

LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ TỔ CHỨC TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI ĐỘNG LỰC VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Nguyễn Thị Ngọc Liên

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
Email: liennn@hnue.edu.vn

Article history

Received: 11/4/2023

Accepted: 05/5/2023

Published: 20/7/2023

Keywords

Leadership, management, motivation, work performance, relationship

ABSTRACT

The context of educational innovation and many changes in society today requires school administrators not only to be proficient in their profession but also to have leadership capacity with teachers and non-teaching staff to encourage them to overcome barriers to change successfully and achieve target work performance. Based on different research approaches, the article, on the one hand, addresses the relationship between motivation and employees' work performance and the structural model of work motivation from an integrated point of view. On the other hand, it clarifies the relationship between the conduct of management and leadership roles of the head of the organization with the task of motivation promotion for employees in organizations in general and in educational institutions in particular. On the basis of the analysis, the article makes recommendations for the head of the organization in coordinating the implementation of Leadership and Management roles in order to improve the performance of individual staff in particular and the organization as a whole.

1. Mở đầu

Sinek (2011) cho rằng, các nhà lãnh đạo hiệu quả trong kỉ nguyên mới là những người tập trung vào xác định được tầm nhìn và mục đích của tổ chức. Ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khơi gợi cảm hứng, định hướng và truyền tải đúng tầm nhìn cho nhân viên và cộng đồng, giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo - đó chính là trả lời tốt câu hỏi "Why". Tiếp đến là khả năng giải quyết các câu hỏi cụ thể để dẫn dắt hành động đạt tới mục tiêu, đó là câu hỏi "How" và "What". Về vai trò của người lãnh đạo trong kỉ nguyên mới, John Kotter cũng cho rằng, lãnh đạo phải là người có khả năng dẫn dắt quá trình đổi mới và chuyển đổi trong tổ chức. Họ cần thúc đẩy sự sáng tạo, khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới, và dẫn đầu quá trình thay đổi để tổ chức có thể thích ứng với những thay đổi trong môi trường (Kotter, 2008).

Trong giáo dục, "hiệu trưởng nhà trường là người lãnh đạo công tác dạy học và quản lí nhà trường... Để làm tốt nhiệm vụ lãnh đạo nhà trường, hiệu trưởng phải chứng tỏ năng lực của mình như: năng lực lãnh đạo, khả năng quyết đoán, tính tự tin, năng lực đổi mới, động cơ, tâm huyết với công việc" (Dự án Hỗ trợ đổi mới quản lí giáo dục - SREM, 2010). Với tư cách là người đứng đầu nhà trường, hiệu trưởng là nhà quản lí khi phải điều phối, sắp xếp các công việc, đồng thời là người lãnh đạo các hoạt động trong nhà trường, đòi hỏi họ phải có năng lực lãnh đạo để xác lập tầm nhìn, truyền đạt cảm hứng, động viên các giáo viên trong nhà trường để hoàn thành mục tiêu của đơn vị. Trong bối cảnh xã hội có nhiều biến động không ngừng, ảnh hưởng của dịch bệnh trong những năm qua cùng yêu cầu của đổi mới giáo dục để đáp ứng nhu cầu xã hội thì việc nghiên cứu về động lực, sự gắn bó với nghề của viên chức giáo dục là vấn đề cấp thiết cần đặt ra.

Thực tế, các khái niệm như: "Sự hài lòng", "động lực làm việc", "mức độ trung thành", "sự nỗ lực", "sự gắn bó"... của nhân viên với tổ chức được đề cập trong nhiều nghiên cứu theo các hướng khác nhau như: tạo động lực xuất phát từ nhu cầu; tạo động lực dựa trên sự khác biệt cá nhân; làm rõ kì vọng, mục tiêu và nhận thức của người lao động với động lực làm việc của họ; tạo động lực dựa vào các tình huống trong công việc và trong lãnh đạo, quản lí tổ chức...

