

HÀNH VI CỦA VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TẠI VIỆT NAM

● NGUYỄN THỊ HOÀI GIANG

TÓM TẮT:

Giáo dục có một vai trò rất quan trọng đối với vận mệnh của đất nước. Trải qua nhiều thập kỷ, Đảng và Nhà nước ta luôn xem giáo dục là quốc sách hàng đầu, là nhân tố, động lực thúc đẩy nền kinh tế phát triển. Hiệu quả quản lý đóng góp rất to lớn tới sự phát triển của các trường đại học. Trong bài viết này, tác giả sẽ đề cập đến các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý trong các trường đại học dựa trên những lý thuyết của các nhà nghiên cứu đi trước. Qua đó, tác giả đưa ra một số giải pháp để làm tăng tính hiệu quả trong quản lý để các nhà quản lý/lãnh đạo có thể áp dụng và phát triển của các trường đại học tại Việt Nam đáp ứng nhu cầu xã hội.

Từ khóa: Hiệu quả quản lý, giao tiếp cởi mở, báo cáo sai sót, cải tiến tổ chức, quản lý nhân sự, hợp tác nội bộ.

1. Đặt vấn đề

Giáo dục không chỉ có vai trò quan trọng trên lĩnh vực sản xuất vật chất, còn là cơ sở để hình thành nền văn hóa tinh thần có tác động vô cùng to lớn trong việc truyền bá hệ tư tưởng chính trị xây dựng ý thức pháp quyền và ý thức đạo đức, xây dựng nền văn hóa, văn học nghệ thuật, góp phần cơ bản vào việc hình thành lối sống mới, nhân cách mới của toàn bộ xã hội. Trong sự nghiệp đổi mới hiện nay, văn hóa vừa có vai trò làm nền tảng tinh thần để duy trì và phát triển giá trị tinh thần tốt đẹp của dân tộc; vừa là mục tiêu, động lực để phát triển kinh tế - xã hội, nhằm nâng cao đáng kể chất lượng sống cho con người trong sự kết hợp hài hòa giữa điều kiện vật chất và điều kiện tinh thần, giữa mức sống cao và nếp sống đẹp, vừa an toàn, vừa bền vững cho tất cả mọi người.

Một nền giáo dục kém sẽ không thể đào tạo được nguồn nhân lực chất lượng cao. Và nếu thiếu nhân lực tốt, Việt Nam sẽ tụt hậu, không thể phát triển được trong một thế giới đang biến đổi từng ngày, nhất là khi khoa học - công nghệ đang có những bước phát triển vượt bậc. Vì thế, cần có một nền giáo dục tốt, với chương trình, sách giáo khoa tốt; hay mỗi kỳ thi đánh giá đúng chất lượng học sinh, nhằm khuyến khích cả thầy và trò tham gia dạy tốt, học tốt. Trong bối cảnh hiện nay, giáo dục còn cần phải tính đến chuyên hòa nhập với các trường học chất lượng đẳng cấp quốc tế. Mặt khác, xu hướng xã hội hóa giáo dục đã được đẩy mạnh trong thời gian gần đây. Nhiều nhà đầu tư trong nước và quốc tế đã đầu tư phát triển dự án trường học ở các cấp học khác nhau và nhận được sự quan tâm lớn của xã hội. Đây là xu hướng cần được tiếp

tục được đẩy mạnh, để cùng với hệ thống giáo dục - đào tạo công lập, hệ thống này sẽ góp phần quan trọng vào đổi mới, nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo tại Việt Nam. Nghiên cứu này tập trung vào các vấn đề sau: tổng quan tình hình nghiên cứu với các nghiên cứu trước đó về hiệu quả quản lý tại các trường đại học và đưa ra mô hình về các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả quản lý, từ đó đưa ra một vài đề xuất cho các trường đại học tại Việt Nam có thể áp dụng để làm tăng hiệu quả quản lý, tăng mức độ hài lòng và trung thành của cán bộ viên chức trong nhà trường.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm "Hành vi tổ chức"

