7,9
	Dung nhieu hon sai	84	83,2	83,2	91,1
	Hoan toan dung	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau9.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	15	14,9	14,9	14,9
	Dung nhieu hon sai	78	77,2	77,2	92,1
	Hoan toan dung	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau9.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	58	57,4	57,4	57,4
	Dung nhieu hon sai	40	39,6	39,6	97,0
	Hoan toan dung	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau9.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	55	54,5	54,5	54,5
	Dung nhieu hon sai	46	45,5	45,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau9.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	29	28,7	28,7	28,7
	Dung nhieu hon sai	68	67,3	67,3	96,0
	Hoan toan dung	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau9.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	7	6,9	6,9	6,9
	Dung nhieu hon sai	94	93,1	93,1	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

*5. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP*

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau10.1	101	0	3,7525	,43373	3,00	4,00
Cau10.2	101	0	3,8020	,40049	3,00	4,00
Cau10.3	101	0	3,5149	,50227	3,00	4,00
Cau10.4	101	0	3,6535	,47824	3,00	4,00
Cau10.5	101	0	3,7723	,42145	3,00	4,00
Cau10.6	101	0	3,5644	,49831	3,00	4,00

## Frequency Table

**Cau10.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	25	24,8	24,8	24,8
	Dung nhieu hon sai	76	75,2	75,2	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau10.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	20	19,8	19,8	19,8
	Dung nhieu hon sai	81	80,2	80,2	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau10.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	49	48,5	48,5	48,5
	Dung nhieu hon sai	52	51,5	51,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau10.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	35	34,7	34,7	34,7
	Dung nhieu hon sai	66	65,3	65,3	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau10.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	23	22,8	22,8	22,8
	Dung nhieu hon sai	78	77,2	77,2	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau10.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	44	43,6	43,6	43,6
	Dung nhieu hon sai	57	56,4	56,4	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

### 6. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau11.1	101	0	3,7327	,44477	3,00	4,00
Cau11.2	101	0	3,5149	,55882	2,00	4,00
Cau11.3	101	0	3,4455	,55633	2,00	4,00

Cau11.4	101	0	3,7129	,45468	3,00	4,00
Cau11.5	101	0	3,7426	,43940	3,00	4,00

### Frequency Table

**Cau11.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	27	26,7	26,7	26,7
	Dung nhieu hon sai	74	73,3	73,3	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau11.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sai nhieu hon dung	3	3,0	3,0	3,0
	Co phan dung, co phan sai	43	42,6	42,6	45,5
	Dung nhieu hon sai	55	54,5	54,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau11.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sai nhieu hon dung	3	3,0	3,0	3,0
	Co phan dung, co phan sai	50	49,5	49,5	52,5
	Dung nhieu hon sai	48	47,5	47,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau11.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	29	28,7	28,7	28,7
	Dung nhieu hon sai	72	71,3	71,3	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau11.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	26	25,7	25,7	25,7
	Dung nhieu hon sai	75	74,3	74,3	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

### 7. Sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức của cấp trên đối với CTXP

#### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau12.1	101	0	3,9604	,52765	2,00	5,00
Cau12.2	101	0	3,7921	,57126	3,00	5,00
Cau12.3	101	0	3,6832	,59884	3,00	5,00
Cau12.4	101	0	3,7030	,52047	3,00	5,00
Cau12.5	101	0	3,8515	,57247	3,00	5,00
Cau12.6	101	0	3,8713	,62711	3,00	5,00

### Frequency Table



**Cau12.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sai nhieu hon dung	2	2,0	2,0	2,0
	Co phan dung, co phan sai	10	9,9	9,9	11,9
	Dung nhieu hon sai	79	78,2	78,2	90,1
	Hoan toan dung	10	9,9	9,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau12.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	29	28,7	28,7	28,7
	Dung nhieu hon sai	64	63,4	63,4	92,1
	Hoan toan dung	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau12.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	39	38,6	38,6	38,6
	Dung nhieu hon sai	55	54,5	54,5	93,1
	Hoan toan dung	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau12.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	33	32,7	32,7	32,7
	Dung nhieu hon sai	65	64,4	64,4	97,0
	Hoan toan dung	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau12.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	25	24,8	24,8	24,8
	Dung nhieu hon sai	66	65,3	65,3	90,1
	Hoan toan dung	10	9,9	9,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau12.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	27	26,7	26,7	26,7
	Dung nhieu hon sai	60	59,4	59,4	86,1
	Hoan toan dung	14	13,9	13,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

8. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý

**Statistics**

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Cau13.1	101	0	3,8218	,53658	3,00	5,00
Cau13.2	101	0	3,9703	,41123	3,00	5,00
Cau13.3	101	0	3,7030	,52047	3,00	5,00
Cau13.4	101	0	3,8515	,57247	3,00	5,00
Cau13.5	101	0	3,9505	,55455	3,00	5,00
Cau13.6	101	0	3,8812	,73874	3,00	5,00

**Frequency Table**

**Cau13.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	25	24,8	24,8	24,8
	Dung nhieu hon sai	69	68,3	68,3	93,1
	Hoan toan dung	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau13.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	10	9,9	9,9	9,9
	Dung nhieu hon sai	84	83,2	83,2	93,1
	Hoan toan dung	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau13.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	33	32,7	32,7	32,7
	Dung nhieu hon sai	65	64,4	64,4	97,0
	Hoan toan dung	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau13.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	25	24,8	24,8	24,8
	Dung nhieu hon sai	66	65,3	65,3	90,1
	Hoan toan dung	10	9,9	9,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau13.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	18	17,8	17,8	17,8
	Dung nhieu hon sai	70	69,3	69,3	87,1
	Hoan toan dung	13	12,9	12,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Cau13.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Co phan dung, co phan sai	34	33,7	33,7	33,7
	Dung nhieu hon sai	45	44,6	44,6	78,2
	Hoan toan dung	22	21,8	21,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