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm khác nhau, bài báo này đưa ra bức tranh tổng thể về mối quan hệ giữa việc thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lí của người đứng đầu tổ chức với việc tạo động lực làm việc cho nhân viên trong các tổ chức nói chung và áp dụng trong tổ chức giáo dục nói riêng.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Mối quan hệ giữa năng lực, động lực và hiệu suất làm việc

Khi nghiên cứu về sự thực hiện và hiệu suất làm việc của người lao động trong tổ chức, nhiều nhà nghiên cứu chuyên sâu về lãnh đạo, quản lý đã đưa ra công thức tóm lược về sự thực hiện nhiệm vụ như sau: $Performance = Ability \times Motivation$ (Sự thực hiện = Khả năng/năng lực x động cơ/ sự nỗ lực) (dẫn theo Nguyễn Quốc Tuấn & Nguyễn Thị Loan, 2010). Công thức này cho thấy, các thành tố quan trọng trong hàm đa biến tạo nên hiệu suất trong thực hiện nhiệm vụ là: *Năng lực và động cơ* của người lao động, trong đó *Năng lực* là yếu tố được hình thành qua quá trình lâu dài và phụ thuộc vào thái độ, đào tạo và các nguồn lực hỗ trợ; *Động cơ* là yếu tố phụ thuộc rất nhiều vào các tình huống và những kì vọng, sự cam kết của cả hai phía. Hàm đa biến trong công thức này cho rằng, tất cả các yếu tố trong đó đều rất quan trọng. Dựa vào công thức này, nhà lãnh đạo, quản lý có thể đưa ra chẩn đoán về thành tích kém của nhân viên là có nguồn gốc từ *thiếu khả năng* hoặc *thiếu động cơ thúc đẩy* hoặc thiếu cả hai.

Nếu câu trả lời được xác định là *thiếu khả năng*, một giải pháp toàn diện cần được hoạch định để nâng cao năng lực cho nhân viên. Các công cụ chính hữu dụng để khắc phục những vấn đề thành tích kém do thiếu khả năng mà các nhà lãnh đạo có thể tham khảo là: Cung cấp lại, đào tạo lại, điều chỉnh lại, phân công lại và sa thải. Cụ thể:

(1) *Cung cấp lại* (Resupply): Tập trung vào những nhu cầu cần hỗ trợ trong công việc (liên quan đến con người, ngân sách, và các chính sách...) và cho phép cấp dưới bày tỏ sự không thoả mãn của họ liên quan đến sự hỗ trợ không tương xứng. Với việc sử dụng công cụ này, người lãnh đạo, quản lý cần lưu ý tìm hiểu sâu để hiểu đúng bản chất của những lời than phiền (nhân viên có xu hướng đổ lỗi hoặc phóng đại...) và thảo luận về nguyên nhân của thành tích kém để tìm sự cân bằng giữa điều chỉnh/ hỗ trợ của tổ chức và tự điều chỉnh của cá nhân.

(2) *Đào tạo lại* (Retrain): Đây là nhu cầu tất yếu của các tổ chức, bởi với sự thay đổi quá nhanh của bối cảnh xã hội và công nghệ làm cho kĩ năng của nhân viên sớm bị lạc hậu. Mặt khác, nhân viên có khả năng được bố trí vào những vị trí khác nhau trong suốt cuộc đời làm việc của họ, và mỗi một vị trí đó cần một sự thành thạo về kĩ năng khác nhau. Một số hình thức được sử dụng trong bồi dưỡng, đào tạo lại đội ngũ có thể được sử dụng là: Ứng dụng công nghệ thông tin để đào tạo (đào tạo, kết hợp với tự đào tạo...); Các chương trình liên kết với các công ty chuyên đào tạo và cử đi học tập; Đào tạo tại chỗ do chính đội ngũ chuyên gia của tổ chức; Xây dựng cộng đồng học tập chuyên môn trong tổ chức...

(3) *Điều chỉnh lại* (Refix): Phương pháp này được sử dụng khi việc cung cấp thêm nguồn lực hoặc đào tạo lại không cải thiện được thành tích làm việc. Để điều chỉnh lại, người đứng đầu tổ chức cần tiến hành phân tích các thành phần công việc; Xác định các thành phần công việc mà cá nhân làm tốt, các thành phần làm không tốt. Sau đó, tiến hành phân công sự phối hợp của các nhân viên có khả năng phù hợp nhằm cải thiện việc đạt kết quả công việc.

(4) *Phân công lại* (Reassign): Phương pháp này được sử dụng khi bản phân tích công việc và điều chỉnh lại bên trên không cải thiện được thành tích. Khi đó, người lãnh đạo xem xét phân công lại vị trí công việc mà trong đó yêu cầu ít kiến thức, kĩ năng, ít trách nhiệm hơn... hay nói cách khác là sắp xếp một công việc khác phù hợp hơn với năng lực nhân viên.