Theo Bùi Anh Tuấn và cộng sự (2009:5-6), hành vi tổ chức là hành vi của con người trong tổ chức (còn được gọi là người lao động). Hành vi đó được chi phối và quyết định bởi sự nhận thức, thái độ, năng lực của bản thân người lao động. Con người với tư cách là thành viên của tổ chức, chịu sự chi phối và tác động của nhân tố thuộc tổ chức như văn hóa, lãnh đạo, quyền lực, cơ cấu tổ chức, các nhóm của tổ chức mà người lao động tham gia là thành viên nhóm.

Hành vi tổ chức bao gồm hành vi và thái độ của cá nhân, tương tác của hành vi và thái độ cá nhân với tổ chức. Mặc dù chúng ta có thể tập trung vào bất kỳ một khía cạnh nào trong 3 khía cạnh nêu trên nhưng để hiểu đầy đủ về hành vi tổ chức chúng ta không thể bỏ qua khía cạnh nào.

Cần lưu ý hành vi tổ chức liên quan đến công việc và do đó nó phải được diễn ra trong tổ chức. Tổ chức được hiểu là cơ cấu chính thức của sự phối hợp có kế hoạch, đòi hỏi sự tham gia của từ 2 người trở lên nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức đó. Do vậy, tổ chức có đặc trưng là sự phối hợp, tính kế hoạch mục tiêu chung, có sự tham gia của nhiều người.

2.2. Khái niệm "Viên chức"

Theo Điều 2, Luật Viên chức số 58/2010/QH12 thì "Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật" (Quốc hội, 2010).

Theo Khoản 1, Điều 3, Luật Viên chức số

58/2010/QH12 thì: "Viên chức quản lý là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập nhưng không phải là công chức và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý" (Quốc hội, 2010).

2.2.1. Khái niệm "Người lao động"

Theo Khoản 1, Điều 3, Bộ Luật Lao động số 10/2012/QH13 thì "Người lao động là người từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động, làm việc theo hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành của người sử dụng lao động" (Quốc hội, 2012).

2.2.2. Khái niệm "Quản lý" và "Quản lý giáo dục"

2.2.2.1. Khái niệm quản lý

Theo tác giả Nguyễn Lộc và cộng sự (2009:12), "Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra công việc của các thành viên tổ chức và sử dụng tất cả những nguồn lực sẵn có của tổ chức để đạt được các mục tiêu của nó".

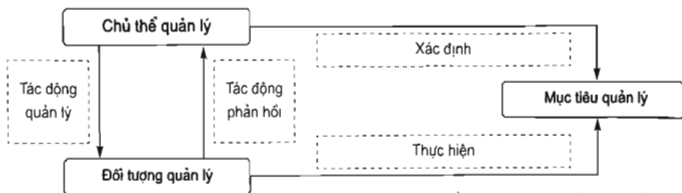
Vì vậy, quản lý được xem như một chương trình bao gồm các hoạt động mà nhà quản lý phải thực hiện nhằm đảm bảo hoàn thành các mục tiêu của tổ chức đã được đề ra. Quá trình quản lý bao gồm sự phối hợp của các yếu tố con người, thời gian, công việc, tài chính, địa điểm, công nghệ và nguyên vật liệu.

Nhìn nhận hoạt động quản lý dưới góc độ một khoa học, tác giả Đặng Ngọc Lợi và cộng sự (2003:12) cho rằng "Khoa học quản lý là ngành khoa học nghiên cứu các quan hệ quản lý trong một hệ thống tổ chức và những cách thức tác động, các công cụ, chính sách, hình thức tổ chức... của chủ thể tới đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu với hiệu quả mong muốn" (Xem Hình 1).

Nếu xem xét hoạt động quản lý dưới góc độ là một khoa học chúng ta có thể nhận thấy hoạt động quản lý có một số chức năng quan trọng. Theo Đặng Ngọc Lợi và cộng sự (2003:20), "Chức năng quản lý là một thể thống nhất những động tác yếu của chủ thể quản lý nảy sinh từ sự phân công, chuyên môn hóa trong hoạt động quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý".

