

PHÁT HUY TIỀM LỰC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TỪ GÓC ĐỘ NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Trần Thị Bích Trà

Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục.

1. Đặt vấn đề

Phát huy tiềm lực con người là điều kiện cần thiết cho sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia. Đó là sự kết hợp tổng hoà của nhiều yếu tố, trong đó đòi hỏi sự nỗ lực của cá nhân cũng như hàng loạt các yếu tố liên quan tới các cấp quản lý. Trong mỗi tổ chức, phát huy tiềm lực của nhân viên, hướng tới mục tiêu chung là nhiệm vụ đặc biệt quan trọng, thể hiện rõ nét phẩm chất và năng lực, “nghệ thuật quản lý” của người lãnh đạo trong hoạt động quản lý.

2. Hoạt động quản lý

Trong tâm lý học, hoạt động quản lý có thể được hiểu là *dạng hoạt động đặc biệt của người lãnh đạo nhằm điều hành, phối hợp chỉ đạo những người thừa hành liên kết với nhau trong một tổ chức xác định để đạt được mục tiêu đã được đặt ra.*

Quản lý thể hiện sự tác động có tổ chức của chủ thể quản lý - người lãnh đạo tới đối tượng quản lý – người thừa hành. Tuy là quan hệ không đồng cấp và có tính bắt buộc, song sự tác động của người lãnh đạo tới người thừa hành trong hoạt động quản lý phải phù hợp quy luật khách quan, mang tính tổng hợp cao của lao động trí óc, để sao cho mỗi cá nhân của tổ chức đều có nhu cầu và có điều kiện phát huy tiềm lực của mình, góp phần tạo nên sức mạnh tổng hợp của tổ chức để đạt được các mục tiêu đặt ra.

Để phát huy tiềm lực của nhân viên trong tổ chức, người lãnh đạo cần đồng thời quan tâm tới các mặt nội dung sau:

♦ *Lập kế hoạch:* Hướng tới mục tiêu cần đạt được của tổ chức, người lãnh đạo xác định, lựa chọn nội dung và phương thức hành động tối ưu. Quá trình xem xét cần phải làm gì ? làm như thế nào? khi nào làm ? và ai làm ? là

tiên đề định hướng quan trọng cho sự tồn tại và phát triển bền vững của mỗi tổ chức. Do đó, tính khoa học, toàn diện, cũng như mức độ khả thi của kế hoạch đưa ra cần phải được người lãnh đạo đặc biệt quan tâm.

♦ *Tổ chức*: Phát triển nguồn nhân lực có thể được coi như nền tảng để tạo nên "sức bật bền vững" ở mọi tổ chức. Khi người lãnh đạo đánh giá khách quan, toàn diện phẩm chất và năng lực của các thành viên sẽ tạo cơ sở để thực hiện phân công "đúng người - đúng việc" một cách khoa học, hiệu quả. Đây cũng chính là yếu tố quan trọng để phát huy tối đa tiềm năng cá nhân, thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của cá nhân, đồng thời cũng chính là yếu tố then chốt tạo nên sự đoàn kết, tôn trọng lẫn nhau giữa các cá nhân trong tập thể - điều kiện không thể thiếu để xây dựng bầu không khí tâm lý tập thể tích cực, ảnh hưởng thuận lợi tới điều kiện làm việc của từng thành viên.

♦ *Lãnh đạo*: Người lãnh đạo sử dụng quyền lực để điều khiển người dưới quyền thực hiện các công việc mà họ mong muốn đạt tới. Mọi sự áp đặt của người lãnh đạo về cơ bản đều dẫn tới sự chán nản, đối phó với công việc được phân công ở người thừa hành. Do đó, trong mọi tổ chức, quyền lực người lãnh đạo phải được sử dụng theo đúng ý nghĩa, phải thực sự là phương tiện hữu ích của hoạt động quản lý để động viên, khuyến khích các thành viên làm việc sáng tạo, nỗ lực hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần thực hiện tới mục tiêu của tổ chức. Aristốt (384 – 322 tr. CN) - Nhà triết học cổ Hy Lạp, nhà tư tưởng vĩ đại nhất của thời cổ đại - trong học thuyết về xã hội đã cho rằng, hình thức cao nhất của quyền lực nhà nước là những hình thức mà trong đó loại trừ được khả năng sử dụng quyền lực một cách tư lợi và quyền lực này phải phục vụ cho toàn xã hội.