(5) *Sa thải* (Firing) được tiến hành khi tất cả các giải pháp trên không có hiệu quả. Phương pháp này có thể gặp một số khó khăn, do đó ở nhiều tổ chức, giải pháp này khó áp dụng. Đặc biệt, trong các tổ chức giáo dục bởi liên quan đến nhiều yếu tố (tâm lí của nhân viên; các hoạt động bảo vệ lợi ích người lao động của Công đoàn; thâm niên, tuổi tác; chính sách; Luật Lao động...). Vì vậy, đây là giải pháp cuối cùng, "bắt buộc" và phải tính đến lợi ích người lao động.

Nếu câu trả lời được xác định là *thiếu động lực*, nhiều lí thuyết đã giải quyết dưới nhiều góc độ. Có thể tóm tắt trong bảng 1 như sau:

Bảng 1. Tóm tắt các hướng nghiên cứu về động lực làm việc (Nguyễn Thị Ngọc Liên, 2014)

TT	Nhóm	Học thuyết/Phương pháp	Đặc điểm chính
1	Học thuyết nhu cầu	Thuyết nhu cầu của A. Maslow	Đáp ứng các nhu cầu để thay đổi hành vi
		Thuyết hai nhân tố của Herzberg	Đáp ứng các nhu cầu khác nhau dẫn đến động viên hoặc duy trì động lực làm việc
		Thuyết ERG của Alderfer	Có thể thoả mãn đồng thời nhiều nhu cầu khác nhau
		Thuyết ba nhu cầu của McClelland	Con người có ba nhu cầu cơ bản: Nhu cầu về quyền lực, thành tích và liên kết
2	Học thuyết dựa trên sự khác biệt cá nhân	Định hướng thành tựu	Đặc điểm tính cách
		Giá trị	Có sự nhất quán với các giá trị cá nhân
		Động cơ nội tại	Người ta có nhiều động cơ để thực hiện một số hoạt động hơn những người khác

3	Thuyết về nhận thức	Thiết lập mục tiêu	Thiết lập mục tiêu để thay đổi hành vi
		Thuyết kì vọng của V.Vroom	Động viên người khác bằng cách làm sáng tỏ những liên kết giữa hành vi - hiệu quả hoạt động và giải thưởng
		Thuyết công bằng	Người ta có động cơ để giảm bớt những điểm không công bằng giữa giải thưởng và những nỗ lực làm việc của cá nhân
		Thuyết về sự tự tin	Niềm tin của một người về khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách thành công
4	Thuyết về phương pháp tình huống	Phương pháp thưởng phạt	Thay đổi các giải thưởng và hình thức thưởng phạt để thay đổi hành vi
		Trao quyền hành hợp pháp	Trao cho mọi người quyền tự trị và quyền hành rộng rãi để tăng khả năng làm việc

Trong nghiên cứu này, tác giả muốn tiếp cận tạo động lực cho nhân viên từ góc độ thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lí tổ chức đến các khía cạnh tâm lí của tạo động cơ làm việc như đã phân tích trong các học thuyết trên.

2.2. Mối quan hệ giữa thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lí với tạo động lực làm việc cho nhân viên

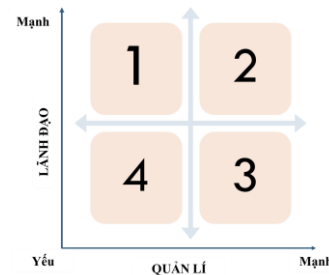
- Cách tiếp cận về việc thực hiện phối hợp vai trò lãnh đạo, quản lí với tạo động lực làm việc cho nhân viên: Kotter (2008) đã chỉ ra: tới 2/3 những người được hỏi cho rằng trong tổ chức của họ có quá nhiều người giữ chức vụ quản lí “mạnh về quản lí” song “yếu về lãnh đạo”. Kết luận chung được đưa ra là các tổ chức hiện đại được “quản lí quá nhiều và lãnh đạo quá ít”. Người quản lí có thể phân theo bốn cách kết hợp tùy theo mức mạnh và yếu của hai khía cạnh lãnh đạo và quản lí (hình 1).

+ *Kết hợp thứ nhất:* Người quản lí *mạnh về lãnh đạo nhưng yếu về quản lí*. Trên hình 1, người quản lí nằm ở ô số 1. Những người quản lí như thế này thường đưa ra những ý tưởng to lớn về cải cách toàn diện hay là những chương trình cạnh tranh mới mẻ. Họ có khả năng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự ủng hộ mạnh mẽ từ tất cả mọi lực lượng trong tổ chức một cách rất hiệu quả. Tuy nhiên, ý tưởng và lòng nhiệt tình sẽ không đủ và chỉ sau một thời gian tiên hành các thay đổi, các ý tưởng to lớn bị sụp đổ, bởi lẽ việc thực thi và triển khai các ý tưởng này trong thực tế ít được thực hiện hiệu quả. Do đó, về cơ bản những người quản lí kiểu ô số 1 sẽ đánh mất dần niềm tin và động lực của cấp dưới với những tuyên ngôn và tầm nhìn của họ.