Tuy có nhiều quan niệm và cách phân loại khác nhau về chức năng quản lý nhưng sự khác nhau đó chỉ mang tính hình thức. Xét về mặt bản chất và

Hình 1: Hệ thống quản lý và quan hệ quản lý



Nguồn: Đặng Ngọc Lợi và cộng sự, 2003:10

căn cứ theo quy trình của hoạt động quản lý, có thể chia các chức năng của quản lý thành 4 giai đoạn, bao gồm: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

➢ Chức năng lập kế hoạch: Nhằm định ra chương trình, mục tiêu, chiến lược mà hoạt động quản lý cần đạt được. Lập kế hoạch có ý nghĩa tiên quyết đối với hiệu quả của hoạt động quản lý. Tất cả các nhà quản lý và tất cả các lĩnh vực quản lý đều phải thực hiện việc lập kế hoạch. Vì vậy, đây là chức năng mang tính phổ quát trong hoạt động quản lý.

➢ Chức năng tổ chức: Nhằm đảm bảo cung cấp đầy đủ kịp thời số lượng và chất lượng nhân lực, phối hợp các nỗ lực thông qua việc thiết kế một cơ cấu tổ chức hợp lý và các mối quan hệ quyền lực. Nói cách khác, chức năng tổ chức là sự phân chia các nhiệm vụ thành những công việc, trao quyền hạn, xác định những nguyên tắc và quyết định quy mô cho từng bộ phận.

➢ Chức năng lãnh đạo: Là sự tác động mang tính nghệ thuật và khoa học để duy trì kỷ luật, kỷ cương của tổ chức và hướng dẫn, thuyết phục, khích lệ nhân viên nhằm phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ, hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, mục tiêu của lãnh đạo mang tính định hướng, chiến lược, định tính còn mục tiêu của quản lý mang tính chất cụ thể, chiến thuật, định lượng.

➢ Chức năng kiểm tra: Là quá trình đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác lập, để phát hiện những ưu điểm và hạn chế, nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp giúp tổ chức phát triển theo đúng

mục tiêu. Bên cạnh đó, chức năng kiểm tra cũng giúp người quản lý biết thái độ, trách nhiệm của nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu, nhằm duy trì trật tự của tổ chức.

2.2.2.2. Khái niệm quản lý giáo dục

Hiện nay, có rất nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm quản lý giáo dục. Đa số các khái niệm đều xem xét quản lý giáo dục như một nhánh của quản lý xã hội - một hoạt động có ý thức của con người, nhằm theo đuổi những mục đích của mình.

Trong số những quan niệm khác nhau về quản lý giáo dục tại Việt Nam hiện nay, nổi bật hơn cả là quan điểm của tác giả Trần Kiểm về quản lý giáo dục với việc phân quản lý giáo dục thành 2 cấp độ vĩ mô và vi mô (Trần Kiểm, 2012:09). Mặt khác, tác giả cũng cho rằng, cách phân chia này chỉ mang tính tương đối, việc xem xét cấp độ quản lý giáo dục phải được đặt trong từng trường hợp và trong từng mối quan hệ cụ thể. Tuy nhiên, để thống nhất về mặt nhận thức, tác giả Trần Kiểm (2012:10) đã quy ước quản lý giáo dục cấp vĩ mô là việc quản lý một nền giáo dục hoặc một hệ thống giáo dục, còn quản lý giáo dục cấp vi mô là việc quản lý một trường học hoặc một tổ chức giáo dục cấp cơ sở.

➢ Đối với cấp độ vi mô, theo tác giả Trần Kiểm (2012:10), "Quản lý giáo dục được hiểu là những tác động tư giác (có ý thức, có mục đích, có kế hoạch, có hệ thống, hợp quy luật) của chủ thể quản lý đến tất cả các mắt xích của hệ thống (từ cấp cao nhất đến các cơ sở giáo dục là nhà trường), nhằm thực hiện có chất lượng và hiệu quả mục tiêu phát triển giáo dục, đào tạo thế hệ trẻ theo yêu cầu của xã hội".

