



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Chủ biên: PGS.TS. Bùi Anh Tuấn
TS. Phạm Thúy Hương

Giáo trình

HÀNH VI TỔ CHỨC

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

**Đồng chủ biên: PGS. TS. Bùi Anh Tuấn
TS. Phạm Thúy Hương**

Giáo trình
HÀNH VI TỔ CHỨC

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Hà Nội 2009

Giáo trình HÀNH VI TỔ CHỨC

Tác giả: PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thuý Hương (đồng chủ biên)

© Đại học Kinh tế quốc dân giữ bản quyền

Cấm mọi hành vi sao chép, in ấn một phần hoặc toàn bộ xuất bản phẩm khi không được sự cho phép của Đại học Kinh tế quốc dân.

Theo dõi bản thảo: ThS. Nguyễn Anh Tú

LỜI NÓI ĐẦU

Môn học Hành vi tổ chức (*Organizational Behaviours*) nghiên cứu thái độ và hành vi của người lao động trong tổ chức, nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong việc phát huy nguồn lực con người. Môn học Hành vi tổ chức được đưa vào giảng dạy đại học và sau đại học về quản trị kinh doanh ở nhiều trường đại học nước ngoài từ thập niên 90 của thế kỷ 20. Ở Việt Nam, Hành vi tổ chức là môn học mới được đưa vào giảng dạy đầu tiên trong các chương trình đào tạo hợp tác quốc tế với sự tham gia giảng dạy của các chuyên gia nước ngoài.

Nhằm đáp ứng nhu cầu nghiên cứu, giảng dạy và học tập môn Hành vi tổ chức, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân tổ chức biên soạn cuốn "**Giáo trình Hành vi tổ chức**" lần đầu tiên năm 2004. Cuốn sách được biên soạn cho các chương trình đào tạo đại học thuộc ngành Quản trị kinh doanh nói chung và Quản trị nguồn nhân lực nói riêng. Để biên soạn cuốn sách này, chúng tôi đã tham khảo và lựa chọn những nội dung cho phù hợp, thiết thực từ những tài liệu giảng dạy môn học này của nhiều trường đại học nước ngoài, đồng thời chú trọng đến những điều kiện, đặc điểm, trình độ phát triển của các tổ chức ở Việt Nam.

Sau một thời gian giảng dạy, đến nay, bằng những kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình đào tạo, cộng với những ý kiến đóng góp quý báu từ phía người học, chúng tôi đã tiến hành sửa chữa và bổ sung để có được cuốn giáo trình hoàn thiện hơn.

Tham gia biên soạn giáo trình này gồm:

PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, đồng chủ biên và biên soạn các chương 1, 2, 3, 4.

TS. Phạm Thúy Hương, đồng chủ biên và biên soạn các chương 5, 6, 7.

T.S. Phạm Thị Bích Ngọc, biên soạn các chương 8, 9, 10.

Tập thể tác giả chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã cho phép và tạo điều kiện cho việc xuất bản cuốn sách này; cảm ơn Ban điều hành dự án Hợp tác đào tạo cao học Việt - Mỹ, chương trình hợp tác giữa Đại học Kinh tế Quốc dân và Đại học Tổng hợp Bang Washington (WSU-NEU) đã hỗ trợ tài liệu và có những góp ý về biên soạn cuốn sách. Cảm ơn các thầy cô giáo thuộc Bộ môn Quản trị Nguồn nhân lực (Trường Đại học Kinh tế quốc dân) đã tạo điều kiện và có nhiều ý kiến đóng góp quý báu cho tập thể tác giả.

Lãnh đạo khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trưởng Bộ môn Quản trị nhân lực, các giảng viên ThS. Nguyễn Văn Thùy Anh, ThS. Đỗ Xuân Trường, ThS. Nguyễn Đức Kiên đã đóng góp những ý kiến quý báu cho việc tái bản lần này và mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện.

Hà Nội, ngày 20 tháng 6 năm 2009

NHÓM TÁC GIẢ

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ HÀNH VI TỔ CHỨC

Con người làm việc trong tổ chức (tổ chức được hiểu theo nghĩa rộng), là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức. Họ làm việc cho tổ chức, vì mục tiêu của tổ chức. Tổ chức tuyển dụng, đào tạo và sử dụng họ; chi phối hành vi của họ. Ngược lại, chính họ là lực lượng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Khai thác tiềm năng con người là khả năng lớn nhất để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc. Tuy vậy, vấn đề con người, quan hệ giữa con người với con người, quan hệ giữa con người với tổ chức là những vấn đề các nhà quản lý hay gặp nhất và cũng phức tạp nhất.

Con người trong tổ chức trước hết là cá nhân, sau đó họ được tập hợp trong tập thể và cao nhất là trong tổ chức. Quan hệ giữa cá nhân, tập thể và tổ chức là những quan hệ phức tạp và quan trọng nhất. Nghiên cứu nhận thức, thái độ, hành vi của con người trong tổ chức và mối quan hệ giữa cá nhân với tập thể và với tổ chức là nội dung chính của hành vi tổ chức.

I. HÀNH VI TỔ CHỨC VÀ VAI TRÒ CỦA HÀNH VI TỔ CHỨC

1. Hành vi tổ chức

Hành vi tổ chức (HVTC) 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 hoá, 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 giữa 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 ba khía cạnh nêu trên nhưng để hiểu đầy đủ về HVTC chúng ta không thể bỏ qua khía cạnh nào. Cần lưu ý là HVTC liên quan tới 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 hai người trở lên và 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.

Chẳng hạn, chúng ta có thể xem xét hành vi và thái độ của nhân viên A trong Công ty Điện toán và Truyền số liệu (VDC). Nhưng hành vi và thái độ của A chịu ảnh hưởng và tác động bởi cơ cấu tổ chức, lãnh đạo, chính sách quản lý, văn hoá... của Công ty VDC. Cho nên, khi nghiên cứu hành vi và thái độ của nhân viên A chúng ta không thể không nghiên cứu về công ty VDC và tương tác giữa hành vi, thái độ của A với công ty VDC. Trong nhiều trường hợp, người ta chỉ cần nghiên cứu về công ty VDC. Nhưng nếu chỉ nghiên cứu về công ty VDC mà không đề cập đến các thành viên của công ty thì chúng ta mới chỉ dừng lại ở bức tranh tổng quát về Công ty mà thôi và không thấy hết được cụ thể về Công ty VDC bởi Công ty được cấu thành bởi các thành viên tức là những người lao động. Trên thực tế, khi chúng ta nghe thấy tên công ty VDC thì ý nghĩ đầu tiên của chúng ta thường là về toà nhà - trụ sở của Công ty, sản phẩm dịch vụ trên mạng Internet hay biểu tượng của Công ty. Nhưng chính con người mới thực sự là đại diện cho cốt cách của Công

ty. Từ ban lãnh đạo của Công ty đến các nhân viên thừa hành, những người bảo vệ, văn thư... là những người quyết định sự thành công hay thất bại của Công ty.

Tuy nhiên, con người với tư cách là người lao động, họ làm việc và sinh hoạt trong một tập thể nhất định, tập thể thấp nhất là các nhóm người lao động. Các nhóm dù là chính thức hay không chính thức cũng có những chuẩn mực, quy tắc và các giá trị riêng của nhóm. Các thành viên của nhóm cùng nhau chia sẻ những giá trị chung và chịu sự chi phối của các quy tắc nhóm. Do đó, hành vi tổ chức không chỉ nghiên cứu hành vi và thái độ của cá nhân, sự tương tác giữa hành vi và thái độ cá nhân với tổ chức, mà còn phải nghiên cứu sự tương tác giữa hành vi và thái độ cá nhân với nhóm.

Chúng ta luôn có thói quen giải thích hiện tượng theo cảm tính trực giác của mình. Chẳng hạn, một người vắng mặt tại cơ quan, chúng ta có thể kết luận ngay rằng anh ta bỏ việc đi chơi mà chưa biết thực sự nguyên nhân là gì. Hành vi tổ chức giúp chúng ta giải thích các hiện tượng như vậy một cách khoa học. Để làm được điều đó các kết luận của HVTC phải được dựa trên các nghiên cứu được tiến hành có hệ thống. Nghiên cứu hành động và thái độ một cách có hệ thống không có nghĩa là phải nghiên cứu tất cả các hành vi và thái độ mà chỉ nghiên cứu những hành vi và thái độ quyết định tới kết quả làm việc của người lao động. Trong HVTC, các dạng hành vi quyết định tới kết quả làm việc của người lao động bao gồm các hành vi liên quan trực tiếp tới năng suất, mức độ vắng mặt và thay đổi nhân lực. Thái độ của người lao động được đề cập ở đây là thoả mãn công việc. Thoả mãn có quan hệ tới năng suất lao động, tỷ lệ nghịch với mức độ vắng mặt của người lao động. Thoả mãn công việc còn là trách nhiệm của nhà quản lý đối với người lao động.

2. Vai trò của hành vi tổ chức

Đa số con người được đào tạo và phát triển trong một hoặc một số tổ chức nhất định, được tiếp thu kiến thức kinh nghiệm từ tổ chức và khi ra khỏi một tổ chức vẫn chịu ảnh hưởng nhất định của tổ chức đó. Suy cho cùng, các hoạt động của con người đều được điều tiết bởi tổ chức. Thông thường, khi xem xét yếu tố con người trong tổ chức chúng ta thường chỉ quan tâm tới số lượng, kết cấu, chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Tuy nhiên, còn một khía cạnh khác ít được quan tâm đó là con người với tư cách là thành viên của tổ chức, con người tạo nên tổ chức, là chủ thể của tổ chức, đồng thời con người cũng chịu sự chi phối của tổ chức.

Trong các mối quan hệ với tổ chức, con người có một số vai trò nào đó. Chẳng hạn, bạn có thể là người làm công ăn lương, nhà đầu tư, lãnh đạo, cán bộ quản lý, nhân viên, cán bộ công đoàn v.v..., ở mỗi vai trò người ta có hành vi khác nhau và có mối quan tâm và quan hệ tương tác khác nhau với tổ chức. HVTC đi vào phân tích bối cảnh và vai trò cụ thể mà người lao động làm việc trong đó. Giá trị của HVTC là làm nổi bật vai trò của con người và quan hệ con người với tổ chức để có thể đưa ra những nguyên tắc, phương hướng và giải pháp cụ thể về quản lý, nhằm phát huy vai trò của con người trong tổ chức thông qua nghiên cứu một cách hệ thống về hành vi và thái độ của con người trong mối tương tác giữa cá nhân, nhóm và tổ chức.

Hành vi tổ chức hướng vào xem xét mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức ở những vai trò khác nhau của người lao động trong tổ chức đó. Do đó, HVTC có vai trò quan trọng trong đảm bảo duy trì, phát triển quan hệ này một cách hiệu quả, giúp người lao động gắn bó hơn với tổ chức của mình, điều

chính thái độ và hành vi cho phù hợp với mục tiêu và các giá trị mà tổ chức theo đuổi. Ngược lại, tổ chức cũng phải có điều chỉnh để tạo sự gắn bó hơn của người lao động với tổ chức, khuyến khích tính sáng tạo và tạo động lực cho người lao động. Vai trò của HVTC được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, HVTC có vai trò quan trọng trong việc tạo sự gắn kết giữa người lao động và tổ chức trên cơ sở đảm bảo mục tiêu và các giá trị theo đuổi của tổ chức và sự tôn trọng và đảm bảo các giá trị và lợi ích cá nhân của người lao động.

Thứ hai, HVTC giúp cho các nhà quản lý có được cách nhìn đầy đủ và toàn diện về người lao động để đưa ra được các chính sách, biện pháp phù hợp nhằm khuyến khích đổi mới sáng tạo và tạo động lực cho người lao động. Đây là cơ sở quan trọng của năng suất lao động và hiệu quả của thực hiện công việc của người lao động.

Thứ ba, HVTC giúp các nhà quản lý tạo lập môi trường làm việc hiệu quả trong tổ chức, trên cơ sở sự chia sẻ trách nhiệm, sự hợp tác chặt chẽ giữa các thành viên trong tổ chức.

Thứ tư, HVTC có vai trò quan trọng trong đảm bảo sự cân bằng, tin tưởng và gắn kết người lao động với tổ chức nói chung và lãnh đạo tổ chức nói riêng. HVTC giúp cho người lao động thay đổi được nhận thức, thái độ và do đó có được những hành vi ứng xử phù hợp với mục tiêu và giá trị của tổ chức.

Học tập, nghiên cứu về HVTC rất cần thiết đối với các nhà quản lý nói chung và quản lý nhân sự nói riêng. HVTC giúp nâng cao hiệu quả công tác quản lý, phát huy vai trò con người trong tổ chức, khai thác một cách tối ưu nguồn nhân lực, phát huy tính sáng tạo của con người v.v..., và tạo nên được mối quan hệ gắn bó giữa con người với tổ chức.

II. CHỨC NĂNG CỦA HÀNH VI TỔ CHỨC

Hành vi tổ chức có 3 chức năng cơ bản là: giải thích, dự đoán, và kiểm soát hành vi của con người trong tổ chức. Sau đây chúng ta sẽ đi vào tìm hiểu rõ hơn các chức năng này của HVTC.

1. Chức năng giải thích

Chức năng giải thích của HVTC giúp nhà quản lý tìm cách lý giải những hành vi của cá nhân, nhóm hay tổ chức. Theo quan điểm quản lý thì "giải thích" có thể là chức năng ít quan trọng nhất trong số ba chức năng của HVTC bởi vì nó chỉ được thực hiện khi sự việc đã xảy ra. Tuy nhiên, muốn hiểu được một hiện tượng, chúng ta phải bắt đầu bằng cách tìm ra lời giải thích cho hiện tượng đó, tiếp đó là sử dụng hiểu biết này để xác định nguyên nhân của hiện tượng.