Trong thực tế, cấp dưới thường có tâm thế sẵn sàng thực hiện theo những mệnh lệnh, chỉ thị đúng đắn của cấp trên khi họ thực sự "tâm phục - khẩu phục" người lãnh đạo có uy tín của tổ chức.

♦ *Kiểm tra, đánh giá*

Kiểm tra - đánh giá là hành động luôn gắn liền hoạt động quản lý của người lãnh đạo. Kết quả mang tính khách quan, toàn diện của kiểm tra - đánh giá giúp người lãnh đạo của tổ chức xác định được hiện trạng của tổ chức "đang ở đâu?" và có thể "đi đến đâu?" một cách khoa học. Trên cơ sở những thông tin bảo đảm độ tin cậy về đội ngũ những người thừa hành, người lãnh đạo có thể phân công đúng người - đúng việc, hình dung một cách thực tế hơn mức độ kết quả công việc có thể đạt được của họ trong tương lai.

Hoạt động của tổ chức được hiện thực hoá qua hoạt động của từng thành viên theo định hướng xác định, do đó, thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động của từng thành viên, người lãnh đạo có điều kiện thu thập, phân tích, đối chiếu kết quả đạt được của cá nhân so với yêu cầu cụ thể cần đạt được trong từng giai đoạn, từ đó có sự khuyến khích, động viên phù hợp, cũng như tìm

biện pháp khắc phục kịp thời khi cần thiết. Đây chính là một cơ sở cần thiết tạo nên sự đồng bộ, thống nhất hoạt động giữa các cá nhân, nhóm làm việc, hướng hoạt động quản lý theo định hướng xác định.

Trong tâm lý học quản lý, các mặt nội dung trên tương ứng với các hành động cơ bản tạo nên cấu trúc tâm lý của hoạt động quản lý. Đây cũng chính là những chức năng quản lý mà người lãnh đạo cần thực hiện trong tổ chức. Các chức năng này không tồn tại một cách độc lập mà có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau, vừa là tiền đề, vừa là điều kiện của nhau, trong chức năng này đã có thể có sự thể hiện của chức năng khác đi kèm. Sự phối hợp thực hiện bốn chức năng quản lý thể hiện "nghệ thuật quản lý" của người lãnh đạo, phản ánh nét đặc thù về vai trò lãnh đạo của người đứng đầu tổ chức trong cơ chế mới, trong đó, người lãnh đạo **đặc biệt coi trọng việc tạo điều kiện để các thành viên cùng xác định và theo đuổi các phương hướng nhằm đạt mục đích chung của tổ chức đã được xác định.**

2. Kết quả nghiên cứu bước đầu về các yếu tố cần thiết (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên

2.1. Mục đích và đối tượng nghiên cứu

Trong năm 2006, một nghiên cứu đã được tiến hành với sự tham gia trả lời phiếu của 110 học viên cao học chuyên ngành Quản lý giáo dục tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, trong đó có 51 học viên hiện đang là cán bộ lãnh đạo (từ cấp phòng/ khoa đến Sở GD-ĐT/ Trường Đại học) và 59 nhân viên nhằm tìm hiểu các yếu tố cần thiết (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên (với 3 mức độ từ không cần thiết đến cần thiết và rất cần thiết tương ứng với điểm số 1; 2; 3).

2.2. Một số kết quả nghiên cứu bước đầu

2.2.1. Mức độ cần thiết của các yếu tố (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới phát huy tiềm lực của nhân viên