➢ Đối với cấp độ vĩ mô, trong phạm vi nhà trường, hoạt động quản lý giáo dục bao gồm nhiều công tác như quản lý hoạt động dạy học, quản lý hoạt động giáo dục (nghĩa hẹp), quản lý giáo viên, quản lý học sinh, quản lý tài chính, quản lý cơ sở vật chất.... Theo tác giả Trần Kiểm (2012:10), “*Quản lý giáo dục (vĩ mô) được hiểu là hệ thống những tác động tự giác (có mục đích, có ý thức, có kế hoạch, có hệ thống, hợp quy luật) của chủ thể quản lý đến tập thể giáo viên, công nhân viên, học sinh, cha mẹ học sinh và các lực lượng xã hội trong và ngoài nhà trường nhằm thực hiện chất lượng và hiệu quả mục tiêu giáo dục của nhà trường*”

Từ những định nghĩa trên, dù được xem xét ở cấp độ vĩ mô hay vi mô, quản lý giáo dục vẫn phải bao gồm các yếu tố chủ thể quản lý, phương pháp quản lý, công cụ quản lý, đối tượng quản lý, khách thể quản lý và mục tiêu quản lý (Trần Kiểm, 2012:13). Khi so sánh quan điểm này với kết quả phân tích khái niệm quản lý ở phần trước, chúng ta nhận thấy, tác giả Trần Kiểm đã đưa trên 3 yếu tố chính của hoạt động quản lý (chủ thể, đối tượng và mục tiêu) và bổ sung thêm 3 yếu tố mới (phương pháp, công cụ và khách thể), nhằm cụ thể hóa nội hàm của khái niệm quản lý khi áp dụng vào giáo dục. Có thể coi đây là đóng góp của tác giả Trần Kiểm vào việc phân biệt hoạt động quản lý giáo dục với các hoạt động quản lý xã hội khác. (Hình 2).

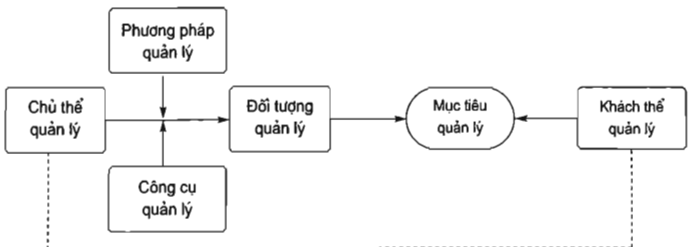
Cũng giống như hoạt động quản lý nói chung, quản lý giáo dục cũng có 4 chức năng (nội dung) chính, bao gồm: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

➢ Lập kế hoạch trong quản lý giáo dục bao gồm: việc xây dựng mục tiêu, chương trình hành động, xác định từng bước đi, những phương tiện và điều kiện cần thiết trong một khoảng thời gian nhất định của cả hệ thống quản lý. Việc lập kế hoạch giáo dục cũng có thể chia ra làm 2 cấp độ vĩ mô và vi mô. Tuy nhiên, sự phân định cấp độ này phải căn cứ vào hoàn cảnh cụ thể. Ngoài ra, việc lập kế hoạch giáo dục cũng có thể phân chia theo thời gian, bao gồm kế hoạch chiến lược (dài hạn) và kế hoạch hành động (ngắn hạn) (Trần Kiểm, 2012:47).

➢ Tổ chức trong quản lý giáo dục là việc thiết kế cơ cấu các bộ phận sao cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức giáo dục. Đồng thời, việc thực hiện chức năng này còn phải chú ý đến phương thức hoạt động, đến quyền hạn của từng bộ phận, tạo điều kiện cho sự liên kết theo hàng ngang và hàng dọc. Trong đó, đặc biệt chú ý đến việc bố trí các cán bộ quản lý - người vận hành các bộ phận của tổ chức (Trần Kiểm, 2012:58).