*Phụ lục 14.4: Kiểm định thống kê, hệ số tương quan các kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP*

Phụ lục 14.4.1. So sánh ĐTB giữa các nhóm khách thể về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL

Report						
Khachthe		KN LKH	KN BTNL	KN ĐKĐC	KN KTĐG	KN TCTH QĐQL
CTXP	Mean	4,0396	4,0257	4,0312	3,9649	4,0154
	N	101	101	101	101	101
	Std. Deviation	,35984	,39393	,33307	,36456	,31354
CBCT	Mean	3,2635	3,2845	3,1685	3,1760	3,2231
	N	67	67	67	67	67
	Std. Deviation	,27868	,31641	,26616	,31779	,20554
CBCD	Mean	3,9787	3,9641	3,9485	3,9180	3,9523
	N	228	228	228	228	228
	Std. Deviation	,33286	,38080	,30974	,33102	,28739
QCND	Mean	3,5175	3,5328	3,4167	3,4744	3,4854
	N	235	235	235	235	235
	Std. Deviation	,52904	,58236	,54443	,58854	,51652
Total	Mean	3,7407	3,7412	3,6809	3,6815	3,7111
	N	631	631	631	631	631
	Std. Deviation	,50019	,53166	,51888	,52547	,47866

## Oneway

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KN LKH	34,804	3	627	,000
KN BTNL	20,198	3	627	,000
KN ĐKĐC	51,336	3	627	,000
KN KTĐG	35,037	3	627	,000
KN TCTH QĐQL	56,408	3	627	,000

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KN LKH	Between Groups	48,901	3	16,300	94,008	,000
	Within Groups	108,718	627	,173		
	Total	157,619	630			
KN BTNL	Between Groups	43,676	3	14,559	67,917	,000
	Within Groups	134,404	627	,214		
	Total	178,080	630			
KN ĐKĐC	Between Groups	62,714	3	20,905	122,604	,000
	Within Groups	106,907	627	,171		
	Total	169,621	630			
KN KTĐG	Between Groups	48,073	3	16,024	79,814	,000
	Within Groups	125,882	627	,201		
	Total	173,954	630			
KN TCTH QĐQL	Between Groups	50,546	3	16,849	112,629	,000
	Within Groups	93,797	627	,150		
	Total	144,343	630			

### Post Hoc Tests

Multiple Comparisons							
Bonferroni						95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) Khachthe	(J) Khachthe	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
KN LKH	CTXP	CBCT	,77608 <sup>*</sup>	,06561	,000	,6024	,9497
		CBCD	,06094	,04977	1,000	-,0708	,1927
		QCND	,52214 <sup>*</sup>	,04954	,000	,3910	,6533
	CBCT	CTXP	-,77608 <sup>*</sup>	,06561	,000	-,9497	-,6024
		CBCD	-,71514 <sup>*</sup>	,05787	,000	-,8683	-,5620
		QCND	-,25394 <sup>*</sup>	,05767	,000	-,4066	-,1013
	CBCD	CTXP	-,06094	,04977	1,000	-,1927	,0708
		CBCT	,71514 <sup>*</sup>	,05787	,000	,5620	,8683
		QCND	,46120 <sup>*</sup>	,03871	,000	,3588	,5636
	QCND	CTXP	-,52214 <sup>*</sup>	,04954	,000	-,6533	-,3910
		CBCT	,25394 <sup>*</sup>	,05767	,000	,1013	,4066
		CBCD	-,46120 <sup>*</sup>	,03871	,000	-,5636	-,3588
KN BTNL	CTXP	CBCT	,74117 <sup>*</sup>	,07295	,000	,5481	,9342

		CBCD	,06159	,05534	1,000	-,0849	,2081
		QCND	,49283 <sup>+</sup>	,05509	,000	,3470	,6386
	CBCT	CTXP	-,74117 <sup>+</sup>	,07295	,000	-,9342	-,5481
		CBCD	-,67957 <sup>+</sup>	,06434	,000	-,8499	-,5093
		QCND	-,24833 <sup>+</sup>	,06412	,001	-,4180	-,0786
	CBCD	CTXP	-,06159	,05534	1,000	-,2081	,0849
		CBCT	,67957 <sup>+</sup>	,06434	,000	,5093	,8499
		QCND	,43124 <sup>+</sup>	,04304	,000	,3173	,5452
	QCND	CTXP	-,49283 <sup>+</sup>	,05509	,000	-,6386	-,3470
		CBCT	,24833 <sup>+</sup>	,06412	,001	,0786	,4180
		CBCD	-,43124 <sup>+</sup>	,04304	,000	-,5452	-,3173
KN ĐKĐC	CTXP	CBCT	,86268 <sup>+</sup>	,06506	,000	,6905	1,0349
		CBCD	,08269	,04936	,566	-,0479	,2133
		QCND	,61449 <sup>+</sup>	,04913	,000	,4845	,7445
	CBCT	CTXP	-,86268 <sup>+</sup>	,06506	,000	-1,0349	-,6905
		CBCD	-,77999 <sup>+</sup>	,05738	,000	-,9319	-,6281
		QCND	-,24819 <sup>+</sup>	,05719	,000	-,3995	-,0968
	CBCD	CTXP	-,08269	,04936	,566	-,2133	,0479
		CBCT	,77999 <sup>+</sup>	,05738	,000	,6281	,9319
		QCND	,53180 <sup>+</sup>	,03838	,000	,4302	,6334
	QCND	CTXP	-,61449 <sup>+</sup>	,04913	,000	-,7445	-,4845
		CBCT	,24819 <sup>+</sup>	,05719	,000	,0968	,3995
		CBCD	-,53180 <sup>+</sup>	,03838	,000	-,6334	-,4302
KN KTĐG	CTXP	CBCT	,78894 <sup>+</sup>	,07060	,000	,6021	,9758
		CBCD	,04690	,05356	1,000	-,0949	,1886
		QCND	,49055 <sup>+</sup>	,05331	,000	,3495	,6317
	CBCT	CTXP	-,78894 <sup>+</sup>	,07060	,000	-,9758	-,6021
		CBCD	-,74204 <sup>+</sup>	,06227	,000	-,9068	-,5772
		QCND	-,29838 <sup>+</sup>	,06206	,000	-,4626	-,1341
	CBCD	CTXP	-,04690	,05356	1,000	-,1886	,0949
		CBCT	,74204 <sup>+</sup>	,06227	,000	,5772	,9068
		QCND	,44366 <sup>+</sup>	,04165	,000	,3334	,5539
	QCND	CTXP	-,49055 <sup>+</sup>	,05331	,000	-,6317	-,3495
		CBCT	,29838 <sup>+</sup>	,06206	,000	,1341	,4626
		CBCD	-,44366 <sup>+</sup>	,04165	,000	-,5539	-,3334
KN TCTH QĐQL	CTXP	CBCT	,79222 <sup>+</sup>	,06094	,000	,6309	,9535
		CBCD	,06303	,04623	1,000	-,0593	,1854
		QCND	,53000 <sup>+</sup>	,04602	,000	,4082	,6518
	CBCT	CTXP	-,79222 <sup>+</sup>	,06094	,000	-,9535	-,6309
		CBCD	-,72919 <sup>+</sup>	,05375	,000	-,8714	-,5869
		QCND	-,26221 <sup>+</sup>	,05357	,000	-,4040	-,1204
	CBCD	CTXP	-,06303	,04623	1,000	-,1854	,0593
		CBCT	,72919 <sup>+</sup>	,05375	,000	,5869	,8714
		QCND	,46698 <sup>+</sup>	,03595	,000	,3718	,5621
QCND	CTXP	-,53000 <sup>+</sup>	,04602	,000	-,6518	-,4082	
	CBCT	,26221 <sup>+</sup>	,05357	,000	,1204	,4040	
	CBCD	-,46698 <sup>+</sup>	,03595	,000	-,5621	-,3718	