Nếu như trong doanh nghiệp đột nhiên có một số nhân viên xin thôi việc, chắc chắn các nhà quản lý muốn biết "Tại sao" để đưa ra các giải pháp hữu hiệu có thể ngăn chặn tình trạng này. Rõ ràng, việc chúng ta tìm câu trả lời cho câu hỏi "Tại sao" diễn ra sau khi hành vi xin thôi việc của những nhân viên đó đã diễn ra. Mặc dù vậy, tìm được câu trả lời cho câu hỏi này sẽ có ý nghĩa hết sức quan trọng, giúp cho các nhà quản lý biết được nguyên nhân của hiện tượng xin thôi việc và từ đó có thể đưa ra những biện pháp để ngăn chặn hiện tượng này. Nhân viên xin thôi việc có thể có nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng nếu lời giải thích cho tỷ lệ bỏ việc cao là do lương thấp và công việc nhàm chán, thì các nhà quản lý phải có những biện pháp điều chỉnh chính sách tiền lương và thu nhập và bố trí lại công việc. Có như vậy mới có thể loại bỏ được hiện tượng này trong tương lai.

2. Chức năng dự đoán

Dự đoán là nhằm vào các sự kiện sẽ diễn ra trong tương lai. Nó tìm cách xác định một hành động cho trước sẽ dẫn đến những kết cục nào. Chức năng dự đoán cũng giúp xác định được thái độ, hành vi hay “sự phản ứng” của người lao động sẽ theo hướng nào khi tổ chức đưa ra những chính sách hoặc những giải pháp mới liên quan đến người lao động. Chẳng hạn như, khi một doanh nghiệp định đưa các thiết bị tự động để thay thế lao động thủ công, nhà quản lý phải suy nghĩ về phản ứng của người lao động sẽ diễn ra theo hướng nào và khi đó người quản lý đã thực hiện chức năng dự đoán.

Dựa vào tri thức về HVTC, nhà quản lý này có khả năng dự đoán các hành vi phản ứng nào đó của người lao động đối với sự thay đổi. Để tiến hành một sự thay đổi nào đó có thể có rất nhiều phương án khác nhau, vì vậy nhà quản lý sẽ đánh giá các phản ứng của người lao động đối với từng phương án khác nhau. Theo cách này, nhà quản lý có thể dự đoán được phương án tối ưu nhất, tức là phương án sẽ gây ra mức độ phản ứng thấp nhất của công nhân và sử dụng thông tin đó để ra quyết định.

3. Chức năng kiểm soát

Kiểm soát là tác động đến người khác để đạt được những mục tiêu nhất định. Khi một nhà quản lý đặt câu hỏi: "Tôi có thể làm gì để cho cậu A nỗ lực hơn trong công việc?" là khi nhà quản lý đã quan tâm đến thực hiện chức năng kiểm soát. Chức năng kiểm soát cũng bao gồm cả việc đưa ra các quyết định, chính sách để định hướng hành vi của người lao động trong tổ chức.

Chức năng kiểm soát của HVTC là chức năng gây tranh cãi nhiều nhất. Có quan điểm cho rằng kiểm soát hành vi của người

lao động là vi phạm tự do cá nhân; kiểm soát người khác khi mà bản thân người đó không biết mình bị kiểm soát là không "đanh chính, ngôn thuận" về mặt đạo đức. Đối lập với quan điểm này, đa số các nhà quản lý và các nhà nghiên cứu hiện nay cho rằng kiểm soát hành vi của người lao động trong khuôn khổ tổ chức là điều hết sức cần thiết, không vi phạm quyền tự do cá nhân mà ngược lại nó có tác dụng bảo vệ cá nhân và đảm bảo đạt được mục tiêu của tổ chức.

Trên thực tế, các nhà quản lý ngày càng áp dụng công nghệ, kỹ thuật hiện đại để kiểm soát người lao động trong tổ chức của mình và các nhà quản lý đều nhận thức rằng kiểm soát là chức năng quan trọng của HVTC nó đảm bảo tính hiệu quả trong công việc của tổ chức.

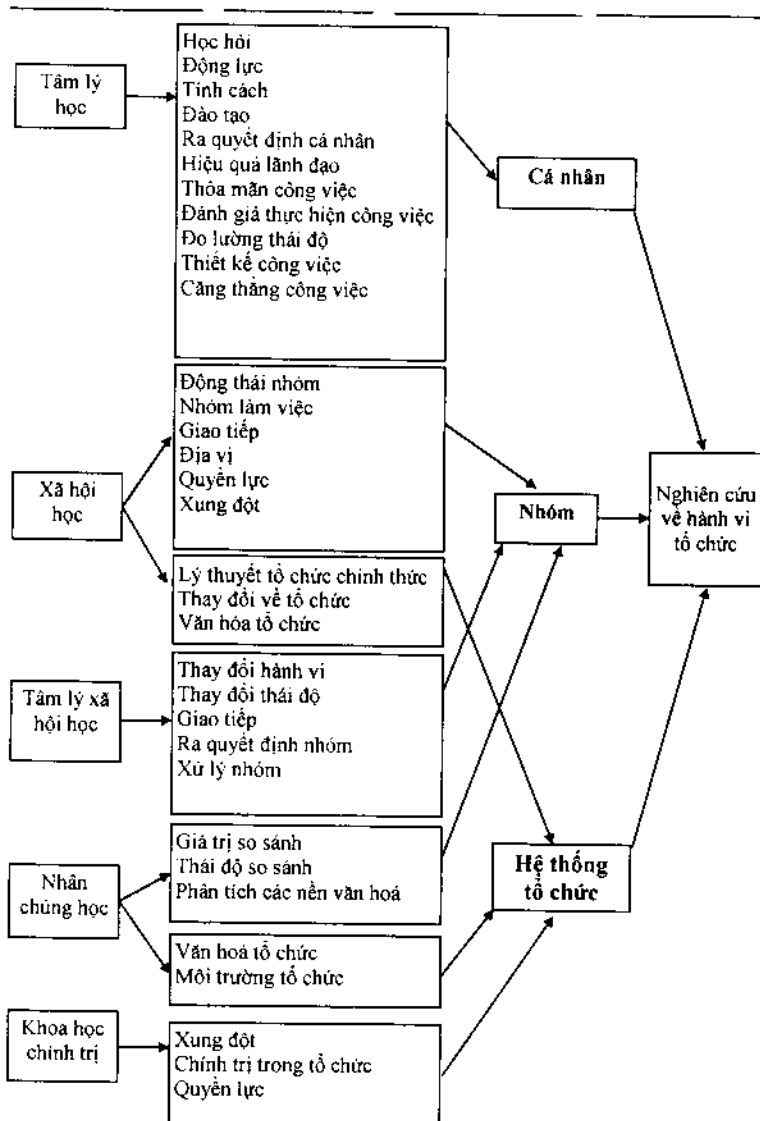
III. QUAN HỆ GIỮA HVTC VỚI CÁC MÔN KHOA HỌC KHÁC

Hành vi tổ chức là một môn khoa học ứng dụng, và do đó, được xây dựng dựa trên những thành tựu của một số môn khoa học khác nghiên cứu về con người trong tổ chức. Trong các môn khoa học đó, quan trọng nhất là tâm lý học, xã hội học, tâm lý xã hội học, nhân chủng học và khoa học chính trị.

Như chúng ta đã biết, những đóng góp của tâm lý học tập trung ở việc phân tích cá nhân ở tầm vi mô, trong khi đó những môn khoa học còn lại đã góp phần giúp chúng ta hiểu biết về những khái niệm ở tầm vĩ mô - các quá trình và tổ chức của nhóm. Hình 1.1 cho chúng ta cái nhìn tổng quan về những đóng góp của các môn khoa học khác nhau cho sự hình thành và phát triển của hành vi tổ chức.

Hình 1.1: Đóng góp của các khoa học đến sự hình thành và phát triển của HVTC

Khoa học hành vi Đóng góp Đơn vị phân tích Kết quả đầu ra



Tâm lý học

Tâm lý học là môn khoa học hướng vào đo lường, giải thích và có thể thay đổi hành vi của con người. Các nhà tâm lý học quan tâm nghiên cứu và tìm hiểu hành vi cá nhân. Những người đã đóng góp và tiếp tục bổ sung vào kho tri thức HVTC là các nhà nghiên cứu, các nhà tâm lý học và quan trọng nhất là các nhà tâm lý học về lao động và tổ chức.

Các nhà tâm lý học lao động trước kia thường quan tâm tới các vấn đề mệt mỏi, chán nản và bất kỳ yếu tố nào khác liên quan đến điều kiện làm việc. Sau này, những đóng góp của họ đã được mở rộng sang cả những lĩnh vực học tập, nhận thức, tính cách, đào tạo, hiệu lực lãnh đạo, nhu cầu và động lực làm việc, sự thỏa mãn công việc, quá trình ra quyết định, đánh giá kết quả làm việc, đo lường thái độ, tuyển chọn lao động, thiết kế công việc và mức độ căng thẳng trong công việc.

Xã hội học

Khoa học HVTC đã nhận được những đóng góp có giá trị của các nhà xã hội học bao gồm động thái nhóm, thiết kế nhóm làm việc, lễ lối tổ chức, lý thuyết và cơ cấu của tổ chức chính thức, bộ máy hoạt động, giao tiếp, địa vị, quyền lực và xung đột.

Trong khi các nhà tâm lý học tập trung vào cá nhân thì các nhà xã hội học lại nghiên cứu về hệ thống xã hội mà trong đó các cá nhân thực hiện vai trò của mình; nghĩa là, xã hội học nghiên cứu về con người trong quan hệ với những con người bình đẳng khác. Các nhà xã hội học đã có những đóng góp to lớn nhất cho HVTC thông qua nghiên cứu của họ về hành vi nhóm trong các tổ chức, nhất là trong các tổ chức chính thức và phức tạp.

Tâm lý xã hội học

Tâm lý xã hội học là một bộ phận của tâm lý học, sử dụng kết hợp các khái niệm lấy từ tâm lý học và xã hội học. Tâm lý xã hội học tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của đám đông đến một cá nhân. Một trong số các lĩnh vực chủ yếu được các nhà tâm lý xã hội học điều tra nhiều là *sự thay đổi* - cách tiến hành thay đổi và cách giảm bớt những rào cản đối với việc chấp nhận thay đổi. Ngoài ra, các nhà tâm lý xã hội học còn có những đóng góp to lớn trong việc đo lường, hiểu biết và làm thay đổi thái độ, các hình mẫu giao tiếp, và những cách thức mà trong đó hoạt động nhóm có thể thỏa mãn nhu cầu cá nhân, và quá trình ra quyết định nhóm.

Nhân chủng học

Nhân chủng học nghiên cứu về các chế độ xã hội loài người để tìm hiểu về con người và các hoạt động của con người. Công việc nghiên cứu của các nhà nhân chủng học về các nền văn hóa và môi trường sống, giúp chúng ta hiểu được những khác biệt về giá trị, thái độ và hành vi căn bản giữa cư dân của các nước, thành viên của các tổ chức khác nhau. Phần lớn hiểu biết hiện nay của chúng ta về lẽ lỗi tổ chức, môi trường tổ chức và sự khác biệt giữa các nền văn hóa dân tộc là kết quả nghiên cứu của các nhà nhân chủng học hay kết quả của việc sử dụng các phương pháp nhân chủng học của các nhà khoa học khác.

Khoa học chính trị

Những đóng góp của các nhà khoa học chính trị có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong hiểu biết về hành vi của người lao động trong các tổ chức. Khoa học chính trị nghiên cứu về hành vi của các cá nhân và các nhóm trong phạm vi một môi trường chính trị. Các chủ đề quan tâm cụ thể đối với các nhà khoa học

chính trị là xung đột cơ cấu, phân bổ quyền lực và cách mọi người sử dụng quyền lực để phục vụ cho lợi ích cá nhân, xã hội.

IV. HÀNH VI TỔ CHỨC VỚI NHỮNG THÁCH THỨC VÀ CƠ HỘI CỦA TỔ CHỨC

Ngày nay, HVTC có ý nghĩa quan trọng hơn bao giờ hết đối với các nhà quản lý. Chỉ cần điểm qua một số thay đổi đang diễn ra trong các tổ chức, sự phức tạp và biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh cũng thấy được sự xác đáng của nhận định này. Phần này sẽ đề cập đến một vài vấn đề nổi bật nhất mà các nhà quản lý (chủ yếu là các nhà quản trị doanh nghiệp) đang phải đối mặt mà từ đó HVTC có thể giúp các nhà quản lý đưa ra được các giải pháp, hoặc đưa ra những gợi mở có ý nghĩa để đi tới giải pháp.

1. Đòi hỏi nâng cao năng suất và chất lượng

Ngày nay, các nhà quản lý phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt hơn. Muốn tồn tại họ phải tìm cách nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mình. Để nâng cao chất lượng và năng suất, họ có thể thực hiện các chương trình như quản lý chất lượng đồng bộ và cơ cấu lại doanh nghiệp. Các chương trình này đều đòi hỏi phải có sự tham gia rộng rãi của người lao động.

Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM) là một triết lý quản lý với trọng tâm là đạt được sự hài lòng của khách hàng thông qua liên tục cải tiến tất cả các quy trình của tổ chức. TQM có những ảnh hưởng đối với HVTC bởi vì nó đòi hỏi các nhân viên phải suy nghĩ lại những điều mà họ làm và trở nên quan tâm hơn vào những quyết định của mình tại nơi làm việc (xem Biểu 1.2).