➢ Lãnh đạo trong giáo dục là quá trình chủ thể quản lý sử dụng quyền lực quản lý để tác động đến các đối tượng quản lý (con người, các bộ phận) một cách có chủ đích nhằm phát huy hết tiềm năng của họ, hướng vào việc đạt mục đích chung của toàn

Hình 2: Các yếu tố của quản lý giáo dục



Nguồn: Trần Kiểm, 2012:13

hệ thống. Người lãnh đạo hệ thống hay nói cách khác là tổ chức giáo dục phải là người có kiến thức chuyên môn, có kỹ năng và năng lực tổ chức thực hiện quyết định (Trần Kiểm, 2012:68).

➢ Kiểm tra trong quản lý giáo dục là một quá trình nhằm mục tiêu thẩm định, xác định một hành vi cụ thể của cá nhân hoặc tổ chức trong quá trình thực hiện quyết định. Ngoài ra, cũng có thể hiểu kiểm tra trong quản lý giáo dục là việc xem xét và kiểm nghiệm mức độ phù hợp của quá trình hoạt động của các đối tượng quản lý (con người) với các quyết định quản lý của tổ chức đã được lựa chọn (Trần Kiểm, 2012:80).

2.3. Ảnh hưởng của hành vi đến hiệu quả quản lý

2.3.1. Khái niệm "Hiệu quả quản lý"

Theo Nguyễn Minh Phương và Bùi Văn Minh (2018), hiệu quả được hiểu là hiệu số giữa kết quả và chi phí. Tuy nhiên, trong thực tế, không phải trường hợp nào và ở lĩnh vực nào cũng thực hiện phép trừ một cách đơn giản hoặc kết quả của phép trừ đó có ý nghĩa thực sự. Với đặc thù của lĩnh vực quản lý công, hiệu quả quản lý công là kết quả quản lý, điều hành đạt được trong sự tương quan với chi phí bỏ ra, các nguồn lực đầu vào, trong mối quan hệ giữa hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả quản lý công được thể hiện qua các yếu tố sau:

- Đạt mục tiêu quản lý công tối đa với mức độ chi phí các nguồn lực nhất định.
- Đạt mục tiêu nhất định với mức độ chi phí các nguồn lực tối thiểu.
- Đạt được mục tiêu trong quan hệ với chi phí nguồn lực (tài chính, nhân lực, thời gian,...) và trong quan hệ với hiệu quả xã hội.

Mặt khác, chúng ta có thể đánh giá hiệu quả quản lý công theo nhiều tiêu chí và theo nhiều cách tiếp cận. Theo Greenhaus và cộng sự (1990), hiệu quả quản lý công có thể được đánh giá thông qua hiệu quả công việc của nhà quản lý với tư cách là chủ thể quản lý công. Trong đó, các tiêu chí dùng để đánh giá hiệu quả công việc của nhà quản lý cần bao quát 2 khía cạnh quan trọng, gồm (1) Mối quan hệ của nhà quản lý trong tổ chức; (2) Năng lực của nhà quản lý trong giải quyết công việc.

2.3.2. Các nhân tố hành vi ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý

2.3.2.1. Giao tiếp cởi mở

Theo Sorra và Dyer (2010:6), giao tiếp cởi mở có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý của tổ chức. Có thể đánh giá mức độ giao tiếp cởi mở dựa vào các nội dung, gồm: (1) Nhân viên cảm thấy thoải mái khi nói lên ý kiến của mình nếu phát hiện vấn đề có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của tổ chức; (2) Nhân viên cảm thấy thoải mái khi đặt câu hỏi về quyết định hoặc hành động của cấp trên; (3) Nhân viên cảm thấy ngại đặt câu hỏi về những vấn đề liên quan đến hoạt động của tổ chức khi chưa có thông tin chắc chắn.