Bảng 1: Nhận xét về mức độ cần thiết của các yếu tố (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới phát huy tiềm lực của nhân viên

| Các chức năng quản lý | Các yếu tố | Nhóm | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------------|---|-------------------|---|--------------------|---|
| | | Toàn bộ (n = 110) | | Lãnh đạo (n = 51) | | Nhân viên (n = 59) | |
| | | \bar{x} | s | \bar{x} | s | \bar{x} | s |
| | | Thứ bậc | | Thứ bậc | | Thứ bậc | |

| a Chức năng lập kế hoạch | | | | | | | |
|---------------------------------|---|------------|------|------------|------|------------|------|
| 1 | Nhân viên được chủ động trong công việc được phân công | 2.71 17 | 0.51 | 2.67 17 | 0.65 | 2.76 15 | 0.47 |
| 2 | Lãnh đạo lập kế hoạch phân công "đúng người - đúng việc" | 2.63 25 | 0.59 | 2.55 27 | 0.64 | 2.70 22 | 0.54 |
| 3 | Kế hoạch cá nhân và kế hoạch chung được kết hợp hài hòa | 2.62 26 | 0.58 | 2.57 26 | 0.61 | 2.66 26 | 0.55 |
| 4 | Lãnh đạo tin tưởng giao việc cho nhân viên | 2.60 27 | 0.49 | 2.55 27 | 0.50 | 2.65 27 | 0.48 |
| 5 | Trong công việc, nhân viên được tạo cơ hội để phát triển | 2.59 28 | 0.57 | 2.49 29 | 0.61 | 2.68 24 | 0.51 |
| 6 | Nhân viên biết định hướng phát triển của bản thân trong tương lai | 2.47 31 | 0.56 | 2.45 30 | 0.58 | 2.49 31 | 0.54 |
| b Chức năng tổ chức | | | | | | | |
| 7 | Bầu không khí làm việc tích cực | 2.84 4 | 0.48 | 2.82 3 | 0.43 | 2.85 4 | 0.53 |
| 8 | Nhân viên được phân công công việc phù hợp bản thân | 2.78 7 | 0.42 | 2.78 6 | 0.42 | 2.78 10 | 0.42 |
| 9 | Giữa lãnh đạo – nhân viên có mối quan hệ tốt | 2.77 8 | 0.42 | 2.72 11 | 0.45 | 2.81 7 | 0.39 |
| 10 | Lãnh đạo luôn tạo điều kiện nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên | 2.74 12 | 0.46 | 2.71 14 | 0.50 | 2.78 10 | 0.42 |
| 11 | Nhân viên được phát huy tiềm năng một cách khách quan, vì lợi ích tập thể | 2.72 14 | 0.49 | 2.63 23 | 0.56 | 2.81 7 | 0.39 |
| 12 | Nhân viên được tạo điều kiện để hoàn thành tốt công việc được giao | 2.70 19 | 0.46 | 2.63 23 | 0.49 | 2.76 15 | 0.43 |
| 13 | Nhân viên được làm việc trong ê - kíp tích cực | 2.70 19 | 0.52 | 2.67 17 | 0.55 | 2.72 19 | 0.49 |
| 14 | Lãnh đạo luôn quan tâm nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân | 2.65 24 | 0.48 | 2.72 11 | 0.45 | 2.59 28 | 0.50 |
| 15 | Người lãnh đạo giỏi chuyên môn | 2.48 30 | 0.52 | 2.39 32 | 0.53 | 2.56 29 | 0.50 |
| 16 | Nhân viên có cơ hội thăng tiến địa vị xã hội | 2.45 32 | 0.59 | 2.43 31 | 0.57 | 2.46 32 | 0.61 |
| c. Chức năng lãnh đạo | | | | | | | |
| 17 | Sức mạnh tập thể được phát huy | 2.77 8 | 0.44 | 2.75 9 | 0.48 | 2.80 9 | 0.41 |
| 18 | Nhân viên được khuyến khích đưa ra những ý tưởng sáng tạo | 2.74 12 | 0.48 | 2.71 14 | 0.50 | 2.78 10 | 0.46 |
| 19 | Lãnh đạo lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên | 2.72 14 | 0.45 | 2.72 11 | 0.45 | 2.72 19 | 0.45 |
| 20 | Nhân viên có nhu cầu làm việc tích cực để thực hiện mục đích chung | 2.71 17 | 0.50 | 2.67 17 | 0.52 | 2.74 17 | 0.48 |
| 21 | Nhân viên có ý thức tự chịu trách nhiệm cao trong công việc được giao | 2.69 21 | 0.52 | 2.65 20 | 0.56 | 2.72 19 | 0.49 |
| 22 | Lãnh đạo quan tâm cải thiện điều kiện vật chất cho nhân viên | 2.68 22 | 0.54 | 2.70 16 | 0.51 | 2.67 25 | 0.58 |