Vào những thời kỳ nhất định, đôi khi các nhà quản lý cần phải tiếp cận việc nâng cao năng suất và cải tiến chất lượng từ

góc độ "Làm thế nào để đạt mục tiêu khi chúng ta bắt đầu từ con số 0?". Thực chất, đây là *tổ chức lại các hoạt động (reengineering)*. Nó đòi hỏi các nhà quản lý phải xem xét lại sẽ tiến hành công việc như thế nào và sẽ cơ cấu doanh nghiệp của họ ra sao nếu họ đang bắt đầu mọi việc từ vạch xuất phát.

Ngày nay, các nhà quản lý hiểu rằng người lao động có vai trò quan trọng đôi khi là quyết định trong cải tiến chất lượng và nâng cao năng suất lao động. Người lao động không chỉ là một lực lượng tiến hành thay đổi, mà họ còn tham gia ngày càng tích cực vào việc lập kế hoạch cho những thay đổi đó. HVTC đưa ra những gợi mở quan trọng để giúp các nhà quản lý thực hiện những thay đổi này.

Biểu 1.2: Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM)

1. Tập trung mạnh mẽ vào *khách hàng*. Khách hàng không chỉ bao gồm những người bên ngoài mua các sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức, mà còn là những khách hàng bên trong (chẳng hạn như các nhân viên giao nhận và kế toán), những người thường xuyên có quan hệ tương tác và phục vụ những người khác trong tổ chức.

2. Quan tâm đến việc *liên tục cải tiến*. TQM là một cam kết với việc không bao giờ được phép thỏa mãn với hiện trạng. Chất lượng sản phẩm luôn có thể được nâng cao.

3. Nâng cao *chất lượng của mọi thứ* mà tổ chức làm. TQM quan niệm *chất lượng* theo nghĩa rộng. Thuật ngữ này không chỉ áp dụng cho sản phẩm cuối cùng, mà còn áp dụng cho việc các tổ chức tiến hành giao hàng như thế nào, tổ chức đáp ứng nhanh chóng ra sao với những khiếu nại, thắc mắc của khách hàng.

4. *Đo lường* chính xác. TQM sử dụng các kỹ thuật thống kê

để đo lường các chỉ số quan trọng trong hoạt động của tổ chức. Các biến số này sau đó được đem đối chiếu với các tiêu chuẩn được đề ra từ trước để xác định các tồn tại và nguyên nhân của những tồn tại đó, từ đó tìm cách loại bỏ tận gốc các nguyên nhân này.

5. *Trao quyền cho nhân viên.* TQM thu hút những người liên quan tham gia vào quá trình cải tiến. Các chương trình TQM thường sử dụng rộng rãi các nhóm được trao quyền rộng rãi để tìm ra và giải quyết vấn đề.

2. Đòi hỏi nâng cao kỹ năng của người lao động

Kỹ năng của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc và năng suất lao động. Kỹ năng của người lao động còn thể hiện tính chuyên nghiệp, năng lực nghề nghiệp của người lao động và của tổ chức. HVTC giúp các nhà quản lý và những người sẽ làm công tác quản lý phát triển các kỹ năng của người lao động.

HVTC giúp các nhà quản lý giải thích và dự đoán hành vi của con người trong công việc. Ngoài ra, người học cũng sẽ có được những hiểu biết sâu về những kỹ năng cụ thể mà người lao động có thể sử dụng trong công việc của mình. Chẳng hạn, các nhà quản lý sẽ nắm được nhiều cách khác nhau để tạo động lực cho mọi người, để làm thế nào trở thành một người giao tiếp tốt hơn và làm thế nào tạo được các nhóm làm việc hiệu quả hơn, làm thế nào để người lao động phát huy sáng kiến trong công việc v.v...

3. Sự đa dạng của nguồn nhân lực trong tổ chức

Một trong những thách thức quan trọng có tính phổ biến nhất mà các tổ chức hiện đang phải đối mặt đó là phải quản lý những người lao động có các đặc điểm khác nhau về văn hoá,

giới tính, chủng tộc v.v... trong một tổ chức. Đó chính là sự đa dạng của nguồn nhân lực.

Sự đa dạng của nguồn nhân lực có nghĩa là nguồn nhân lực trong các tổ chức đang trở nên ngày một phong phú, phức tạp hơn xét về mặt văn hoá, giới tính, chủng tộc và sắc tộc. Sự đa dạng này còn gồm ngày càng có nhiều người lao động có những đặc điểm khác với những gì được coi là "chuẩn mực" đang tồn tại trong một tổ chức.

Trước đây, người ta đã từng sử dụng một phương pháp "nồi nấu chảy" (melting pot) để tiếp cận những khác biệt trong các tổ chức với giả thuyết rằng những người khác nhau bằng cách này hay cách khác tự động muốn hòa đồng. Nhưng giờ đây các nhà quản lý nhận ra rằng người lao động không hề gạt ra một bên các giá trị văn hóa và lối sống của họ khi họ làm việc. Vì vậy, thách thức đối với các tổ chức là phải làm cho họ hòa đồng hơn với các nhóm đa dạng bằng cách xét tới các lối sống khác nhau, nhu cầu gia đình và lễ lối làm việc của họ. Giả thuyết "nồi nấu chảy" đang được thay thế bằng một giả thuyết khác thừa nhận và coi trọng sự khác biệt.

Sự đa dạng của nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ tới công tác quản lý. Các nhà quản lý sẽ cần phải chuyển triết lý của họ từ chỗ đối xử với mọi người như nhau sang nhìn nhận lại những khác biệt và phản ứng trước những khác biệt đó để bảo đảm giữ được người lao động và tăng năng suất nhưng đồng thời lại không có sự phân biệt đối xử. Nếu được xử lý tốt, sự đa dạng của nguồn nhân lực có thể làm tăng tính sáng tạo và đổi mới trong các doanh nghiệp cũng như nâng cao hiệu quả của ra quyết định do sử dụng các góc nhìn khác nhau cho cùng một vấn đề. Ngược lại, nếu doanh nghiệp không quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức tới sự đa dạng của nguồn nhân lực trong

quản lý có thể dẫn đến tình trạng tỷ lệ bỏ việc của người lao động tăng cao, xung đột giữa các cá nhân ngày càng phức tạp hơn, năng suất lao động và hiệu quả công tác bị giảm sút.

4. Xu hướng toàn cầu hóa

Một điều dễ nhận thấy trong quản trị kinh doanh ngày nay là quản lý không còn bị giới hạn bởi biên giới quốc gia. Nhãn hiệu Burger King hiện nay thuộc quyền sở hữu của một hãng ở Anh, còn Hăm-bơ-gơ McDonald's được bán ở Matxcova. Tuy Exxon được coi là 1 công ty Mỹ nhưng 75% lợi nhuận của công ty này là thu được từ bên ngoài nước Mỹ. Toyota chế tạo ô tô ở Kentucky; General Motors chế tạo ô tô ở Braxin; Ford sản xuất xe hơi ở Hải Dương - Việt Nam. Những ví dụ này nói lên rằng thế giới đã trở thành một thị trường toàn cầu và các nhà quản lý buộc phải có khả năng làm việc trong các môi trường khác nhau và với những con người đến từ những nền văn hóa khác nhau.

Toàn cầu hóa ảnh hưởng đến kỹ năng con người của nhà quản lý ít nhất theo hai cách sau:

Thứ nhất, các nhà quản lý có khả năng phải đảm nhận một vị trí làm việc ở nước ngoài. Họ sẽ được chuyển đến các chi nhánh hoặc công ty trực thuộc của công ty mẹ ở một nước khác. Làm việc ở nước ngoài điều đó có nghĩa là họ quản lý một nguồn nhân lực có thể khác rất nhiều với nguồn nhân lực ở công ty mẹ về nhu cầu, nguyện vọng và thái độ v.v...

Thứ hai, ngay cả khi ở nước mình, các nhà quản lý cũng có thể phải làm việc với những nhà đầu tư, đồng nghiệp, nhân viên dưới quyền thuộc các nền văn hóa khác nhau. Để làm việc một cách có hiệu quả, nhà quản lý cần phải hiểu được văn hóa của người lao động, tôn trọng cá nhân người lao động, tôn trọng sự khác biệt giữa những người lao động và làm cho công việc quản lý thích hợp được với những khác biệt đó.

5. Phân quyền cho nhân viên cấp dưới

Ngày nay, trong các tổ chức mối quan hệ giữa các nhà quản lý và đối tượng quản lý đang được xác định lại. Trong các tổ chức chúng ta sẽ thấy các nhà quản lý được gọi là huấn luyện viên, cố vấn hoặc người hướng dẫn. Trong nhiều tổ chức, các nhân viên giờ đây được gọi là cộng sự, là đồng nghiệp.

Việc ra quyết định đang được chuyển xuống cấp thừa hành, tức là những người công nhân đang được trao quyền lựa chọn về lịch trình và các thủ tục giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc. Các nhà quản lý đang *phân quyền cho nhân viên*. Họ đang buộc các nhân viên phải chịu trách nhiệm về những gì họ làm. Và khi làm như vậy, các nhà quản lý đang học cách từ bỏ bớt việc ra quyết định mà giữ lấy quyền kiểm soát. Trên cơ sở đó các nhân viên đang học cách chịu trách nhiệm về công việc của mình và đưa ra những quyết định thích hợp.

6. Khuyến khích đổi mới sáng tạo

Thực tế cho thấy các tổ chức muốn thành công phải luôn luôn khuyến khích đổi mới sáng tạo, biết khuyến khích người lao động đổi mới và sáng tạo trong công việc, đồng thời luôn quan tâm tới duy trì và tạo động lực cho người lao động đó. Người lao động trong một tổ chức có thể là lực lượng tích cực đổi mới và ngược lại họ cũng có thể là một lực lượng cản trở đổi mới sáng tạo. Làm thế nào để người lao động luôn tích cực đổi mới sáng tạo và luôn say mê nhiệt huyết trong công việc? Câu hỏi này không đơn giản tìm được câu trả lời. Tuy nhiên HVTC sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo, nhà quản lý tìm ra được câu trả lời thích hợp.

Mặt khác, thách thức đối với nhà quản lý là phải thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên và đồng thời có khả năng thích ứng được với thay đổi do chính các nhân viên của mình tạo ra. Khoa

học HVTC sẽ góp phần giúp các nhà quản lý có được những ý tưởng, biện pháp và kỹ năng cần thiết để thực hiện được mục tiêu này.

7. Quản lý trong môi trường luôn thay đổi

Từ xưa đến nay các nhà quản lý luôn quan tâm đến sự thay đổi. Trước kia, trong một thời gian khoảng 10 năm doanh nghiệp chỉ có 1-2 lần thay đổi lớn. Ngày nay, thay đổi là một hoạt động thường xuyên đối với hầu hết các nhà quản lý.

Công tác quản lý trước đây có thể mang đặc trưng là có sự ổn định lâu dài, thỉnh thoảng bị ngắt quãng bởi những giai đoạn thay đổi ngắn. Còn ngày nay, việc quản lý được miêu tả là các giai đoạn dài thay đổi thường xuyên, thỉnh thoảng bị ngắt quãng bởi những giai đoạn ổn định ngắn. Điều đó cũng có nghĩa là quản lý ngày nay được đặt ra trong môi trường luôn thay đổi. Các công việc thực tế mà người lao động thực hiện đang ở trong tình trạng liên tục thay đổi. Vì vậy, người lao động nói chung và người quản lý nói riêng cần liên tục nâng cao kiến thức và kỹ năng để đáp ứng những đòi hỏi mới trong công việc.

Các nhóm làm việc cũng ở trong tình trạng liên tục thay đổi. Trước kia, các nhân viên được phân vào một nhóm làm việc cụ thể, và sự phân công đó tương đối ổn định. Họ gần như chắc chắn sẽ làm việc với những người cùng nhóm từ đầu đến cuối. Sự chắc chắn này đã bị thay thế bởi các nhóm, các tổ có tính nhất thời, trong đó bao gồm các nhân viên của các bộ phận khác nhau; công việc và nhân viên thực hiện công việc này cũng liên tục thay đổi. Cuối cùng, bản thân các tổ chức cũng đang ở trong tình trạng liên tục thay đổi. Các nhà quản lý liên tục sắp xếp lại các bộ phận trong tổ chức, bố trí lại lao động, thay thế nhân viên làm việc lâu dài bằng nhân viên tạm thời v.v...

Trong môi trường hiện tại, các nhà quản lý và nhân viên

cũng phải học cách đối phó với môi trường luôn thay đổi. Họ phải thừa nhận sự tồn tại của yếu tố bất định. Nghiên cứu về HVTC có thể cung cấp cho các nhà quản lý những sự hiểu biết quan trọng về một thế giới công việc không ngừng thay đổi. Nó cho biết cách khắc phục sự phản kháng chống lại thay đổi và cách tốt nhất để tạo lập một văn hóa tổ chức phát triển được nhờ thay đổi.

8. Sự trung thành của nhân viên với tổ chức giám sát

Trước đây, các công ty thường khuyến khích lòng trung thành và sự tận tụy trong công việc của nhân viên bằng sự bảo đảm công việc, tiền thưởng và tăng lương. Nhưng bắt đầu từ giữa những năm 1980, trước tình trạng cạnh tranh toàn cầu, mua lại công ty, chuyển nhượng quyền sở hữu, v.v..., các tập đoàn bắt đầu chấm dứt các chính sách truyền thống về bảo đảm công việc, thù lao và thâm niên. Họ đã thực hiện hàng loạt các biện pháp như đóng cửa các nhà máy, chuyển hoạt động đến những nước có chi phí thấp hơn, bán hoặc đóng cửa các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả và thay thế các nhân viên làm việc lâu dài bằng các nhân viên tạm thời. Điều quan trọng là đây không chỉ là một hiện tượng ở Bắc Mỹ. Các công ty châu Âu và Nhật Bản cũng đang có hành động tương tự. Chẳng hạn, Barclays, một ngân hàng lớn của Anh quốc, mới đây đã cắt giảm 20% nhân viên ở các cấp. Hãng TOYOTA, hãng Fujitsu cũng phải sa thải hàng ngàn lao động. Một số hãng của Đức cũng đã giảm mạnh lực lượng lao động và các cấp quản lý của mình: Siemens, một tập đoàn kỹ thuật điện tử khổng lồ, đã cắt bỏ hơn 3000 chỗ làm việc chỉ trong năm 1993.