Phụ lục 14.4.2. Tương quan giữa mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng lập kế hoạch TCTH QĐQL của CTXP

		Correlations				
		Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng thành thạo	Vận dụng thành công	Kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL
Hiểu biết	Pearson Correlation	1	,534**	,399**	,425**	,752**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thường xuyên	Pearson Correlation	,534**	1	,672**	,517**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành thạo	Pearson Correlation	,399**	,672**	1	,618**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành công	Pearson Correlation	,425**	,517**	,618**	1	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
Kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL	Pearson Correlation	,752**	,847**	,808**	,803**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101

Phụ lục 14.4.3. Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP

		Correlations				
		Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng thành thạo	Vận dụng thành công	Kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL
Hiểu biết	Pearson Correlation	1	,595**	,366**	,405**	,793**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thường xuyên	Pearson Correlation	,595**	1	,514**	,418**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành thạo	Pearson Correlation	,366**	,514**	1	,403**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành công	Pearson Correlation	,405**	,418**	,403**	1	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
Kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL	Pearson Correlation	,793**	,825**	,716**	,730**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Phụ lục 14.4.4. Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP

Correlations

		Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng thành thạo	Vận dụng thành công	Kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL
Hiểu biết	Pearson Correlation	1	,546**	,530**	,563**	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thường xuyên	Pearson Correlation	,546**	1	,580**	,318**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành thạo	Pearson Correlation	,530**	,580**	1	,590**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành công	Pearson Correlation	,563**	,318**	,590**	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
Kỹ năng điều khiển, điều chỉnh nguồn lực thực hiện QĐQL	Pearson Correlation	,839**	,748**	,823**	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101

Phụ lục 14.4.5. Tương quan giữa các mặt biểu hiện với nhóm kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP

Correlations

		Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng thành thạo	Vận dụng thành công	Kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL
Hiểu biết	Pearson Correlation	1	,513**	,592**	,498**	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thường xuyên	Pearson Correlation	,513**	1	,617**	,576**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành thạo	Pearson Correlation	,592**	,617**	1	,595**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành công	Pearson Correlation	,498**	,576**	,595**	1	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
Kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL	Pearson Correlation	,790**	,818**	,836**	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101

**Correlations**

		Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng thành thạo	Vận dụng thành công	Kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL
Hiểu biết	Pearson Correlation	1	,513**	,592**	,498**	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thường xuyên	Pearson Correlation	,513**	1	,617**	,576**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành thạo	Pearson Correlation	,592**	,617**	1	,595**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Vận dụng thành công	Pearson Correlation	,498**	,576**	,595**	1	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
Kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL	Pearson Correlation	,790**	,818**	,836**	,836**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Phụ lục 14.4.6. Tương quan giữa các nhóm kỹ năng thành phần với kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

<b>Correlations</b>						
		KNLKH	KNBTNL	KNĐKĐC	KNKTĐG	KNTCTHQĐQL
KN LKH	Pearson Correlation	1	,605**	,649**	,732**	,862**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
KNBTNL	Pearson Correlation	,605**	1	,766**	,534**	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
KNĐKĐC	Pearson Correlation	,649**	,766**	1	,703**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
KNKTĐG	Pearson Correlation	,732**	,534**	,703**	1	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
KNTCTHQĐQL	Pearson Correlation	,862**	,846**	,897**	,855**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						



Phụ lục 14.4.7. So sánh sự khác biệt về nhóm kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL theo các tiêu chí khác nhau theo kiểm định T-test

Theo “Giới tính”:

Group Statistics					
	Gioitinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KNLKH	Nam	68	4,0435	,35836	,04346
	Nu	33	4,0316	,36831	,06411
KNBTNL	Nam	68	4,0161	,37025	,04490
	Nu	33	4,0455	,44422	,07733
KNĐKĐC	Nam	68	4,0292	,29839	,03618
	Nu	33	4,0354	,40029	,06968
KNKTĐG	Nam	68	3,9455	,34794	,04219
	Nu	33	4,0051	,39925	,06950
KNTCTHQĐQL	Nam	68	4,0086	,29094	,03528
	Nu	33	4,0294	,36011	,06269