| | | | | | | | |
|-----------|---|------------|------|------------|------|------------|------|
| 23 | Điều kiện làm việc của nhân viên được quan tâm | 2.67 23 | 0.51 | 2.65 20 | 0.52 | 2.69 23 | 0.51 |
| 24 | Lãnh đạo quan tâm tới đời sống văn hoá, tinh thần của nhân viên | 2.56 29 | 0.50 | 2.58 25 | 0.50 | 2.54 30 | 0.50 |
| d. | Chức năng kiểm tra - đánh giá | | | | | | |
| 25 | Khen thưởng bảo đảm khách quan | 2.88 1 | 0.33 | 2.82 3 | 0.39 | 2.93 1 | 0.26 |
| 26 | Kiểm tra - đánh giá hướng vào mục tiêu chung cần đạt | 2.87 2 | 0.34 | 2.86 1 | 0.35 | 2.87 2 | 0.34 |
| 27 | Đánh giá bảo đảm công bằng | 2.86 3 | 0.34 | 2.86 1 | 0.35 | 2.87 2 | 0.34 |
| 28 | Kiểm tra - đánh giá thúc đẩy sự phát triển lành mạnh của tập thể | 2.84 4 | 0.37 | 2.82 3 | 0.39 | 2.85 4 | 0.36 |
| 29 | Kiểm tra - đánh giá tạo cơ hội phát triển năng lực cho nhân viên | 2.82 6 | 0.39 | 2.78 6 | 0.42 | 2.85 4 | 0.36 |
| 30 | Lãnh đạo chú ý lắng nghe thông tin phản hồi về việc triển khai kế hoạch | 2.76 10 | 0.43 | 2.74 10 | 0.44 | 2.78 10 | 0.42 |
| 31 | Lãnh đạo tiếp nhận thông tin về việc triển khai kế hoạch từ những nguồn được lựa chọn | 2.75 11 | 0.44 | 2.76 8 | 0.43 | 2.74 17 | 0.44 |
| 32 | Hoạt động triển khai kế hoạch được giám sát chặt chẽ | 2.72 14 | 0.53 | 2.65 20 | 0.60 | 2.78 10 | 0.46 |

(Ghi chú: max. : 3; min. : 1)

Kết quả bảng 1 cho thấy:

- Tất cả 32 yếu tố nêu trên đều có ảnh hưởng ở mức cần thiết ($\bar{x} \geq 2,47$) tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên trong tổ chức, trong đó 90,6% các điều kiện đạt giá trị hướng tới mức độ rất cần thiết ($\bar{x} \geq 2,50$).

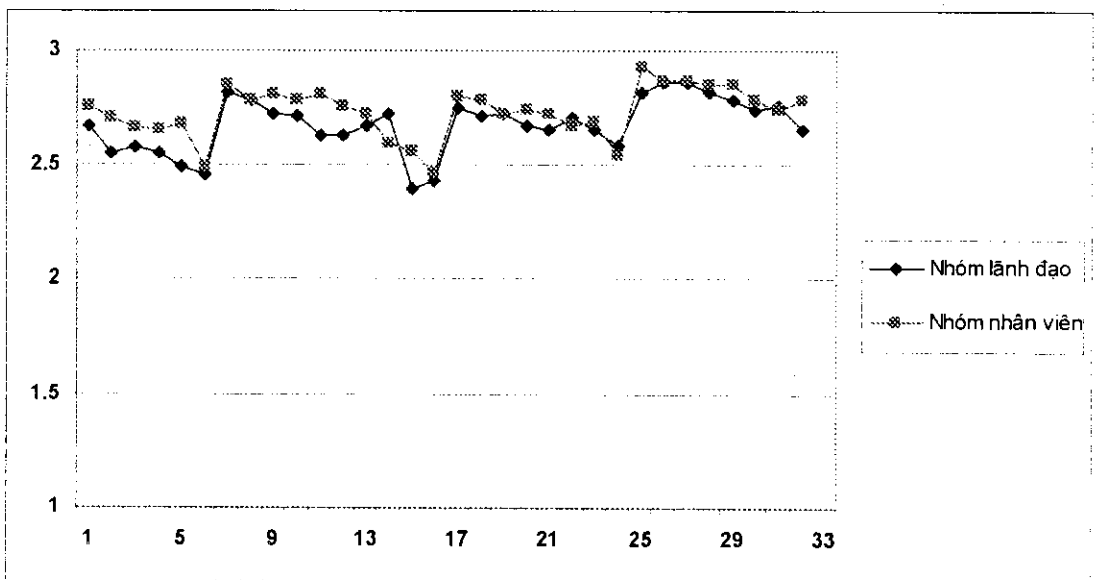
- Các yếu tố liên quan tới chức năng "kiểm tra - đánh giá" đạt giá trị cao nhất trong 32 điều kiện được nêu ra với các giá trị đạt được trong khoảng $2,72 \leq x \leq 2,88$. Trong đó, "khen thưởng bảo đảm khách quan" ($\bar{x} = 2,88$); "kiểm tra - đánh giá hướng vào mục tiêu chung cần đạt" ($\bar{x} = 2,87$); "đánh giá bảo đảm công bằng" ($\bar{x} = 2,86$) là 3 yếu tố được nhận xét là cần thiết nhất trong 32 yếu tố được nêu ra, đồng thời những giá trị này cũng thuộc nhóm có độ lệch chuẩn đạt giá trị nhỏ nhất ($s = 0,34$; $s = 0,34$; $s = 0,34$) chứng tỏ độ tập trung ý kiến nhận xét về 3 điều kiện này của cả nhóm lãnh đạo và nhân viên cũng là cao nhất.