Những thay đổi này đã làm giảm lòng trung thành của nhân viên đối với công ty một cách nhanh chóng. Kết quả của một nghiên cứu khảo sát về công nhân ở Mỹ vào năm 1993, hơn

70% số người được hỏi nói rằng lòng trung thành giữa các công ty và nhân viên đã trở nên thấp hơn so với năm 1988. Các nhân viên hiểu được rằng những người tuyển dụng họ ít cam kết hơn với họ, và do đó họ phản ứng bằng việc ít tận tụy hơn với công ty của mình.

Ở Việt Nam, lòng trung thành của người lao động, nhất là lao động quản lý cũng có xu hướng giảm sút, tỷ lệ người lao động di chuyển lao động ra khỏi tổ chức ngày càng tăng. Nếu như trước đây chúng ta thấy chủ yếu là dòng di chuyển lao động từ doanh nghiệp nhỏ đến các doanh nghiệp lớn, từ doanh nghiệp có vốn đầu tư trong nước nhất là các doanh nghiệp nhà nước sang các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì hiện nay, chúng ta lại thấy hiện tượng di chuyển lao động từ các cơ quan quản lý nhà nước, các doanh nghiệp nhà nước... đến với khu vực tư nhân ngày càng tăng.

Một bài toán quan trọng là các nhà quản lý phải đưa ra được các biện pháp thích hợp khuyến khích động lực của người lao động tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp trong hoàn cảnh mà người lao động ngày càng ít gắn bó hơn với doanh nghiệp. Hành vi tổ chức sẽ giúp cho các nhà quản lý tìm ra lời giải cho bài toán này.

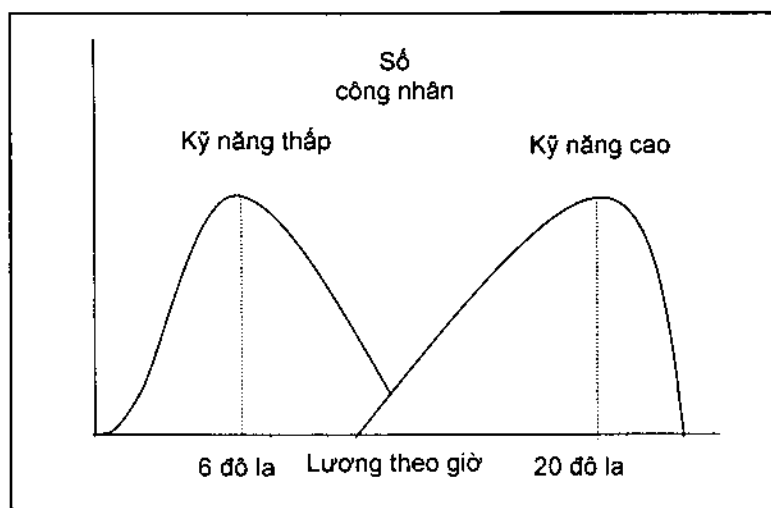
9. Sự tồn tại "lao động hai cấp"

Nhìn chung, người lao động đều có xu hướng chung là lựa chọn những công việc phù hợp với chuyên môn và kỹ năng của mình, tuy nhiên điều này đến nay đã có sự thay đổi. Trên thị trường lao động, có những người có nhu cầu làm những công việc đòi hỏi chuyên môn, kỹ năng thấp hơn so với khả năng của họ để nhận được một mức lương gần với mức lương tối thiểu. Ngược lại, cũng có những người lao động mong muốn làm các công việc có chuyên môn, kỹ năng phù hợp thậm chí cao hơn so

với khả năng để có điều kiện duy trì một mức sống cao trong xã hội. Hiện tượng này được gọi là "lao động hai cấp" và là một thực tế mà các doanh nghiệp phải đối mặt.

Theo kết quả điều tra tại hai thành phố lớn là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, các kỹ sư và cử nhân trẻ mới tốt nghiệp các trường đại học dễ dàng tìm được việc làm nếu như chấp nhận công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn thấp hơn và với mức lương thấp hơn so với công việc đòi hỏi đúng trình độ chuyên môn của họ (ví dụ vào năm 2008, một sinh viên tốt nghiệp đại học kinh tế sẽ có được việc làm ngay nếu chấp nhận làm công việc đòi hỏi trình độ trung cấp với mức lương khoảng 1,2 – 1,5 triệu đồng so với mức lương bình quân dành cho công việc đòi hỏi trình độ cử nhân trên thị trường là 2 triệu – 2,5 triệu đồng).

Hình 1.3: Lực lượng lao động hai cấp



Do đặc điểm của thị trường lao động như vậy nên trong doanh nghiệp cũng sẽ tồn tại lực lượng lao động hai cấp. Tình hình này đã dẫn đến thách thức to lớn cho các nhà quản lý: Làm thế nào để tạo động lực, khuyến khích sáng tạo cho cả hai lực

lượng lao động? Nhất là cho những người lao động có mức lương thấp và cơ hội thăng tiến rất hạn chế? Công việc của những lao động này có cần được thiết kế lại không? HVTC sẽ giúp cho các nhà quản lý có những ý tưởng, những định hướng để giải quyết vấn đề này.

10. Cải thiện hành vi đạo đức

Trên thực tế, các thành viên trong các tổ chức ngày càng phải đối mặt với "*tình trạng khó xử về đạo đức*". Đó là tình huống mà trong đó buộc các thành viên phải xác định hành vi đúng và sai và có thái độ rõ ràng. Chẳng hạn, liệu họ có nên "thổi còi" nếu họ phát hiện được các hoạt động bất hợp pháp diễn ra trong doanh nghiệp họ? Liệu họ có nên tuân theo những mệnh lệnh mà bản thân họ cảm thấy vi phạm những giá trị đạo đức? Liệu họ có tố giác hành vi vi phạm pháp luật của lãnh đạo khi mà hành vi đó có lợi cho các thành viên trong doanh nghiệp? v.v...

Các nhà quản lý không thể lẫn tránh vấn đề này và trên thực tế "họ đã giải quyết theo hướng nào?" Các nhà quản lý tập trung vào xây dựng các quy tắc đạo đức để nhân viên áp dụng cho những tình huống khó xử. Họ tổ chức các hội thảo và các chương trình đào tạo để cố gắng cải thiện hành vi đạo đức. Họ tiến hành cung cấp dịch vụ tư vấn nội bộ mà nhân viên có thể liên lạc với các chuyên gia tư vấn, nhiều khi không cần phải khai tên, để nhận được sự giúp đỡ khi gặp phải các vấn đề về đạo đức. Và họ đang tạo ra các cơ chế nội bộ bảo vệ cho những nhân viên nào dám nói ra những hiện tượng phi đạo đức. Một cách chiến lược hơn, các nhà quản lý đi vào xây dựng "văn hoá công ty" trong đó các giá trị được mọi người chia sẻ sẽ là đảm bảo nâng cao hành vi đạo đức của các thành viên trong doanh nghiệp.

V. ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG MÔN HỌC HÀNH VI TỔ CHỨC

Hành vi tổ chức là môn khoa học nghiên cứu một cách có hệ thống về các hành vi và thái độ của con người trong một tổ chức và sự tương tác giữa hành vi của con người với tổ chức.

Môn học HVTC hướng vào nghiên cứu, phân tích mối quan hệ giữa con người với tổ chức trên cơ sở xem xét thái độ, hành vi của người lao động và sự tác động của tổ chức đến thái độ và hành vi của người lao động trong tổ chức.

Môn học Hành vi tổ chức là môn học trong chương trình đào tạo đại học và sau đại học về quản lý và quản trị kinh doanh. Môn học có đối tượng nghiên cứu là hành vi của con người trong tổ chức. Môn học giúp các nhà quản lý giải thích, dự đoán và kiểm soát hành vi một cách tốt hơn. Kiến thức, phương pháp, kỹ năng về HVTC là một bộ phận không thể thiếu được đối với các nhà quản lý.

Nhiệm vụ của môn học HVTC là cung cấp cho người học những kiến thức và kỹ năng cơ bản của HVTC; giúp người học có khả năng lý giải và dự báo hành vi và thái độ của con người trong tổ chức; đưa ra được những biện pháp nhằm điều chỉnh hành vi của con người trong tổ chức.

Môn học HVTC là môn học được giảng dạy trong hệ đào tạo cử nhân, thạc sỹ về quản trị kinh doanh, về quản lý doanh nghiệp ở các trường đại học của rất nhiều nước trên thế giới (như Mỹ, Hàn Quốc, Singapore, Australia, Canada...). Ở Việt Nam, môn học HVTC được giảng dạy trong các chương trình đào tạo Thạc sỹ Quản trị kinh doanh (MBA) hợp tác với nhiều trường đại học của nước ngoài như Chương trình Đào tạo Thạc sỹ về QKTD hợp tác với Đại học Bang Washington (Mỹ) và với Đại học Tự do Bruxelles (Bi)... Trong các chương trình đào tạo

trong nước, Trường Đại học KTQD là trường đại học đầu tiên đưa HVTC với tư cách là một môn học vào giảng dạy trong chương trình đào tạo cử nhân Quản trị kinh doanh (năm 2000) và Thạc sỹ Quản trị kinh doanh chuyên ngành Quản trị Nguồn Nhân lực (năm 2002).

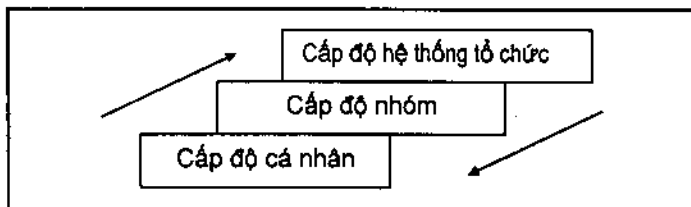
Cách tiếp cận được sử dụng trong môn học cũng như trong trình bày giáo trình này là cách tiếp cận đi từ thấp đến cao theo ba cấp độ từ cá nhân, đến nhóm và cuối cùng đến tổ chức (Hình 1.4). Khi chuyển từ cấp độ cá nhân lên cấp độ tổ chức là khi chúng ta đang bổ sung sự hiểu biết của chúng ta về hành vi trong các tổ chức.

Nội dung của môn học được thể hiện trong 10 chương. Chương 1 giới thiệu về tổng quan về HVTC và môn học HVTC. Chương này làm rõ khái niệm về HVTC, vai trò của HVTC, quan hệ của HVTC với tư cách là một môn học với các môn học khác về quản lý, những thách thức đặt ra đối với quản lý nói chung và HVTC nói riêng. Chương này cũng trình bày nội dung và phương pháp nghiên cứu của môn học. Chương 2 và chương 3 đề cập đến hành vi cá nhân trong tổ chức. Bắt đầu bằng việc xem xét những nền móng cơ bản của hành vi cá nhân - các thái độ, tính cách, nhận thức và quá trình học hỏi, sau đó tập trung trình bày vấn đề ra quyết định của cá nhân trong tổ chức.

Hành vi của các thành viên trong nhóm không chỉ là sự tổng hòa của những hành động cá nhân riêng biệt. Hành vi của một người trong nhóm khác với hành vi của họ khi họ chỉ có một mình. Hành vi của cá nhân trong nhóm được trình bày từ chương 4 đến chương 7. Nội dung chủ yếu của các chương này là đưa ra mô hình hành vi nhóm, bàn luận những cách thức làm cho hoạt động nhóm có hiệu quả hơn, xem xét các vấn đề giao

tiếp và ra quyết định nhóm và sau đó xem xét kỹ các chủ đề quan trọng về lãnh đạo, quyền lực, chính trị, xung đột và thương lượng.

Hình 1.4: Các cấp độ nghiên cứu về hành vi tổ chức



Hành vi tổ chức đạt tới trình độ cao nhất khi chúng ta bổ sung hệ thống tổ chức chính thức vào kiến thức của chúng ta về hành vi cá nhân và hành vi nhóm. Chính bởi vì các nhóm không phải là sự tổng hợp đơn giản của các cá nhân, các tổ chức cũng không đơn thuần là một sự tổng hợp của một số nhóm. Do vậy, từ chương 8 đến chương 10, môn học trình bày và bàn luận về một số nội dung như: Cơ cấu của một tổ chức ảnh hưởng đến hành vi cá nhân như thế nào? Văn hóa tổ chức được xây dựng riêng như thế nào để góp phần điều chỉnh hành vi của các thành viên của tổ chức đó? Doanh nghiệp quản lý sự thay đổi và phát triển tổ chức như thế nào để đạt được mục tiêu của tổ chức và phát triển hành vi của các thành viên trong tổ chức đó?

Câu hỏi

1. Thế nào là hành vi tổ chức?
2. Phân biệt hành vi cá nhân và hành vi của cá nhân trong tổ chức.
3. Trình bày các chức năng của hành vi tổ chức?
4. Quan hệ của môn khoa học HVTC với các môn khoa học khác nghiên cứu về con người trong tổ chức?
5. Trình bày nội dung cơ bản của môn học HVTC.
6. Thế nào là quản lý chất lượng đồng bộ? Vai trò của HVTC trong quản lý chất lượng đồng bộ?
7. Những thách thức đang đặt ra với các nhà quản lý và vai trò của HVTC trong việc giúp các nhà quản lý vượt qua các thách thức đó?
8. Sự cần thiết về nghiên cứu giảng dạy về HVTC và ứng dụng thành tựu của HVTC trong thực tiễn quản lý ở Việt Nam?