2.3.2.2. Báo cáo sai sót

Theo Sorra và Dyer (2010:6), báo cáo sai sót có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý của tổ chức. Có thể đánh giá mức độ báo cáo sai sót dựa vào các nội dung: (1) Nhân viên từng báo cáo những sai sót đã xảy ra, nhưng chúng được kịp thời phát hiện và xử lý, trước khi ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của tổ chức; (2) Nhân viên từng báo cáo những sai sót đã xảy ra, nhưng chúng không có khả năng gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của tổ chức; (3) Nhân viên từng báo cáo những sai sót vì nghĩ rằng chúng có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của tổ chức, nhưng trong thực tế thì chúng vô hại.

2.3.2.3. Cải tiến tổ chức

Theo Sorra và Dyer (2010:6), cải tiến tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý của tổ chức. Có thể đánh giá mức độ cải tiến tổ chức dựa vào các nội dung gồm: (1) Nhân viên luôn nỗ lực làm mọi thứ có thể nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức; (2) Nhân viên nghĩ rằng việc sửa chữa những sai sót sẽ mang lại sự thay đổi tích cực cho hoạt động của tổ chức; (3) Nhân viên đã từng tự đánh giá những hiệu quả đạt được từ sự thay đổi tích cực trong hoạt động của tổ chức.

2.3.2.4. Quản lý nhân sự

Theo Sorra và Dyer (2010:6), quản lý nhân sự có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý của tổ chức. Có thể đánh giá mức độ quản lý nhân sự dựa vào các nội dung gồm: (1) Nhân viên nghĩ rằng hiện nay tổ chức đã tuyển dụng đủ nhân viên để thực hiện các công việc hàng ngày; (2) Nhân viên nghĩ rằng làm việc thêm thời gian sẽ là giải pháp

tốt nhất để nâng cao hoạt động của tổ chức; (3) Nhân viên nghĩ rằng việc thuê thêm nhân viên thời vụ sẽ là giải pháp tốt nhất để nâng cao hoạt động của tổ chức; (4) Nhân viên nghĩ rằng mình đang làm việc trong một môi trường "rủi ro" vì phải làm nhiều công việc và hoàn thành công việc gấp.

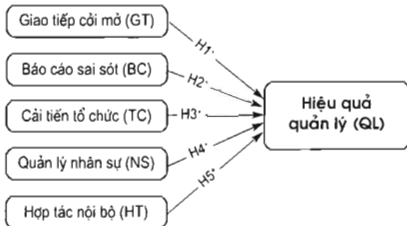
2.3.2.5. Hợp tác nội bộ

Sorra và Dyer (2010:6), hợp tác nội bộ có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý của tổ chức. Có thể đánh giá mức độ hợp tác nội bộ đưa vào các nội dung gồm: (1) Nhân viên nghĩ rằng hiện nay các đơn vị trong tổ chức chưa có sự hợp tác tốt với nhau khi giải quyết công việc chung; (2) Nhân viên nghĩ rằng để có thể hợp tác tốt với nhau thì các đơn vị trong tổ chức nên giải quyết công việc cùng nhau; (3) Nhân viên cảm thấy không thoải mái khi phải làm việc chung với nhân viên của các đơn vị khác trong tổ chức; (4) Nhân viên nghĩ rằng các đơn vị nên hợp tác chặt chẽ với nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

2.4. Mô hình nghiên cứu dựa trên các nghiên cứu trước đây

Đưa vào cơ sở lý thuyết đã được tổng hợp và phân tích ở những phần trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau (Xem Hình 3):

Hình 3: Mô hình nghiên cứu



3. Bài học điển hình từ trường đại học nổi tiếng trên thế giới

Bài báo này liệt kê mô hình quản lý hiệu quả từ 1 trường đại học hàng đầu trên thế giới hiện nay University of Pennsylvania, the United States.