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KNTCTHQĐQL	Equal variances assumed	3,324	,071	-,311	99	,756	-,02079	,06682	-,15338	,11180	
	Equal variances not assumed			-,289	52,946	,774	-,02079	,07193	-,16508	,12350	

Theo “Thâm niên công tác”:

Group Statistics					
	Thamnien_M	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KNTCTHQĐQL	Duoi 15 nam nam	60	3,9744	,32608	,04210
	Tren 15 nam	41	4,0433	,29332	,04581

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KNTCTHQĐQL	Equal variances assumed	,583	,447	1,086	99	,280	,06891	,06347	-,05704	,19485	
	Equal variances not assumed			1,108	91,733	,271	,06891	,06221	-,05466	,19248	

Theo “Trình độ học vấn”:

Group Statistics					
	M_Hovan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KNTCTHQĐQL	Cu nhan	66	3,9672	,30163	,03713
	sau dai hoc	35	4,1062	,31969	,05404

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
KNTCTHQĐQL	Equal variances assumed	,931	,337	-2,159	99	,033	-,13902	,06439	-,26679	-,01125
	Equal variances not assumed			-2,120	65,987	,038	-,13902	,06556	-,26992	-,00811

Theo “Địa bàn xã, phường”:

Group Statistics					
	Diabancongtac	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KNTCTHQĐQL	Xa	34	3,9597	,33226	,05698
	Phuong	67	4,0436	,30223	,03692

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
KNTCTHQĐQL	Equal variances assumed	,345	,558	-1,276	99	,205	-,08396	,06581	-,21455	,04663
	Equal variances not assumed			-1,237	61,140	,221	-,08396	,06790	-,21973	,05180

Theo “Trình độ chính trị”: Kiểm định One-way ANOVA

### Oneway

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KNTCTHQĐQL	,372	2	98	,690

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KNTCTHQĐQL	Between Groups	1,166	2	,583	6,593	,002
	Within Groups	8,665	98	,088		
	Total	9,831	100			

## Post Hoc Tests

Multiple Comparisons							
Bonferroni							
Dependent Variable	(I) M_Chinhtri	(J) M_Chinhtri	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
KNTCTHQĐQL	Trung cap	Cao cap	-,21601 <sup>*</sup>	,06704	,005	-,3793	-,0527
		cu nhan	-,23489 <sup>*</sup>	,08005	,012	-,4299	-,0399
	Cao cap	Trung cap	,21601 <sup>*</sup>	,06704	,005	,0527	,3793
		cu nhan	-,01888	,07826	1,000	-,2095	,1717
	cu nhan	Trung cap	,23489 <sup>*</sup>	,08005	,012	,0399	,4299
		Cao cap	,01888	,07826	1,000	-,1717	,2095
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Phụ lục 14.4.8. Tương quan giữa các yếu tố tác động tới kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

### 1. Trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP

Correlations							
		Trinhdo	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN BTNL	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Trinhdo	Pearson Correlation	1	,639 <sup>**</sup>	,562 <sup>**</sup>	,509 <sup>**</sup>	,545 <sup>**</sup>	,597 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,639 <sup>**</sup>	1	,862 <sup>**</sup>	,846 <sup>**</sup>	,897 <sup>**</sup>	,855 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,562 <sup>**</sup>	,862 <sup>**</sup>	1	,605 <sup>**</sup>	,649 <sup>**</sup>	,732 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,509 <sup>**</sup>	,846 <sup>**</sup>	,605 <sup>**</sup>	1	,766 <sup>**</sup>	,534 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,545 <sup>**</sup>	,897 <sup>**</sup>	,649 <sup>**</sup>	,766 <sup>**</sup>	1	,703 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,597 <sup>**</sup>	,855 <sup>**</sup>	,732 <sup>**</sup>	,534 <sup>**</sup>	,703 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

## 2. Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của CTXP

Correlations							
		Kinh nghiem	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Kinh nghiệm	Pearson Correlation	1	,377**	,352**	,394**	,319**	,234**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,018
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,377**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,352**	,862**	1	,605**	,649**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,394**	,846**	,605**	1	,766**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,319**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,234**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

## 3. Động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP

Correlations							
		Dong co	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Động cơ	Pearson Correlation	1	,537**	,393**	,499**	,538**	,430**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,537**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,393**	,862**	1	,605**	,649**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TBTNL	Pearson Correlation	,499**	,846**	,605**	1	,766**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,538**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101

KN KTĐG	Pearson Correlation	,430**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

#### 4. Uy tín cá nhân của CTXP

Correlations							
		Uytin	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Uytin	Pearson Correlation	1	,593**	,494**	,454**	,607**	,506**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,593**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,494**	,862**	1	,605**	,649**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,454**	,846**	,605**	1	,766**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,607**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,506**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

#### 5. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP

Correlations							
		Noidungd aotao	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Noidungdaotao	Pearson Correlation	1	,569**	,511**	,444**	,464**	,549**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,569**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,511**	,862**	1	,605**	,649**	,732**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,444**	,846**	,605**	1	,766**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,464**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,549**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

### 6. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP

Correlations							
		Chinh sach	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Chinh sach	Pearson Correlation	1	,479**	,404**	,420**	,447**	,386**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,479**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,404**	,862**	1	,605**	,649**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,420**	,846**	,605**	1	,766**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,447**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,386**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

7. Sự chỉ đạo sát sao và quan tâm giúp đỡ đúng mức của cấp trên đối với CTXP

Correlations							
		Chidaocua captren	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Chidaocua captren	Pearson Correlation	1	,658**	,561**	,614**	,588**	,507**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,658**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,561**	,862**	1	,605**	,649**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,614**	,846**	,605**	1	,766**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,588**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,507**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

8. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý

Correlations							
		Nangluccu acapduoi	KN TCTH QĐQL	KN LKH	KN TDBM	KN ĐKĐC	KN KTĐG
Nangluccu acapduoi	Pearson Correlation	1	,494**	,383**	,406**	,505**	,423**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN TCTH QĐQL	Pearson Correlation	,494**	1	,862**	,846**	,897**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN LKH	Pearson Correlation	,383**	,862**	1	,605**	,649**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN BTNL	Pearson Correlation	,406**	,846**	,605**	1	,766**	,534**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN ĐKĐC	Pearson Correlation	,505**	,897**	,649**	,766**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
KN KTĐG	Pearson Correlation	,423**	,855**	,732**	,534**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Phụ lục 14.4.9. Kết quả dự báo tác động của các yếu tố đến kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL

*Các yếu tố chủ quan*

*1. Trình độ được đào tạo nghiệp vụ lãnh đạo, quản lý của CTXP*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639 <sup>a</sup>	,409	,403	,24232

a. Predictors: (Constant), Tongcau6

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,017	1	4,017	68,417	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,813	99	,059		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau6

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,813	,267		6,780	,000
	Tongcau6	,595	,072	,639	8,271	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

*2. Kinh nghiệm lãnh đạo, quản lý của CTXP*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,377 <sup>a</sup>	,142	,134	,29181

a. Predictors: (Constant), Tongcau7



**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,401	1	1,401	16,449	,000 <sup>a</sup>
	Residual	8,430	99	,085		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau7

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,881	,281		10,246	,000
	Tongcau7	,305	,075	,377	4,056	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**3. Động cơ lãnh đạo, quản lý của CTXP****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,282	,26577

a. Predictors: (Constant), TongCau8

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,838	1	2,838	40,180	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,993	99	,071		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), TongCau8

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,007	,318		6,315	,000
	TongCau8	,533	,084	,537	6,339	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**4. Uy tín cá nhân của CTXP****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,345	,25377

a. Predictors: (Constant), Tongcau9

**ANOVA<sup>p</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,455	1	3,455	53,655	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,375	99	,064		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau9

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,372	,362		3,793	,000
	Tongcau9	,704	,096	,593	7,325	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Các yếu tố khách quan**

5. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ của Đảng và Nhà nước đối với CTXP

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 <sup>a</sup>	,323	,317	,25920

a. Predictors: (Constant), Tongcau10

**ANOVA<sup>p</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,180	1	3,180	47,329	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,651	99	,067		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau10

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,128	,420		2,684	,009
	Tongcau10	,785	,114	,569	6,880	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**6. Chế độ, chính sách đãi ngộ của Nhà nước đối với CTXP****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,479 <sup>a</sup>	,229	,222	,27662

a. Predictors: (Constant), Tongcau11

**ANOVA<sup>p</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,255	1	2,255	29,477	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,575	99	,077		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau11

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

*7. Sự quan tâm chỉ đạo của cấp trên đối với việc tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658 <sup>a</sup>	,432	,427	,23740

a. Predictors: (Constant), Tongcau12

**ANOVA<sup>p</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,251	1	4,251	75,430	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,580	99	,056		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau12

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,312	,312		4,204	,000
	Tongcau12	,709	,082	,658	8,685	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

*8. Năng lực, tinh thần trách nhiệm cao và sự tận tụy với công việc của cán bộ, công chức dưới quyền khi thực hiện quyết định quản lý*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,202	,28016

a. Predictors: (Constant), Tongcau13

**ANOVA<sup>p</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,060	1	2,060	26,244	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,771	99	,078		
	Total	9,831	100			

a. Predictors: (Constant), Tongcau13

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,202	,28016

b. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

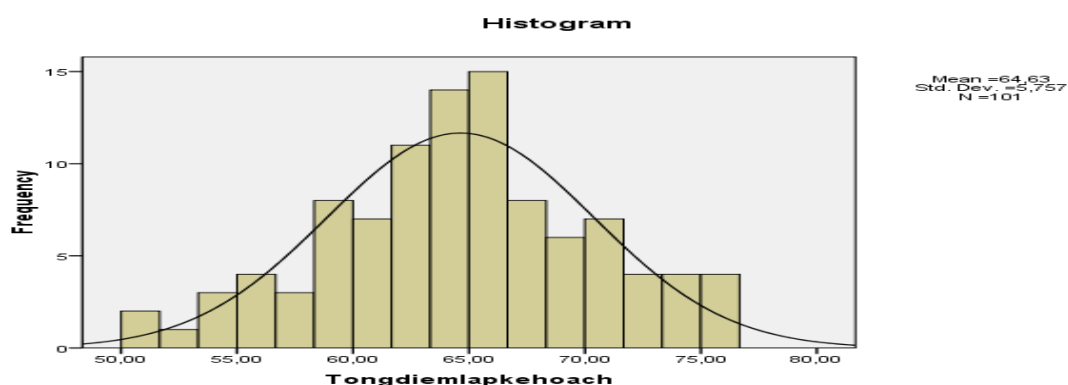
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,219	,352		6,306	,000
	Tongcau13	,465	,091	,458	5,123	,000