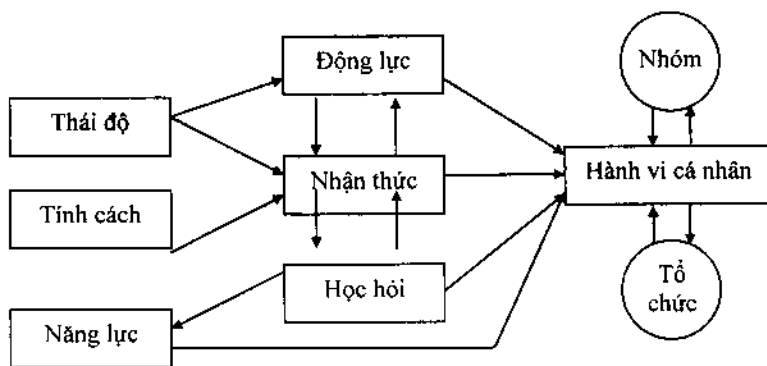
Chương 2

CƠ SỞ CỦA HÀNH VI CÁ NHÂN

Chương này trình bày cơ sở của hành vi cá nhân trong tổ chức, giải thích tại sao người ta suy nghĩ và hành động như thế này mà lại không suy nghĩ và hành động như thế khác. Chương này giúp người học có cơ sở để nghiên cứu những nội dung của các chương tiếp theo.

Hiểu biết về hành vi cá nhân bắt đầu bằng việc xem xét bốn yếu tố sau đây: thái độ, tính cách, nhận thức và học hỏi. Bốn yếu tố này là những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hành vi của cá nhân trong tổ chức.

Hình 2.1: Cơ sở hành vi cá nhân trong tổ chức



Cơ sở của hành vi cá nhân trong tổ chức được tóm tắt ở Hình 2.1. Có thể nói một cách đơn giản rằng một cá nhân khi ra nhập tổ chức có một tập hợp các *thái độ* đã định và một *tính cách* đã được xác lập một cách vững chắc. Mặc dù không phải là bất biến song các *thái độ* và *tính cách* của một người lao động

về cơ bản đã được hình thành trước khi ra nhập tổ chức. Nhận thức của cá nhân sẽ ảnh hưởng đến động lực, đến những gì người đó học hỏi được về công việc, và cuối cùng, ảnh hưởng đến hành vi của cá nhân người đó trong tổ chức. Năng lực được đưa vào mô hình này để chỉ ra rằng hành vi của một cá nhân còn chịu ảnh hưởng của tài năng và kỹ năng mà cá nhân đó có khi gia nhập tổ chức. Đương nhiên, quá trình *học hỏi* sẽ làm thay đổi các yếu tố này theo thời gian. Sau đây chúng ta sẽ đi xem xét cụ thể bốn yếu tố này.

I. THÁI ĐỘ

Thái độ là những biểu đạt có tính đánh giá (tích cực hay tiêu cực) liên quan đến các vật thể, con người và các sự kiện. Khi ai đó nói: "Tôi thích công việc của mình" là khi người đó đang biểu đạt thái độ của mình đối với công việc.

Một con người có thể có hàng ngàn thái độ, nhưng HVTC chỉ tập trung vào các thái độ liên quan đến công việc. Những thái độ này bao gồm thỏa mãn công việc, tham gia công việc (mức độ mà một người đồng tình trước một công việc và tham gia tích cực vào công việc đó) và cam kết tổ chức (một chỉ số về lòng trung thành và tận tụy với tổ chức). Trong đó, sự thỏa mãn công việc được các nhà quản lý đánh giá là quan trọng hơn cả. Vì vậy trong phần này chúng ta chủ yếu đi vào xem xét sự thỏa mãn công việc.

1. Thỏa mãn công việc

Thỏa mãn công việc chỉ thái độ chung của một cá nhân với công việc của người đó; một người không thỏa mãn với công việc thường có những thái độ tiêu cực đối với công việc. Khi một người lãnh đạo nói về các thái độ của nhân viên, thường là họ có ý nói về sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.

Trên thực tế, người ta thường sử dụng hai thuật ngữ đan xen lẫn nhau.

Những nhân tố nào quyết định sự thỏa mãn công việc? Thực tế cho thấy các nhân tố quan trọng dẫn đến sự thỏa mãn công việc là: công việc phải đòi hỏi hao phí về trí lực; có sự công bằng, hợp lý trong đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động; điều kiện làm việc thuận lợi; có sự hợp tác giữa những người đồng nghiệp.

Người lao động có xu hướng thích những công việc mà ở đó họ có cơ hội để vận dụng kỹ năng và năng lực của mình, họ có quyền tự chủ trong công việc và nhận được thông tin phản hồi về những gì họ đã làm. Những đặc điểm này đòi hỏi công việc phải có những yêu cầu nhất định về mặt trí lực. Các công việc có quá ít đòi hỏi về trí lực thường tạo ra tâm lý chán chường, ngược lại những công việc đòi hỏi quá nhiều thường làm nản lòng và tạo cảm giác thất bại. Trong những điều kiện đòi hỏi vừa phải, phần lớn người lao động cảm thấy phấn khởi và có được sự thỏa mãn.

Người lao động muốn có chính sách tiền lương và chính sách đề bạt mà họ coi là công bằng, rõ ràng và phù hợp với những mong đợi của họ. Mức lương được coi là thỏa đáng khi nó được trả trên cơ sở phân tích và đánh giá thực hiện công việc; trình độ và kỹ năng của người lao động đảm bảo, tương quan hợp lý tiền lương giữa các công việc tương tự trong xã hội. Tương tự, những chính sách và quyết định đề bạt được đưa ra một cách công bằng, hợp lý sẽ làm cho người lao động cảm thấy thỏa mãn với công việc của họ hơn.

Người lao động thường quan tâm đến môi trường làm việc nói chung, điều kiện làm việc nói riêng. Họ muốn rằng môi trường vật chất xung quanh nơi làm việc phải an toàn, thuận tiện, sạch sẽ và có các điều kiện giải trí tối thiểu.

Các nhà quản lý cũng cần lưu ý rằng người lao động khi làm việc họ không chỉ mong đợi tiền lương, tiền thưởng và những lợi ích vật chất mà họ còn mong đợi nhiều hơn nữa. Đối với hầu hết người lao động, công việc còn phải đáp ứng nhu cầu giao tiếp xã hội. Vì vậy, trong công việc nếu có những người cộng sự, người bạn thân thiện và biết giúp đỡ nhau chắc chắn sẽ dẫn đến thỏa mãn công việc.

Câu hỏi được đặt ra ở đây là: Liệu những người lao động được thỏa mãn sẽ có năng suất cao hơn những người lao động không được thỏa mãn hay không?

Các quan điểm trước kia về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất có thể được tóm tắt chủ yếu trong nhận định "một công nhân thỏa mãn là công nhân có năng suất lao động cao". Tuy nhiên, trên thực tế quan điểm này cũng bị phê phán. Chẳng hạn, người lao động được bố trí làm việc trên dây chuyền thì năng suất lao động lại chịu sự chi phối nhiều bởi nhịp độ và tốc độ của dây chuyền đó hơn là vào mức độ thỏa mãn của người lao động đó với công việc.

Các nghiên cứu gần đây cũng đã chỉ ra rằng dường như năng suất cao thường dẫn đến sự thỏa mãn hơn là ngược lại. Nếu bạn làm một công việc có năng suất cao hoặc có hiệu quả, bạn sẽ cảm thấy thú vị về công việc đó. Ngoài ra, nếu các nhà quản lý của tổ chức khen thưởng cho năng suất cao, và coi việc đạt được năng suất cao hơn là cơ sở của tăng lương và đề bạt thì những phần thưởng này sẽ làm tăng mức độ thỏa mãn của người lao động với công việc.

2. Quy luật mâu thuẫn và giảm mâu thuẫn trong nhận thức

Mâu thuẫn nhận thức xảy ra khi một người có hai thái độ (hoặc nhiều hơn) khác nhau đối với một sự vật hoặc hiện tượng

hoặc khi có sự không nhất quán giữa hành vi của một người với các thái độ của người đó. Lý thuyết về mâu thuẫn nhận thức cho rằng mâu thuẫn trong nhận thức là điều không thể tránh khỏi và mọi người thường tìm cách giảm thiểu mâu thuẫn và loại bỏ những nguyên nhân của nó.

Nếu như một người hiểu rằng mâu thuẫn giữa hành vi và thái độ của anh ta là một kết quả tất yếu (tức là anh ta không có khả năng lựa chọn) thì có khả năng anh ta sẽ không thay đổi thái độ. Chẳng hạn, nếu hành vi của một người mâu thuẫn với thái độ của anh ta có nguyên nhân là anh ta, bắt buộc phải tuân theo chỉ thị của người lãnh đạo, thì áp lực phải giảm mâu thuẫn sẽ thấp. Nhưng nếu hành vi này được tiến hành do nguyên nhân chủ quan thì áp lực giảm mâu thuẫn sẽ lớn hơn.

Phần thưởng cũng ảnh hưởng tới mức độ cố gắng của các cá nhân trong giảm bớt sự mâu thuẫn. Sự căng thẳng gắn liền với tình trạng mâu thuẫn cao có thể sẽ giảm bớt khi nó đi kèm với phần thưởng cao. Phần thưởng có tác dụng giảm sự mâu thuẫn bằng cách làm tăng mặt kiên định, nhất quán trong cân đối hành vi của cá nhân. Chẳng hạn, hành vi sản xuất hàng giả mâu thuẫn với thái độ trung thực của người lao động. Vì sản xuất hàng giả đem lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp nên lãnh đạo doanh nghiệp khen thưởng cho người lao động đó (vì thành tích đem lại lợi nhuận cao chứ không phải trực tiếp cho hành vi sản xuất hàng giả). Trong trường hợp này, phần thưởng đã góp phần giảm mâu thuẫn giữa thái độ và hành vi mặc dù mâu thuẫn vẫn tồn tại và khi đó người lao động cảm thấy bớt nặng nề và thoải mái hơn.

Tuy nhiên, cá nhân trong trạng thái mâu thuẫn, không phải lúc nào cũng hướng tới sự nhất quán, nghĩa là hướng tới giảm bớt trạng thái mâu thuẫn. Nếu như các vấn đề nền tảng cho sự

mâu thuẫn này không có tầm quan trọng, nếu như một cá nhân hiểu rằng tình trạng mâu thuẫn này được áp đặt từ bên ngoài và về căn bản là không thể kiểm soát được, hay nếu phần thường đủ lớn để bù lại tình trạng mâu thuẫn, thì khi đó cá nhân sẽ không thấy căng thẳng khi giảm tình trạng mâu thuẫn.

Lý thuyết mâu thuẫn này có ý nghĩa như thế nào đối với các nhà quản lý? Lý thuyết này có thể giúp dự đoán thiên hướng tham gia vào cả sự thay đổi thái độ và thay đổi hành vi. Chẳng hạn, nếu do yêu cầu công việc mà cá nhân phải làm những điều mâu thuẫn với thái độ của mình, họ sẽ có xu hướng sửa đổi thái độ để làm cho nó tương thích với những hành vi họ phải làm. Ngoài ra, tình trạng mâu thuẫn càng lớn - sau khi nó đã được điều hoà bởi các yếu tố như tầm quan trọng, sự lựa chọn và phần thưởng - thì áp lực phải giảm sự mâu thuẫn càng lớn.

3. Quan hệ giữa thái độ và hành vi

Phần lớn những nghiên cứu trước đây đều cho rằng giữa thái độ và hành vi có quan hệ nhân quả, nghĩa là thái độ của một người sẽ quyết định những gì họ làm. Điều này có thể thấy rất rõ khi quan sát và giải thích các hành vi của con người diễn ra hàng ngày. Ví dụ như nhiều người chỉ xem các chương trình truyền hình mà họ thích; các nhân viên cố gắng né tránh những công việc mà họ cảm thấy không thích; sinh viên thường bỏ giờ đối với những môn học họ cảm thấy không thích v.v... Vào cuối những năm 1960, giả định về mối quan hệ giữa thái độ và hành vi đã được xem xét lại. Căn cứ vào một số nghiên cứu về mối quan hệ thái độ - hành vi, những người xét lại đã kết luận rằng các thái độ không có gì liên quan tới hành vi, hoặc có chăng chỉ liên quan rất ít. Tuy nhiên, những nghiên cứu gần đây đã phủ nhận quan điểm xét lại và khẳng định rằng có một mối quan hệ giữa thái độ và hành vi của cá nhân.

Mối quan hệ giữa hành vi và thái độ càng thể hiện rõ khi chúng ta xem xét thái độ và hành vi cụ thể. Thái độ càng được xác định cụ thể thì càng dễ dàng trong việc xác định một hành vi liên quan, đồng thời khi đó khả năng chỉ ra mối quan hệ giữa thái độ và hành vi càng lớn. Thông thường, thái độ và hành vi của con người thường thống nhất với nhau. Tuy nhiên, trên thực tế thái độ và hành vi đôi khi không thống nhất hoặc mâu thuẫn với nhau. Ví dụ, chúng ta nói thái độ cụ thể của một người về "trách nhiệm và đạo đức xã hội", nhưng thái độ này lại không thúc đẩy hành vi "tham gia hiến máu nhân đạo" của người đó.

Một yếu tố khác cũng có ảnh hưởng rất lớn tới quan hệ thái độ - hành vi đó là những ràng buộc xã hội đối với hành vi. Đôi khi sự không thống nhất giữa thái độ và hành vi do các áp lực xã hội buộc cá nhân phải cư xử theo một cách nhất định. Chẳng hạn, nhóm có thể gây các áp lực khiến cho một nhân viên rất quý và tin tưởng lãnh đạo của mình phải ký tên vào bản kiến nghị phản đối người lãnh đạo đó.