+ *Kết hợp thứ hai:* Người quản lí *mạnh về quản lí nhưng yếu về lãnh đạo*. Trên hình 1, kiểu người này nằm ở ô số 3. Những người quản lí kiểu này thường muốn tham dự vào tất cả mọi việc trong tổ chức. Họ luôn tạo sức ép để các nhân viên phải cạnh tranh với nhau và thường gây ra những thái độ thiếu thiện cảm từ nhân viên. Những người quản lí kiểu này thường đảm bảo hoàn thành các công việc đề ra song nếu xét dưới góc độ dài hạn, họ sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì chất lượng hoạt động cũng như sự phát triển của tổ chức do họ hầu như không có một ý tưởng cũng như định hướng gì cho tổ chức trong tương lai. Đối với nhân viên, việc ngày nào cũng bận rộn với công việc và trong sự giám sát chặt chẽ, thúc ép từ người quản lí và lại không biết tổ chức sẽ tiến về đâu sẽ làm cho họ bị nản chí. Thậm chí một số nhân viên có thể từ bỏ bởi không nhìn thấy tương lai.

+ *Kết hợp thứ ba:* Người quản lí *yếu về quản lí và yếu về lãnh đạo*. Trên hình 1, kiểu người này nằm ở ô số 4. Những người quản lí như thế này vừa không hình dung được sự phát triển của tổ chức mình trong tương lai sắp tới, đồng thời cũng không biết tạo điều kiện cho tổ chức vận hành có hiệu quả theo các mục tiêu đề ra. Những tổ chức có người quản lí như thế này sẽ nhanh chóng thất bại bởi sẽ khiến cho nhân viên vừa mất động lực, vừa giảm hiệu suất công việc.

+ *Kết hợp thứ tư:* Người quản lí *mạnh về quản lí và mạnh về lãnh đạo*. Trên hình 1, kiểu người này nằm ở ô số 2. Tương tự một phần như kiểu người quản lí thứ nhất là ngoài việc đưa ra những ý tưởng to lớn về cải cách toàn diện hay là những chương trình cạnh tranh mới mẻ và khơi dậy lòng nhiệt tình và sự ủng hộ mạnh mẽ từ tất cả mọi lực lượng trong tổ chức một cách rất hiệu quả, những người quản lí này còn biết tạo những điều kiện tốt nhất về các mặt kế hoạch, nguồn lực, con người để biến các ý tưởng thành hiện thực. Do đó, với kiểu nhà quản lí này, họ có khả năng tác động đến hầu hết các yếu tố tạo động lực cho nhân viên: Từ nhu cầu, giá trị, mục tiêu và các kì vọng... Tổ chức có những người quản lí như thế này sẽ gặt hái được nhiều thành công bền vững. Đối với tổ chức giáo dục cũng như vậy, muốn đạt đến thành công và phát triển bền vững, những người đứng đầu nhà trường phải mạnh đều cả hai khía cạnh: lãnh đạo và quản lí.