a. Dependent Variable: KNTCTHQĐQL

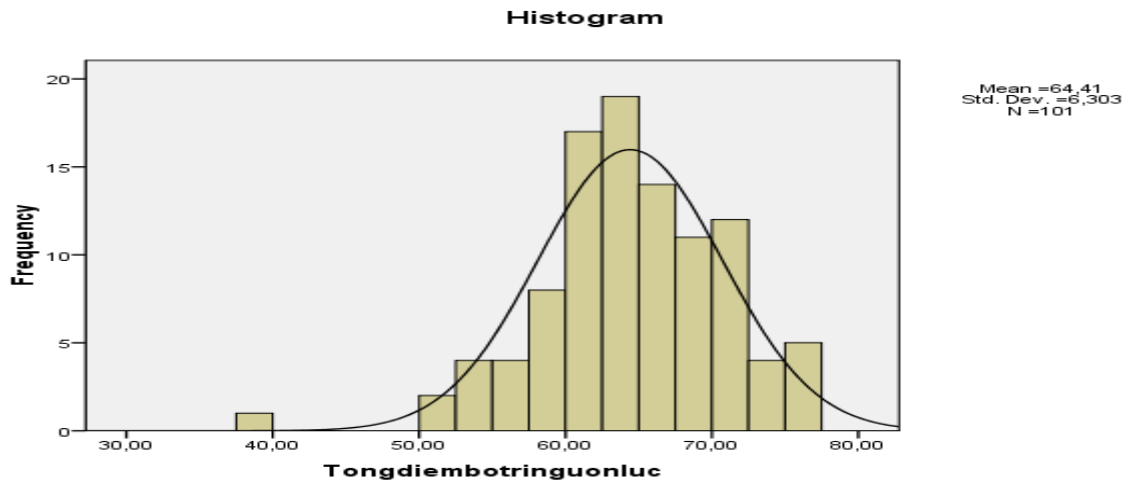
### PHỤ LỤC 15

#### PHÂN BỐ ĐIỂM MỨC ĐỘ KỸ NĂNG TỔ CHỨC THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ CỦA CHỦ TỊCH ỦY BAN NHÂN DÂN XÃ, PHƯỜNG



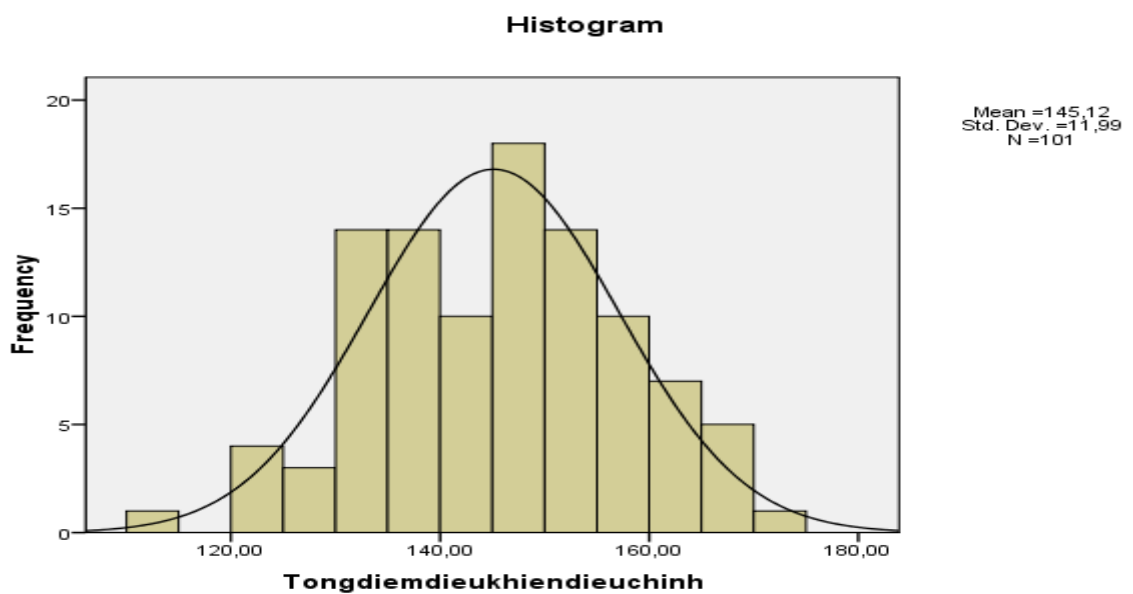
Phụ lục 15.1: Phân bố điểm mức độ kỹ năng lập kế hoạch tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

Mức độ	Tổng điểm	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Thấp	< 58	12	11,9	11,9	11,9
Trung bình	58 – 70	70	69,3	69,3	81,2
Cao	>70	19	18,8	18,8	100,0
Total		101	100,0	100,0	



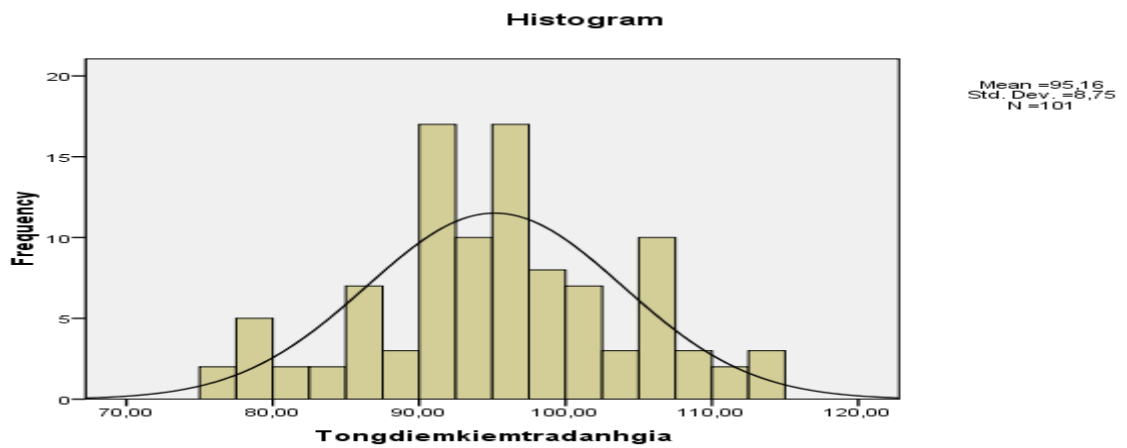
Phụ lục 15.2: Phân bố điểm mức độ kỹ năng bố trí nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP

Mức độ	Tổng điểm	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Thấp	< 58	12	11,9	11,9	11,9
Trung bình	58 – 70	69	68,3	68,3	80,2
Cao	>70	20	19,8	19,8	100,0
Total		101	100,0	100,0	