- Yếu tố "Nhân viên có cơ hội thăng tiến địa vị xã hội" được nhận xét là ảnh hưởng ở mức độ thấp nhất tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên với giá trị đạt được thấp nhất trong 32 yếu tố nêu ra ($\bar{x} = 2,45$), kết quả này ở nhóm lãnh đạo và nhân viên gần tương đương nhau ($\bar{x} = 2,43$ và $\bar{x} = 2,46$). Tuy

nhiên, đây cũng là yếu tố có độ lệch chuẩn lớn nhất ($s = 0.59$), thể hiện độ phân tán ý kiến của các khách thể nghiên cứu khi trả lời nội dung này.

- Ngoài một số ít các yếu tố có kết quả nhận xét tương đương nhau giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên như "cá nhân biết được định hướng phát triển của bản thân trong tương lai", "cá nhân được phân công công việc phù hợp bản thân", "bầu không khí làm việc tích cực", "lãnh đạo lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên"... nhìn chung nhóm nhân viên nhận xét về mức độ cần thiết của các yếu tố ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên đều cao hơn là nhóm lãnh đạo, điều đó thể hiện rõ rệt nhất ở các yếu tố 2 "Lãnh đạo lập kế hoạch phân công 'đúng người - đúng việc'", yếu tố 5 "Trong công việc, nhân viên được tạo cơ hội để phát triển", yếu tố 11 "Nhân viên được phát huy tiềm năng một cách khách quan, vì lợi ích tập thể", yếu tố 12 "Nhân viên được tạo điều kiện để hoàn thành tốt công việc được giao", yếu tố 15 "Người lãnh đạo giỏi chuyên môn", yếu tố 25 "Khen thưởng bảo đảm khách quan" và yếu tố 32 "Hoạt động triển khai kế hoạch được giám sát chặt chẽ". Một ngoại lệ chỉ được tìm thấy ở yếu tố 14 "Lãnh đạo luôn quan tâm nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân", trong đó nhóm lãnh đạo nhận xét về mức độ cần thiết của yếu tố này ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên cao hơn nhóm nhân viên. Sự chênh lệch giữa nhận xét của hai nhóm về các yếu tố trên theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo có thể được thể hiện qua biểu đồ sau:

Biểu đồ: Nhận xét của nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên về mức độ cần thiết của các yếu tố ảnh hưởng tới phát huy tiềm lực của nhân viên



Tuy nhiên, ngoài yếu tố “nhân viên được phát huy tiềm năng một cách khách quan vì lợi ích tập thể” và “lãnh đạo luôn quan tâm nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân”, hệ số mức độ tương quan Spearman $R = 0.87$ cho thấy sự thống nhất cao giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên khi nhận xét về 30 yếu tố ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên trong tổng số 32 yếu tố đã nêu.