Như vậy, phần lớn các nghiên cứu về quan hệ giữa thái độ và hành vi đều cho thấy chúng có quan hệ với nhau. Cụ thể hơn thái độ có ảnh hưởng đến hành vi và thường thống nhất với hành vi. Tuy vậy, thái độ và hành vi có thể mâu thuẫn với nhau vì nhiều lý do. Cá nhân có thể và thường có những hành vi mâu thuẫn với thái độ vào một thời gian nào đó, mặc dù có những áp lực giảm mâu thuẫn để hướng tới sự nhất quán.

II. TÍNH CÁCH

1. Tính cách và các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành tính cách cá nhân

Một số người trầm lặng và thụ động; những người khác lại ồn ào và hăng hái. Khi chúng ta miêu tả một người theo các đặc điểm như trầm lặng, thụ động, ồn ào, tích cực tham gia, tham

vọng, trung thành, hay dễ hoà nhập là khi đó chúng ta đang phân hạng họ theo đặc thù tính cách. Tính cách là phong thái tâm lý cá nhân độc đáo quy định cách thức hành vi của cá nhân trong môi trường xã hội và hoạt động. Tính cách được biểu hiện trong hệ thống thái độ của cá nhân và trong các phẩm chất, ý chí của con người. Một cách đơn giản, tính cách của một cá nhân là sự kết hợp của các đặc điểm tâm lý mà chúng ta sử dụng để phân loại người đó.

Một số yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành tính cách của cá nhân:

- Bẩm sinh, gien di truyền
- Môi trường nuôi dưỡng
- Môi trường học tập
- Môi trường xã hội
- Môi trường văn hóa

2. Các mô hình tính cách

Con người thường có những nét tính cách đối lập nhau. Các nhà tâm lý học đã nghiên cứu sâu rộng các đặc điểm tính cách, từ đó nhận diện được 16 đặc điểm tính cách chủ yếu (như thể hiện trong Bảng 2.2). Mỗi đặc điểm đều có tính đối lập; nghĩa là có hai thái cực (chẳng hạn, dè dặt đối lập với cởi mở). Mười sáu đặc điểm này được phát hiện sẽ là cơ sở cho phép dự đoán hành vi của một cá nhân trong các tình huống cụ thể bằng cách đối chiếu các đặc điểm này với các tình huống tương ứng.

Bảng 2.2: Mười sáu cặp tính cách chủ yếu

1.	Dè dặt	đối lập với	Cởi mở
2.	Không thông minh	đối lập với	Thông minh
3.	Hay dao động tình cảm	đối lập với	Ổn định về tình cảm
4.	Tuân thủ	đối lập với	Trấn áp
5.	Nghiêm trọng hóa	đối lập với	Vô tư
6.	Trương đối	đối lập với	Cầu toàn
7.	Nhút nhát	đối lập với	Phiêu lưu
8.	Cứng nhắc	đối lập với	Nhạy cảm
9.	Tin tưởng	đối lập với	Ngờ vực
10.	Thực tế	đối lập với	Không thực tế
11.	Thẳng thắn	đối lập với	Giữ ý
12.	Tự tin	đối lập với	Không tự tin
13.	Bảo thủ	đối lập với	Thích thử nghiệm
14.	Dựa vào nhóm	đối lập với	Tự lo liệu
15.	Buông thả	đối lập với	Tự kiểm chế
16.	Thoải mái	đối lập với	Căng thẳng

Mô hình “Năm tính cách lớn”

Trong những năm gần đây, nhiều nghiên cứu đã chứng minh năm tính cách cơ bản làm nền tảng cho tất cả các tính cách khác. Năm tính cách đó là:

1. *Tính hướng ngoại*: dễ hội nhập, hay nói và quyết đoán, ưa hoạt động

2. *Tính hoà đồng*: hợp tác và tin cậy, thông cảm.

3. *Tính chu toàn*: trách nhiệm, cố chấp và định hướng thành tích

4. *Tính ổn định tình cảm*: bình tĩnh, nhiệt tình, tích cực, chắc chắn

5. *Tính cởi mở*: có óc tưởng tượng, nhạy cảm về nghệ thuật.

Ngoài việc đưa ra một cơ cấu cá tính thống nhất, khảo cứu mô hình năm tính cách cũng đã phát hiện ra các mối quan hệ quan trọng giữa khía cạnh tính cách và kết quả làm việc. Chẳng hạn, chúng ta nhìn vào 5 loại nghề nghiệp: công việc chuyên môn (bao gồm kỹ sư, kiến trúc sư, kế toán, luật sư), cảnh sát, quản lý, bán hàng và các nhân viên có tay nghề và có kỹ năng cao. Kết quả công việc được xác định theo các mức đánh giá thành tích, khả năng đào tạo (kết quả trong các chương trình đào tạo) và mức tiền lương. Kết quả cho thấy rằng tính chu toàn thường sẽ cho kết quả tốt ở tất cả các nhóm công việc. Đối với các khía cạnh tính cách khác, khả năng đoán biết được phụ thuộc vào cả tiêu chí kết quả lẫn nhóm nghề nghiệp. Chẳng hạn, sự hướng ngoại dự đoán sẽ cho kết quả tốt trong các vị trí quản lý và bán hàng. Kết quả này là rất hợp lý bởi vì những loại nghề nghiệp này thường liên quan đến mức độ tương tác xã hội cao v.v...

Mô hình chỉ số tính cách Myer-Briggs

Mô hình Chỉ số tính cách Myer-Briggs là một trong những mô hình tính cách được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay. Chỉ riêng ở Mỹ, một năm có hơn hai triệu người sử dụng chỉ số MBTI. Nhiều công ty ở Mỹ như Apple Computer, AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., và nhiều bệnh viện, trường học đều sử dụng mô hình chỉ số tính cách này trong hoạt động tuyển dụng và bố trí nhân sự trong nội bộ công ty.

Dựa trên nhiều nghiên cứu, các nhà tâm lý học người Thụy Sĩ đã phân loại tính cách của cá nhân thành 16 loại dựa trên các yếu tố sau đây:

- Cách thức mà cá nhân tìm kiếm năng lượng để giải quyết vấn đề: hướng ngoại (E), hay hướng nội (I)
- Cách thức mà cá nhân tìm hiểu và nhận thức về thế giới xung quanh: cảm quan (S) hay trực giác (N)
- Cách thức ra quyết định: lý trí (T) hay Tình cảm (F)
- Cách thức hành động: quyết đoán (J) hay Linh hoạt (P)

Chẳng hạn, INTJ là những người nhìn xa trông rộng. Họ thường có ý nghĩ ban đầu và có động lực to lớn đối với các ý tưởng và mục đích của riêng mình. Đặc trưng của họ là hoài nghi, phê phán, phụ thuộc, quyết tâm và thường là bướng bỉnh. ESTJ là các nhà tổ chức. Họ thiết thực, thực tế và thực dụng và có khả năng thiên bẩm cho công việc kinh doanh hay cơ khí. Họ thích tổ chức và điều hành các hoạt động. ENTP là loại người khái quát hóa. Người đó thường nhanh nhẹn, tài trí và giỏi nhiều thứ. Người này thường tháo vát trong việc giải quyết những vấn đề khó nhưng lại có thể lơ đãng trước những trách nhiệm thông thường hàng ngày.

2. Các thuộc tính tính cách khác

Người ta đã xác định được thêm 5 thuộc tính tính cách mà dường như có mối liên quan trực tiếp đối với việc giải thích và dự đoán hành vi trong tổ chức. Các thuộc tính đó là *quan niệm về số phận, độc đoán, chủ nghĩa thực dụng, tự kiểm soát và thiên hướng đối với rủi ro*.

Quan niệm về số phận

Một số người cho rằng họ làm chủ số phận của mình.

Những người khác lại coi mình là con bài của số phận, cho rằng những gì xảy ra với họ là do số phận quy định. *Quan niệm về số phận* trong trường hợp đầu tiên mang tính hướng nội; những người này cho rằng họ kiểm soát được vận mệnh của mình. Những người coi cuộc sống của họ bị kiểm soát bởi các yếu tố bên ngoài là những người hướng ngoại. Bằng chứng cho thấy rằng các nhân viên có điểm cao về độ hướng ngoại thường ít thỏa mãn hơn với công việc của mình, xa lánh với môi trường làm việc và ít gắn bó với công việc hơn so với những người hướng nội. Những người hướng ngoại khi bị đánh giá kết quả thấp thường đổ lỗi cho sự trù úm của người chủ, các đồng sự và các sự kiện khác ngoài tầm kiểm soát của họ. Còn những người hướng nội lại có thể giải thích cùng đánh giá này theo những hành động của chính họ.

Độc đoán

Những người theo *chủ nghĩa độc đoán* cho rằng cần phải có những khác biệt về địa vị và quyền lực giữa mọi người trong tổ chức. Tính cách độc đoán cao độ tới mức cực đoan được thể hiện ở sự cứng nhắc về nhận thức, hay phán xét người khác; không tin tưởng cấp dưới và chống lại sự thay đổi. Đương nhiên, rất ít người là những người độc đoán cực đoan, vì vậy cần phải cẩn thận khi đưa ra kết luận. Tuy nhiên, dường như là hợp lý khi nói rằng một tính cách độc đoán cao độ sẽ ảnh hưởng xấu đến những công việc đòi hỏi phải có sự nhạy cảm trước những tình cảm, phải có tinh thần hợp tác trong công việc và phải luôn thích nghi với những tình huống phức tạp và đang thay đổi. Mặt khác, ở đâu công việc được cơ cấu hóa cao độ và sự thành công dựa vào sự tuân thủ chặt chẽ các quy tắc và quy định, thì những người có tính độc đoán lại làm việc rất tốt.

Chủ nghĩa thực dụng

Người theo chủ nghĩa thực dụng thường giữ khoảng cách

về tình cảm và cho rằng kết quả cuối cùng có thể lý giải cho phương tiện. Khẩu hiệu của những người thực dụng là "nếu nó có tác dụng, hãy sử dụng nó". Những người có tính thực dụng cao có thể trở thành các nhân viên tốt không? Câu trả lời tùy thuộc vào loại hình công việc và việc bạn có xem xét các tác động về đạo đức trong đánh giá kết quả không. Trong những công việc đòi hỏi kỹ năng thương lượng (như thương lượng lao động) hay ở những nơi có phần thưởng lớn cho việc giành chiến thắng (chẳng hạn như trong việc bán hàng có hoa hồng), người thực dụng thường có năng suất cao. Nhưng nếu như các kết quả cuối cùng không thể biện minh cho phương tiện hay nếu như không có các tiêu chuẩn tuyệt đối về kết quả, thì khả năng chúng ta có thể dự đoán kết quả hoạt động của người thực dụng sẽ giảm đáng kể.

Tự kiểm soát

Những người có khả năng tự kiểm soát cao thường nhạy cảm với những dấu hiệu bên ngoài và có thể cư xử theo cách khác nhau trong những tình huống khác nhau. Họ có thể thay đổi để thích hợp với tình hình và che giấu bản chất thực sự của họ. Mặt khác, những người có khả năng tự kiểm soát thấp thường nhất quán. Họ bày tỏ những ý định và thái độ thực sự trong mọi tình huống. Bằng chứng cho thấy rằng những người tự kiểm soát tốt thường chú ý sát sao hơn đến hành vi của những người khác và có nhiều khả năng tuân thủ hơn so với những người tự kiểm soát kém. Những người có khả năng tự kiểm soát cao cũng có xu hướng giỏi hơn trong các thủ thuật đàm phán kinh doanh bởi vì họ nhạy cảm với những dấu hiệu bên ngoài và có thể dùng nhiều "bộ mặt" khác nhau trước những đối tác khác nhau.

Thiên hướng chấp nhận rủi ro

Các cá nhân có thiên hướng chấp nhận rủi ro cao thường

có những quyết định nhanh chóng hơn và sử dụng ít thông tin hơn so với các cá nhân có thiên hướng rủi ro thấp. Các nhà quản lý có thể sử dụng thông tin này để gắn thiên hướng rủi ro với các yêu cầu công việc cụ thể. Chẳng hạn, một thiên hướng chấp nhận rủi ro cao có thể dẫn đến kết quả hoạt động tốt hơn đối với một người buôn cổ phiếu của một hãng môi giới chứng khoán. Loại hình công việc này đòi hỏi phải đưa ra quyết định nhanh chóng. Mặt khác, đặc điểm tính cách này có thể tỏ ra là một trở ngại to lớn khi một kế toán viên tiến hành các hoạt động kiểm toán. Nghề kế toán này có thể được thực hiện tốt hơn bởi một ai đó có điểm số thiên hướng chấp nhận rủi ro thấp.

3. Tính cách phù hợp với công việc

Thực tế là tính cách của các cá nhân rất khác nhau và đặc điểm, nội dung, yêu cầu của các công việc cũng vậy. Theo lôgic này, các nhà quản lý đã có những nỗ lực để chọn những người có tính cách phù hợp với những yêu cầu của công việc. Lý thuyết ghép tính cách phù hợp công việc được nghiên cứu nhiều nhất là mô hình sáu loại tính cách. Theo mô hình này thì sự thỏa mãn của một nhân viên với công việc của mình và sự gắn bó của họ đối với công việc sẽ phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa tính cách của cá nhân đó với công việc. J.L Holland đã nghiên cứu và xác định được sáu loại tính cách chủ yếu và tương ứng với mỗi loại tính cách là loại mẫu công việc phù hợp với tính cách đó. Bảng 2.3 thể hiện tính cách cùng với những công việc tương thích với chúng.