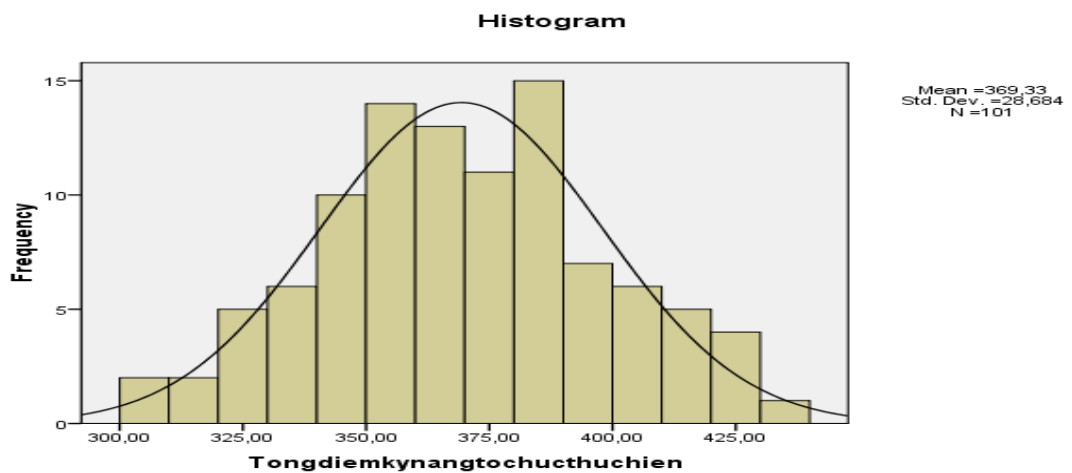
Phụ lục 15.3: Phân bố điểm mức độ kỹ năng điều khiển, điều chỉnh sự vận hành của nguồn lực thực hiện QĐQL của CTXP

Mức độ	Tổng điểm	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Thấp	< 133	16	15,8	15,8	15,8
Trung bình	133 – 157	68	67,3	67,3	83,2
Cao	>157	17	16,8	16,8	100,0
Total		101	100,0	100,0	



Phụ lục 15.4: Phân bố điểm mức độ kỹ năng kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐQL của CTXP

Mức độ	Tổng điểm	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Thấp	< 86	14	13,9	13,9	13,9
Trung bình	86 – 103	68	67,3	67,3	81,2
Cao	>103	19	18,8	18,8	100,0
Total		101	100,0	100,0	



Phụ lục 15.5: Phân bố điểm mức độ kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP

Mức độ	Tổng điểm	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Thấp	<340	15	14,9	14,9	14,9
Trung bình	340-398	69	68,3	68,3	83,2
Cao	>398	17	16,8	16,8	100,0
Total		101	100,0	100,0	

**PHỤ LỤC 16**  
**KẾT QUẢ TỪ PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO NHÓM KHÁCH THỂ**  
**(CBCT, CBCD VÀ QCND)**

**Phụ lục 16.1: Đánh giá của Cán bộ cấp trên về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP**

Nội dung biểu hiện	Các mức độ biểu hiện			
	Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng Thành thạo	Vận dụng thành công
✓ Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.	3,6940	3,2910	3,3060	3,4104
✓ Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.	3,3209	3,3881	3,3507	3,2612
✓ Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.	3,3881	3,4826	3,2886	3,3333
✓ Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.	3,0896	2,9478	2,7687	2,8955
✓ Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.	3,1791	3,2313	3,2239	3,1716
✓ Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.	3,4478	3,2687	3,6119	3,0448
✓ Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.	3,4925	3,4478	3,2836	3,1493
✓ Xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.	3,3433	3,1791	3,1791	3,2985

✓ Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy TCTH QĐQL; làm cho họ có quyết tâm cao, tận tâm, tận lực làm việc hết mình cho công việc chung.	3,2612	3,0746	3,2836	3,2015
✓ Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.	3,4925	3,2985	3,2537	3,1642
✓ Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.	3,1045	3,0224	3,0522	3,1940
✓ Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.	3,5224	3,5522	3,3881	3,2239
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình thực hiện QĐQL	3,2388	3,0000	2,8955	2,8955
✓ Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.	3,0597	2,8507	2,9403	3,0149
✓ Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.	3,2836	3,3507	3,2313	3,1567
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL	3,2090	3,0597	2,8209	3,1642
✓ Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.	3,3284	2,9104	3,1045	3,4627
✓ Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động TCTH QĐQL.	3,1493	3,1045	3,3433	3,5672
✓ Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,2164	3,2537	3,2463	3,2537
✓ Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,5970	3,1045	3,1194	3,2090
✓ Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.	3,2985	2,5224	2,8806	2,9403
✓ Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.	3,3881	3,1791	3,0299	3,2090
✓ Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn trong quá trình kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý.	3,3284	3,1045	3,0000	3,1791



*Phụ lục 16.2: Số liệu đánh giá của Cán bộ cấp dưới về kỹ năng tổ chức thực hiện QĐQL của CTXP*

Nội dung biểu hiện	Các mức độ biểu hiện			
	Hiểu biết	Vận dụng thường xuyên	Vận dụng Thành thạo	Vận dụng thành công
✓ Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.	4,0921	3,8838	3,9518	4,1250
✓ Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.	4,2566	4,0658	4,1075	4,1930
✓ Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.	4,1330	3,9386	3,9898	4,1477
✓ Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.	3,6798	3,5197	3,6974	3,8772
✓ Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.	3,8684	3,9035	3,8750	4,0899
✓ Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường và từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.	3,9912	3,7763	3,9518	4,1447
✓ Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.	4,0439	3,9298	4,1009	4,2368
✓ Xác định rõ ràng mối quan hệ khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.	3,8904	3,6579	3,9298	4,0351
✓ Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy TCTH QĐQL; làm cho họ có quyết tâm cao, tận tâm, tận lực làm việc hết mình cho công việc chung.	3,7259	3,7654	3,8048	4,0943
✓ Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.	3,8553	3,8158	3,8947	4,0965
✓ Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.	4,0066	3,9430	3,9890	4,1031
✓ Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.	4,0482	3,8991	3,9430	4,0570
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình thực hiện QĐQL	3,8202	3,8070	3,7544	3,9868