Hình 1. Kết hợp thực hiện vai trò quản lí và lãnh đạo

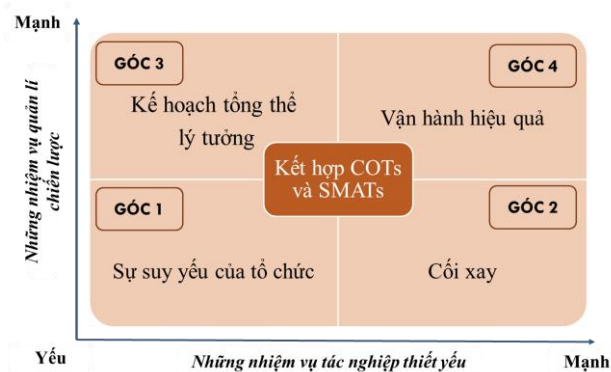
- Cách tiếp cận về thực hiện các nhiệm vụ trong vai trò lãnh đạo, quản lý với tạo động lực làm việc cho nhân viên: Cách tiếp cận này quan tâm đến việc phân loại các nhiệm vụ cơ bản của một tổ chức và chỉ ra vai trò lãnh đạo, quản lý trong việc thực hiện các nhiệm vụ đó. Theo cách này, Kiggundu (1989) chứng minh rằng, một tổ chức được chia làm hai tiểu hệ thống nhiệm vụ: *Những nhiệm vụ tác nghiệp thiết yếu* (Critical Operation Tasks - COTs) và *Những nhiệm vụ quản lý chiến lược* (Strategic Management Tasks - SMATs). Mỗi tiểu hệ thống có một tập hợp các nhiệm vụ rõ ràng mà nó phải thực hiện để tổ chức tồn tại, phát triển và lớn mạnh. Trước hết, COTs là những nhiệm vụ cơ bản mà tổ chức phải thực hiện để giải thích sự tồn tại của mình và qua đó phân đầu để hoàn thành sứ mạng. Vai trò chủ đạo trong việc thực hiện COTs thuộc về quản lý. Trong khi đó, SMATs là những nhiệm vụ làm nên tính duy nhất của tổ chức và những quan hệ năng động của nó với môi trường bên ngoài. Và ở đây thì lãnh đạo đóng vai trò chủ yếu để thực hiện thành công các nhiệm vụ này (Nguyễn Lộc, 2009). Xuất phát từ quan điểm trên, Kiggundu đề xuất *Mô hình tổng hợp của COTs và SMATs* đại diện cho những vị trí thái cực của việc tổ chức hoạt động tốt hay xấu như thế nào. Theo đó, một tổ chức muốn hoạt động và phát triển tốt thì cần có sự kết hợp hài hòa các quá trình quản lý và lãnh đạo để đảm bảo sự phát triển bền vững của nó. Sự kết hợp giữa COTs và SMATs tạo ra các kiểu tổ chức và ảnh hưởng tới hoạt động cũng như các điều kiện tâm lý của nhân viên (hình 2).

Trong hình 2, trục hoành thể hiện mức độ hiệu quả tăng dần của Hệ thống COTs và trục tung thể hiện mức độ hiệu quả tăng dần của Hệ thống SMATs. Bốn góc của hình vuông (Góc 1, Góc 2, Góc 3 và Góc 4) cho thấy các vị trí thể hiện mức độ hoạt động tốt hay tồi của một tổ chức trong việc thực hiện COTs và SMATs vào bất cứ thời điểm nào.

Góc 1 phản ánh tình trạng, trong đó việc thực hiện COTs và SMATs của tổ chức đó không hiệu lực và hiệu quả. Nó hàm ý SMATs không rõ ràng và COTs không hiệu quả, điều đó dẫn đến sự thất bại, sự suy yếu và thậm chí giải thể của tổ chức đó. Trong góc này, tổ chức sẽ phải đương đầu với áp lực không chỉ từ môi trường bên trong mà còn bên ngoài, cũng như các thành phần liên đới của tổ chức vì tổ chức đó không thể đáp ứng được các mong đợi của họ. Tinh thần của nhân viên sẽ kém đi và các thành phần liên đới bên ngoài tổ chức sẽ không hài lòng và đòi hỏi có sự đổi mới. Sự tồn tại của tổ chức đó sẽ bị đe dọa. Trong các tổ chức giáo dục, đây là góc đặc trưng cho vận hành nhà trường kém hiệu quả khi lãnh đạo không có khả năng xây dựng chiến lược lâu dài cũng như điều hành việc thực hiện các công việc hàng ngày hiệu quả. Đặc biệt là trước những thay đổi của bối cảnh xã hội và những đổi mới trong giáo dục, của người học, những kì vọng của cha mẹ HS...