Chìa khóa để quản lý hiệu suất hiệu quả của trường thông qua các hoạt động gồm:

- 1) Thiết lập và giao tiếp (bằng lời nói và bằng

văn bản) rõ ràng, mục tiêu chi tiết và kỳ vọng về hiệu suất.

- 2) Cung cấp huấn luyện, đào tạo, hỗ trợ, thời gian, nguồn lực để giúp nhân viên thành công.

- 3) Theo dõi và quan sát hiệu suất của nhân viên.

- 4) Cung cấp phản hồi thường xuyên, cụ thể, kịp thời cho nhân viên về tiến trình của anh ấy/cô ấy để đáp ứng các mục tiêu và mong đợi về hiệu suất được thiết lập.

- 5) Cung cấp thông tin phản hồi và cơ hội phát triển chuyên nghiệp.

- 6) Đánh giá và tài liệu thành viên nhân viên hiệu suất.

- 7) Giải quyết các vấn đề kịp thời khi không đáp ứng được mong đợi.

- 8) Cung cấp cho nhân viên sự công nhận thường xuyên về thành tích.

4. Một số đề xuất

Để điều chỉnh, duy trì và phát huy những hành vi của cán bộ, công nhân viên chức nhằm làm cho hiệu quả quản lý ngày càng tốt hơn nữa, tác giả xin đề xuất một số hàm ý như sau:

* Đối với yếu tố "Báo cáo sai sót":

- (1). Khuyến khích viên chức, người lao động báo cáo các sai sót, sự cố tự nguyện và đảm bảo thông tin bảo mật. Ngoài hình thức khuyến khích bằng văn bản có thể báo cáo tư nguyện thông qua email hoặc báo cáo trực tuyến thông qua hệ thống mạng nội bộ hoặc sử dụng ứng dụng thông minh trên điện thoại để báo cáo kịp thời các sai sót, sự cố. Hoặc, báo cáo trực tiếp trong cuộc họp giao ban/chuyên môn được ghi nhận bằng biên bản, báo cáo trực tiếp với cấp quản lý

*Đối với yếu tố "Hợp tác nội bộ"

Sự hợp tác giúp bạn nâng cao kết quả công việc, tiếp cận được nhiều nguồn lực hơn và phát triển thêm các ý tưởng sáng tạo. Nó giúp bạn có được những góc nhìn mới lạ và tích lũy thêm kinh nghiệm từ người khác. Hợp tác cùng nhau giúp ta tìm được tình bạn và sự hỗ trợ tại nơi làm việc, đôi khi là một trải nghiệm tuyệt vời về sự đồng cam cộng khổ mà ta sẽ nhớ suốt đời.

- (1) Nếu lãnh đạo làm tốt điều này sẽ giúp cho

họ có động lực phấn đấu tốt hơn vì họ cảm nhận được sự cố gắng đã được đánh giá chính xác và xứng đáng. Tổ chức thường niên toa đàm đối thoại giữa ban giám hiệu, lãnh đạo các khoa, phòng, ban, trung tâm với cấp dưới để nắm bắt những ý kiến, nguyện vọng của họ.

(2) Nhà trường nên khuyến khích, hỗ trợ các hoạt động đoàn thể một cách đa dạng, thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua cho viên chức và người lao động, thu hút mọi người tham gia nhiều hơn, tạo môi trường cho mọi người giao lưu, học hỏi.

*Đối với yếu tố "Cải tiến tổ chức"

(1) Khuyến khích học trực tuyến, bồi dưỡng tại chỗ, phát huy năng lực tự nghiên cứu, sáng tạo, ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy, công tác; đa dạng các hình thức tập huấn, quan tâm đến giao lưu học tập kinh nghiệm, tổ chức hội thảo chuyên đề.

*Đối với yếu tố "Quản lý nhân sự"

(1) Sắp xếp, phân bổ công việc hợp lý, phù hợp

với chuyên môn, nghiệp vụ, sở trường của mỗi người.

(2) Khuyến khích mọi người quản lý quỹ thời gian của mình để đảm bảo công việc hiệu quả.