$$(R = 1 - \frac{6\sum d^2}{N(N^2 - 1)} ; \text{ với } N = 30)$$

2.2.2. Mối quan hệ giữa các yếu tố (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên

Mặc dù kết quả phân tích cho thấy toàn bộ 32 yếu tố (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên đã nêu đều được lãnh đạo và nhân viên nhận thức hướng tới mức độ rất cần thiết ($2,72 \leq \bar{x} \leq 2,88$; trong đó 26/32 yếu tố có $x \geq 2,6$), song xác định hệ số tương quan giữa 32 yếu tố nêu trên theo 4 nhóm chức năng quản lý của người lãnh đạo là cần thiết để làm sáng tỏ mức độ quan hệ chặt chẽ giữa chúng trong việc phát huy tiềm lực của nhân viên. Kết quả tìm hiểu mối quan hệ này theo ý kiến của 110 lãnh đạo và nhân viên được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2: *Hệ số tương quan giữa các nhóm yếu tố (theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo) ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên*

| STT | Nhóm chức năng | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---------------------|------|------|------|------|
| 1. | Lập kế hoạch | 1.00 | | | |
| 2. | Tổ chức | 0.70 | | | |
| 3. | Lãnh đạo | 0.63 | 0.75 | | |
| 4. | Kiểm tra - đánh giá | 0.57 | 0.79 | 0.77 | 1.00 |

Kết quả bảng 2 cho thấy: giữa các nhóm yếu tố có mối quan hệ chặt chẽ với nhau (với hệ số tương quan đều đạt giá trị $0.57 \leq r \leq 0.79$) trong ảnh hưởng tác động tổng hợp tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên trong tổ chức. Mối quan hệ chặt chẽ nhất thể hiện ở tương quan giữa các nhóm yếu tố liên quan tới

chức năng "kiểm tra - đánh giá" - "tổ chức" ($r = 0.79$), tiếp đó là các mối quan hệ liên quan tới chức năng "kiểm tra - đánh giá" - "lãnh đạo" ($r = 0.77$); "lãnh đạo" - "tổ chức" ($r = 0.75$); "tổ chức" - "lập kế hoạch" ($r = 0.70$).

Tuy đối tượng nghiên cứu còn hạn hẹp cũng như phương pháp nghiên cứu còn hạn chế, song kết quả nghiên cứu bước đầu cho thấy: 32 yếu tố theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo đều được lãnh đạo cũng như nhân viên nhận thức hướng tới mức độ rất cần thiết và có mối quan hệ với nhau trong một cấu trúc chặt chẽ, ảnh hưởng tới việc phát huy tiềm lực của nhân viên trong tổ chức.

Đất nước ta đang trong thời kỳ đổi mới. Cương lĩnh xây dựng đất nước trong thời kỳ quá độ tiến lên chủ nghĩa xã hội của Đảng đã khẳng định: *Nguồn lực lớn nhất, quý báu nhất là tiềm lực con người Việt Nam*. Do đó, những kết quả này có thể góp phần cho những nghiên cứu tiếp theo về vai trò người lãnh đạo để hoạt động quản lý của người lãnh đạo không chỉ dừng lại ở việc lập kế hoạch, tổ chức, mà quan trọng hơn là động viên, khuyến khích, kích thích người thừa hành làm việc chủ động, sáng tạo, nỗ lực hoàn thành tốt công việc được giao, nhằm thực hiện tốt mục tiêu chung của tổ chức đã được đặt ra.

Tài liệu tham khảo

1. Trần Ngọc Khuê (Chủ biên). *Giáo trình tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2004.
2. Trần Thị Bích Trà. *Những phẩm chất tâm lý cơ bản của người lãnh đạo*. Tạp chí Khoa học giáo dục, Viện Chiến lược và Chương trình Giáo dục - Bộ Giáo dục và Đào tạo, Số 14/ Tháng 11/ 2006.
3. Hồ Văn Vĩnh (Chủ biên). *Khoa học quản lý*. NXB Lý luận chính trị, 2005.
4. Nguyễn Văn Vĩnh (Chủ biên). *Góp phần đẩy lùi nguy cơ, bảo đảm ổn định và phát triển đất nước*. NXB Lý luận chính trị, 2005.