Góc 2 cho thấy tình trạng khi mà tổ chức đang vận hành không hiệu quả. Tình trạng này đặc trưng chung cho khá nhiều tổ chức. Cụ thể, nhìn bề ngoài có cảm giác là do tổ chức này đang thực hiện COTs rất hiệu quả, do đó sẽ tạo ấn tượng về một tổ chức thành công. Tuy vậy, vì SMATs của tổ chức không rõ ràng với sự phân bổ thiếu hệ thống về nguồn lực, về các quyết định thứ tự ưu tiên, hay phương hướng cho các quyết định hay lựa chọn mang tính chiến lược, cho nên tổ chức đó đang đối mặt với một tương lai không chắc chắn. Mặc dù hệ thống COTs có thể hiệu quả, song rốt cuộc là tổ chức đó trở thành một guồng quay đơn điệu với một tầm nhìn không rõ ràng về tương lai, về những điều sẽ làm, về hình ảnh trong tương lai, về các nguồn lực sẽ phải cần đến và cách để đạt được những mục đích tương lai. Trong các tổ chức giáo dục, góc này có thể cũng đặc trưng cho những nhà trường đang đứng trước những sự thay đổi-phải làm quá nhiều việc, quá nhiều nhiệm vụ nhưng lại không vạch rõ được phương hướng, chiến lược và đích đến trong tương lai. Dẫn tới sự uể oải, mệt mỏi và về lâu dài là mất niềm tin từ các thành viên trong tổ chức về vai trò của người lãnh đạo và những nhiệm vụ mà họ đang phải thực thi. Ở Góc 2, các nhà quản lý và nhân viên liên tục cảm thấy bận rộn và áp lực trước quá nhiều nhiệm vụ phải hoàn thành. Xong về lâu dài lại chưa nhìn thấy kết quả và thành tựu.

Góc 3 thể hiện tình trạng trong đó các COTs không hiệu quả nhưng tổ chức đó nhận thức rõ ràng các nhiệm vụ, kế hoạch hay mục tiêu của mình. Lãnh đạo cũng có một tầm nhìn rõ ràng cho tổ chức nhưng lại không có khả năng để thực hiện tầm nhìn đó. Do đó, tổ chức có thể có một kế hoạch tổng thể lí tưởng nhưng lại thiếu nội lực (chuyên môn, các nguồn lực...) để biến lí tưởng đó trở thành hành động. Trong các tổ chức giáo dục thì đây có thể là tình

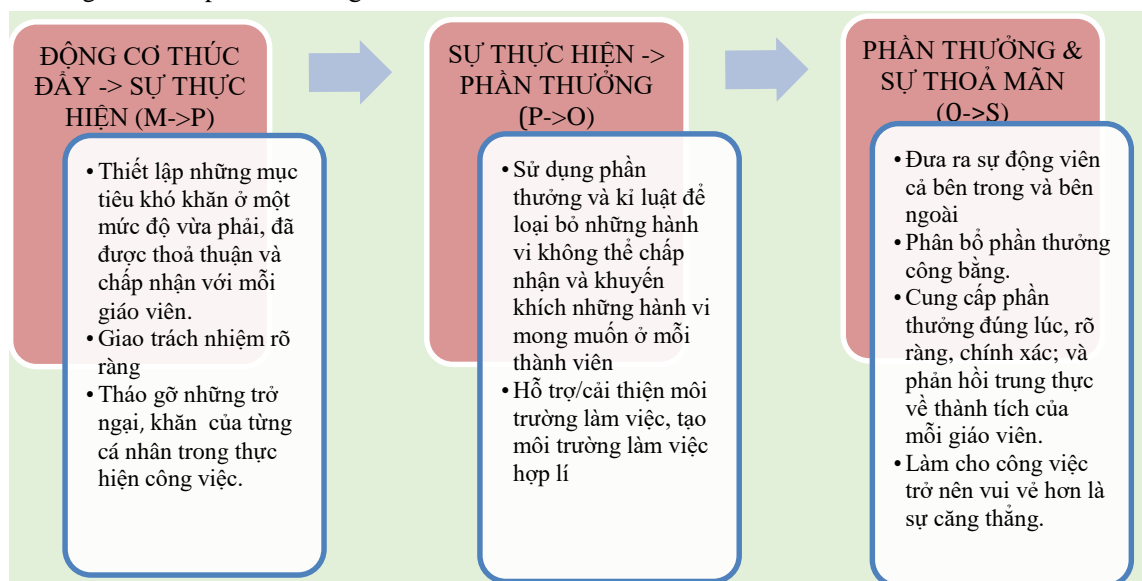


Hình 2. Các mức độ kết hợp giữa COTs và SMATs của tổ chức

trạng lãnh đạo có nhiều ý tưởng, nhiều mục tiêu và xác định được tầm nhìn cũng như những vấn đề trọng tâm cần thay đổi. Song các nguồn lực (về con người, về tài chính, về cơ sở vật chất, cơ chế....) chưa đủ để hiện thực hóa các ý tưởng. Trong thực tế, rất ít tổ chức có thể tồn tại lâu trong Góc 3 mà có thể “rơi” xuống Góc 1 hoặc phát triển sang Góc 4. Do đó, lãnh đạo các nhà trường cần sớm hành động hoặc tìm kiếm các nguồn lực để biến những ý tưởng và tầm nhìn thành hành động và kết quả để thoát ra khỏi Góc 3 và chuyển sang Góc 4.