(3) Giữ chân nhân tài, những người luôn sát cánh với Trường cho dù bị nhiều đối thủ cạnh tranh, quyến rũ.

*Đối với yếu tố "Giao tiếp cởi mở"

(1) Lãnh đạo gần gũi thân thiện với cấp dưới của mình hơn, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên, khuyến khích họ có những sáng kiến làm việc, đảm bảo tính công bằng, đánh giá đúng năng lực và sự cố gắng của họ.

(2) Môi trường giao tiếp cởi mở sẽ giúp viên chức và người lao động mạnh dạn nêu lên ý kiến cá nhân, lắng nghe ý kiến cá nhân trong một tập thể sẽ giúp tập thể nhìn nhận tình hình đa chiều và có sự điều chỉnh phù hợp. Bên cạnh đó, viên chức và người lao động mạnh dạn báo cáo những sai sót kịp thời sẽ giúp tập thể hạn chế những thất bại không đáng có ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thủy Hương (Đóng Chủ biên), Phạm Thị Bích Ngọc (2009), Giáo trình Hành vi tổ chức, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Đặng Ngọc Lợi (Chủ biên), Hồ Văn Vĩnh, Ngô Quang Minh, Kim Văn Chính, Phan Trung Chính, Nguyễn Văn Thanh, Trần Minh Châu (2003), Giáo trình Khoa học quản lý (Hệ cao cấp lý luận), Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Greenhaus, Jeffrey H., Wayne M. Wornley, and Saraj Parasuraman (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
4. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R E and Tatham, R.L., (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition Pearson.
5. Sorra, J., and Dyer, N (2010). Multilevel psychometric properties of the AHRQ hospital survey on patient safety culture. *BMC Health Services Research*, 10, 199.
6. Nguyễn Đình Thọ (2014), Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, Tài chính, Hà Nội.
7. Nguyễn Lộc (Chủ biên), Mạc Văn Trang, Nguyễn Công Giáp (2009), Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục, Đại học Sư phạm, Hà Nội.
8. Nguyễn Văn Phương Bùi Văn Minh (2018), Các yếu tố tác động đến hiệu quả quản lý nhà nước ở nước ta hiện nay, được truy cập vào ngày 10 tháng 10 năm 2019, từ <http://www.tcmn.vn/new/tdetail/41620/Cac-yeu-to-tac-dong-den-hieu-qua-quan-ly-nha-nuoc-o-nuoc-ta-hien-nay.html>
9. Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, McGrawHill, New York

10. Quốc hội (2010). Luật Viên chức số 58/2010/QH12, Hà Nội.
11. Quốc hội (2012). Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13, Hà Nội.
12. Tabachnick, B.G. Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6th Edition, Pearson, Boston.
13. Trần Kiểm (2012). Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý giáo dục (In lần thứ 4, Đại học Sư phạm, Hà Nội).

Ngày nhận bài: 10/9/2019

Ngày phân biện đánh giá và sửa chữa: 20/9/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 30/9/2019

Thông tin tác giả:

NGUYỄN THỊ HOÀI GIANG

**Phòng Kế hoạch Tài chính - Trường Đại học Quốc tế
- Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh**

OFFICER AND EMPLOYEES' ACTS AFFECT THE EFFICIENCY IN MANAGEMENT OF VIETNAMESE UNIVERSITIES

● **NGUYEN THI HOAI GIANG**

Department of Planning and Finance, International University
Vietnam National University - Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

Education plays a very important role in the growth of a country. Over the decades, the Communist Party of Vietnam and the Government of Vietnam have always considered education as a leading national policy, a key factor and a driving force to Vietnam's economic development. Effective management contributes greatly to the development of universities in Vietnam. This study is to analyze factors affecting the efficiency in management of Vietnamese universities based on theories. This study also proposes a number of solutions to increase the efficiency in management, hence managers and leaders can apply and develop their universities to meet social needs.

Keywords: Efficiency in management, open communication, reporting errors, organizational improvement, human resource management, internal cooperation.