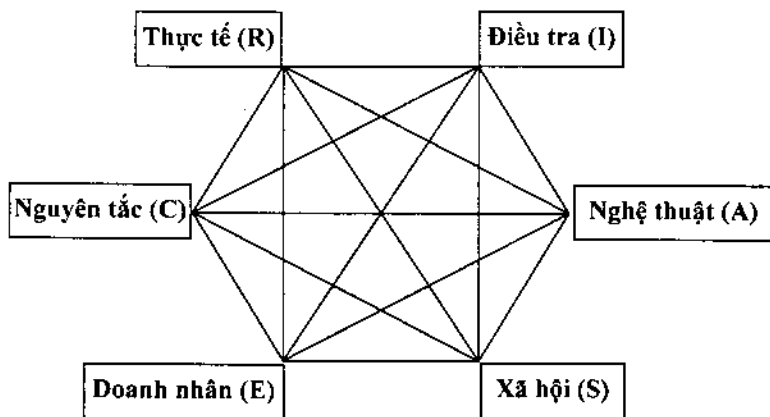
Bảng 2.3: Nghiên cứu loại tính cách và mẫu công việc của Holland

Loại tính cách	Đặc điểm tính cách	Mẫu công việc
<p>Thực tế: ưa thích các hoạt động thể chất đòi hỏi phải có kỹ năng, sức mạnh và sự phối kết hợp</p> <p>Điều tra: ưa thích các hoạt động liên quan đến tư duy, tổ chức và tìm hiểu</p> <p>Xã hội: ưa thích các hoạt động liên quan đến giúp đỡ và hỗ trợ những người khác</p> <p>Nguyên tắc: ưa thích các hoạt động có quy tắc, quy định, trật tự và rõ ràng</p> <p>Doanh nhân: ưa thích các hoạt động bằng lời nói ở nơi đâu có cơ hội ảnh hưởng đến những người khác và giành quyền lực</p> <p>Nghệ sĩ: ưa thích các hoạt động không rõ ràng và không theo hệ thống cho phép thể hiện óc sáng tạo</p>	<p>Rụt rè, thành thật, nhất quán, ổn định, chấp hành, thực tế</p> <p>Phân tích, độc đáo, tò mò, độc lập</p> <p>Đễ gần, thân thiện, hợp tác, hiểu biết</p> <p>Tuân thủ, hiệu quả, thực tế, không sáng tạo, không linh hoạt</p> <p>Tự tin, tham vọng, đầy nghị lực, độc đoán</p> <p>Có óc tưởng tượng, không theo trật tự, lý tưởng, tình cảm, không thực tế</p>	<p>Cơ khí, điều khiển máy khoan, công nhân dây chuyền lắp ráp, nông dân</p> <p>Nhà sinh học, nhà kinh tế học, nhà toán học và phóng viên tin tức</p> <p>Nhân viên làm công tác xã hội, giáo viên, cố vấn, nhà tâm lý bệnh học</p> <p>Kế toán viên, quản lý công ty, thu ngân, nhân viên văn phòng</p> <p>Luật sư, môi giới bất động sản, chuyên gia về quan hệ đối ngoại, người quản lý doanh nghiệp nhỏ</p> <p>Họa sĩ, nhạc công, nhà văn, người trang trí nội thất</p>

Nguồn: Dựa vào J. L. Holland, Lựa chọn nghề nghiệp: Lý thuyết về tính cách làm việc và môi trường công việc, tái bản lần thứ hai. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.)

Người ta đã xây dựng một bảng câu hỏi "Thống kê Sở thích Nghề nghiệp", bao gồm 160 loại nghề nghiệp. Những người trả lời cho biết loại công việc nào họ thích hay không thích, và câu trả lời của họ được sử dụng để thiết lập các đặc điểm tính cách. Sử dụng phương pháp này, các nhà nghiên cứu đã cho thấy việc sắp xếp các tính cách theo một hình lục giác như trong Hình 2.4. Hai tính cách ở hai đỉnh kề nhau của lục giác tương đối giống hay hợp với nhau còn hai tính cách nằm ở hai đỉnh đối xứng của lục giác có tính đối lập nhau.

Hình 2.4: Mối quan hệ giữa các loại tính cách và công việc



Nguồn: Dựa vào J. L. Holland, Lựa chọn nghề nghiệp: Lý thuyết về tính cách làm việc và môi trường công việc, tái bản lần thứ hai. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.) trang 23.

Lý thuyết này lập luận rằng sự thỏa mãn công việc là cao nhất và mức độ thay thế nhân công là thấp nhất khi mà tính cách và nghề nghiệp phù hợp với nhau. Các cá nhân có tính cách xã hội nên làm những công việc có tính xã hội, những con người nguyên tắc nên làm những công việc mang tính nguyên tắc, v.v... Một con người thực tế trong một công việc mang tính thực

tế là đang ở trong một tình huống thích hợp hơn so với những người thực tế ở trong một công việc mang tính điều tra. Một con người thực tế trong một công việc mang tính xã hội là đang ở trong một tình huống bất hợp lý nhất có thể có. Các luận điểm chủ yếu của mô hình này là: (1) dường như có những khác biệt tính cách mang tính bản chất giữa các cá nhân; (2) có các loại hình công việc khác nhau; và (3) mọi người trong các môi trường công việc phù hợp với loại hình tính cách của họ sẽ thỏa mãn hơn và ít có khả năng tình nguyện thôi việc hơn so với những người đang phải làm những công việc không thích hợp với tính cách.

4. Tính cách và hành vi của cá nhân

Các nhà tâm lý học nghiên cứu về tính cách cho rằng hành vi của cá nhân thực sự bị ảnh hưởng rất nhiều bởi những đặc điểm tính cách của bản thân. Thứ nhất, những đặc điểm tính cách sẽ quyết định cách thức hành động và ra quyết định của cá nhân trong những tình huống nhất định. Chẳng hạn, một cá nhân có tính hướng ngoại thì thường ra quyết định rất nhanh và thường không suy nghĩ một cách chín chắn trước khi đưa ra quyết định nào đó. Ngược lại, một người có tính hướng nội thường suy nghĩ rất nhiều trước khi đưa ra quyết định. Thứ hai, tính cách của cá nhân sẽ ảnh hưởng đến cách cư xử của họ với các thành viên khác khi họ làm việc trong cùng một nhóm. Chẳng hạn, cá nhân có tính hòa đồng cao thì sẽ ít có xung đột hay mâu thuẫn với các thành viên khác trong nhóm nhiều hơn.

III. NHẬN THỨC

1. Nhận thức và các nhân tố ảnh hưởng đến nhận thức

Nhận thức là một quá trình qua đó cá nhân sắp xếp và lý giải những ấn tượng cảm giác của mình để đưa ra ý nghĩa cho một tình huống thực tế cụ thể. Nhiều nghiên cứu về nhận thức

cho thấy các cá nhân khác nhau có thể nhìn nhận và hiểu một vấn đề theo nhiều cách khác nhau. Thực tế là không ai nhìn thấy được hiện thực. Chúng ta chỉ diễn giải những gì chúng ta nhìn thấy và gọi nó là hiện thực.

Chúng ta giải thích như thế nào về một thực tế rằng người ta nhận thức khác nhau về cùng một sự vật và hiện tượng? Một số yếu tố có tác dụng hình thành và có yếu tố bóp méo nhận thức. Những yếu tố này có thể nằm trong *chủ thể nhận thức*, trong *khách thể (đối tượng nhận thức)*, hay trong *bối cảnh tình huống* mà quá trình nhận thức được thực hiện.

Khi một cá nhân nhìn vào một đối tượng và cố gắng diễn giải những gì mình nhìn thấy, thì sự diễn giải đó chịu ảnh hưởng nặng nề của các đặc điểm cá nhân của chủ thể nhận thức. Các đặc điểm cá nhân ảnh hưởng đến nhận thức bao gồm các thái độ, tính cách, động cơ, lợi ích, kinh nghiệm trong quá khứ, các kỳ vọng, trình độ chuyên môn, văn hoá v.v...

Các đặc điểm của đối tượng nhận thức có thể ảnh hưởng đến những gì được nhận thức. Những người sôi nổi có nhiều khả năng được chú ý trong nhóm hơn so với những người trầm lặng. Cũng như vậy đối những người cực kỳ hấp dẫn và những người không hấp dẫn. Bởi vì các mục tiêu không được xem xét trong sự tách biệt, nên mối quan hệ giữa một mục tiêu với bối cảnh của nó thường ảnh hưởng đến nhận thức, giống như xu hướng của chúng ta thường là đưa những gì gần gũi và tương tự vào cùng với nhau. Bên cạnh đó, sự thay đổi nhanh chóng hay ít thay đổi của đối tượng cũng gây được sự chú ý của mọi người.

Môi trường mà ở đó chúng ta xem xét các khách thể hay sự kiện cũng là yếu tố rất quan trọng. Thời điểm một khách thể hay sự kiện được xem xét, địa điểm, ánh sáng, độ nóng và bất kỳ yếu tố hoàn cảnh nào khác đều có thể ảnh hưởng đến quy trình nhận thức.

2. Lý thuyết quy kết

Phần lớn nghiên cứu về nhận thức đều nhằm vào các khách thể vô tri vô giác. Nhưng HVTC quan tâm đến con người, vì vậy ở đây chúng ta sẽ tập trung vào nhận thức về con người.

Nhận thức của chúng ta về con người rất khác so với nhận thức của chúng ta về những đồ vật như bàn ghế, máy móc hay nhà cửa, bởi vì chúng ta thường có sự suy luận về các hành động của con người chứ không suy luận về các vật vô tri vô giác. Các khách thể không sống động chịu sự chi phối của các quy luật tự nhiên, nhưng chúng không có niềm tin, động cơ hay dự định. Con người có những thứ này. Kết quả là khi chúng ta quan sát mọi người, chúng ta cố gắng triển khai những diễn giải về tại sao họ lại cư xử theo một số cách nào đó. Vì vậy, nhận thức và đánh giá của chúng ta về các hành động của một người sẽ bị chi phối đáng kể bởi những giả thuyết về tình trạng nội tại của con người đó.

Lý thuyết quy kết đã được đưa ra để giải thích về cách chúng ta đánh giá một người các cách-khác nhau dựa vào ý nghĩa, giá trị mà chúng ta quy cho một hành vi nhất định. Về cơ bản, lý thuyết này cho rằng khi quan sát hành vi của một cá nhân, chúng ta cố gắng xác định xem liệu hành vi đó xuất phát từ nguyên nhân bên trong hay bên ngoài và sự xác định đó còn phụ thuộc vào ba yếu tố: (1) tính riêng biệt, (2) sự liên ứng, và (3) sự nhất quán. Trước hết, hãy làm sáng tỏ những khác biệt giữa nguyên nhân bên trong và nguyên nhân bên ngoài, rồi sau đó mới xem xét kỹ lưỡng ba yếu tố quyết định trên.

Các hành vi có nguyên nhân từ bên trong là những hành vi trong phạm vi kiểm soát của cá nhân. Các hành vi có nguyên nhân từ bên ngoài thường là kết quả của những nguyên nhân bên ngoài; nghĩa là người đó được coi là bị tình huống bắt buộc

đi tới hành vi. Nếu như một trong số các nhân viên của cơ quan đi làm muộn, nhà quản lý có thể quy việc đi muộn của anh ta là do tối hôm trước anh ta đã tụ tập, nhậu nhẹt say bí tỉ cho đến sáng và thế là ngủ quên. Đây sẽ là một sự diễn giải bên trong. Nhưng nếu nhà quản lý đó quy việc anh ta đến muộn là do tắc nghẽn giao thông trên con đường mà anh ta thường đi, thì đó là bạn đang có một sự quy kết bên ngoài. Với tư cách là các quan sát viên, chúng ta có xu hướng cho rằng hành vi của những người khác được kiểm soát từ bên trong, trong khi đó chúng ta lại thường cường điệu hoá việc hành vi của chính mình được quyết định bởi những nguyên nhân bên ngoài. Nhưng điều này chưa nói hết được vấn đề. Việc đánh giá người khác còn phụ thuộc vào tính riêng biệt, sự liên ứng và sự nhất quán của các hành động.

Tính riêng biệt

Tính riêng biệt đề cập tới việc liệu một cá nhân có thể hiện cùng hành vi trong những tình huống khác nhau. Có phải người nhân viên đến muộn hôm nay cũng là người mà các nhân viên khác phản ánh là kẻ "hay trốn việc" hay không? Những gì chúng ta muốn biết là liệu hành vi này có phải là không thường xuyên hay không. Nếu đúng là không thường xuyên, thì người quan sát có thể quy kết hành vi này là do nguyên nhân bên ngoài. Nếu hành động này không phải chỉ diễn ra có một lần, thì có thể nó sẽ được đánh giá là có nguyên nhân bên trong.

Sự liên ứng

Nếu mọi người đối mặt với những tình huống tương tự phản ứng theo cách tương tự, thì chúng ta có thể nói rằng hành vi thể hiện *sự liên ứng*. Hành vi đi làm muộn của nhân viên sẽ đáp ứng tiêu chí này nếu tất cả các nhân viên đi làm trên cùng con đường đó đều bị muộn. Theo quan điểm quy kết, nếu như

mức độ liên ứng là cao, thì bạn nên quy kết sự chậm trễ của nhân viên này là nguyên nhân bên ngoài; trái lại, nếu các nhân viên khác đi làm trên cùng tuyến đường đến đúng giờ, thì bạn sẽ kết luận đó là do nguyên nhân bên trong.