Góc 4 thể hiện một tình trạng lí tưởng trong đó tổ chức thực hiện tốt cả các COTs và SMATs. Mặc dù điều này là lí tưởng vì nó khó đạt được một cách hoàn hảo, song các tổ chức vẫn cố gắng để đạt được điều đó. Hơn nữa, nó không phải là một vị trí đóng băng cố định mà là một quá trình vận động liên tục phản ánh những thay đổi ở bên trong tổ chức và cả môi trường ở bên ngoài. Hoạt động lãnh đạo, quản lí đáp ứng những thay đổi thường xuyên này bằng cách cố gắng thiết lập một sự cân bằng tối ưu giữa việc thực hiện các COTs và SMATs. Trong các tổ chức giáo dục, nếu lãnh đạo các nhà trường xác định được một sứ mạng chiến lược và một kế hoạch hành động rõ ràng, có các nguồn lực hỗ trợ cho việc thực hiện kế hoạch hành động, thì thường các thành viên trong đó sẽ có động lực mạnh mẽ hơn để đạt được mục tiêu mong đợi của cá nhân và nhà trường. Bởi họ nhìn thấy một cách rõ ràng, tường minh hơn con đường đang đi và những gì cần đạt tới. Đây cũng là luận điểm được khẳng định trong nhiều nghiên cứu về động lực làm việc (Nguyễn Thị Ngọc Liên, 2014).

Kết nối với mô hình MPOS cùng các lí thuyết đã nêu về động lực làm việc, có thể thấy, các thành tố tham gia vào cấu trúc của động lực làm việc liên quan rất nhiều tới các yếu tố thuộc về bản thân nhân viên: nhận thức, mục tiêu, giá trị cá nhân. Đồng thời, nhiều yếu tố thuộc về tổ chức mà trong đó vai trò lãnh đạo, quản lí được nhấn mạnh: Mục tiêu, tầm nhìn của tổ chức; sự phân công phối hợp, hỗ trợ trong thực hiện công việc; các phần thưởng và kỉ luật; môi trường làm việc; phản hồi thông tin...



Hình 3. Mô hình động cơ thúc đẩy (Dương Thị Hoàng Yến, 2017)

Với những phân tích ở trên, có thể thấy việc thực hiện các nhiệm vụ, vai trò lãnh đạo, quản lí của người đứng đầu tổ chức có tác động tích cực hoặc tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên. Toàn bộ những phân tích trên có thể tóm tắt qua bảng 2 dưới đây:

Bảng 2. Tóm tắt mối quan hệ giữa thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lí với tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Quản lí & lãnh đạo		Tác động tới các khía cạnh của động lực làm việc
Kotter (2008)	Kiggundu (1989)	
Mạnh về lãnh đạo nhưng yếu trong quản lí	SMATs rõ ràng, nhưng thực hiện COTs không hiệu quả nhưng	<ul style="list-style-type: none"> - Có mục tiêu và các kì vọng đặt ra rõ ràng; - Nhận thức được các viễn cảnh, tầm nhìn và tương lai tổ chức; - Ít sự hỗ trợ, ít nguồn lực và các kế hoạch hành động cụ thể không rõ ràng, không biết cách triển khai -> Động lực làm việc có thể giảm dần do thiếu sự hỗ trợ tính rõ ràng, cụ thể và phản hồi trong thực hiện nhiệm vụ

Mạnh về quản lý nhưng yếu trong lãnh đạo	Thực hiện COTs hiệu quả nhưng SMATs không rõ ràng	- Nhận thức được yêu cầu công việc; - Các nhiệm vụ, công việc được thiết kế và giao rõ ràng; - Thiếu tầm nhìn, chiến lược và các mục tiêu dài hạn, thiếu cam kết -> Động lực có thể giảm dần do nhiều sự giám sát chặt chẽ, tính nguyên tắc, kỉ luật đề cao, ít quan tâm tới khích lệ động viên, ít định hướng lâu dài và không được truyền cảm hứng bởi giá trị của công việc, mục tiêu dài hạn.
Yếu cả quản lý và lãnh đạo	SMATs không rõ ràng và COTs không hiệu quả	- Tầm nhìn, mục tiêu và các chiến lược đều yếu và thiếu -> thiếu định hướng; - Các nhiệm vụ, công việc không rõ ràng, ít phản hồi... -> Thực hiện yếu, kém hiệu quả -> Giám sát động lực nghiêm trọng do vừa yếu trong vai trò quản lý vừa thiếu trong vai trò lãnh đạo.
Mạnh cả về quản lý và lãnh đạo	Thực hiện tốt cả COTs và SMATs	- Tầm nhìn, mục tiêu và các chiến lược được thiết lập rõ ràng, truyền đạt để đạt tới sự thông hiểu và cam kết -> định hướng rõ ràng; - Các nhiệm vụ, công việc được thiết kế, triển khai rõ ràng, thường xuyên phản hồi, hỗ trợ... -> Thực hiện tốt; - Phần thưởng, ghi nhận, củng cố đánh giá đạt kì vọng; - Môi trường làm việc tích cực, truyền cảm hứng; -> Động lực (nỗ lực và cam kết) x năng lực được phát huy = hiệu suất công việc.