✓ Chinh sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.	3,9386	3,8070	3,7939	3,9649
✓ Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.	4,0658	4,0066	4,0241	4,1404
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL	3,9211	3,7412	3,7632	4,0482
✓ Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.	4,1754	3,9123	4,1009	4,3333
✓ Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động TCTH QĐQL.	3,8947	3,8114	3,9079	3,9693
✓ Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,9342	3,9342	3,7939	3,9890
✓ Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,8377	3,8772	3,9737	3,9737
✓ Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.	3,9123	3,7895	3,9167	3,9123
✓ Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.	4,1140	3,8772	3,8465	3,9079
✓ Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn trong quá trình kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý.	3,9868	3,9254	3,9167	4,0307

### ***Phụ lục 16.3: Số liệu của quần chúng nhân dân***

<b>Nội dung biểu hiện</b>	<b>Các mức độ biểu hiện</b>			
	<b>Hiểu biết</b>	<b>Vận dụng thường xuyên</b>	<b>Vận dụng Thành thạo</b>	<b>Vận dụng thành công</b>
✓ Xác định rõ bản chất của QĐQL và mối quan hệ với các chính sách khác của nhà nước đang triển khai thực hiện tại địa phương mình.	3,6234	3,3787	3,5170	3,5021
✓ Xác định rõ mục tiêu tổng thể và các mục tiêu bộ phận cần đạt được tại địa phương trong quá trình triển khai hoạt động tổ chức thực hiện QĐQL.	3,7404	3,6170	3,6000	3,7149
✓ Xác định rõ nội dung, địa bàn, thời gian và những phương thức, biện pháp tác động thích hợp nhằm hiện thực hóa mục tiêu đã xác định.	3,7404	3,5645	3,6440	3,6496
✓ Dự báo đúng những tình huống có thể xảy ra để chủ động xử lý khi tổ chức thực hiện QĐQL.	3,2745	3,1979	3,1872	3,3277
✓ Xác định rõ ràng số lượng nguồn lực thực hiện QĐQL.	3,6489	3,4319	3,4404	3,6383
✓ Sắp xếp, bố trí cán bộ giúp việc trong cơ quan Ủy ban nhân dân xã, phường vào từng bộ phận trong bộ máy thực hiện QĐQL một cách hợp lý nhất.	3,6936	3,4596	3,5915	3,6085

✓ Xác định đúng và đầy đủ những công cụ, phương tiện làm việc thiết yếu trang bị cho những người làm việc trong từng bộ phận khác nhau của bộ máy thực hiện thực hiện QĐQL.	3,6596	3,4468	3,4596	3,5702
✓ Xác định rõ ràng mối quan hệ kháng khí, tác động qua lại lẫn nhau giữa các bộ phận thực hiện QĐQL với tư cách là một chỉnh thể thống nhất.	3,5319	3,3191	3,4213	3,6043
✓ Khai thác triệt để tính tích cực, chủ động, năng động và sáng tạo của từng thành viên trong bộ máy TCTH QĐQL; làm cho họ có quyết tâm cao, tận tâm, tận lực làm việc hết mình cho công việc chung.	3,3128	3,2660	3,4277	3,6085
✓ Tổ chức phối hợp hành động giữa các thành viên trong từng bộ phận nói riêng và toàn thể bộ máy nói chung.	3,3447	3,3447	3,4511	3,5787
✓ Động viên, khích lệ và khen thưởng kịp thời những nhân tố mới, uốn nắn kịp thời những biểu hiện lệch lạc, tiêu cực cản trở công việc chung.	3,4191	3,2745	3,4553	3,4660
✓ Tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, cởi mở, phấn khởi, tin tưởng lẫn nhau trong tập thể từng bộ phận, cũng như toàn thể bộ máy.	3,3277	3,3830	3,3404	3,3617
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình thực hiện QĐQL	3,3617	3,3830	3,3660	3,4511
✓ Chính sửa kịp thời những bất hợp lý trong huy động và sử dụng các nguồn lực phục vụ quá trình tổ chức thực hiện quyết định quản lý.	3,3617	3,3319	3,2979	3,4383
✓ Lắng nghe và sử dụng hợp lý những ý kiến chỉ đạo của cấp trên và sự phản hồi từ cấp dưới.	3,6489	3,6277	3,4511	3,5809
✓ Phát hiện và đề xuất kịp thời những biện pháp khắc phục những tình huống phức tạp xuất hiện trong quá trình triển khai thực hiện QĐQL	3,3021	3,4000	3,3021	3,4255
✓ Sử dụng quyền lực hợp lý đối với cán bộ giúp việc trong các bộ phận cấu thành tổ chức.	3,6511	3,3191	3,4681	3,4723
✓ Xây dựng kế hoạch kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu khách quan của quá trình triển khai hoạt động TCTH QĐQL.	3,4298	3,4426	3,4936	3,5064
✓ Xác định rõ ràng nội dung, mục đích, yêu cầu, phương pháp, trọng tâm, trọng điểm của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,5979	3,4723	3,4787	3,5596
✓ Xây dựng bộ máy giúp việc kiểm tra, đánh giá phù hợp với yêu cầu kiểm tra, đánh giá của mỗi lần kiểm tra, đánh giá.	3,4809	3,4468	3,4511	3,5277
✓ Phối hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin bảo đảm tính khách quan, chính xác, toàn diện và đầy đủ.	3,3957	3,3660	3,3660	3,5021
✓ Rút ra từ những kết quả kiểm tra, đánh giá; những kết luận chính xác, những bài học có giá trị.	3,5745	3,5617	3,4553	3,5404
✓ Đề xuất những giải pháp ứng phó kịp thời phù hợp với những đòi hỏi của thực tiễn trong quá trình kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quyết định quản lý.	3,4894	3,4723	3,3021	3,4723