3. Kết luận

Với những phân tích về mối quan hệ giữa thực hiện vai trò lãnh đạo, quản lý đối với việc hình thành và duy trì động lực cho nhân viên như trên, có thể khẳng định rằng, việc phối hợp hài hòa và thể hiện hiệu quả hai vai trò với tư cách người đứng đầu tổ chức, các nhà lãnh đạo nói chung và lãnh đạo giáo dục nói riêng có thể xác lập, phát triển môi trường làm việc có tính động viên khuyến khích nhân viên, GV. Trước bối cảnh có nhiều thay đổi của môi trường xã hội và giáo dục, việc thích ứng để di chuyển dần các Góc 1, 2, 3, 4 trong Mô hình về vai trò lãnh đạo, quản lý là hết sức cần thiết nhằm giúp các nhà trường và đội ngũ GV, nhân viên có thêm niềm tin, động lực và phát triển năng lực tương ứng và đáp ứng công việc, nhiệm vụ trong điều kiện mới.

Tổng kết lại, có một số lưu ý với việc thực hiện phối hợp hai vai trò này để tạo động lực cho nhân viên trong các nhà trường như sau: (1) Lãnh đạo nhà trường xác định rõ mục tiêu công việc tổng thể của tổ chức và mục tiêu hành vi cụ thể của cá nhân - bảo đảm rằng các mục tiêu được xác định rõ ràng, cụ thể và đạt được cam kết thực hiện; (2) Lãnh đạo nhà trường hỗ trợ tháo gỡ các vướng mắc, khó khăn trong việc thực hiện nhiệm vụ để đạt tới hoàn thành mục tiêu công việc (gồm cung cấp thông tin cần thiết, các nguồn lực, nếu do nhân viên thiếu năng lực, cản trở việc thực hiện công việc, xem xét đến 5 công cụ đã nêu); (3) Chú ý tới việc củng cố thông qua phản hồi ghi nhận, khen thưởng hay kỉ luật dựa trên sự thực hiện công việc và kết quả công việc; (4) Chú trọng yếu tố con người trong tổ chức, đánh giá cụ thể, thành thật và chính xác sự thực hiện công việc hiện thời và các cơ hội tâm xa của các cá nhân; (5) Luôn hài hòa, cân đối giữa thực hiện các nhiệm vụ trong vai trò là người quản lý và người lãnh đạo để hài hòa giữa việc thực hiện nhiệm vụ hằng ngày, trước mắt với các chiến lược lâu dài của nhà trường, giữa việc đặt trọng tâm vào thực hiện nhiệm vụ và đặt trọng tâm vào phát triển con người trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Dự án Hỗ trợ đổi mới quản lý giáo dục - SREM (2010). *Giám sát, đánh giá trong trường học* (Quyển 3). Tài liệu tăng cường năng lực quản lý trường học (Dành cho thảo luận nội bộ).
- Dương Thị Hoàng Yến (2017). *Phát triển kỹ năng quản lý của tổ trưởng chuyên môn trường phổ thông*. Báo cáo tổng kết đề tài nghiên cứu Khoa học công nghệ cấp Bộ, mã số: 2014-17-53.
- Kiggundu, M. (1989). *Managing Organizations in Developing Countries*. Kumarian Press, Inc., Connecticut.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Nguyễn Lộc (2009). *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn Lộc (2010). *Lý luận về quản lý*. NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn Quốc Tuấn, Nguyễn Thị Loan (2010). *Phát triển kỹ năng quản trị*. NXB Tài chính.
- Nguyễn Thị Ngọc Liên (2014). Các phương pháp tạo động lực cho người lao động trong quản lý. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội*, 59(6BC), 212-219.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.