Sự nhất quán

Một nhà quản lý thường tìm kiếm *sự nhất quán* trong các hành động của một người. Người đó có luôn luôn phản ứng theo cùng một cách không? Ví dụ, có hai nhân viên cùng đi làm muộn 20 phút nhưng lại có thể được nhận thức theo hai cách khác nhau nếu như đối với một nhân viên đó là một sự không bình thường (cô ta rất hiếm khi đi muộn), trong khi đối với một nhân viên thứ hai lại là một trong những hiện tượng thường xuyên (hầu như ngày nào cô ta cũng đến muộn). Hành vi càng nhất quán thì người quan sát càng có xu hướng quy nó về những nguyên nhân bên trong.

Những nhân tố trên đây giải thích vì sao các hành vi tương tự không được hiểu một cách tương tự. Chúng ta nhìn vào các hành động và đánh giá chúng trong bối cảnh tình huống của chúng. Nếu bạn nổi tiếng là một sinh viên giỏi nhưng lại trượt một bài kiểm tra giữa kỳ, thì thầy giáo có thể không chú ý lắm đến kết quả kém cỏi đó của bạn. Tại sao vậy? Bởi vì thầy giáo sẽ quy nguyên nhân của "thành tích không bình thường này" cho các nguyên nhân bên ngoài. Nó có thể không phải là do lỗi của bạn. Nhưng thầy giáo nhất định không cho điểm cao đối với một sinh viên thường xuyên bị điểm thấp. Tương tự, nếu mọi người trong lớp không vượt qua được bài kiểm tra, thầy giáo có thể cho rằng đó là do các nguyên nhân bên ngoài chứ không phải là những nguyên nhân nằm trong khả năng kiểm soát của các sinh viên (thầy giáo có thể cho rằng các câu hỏi quá khó, hoặc sinh viên không có đủ thời gian ôn thi).

3. Lối tắt để đánh giá người khác

Đánh giá về người khác là công việc muôn thuở của mọi người trong các tổ chức. Chẳng hạn, các nhà quản lý thường xuyên đánh giá kết quả làm việc của nhân viên dưới quyền, các nhân viên đánh giá liệu những nhà quản lý có thực sự công bằng không. Nhưng đưa ra đánh giá đúng về những người khác là việc làm rất khó khăn. Trên thực tế, các cá nhân thường sử dụng "những lối tắt" để đánh giá. Có những đường tắt rất có giá trị - chúng cho phép chúng ta nhanh chóng có những nhận thức chính xác và cung cấp những dữ kiện có giá trị cho việc đưa ra dự đoán. Tuy nhiên, chúng cũng có những đường tắt có thể dẫn đến những méo mó trong đánh giá. Sau đây chúng ta đi vào xem xét một số "lối tắt" chủ yếu.

Độ chọn lọc

Các cá nhân không thể nhận thức được tất cả những gì mà họ quan sát, vì vậy họ tiến hành nhận thức theo "**độ chọn lọc**". Họ phân chúng thành những mẫu và miếng nhỏ. Những mẫu và miếng nhỏ này không được lựa chọn một cách ngẫu nhiên; thay vào đó, chúng được lựa chọn dựa vào lợi ích, quá trình, kinh nghiệm và thái độ của người quan sát. Nhận thức mang tính chọn lọc cho phép chúng ta nhanh chóng xét đoán những người khác, nhưng không phải là không có rủi ro và có thể cho chúng ta một bức tranh không xác thực.

Sự tương đồng giả định

Một cách đơn giản, dễ dàng đánh giá người khác nếu chúng ta cho rằng họ giống với chúng ta. **Sự tương đồng giả định (hoặc hình mẫu)** hay hiệu ứng "giống như tôi", dẫn đến việc nhận thức của một cá nhân về những người khác bị chi phối nhiều bởi những gì giống với nhà quan sát hơn là bởi những gì

giống với người đang bị quan sát. Nếu bạn muốn công việc có tính thách thức và đòi hỏi trách nhiệm, bạn có thể cho rằng những người khác cũng muốn thế. Những người cho rằng người khác giống mình đôi khi là đúng, song họ chỉ đúng trong những trường hợp khi mà họ đánh giá ai đó thực sự giống với họ. Còn lại có thể họ sai lầm.

Sự rập khuôn

Khi chúng ta đánh giá một ai đó dựa vào nhận thức của chúng ta về nhóm mà người đó là thành viên là khi chúng ta đang đi theo những con đường tắt gọi là **sự rập khuôn**. Nhận định khi đánh giá rằng "Các nhân viên đã lập gia đình thường ổn định trong công việc hơn các nhân viên độc thân" là ví dụ về sự rập khuôn. Nếu mức độ rập khuôn là một sự khái quát hóa cao trên cơ sở thực tế thì nó sẽ có ích trong việc đưa ra những đánh giá chính xác. Nhưng nhiều sự rập khuôn lại không có cơ sở thực tế. Trong những trường hợp này, sự rập khuôn thường bóp méo các đánh giá.

Tác động hào quang

Khi chúng ta rút ra một ấn tượng chung về một cá nhân trên cơ sở một đặc điểm đơn nhất và có tính nổi trội như thông minh, dễ gần hay diện mạo, thì khi đó **tác động hào quang (halo effect)** đang hoạt động. Hoàn toàn bình thường khi tác động hào quang diễn ra trong những cuộc phỏng vấn chọn người. Một ứng cử viên ăn mặc luộm thuộm xin vào một vị trí nghiên cứu marketing có thể bị người phỏng vấn coi là một con người vô trách nhiệm, có thái độ thiếu chuyên nghiệp và khả năng hạn chế, khi mà trên thực tế ứng cử viên đó lại là người rất trách nhiệm, rất chuyên nghiệp và đầy năng lực. Những gì đã xảy ra là một đặc điểm đơn nhất - như diện mạo - đã ngự trị các đặc điểm khác trong nhận thức chung của người phỏng vấn về cá nhân này.

IV. HỌC HỎI

1. Học hỏi

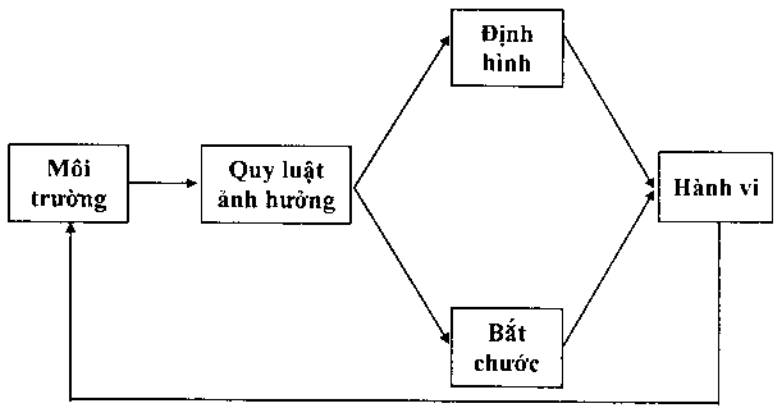
Khái niệm cuối cùng được đưa ra trong chương này là học hỏi với lý do là hầu như toàn bộ hành vi phức tạp nhất của con người đều được học hỏi. Nếu chúng ta muốn giải thích, dự đoán hay kiểm soát hành vi, chúng ta cần phải hiểu người ta học hỏi ra sao.

Định nghĩa về sự học hỏi của nhà tâm lý học thường rộng rãi hơn rất nhiều so với quan điểm thông thường cho rằng "đó là hoạt động khi đến trường lớp." Trên thực tế, tất cả chúng ta liên tục học hỏi: Học hỏi luôn luôn diễn ra. Vì vậy, chúng ta có thể định nghĩa *học hỏi* là bất kỳ sự thay đổi tương đối bền vững nào về nhận thức và hành vi diễn ra do kết quả của quá trình trải nghiệm.

2. Quá trình học hỏi

Câu hỏi đầu tiên cần đặt ra là chúng ta học hỏi ra sao? Quá trình học hỏi được mô hình hóa ở Hình 2.5. Thứ nhất, học hỏi giúp chúng ta thích nghi và làm chủ môi trường. Bằng cách thay đổi hành vi cho phù hợp với các điều kiện đang thay đổi, chúng ta trở thành những công dân có trách nhiệm và người lao động có năng lực. Học hỏi được xây dựng dựa trên *quy luật ảnh hưởng*, quy luật cho rằng hành vi phụ thuộc vào những hệ quả của nó. Hành vi mà theo sau nó là một hệ quả không thuận lợi thường không được lặp lại; hành vi mà theo sau nó là một hệ quả thuận lợi thường được lặp lại. Nếu ông chủ khen ngợi bạn về phương thức bán hàng của bạn, thì nhất định bạn sẽ lặp lại hành vi đó. Ngược lại, nếu bạn bị khiển trách vì phương thức bán hàng đó, thì nhất định bạn sẽ không lặp lại hành vi đó. Điểm then chốt của quá trình học hỏi là cơ chế học hỏi diễn ra như thế nào. Có hai cơ chế học hỏi là *định hình* và *bất chước*.

Hình 2.5: Quá trình học hỏi



Khi việc học hỏi diễn ra từng bước một, nó được định hình. Các nhà quản lý định hình hành vi của nhân viên bằng việc cùng cố một cách hệ thống các hành vi và thái độ, thông qua các phần thưởng, mỗi bước kế tiếp đưa nhân viên đến gần hành vi mong muốn. Phần lớn việc học hỏi của chúng ta được thực hiện dưới hình thức định hình. Rút ra những bài học từ sai lầm là học hỏi thông qua định hình. Chúng ta thử, chúng ta thất bại, rồi chúng ta lại thử. Thông qua những loạt thử - sai - sửa như vậy, phần lớn chúng ta làm chủ được những kỹ năng như đi xe đạp, làm toán, ghi chép trên lớp và trả lời những bài thi trắc nghiệm.

Ngoài cơ chế định hình ra, người ta còn học hỏi thông qua quan sát những người khác và bắt chước hành vi của họ. Trong khi quá trình học hỏi thử - sai - sửa thường diễn ra chậm, bắt chước có thể nhanh chóng tạo ra những thay đổi về hành vi. Chẳng hạn, khi gặp bài toán hoặc câu hỏi khó, người ta thường nhìn quanh xem trong lớp người nào có vẻ nổi trội hơn cả. Sau đó chúng ta quan sát người đó để xem anh ta đang làm gì khác với phương thức của mình. Nếu tìm thấy một vài sự khác biệt, sau đó chúng ta sẽ bổ sung những khác biệt này vào những hành

vi của mình, hay chính là bắt chước các hành vi đó. Nếu kết quả của chúng ta tốt lên (hệ quả thuận lợi), thì chúng ta nhất định sẽ có một sự thay đổi lâu dài trong hành vi của mình vì thấy những gì chúng ta vừa chứng kiến cũng áp dụng được đối với những người khác. Quá trình diễn ra tại nơi làm việc cũng giống như trong trường học. Một nhân viên mới muốn thành công trong công việc của mình nhất định sẽ tìm kiếm một ai đó rất được kính trọng và thành công trong tổ chức và sau đó thử bắt chước hành vi của người đó.

Câu hỏi

1. Trình bày những cơ sở của hành vi cá nhân trong tổ chức.
2. Miêu tả mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất. Cho ví dụ minh họa.
3. Trình bày lý thuyết về mâu thuẫn nhận thức.
4. Trình bày mối quan hệ giữa các thái độ và hành vi.
5. Mô hình năm tính cách cơ bản và mối quan hệ của chúng với hành vi trong các tổ chức?
6. Tại sao hai người cùng nhìn thấy một hiện tượng nhưng lại diễn giải nó khác nhau?
7. Các nhân tố ảnh hưởng đến nhận thức?
8. Trình bày cách đánh giá người khác trên thực tế (lỗi tất đê đánh giá người khác)?
9. Trình bày lý thuyết quy kết. Cho ví dụ minh họa.
10. Quá trình học hỏi và vai trò của quá trình học hỏi trong điều chỉnh hành vi của người lao động trong tổ chức?

Chương 3

RA QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN

Trong quá trình hoạt động tổ chức sẽ phải quyết định về nhiều vấn đề. Tất cả các thành viên trong tổ chức đều đưa ra quyết định. Các quyết định này ảnh hưởng đến công việc của họ và hoạt động của tổ chức.. Các nhà lãnh đạo thường phải xác định các mục tiêu của tổ chức, danh mục sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Các nhà quản lý thường phải quyết định kế hoạch sản xuất, tuyển chọn nhân viên mới, tổ chức tiền lương v.v... Chương này đề cập đến việc cá nhân ra quyết định như thế nào và làm thế nào để nâng cao hiệu quả ra quyết định cá nhân trong tổ chức.

I. QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH HỢP LÝ

Tất cả các cá nhân trong mọi tổ chức đều thường xuyên tham gia vào việc ra quyết định. Trong nhiều trường hợp, việc ra quyết định hầu như mang tính chất phản xạ, ít gắn với suy nghĩ có ý thức. Cấp trên yêu cầu bạn phải hoàn thành một số báo cáo nào đó vào cuối ngày và bạn tuân thủ, bạn cho rằng yêu cầu đó là hợp lý. Trong những trường hợp như vậy, bạn không phải suy nghĩ nhiều cũng không cần phải cân nhắc, đắn đo về việc thực hiện hay không thực hiện. Nhưng khi các cá nhân phải đối mặt với những quyết định mới hay những quyết định quan trọng, họ có thể suy nghĩ sâu sắc và cân nhắc thận trọng hơn. Khi đó, các phương án lựa chọn sẽ được đưa ra. Ưu và nhược điểm của mỗi phương án lựa chọn sẽ được cân nhắc. Trong trường hợp này hiệu quả của mỗi quyết định được đưa ra chịu ảnh hưởng bởi quá trình ra quyết định của cá nhân.

Quá trình ra quyết định hợp lý là quá trình trong đó có sự lựa chọn nhất quán, tối ưu trong điều kiện có những hạn chế cụ thể. Quá trình ra quyết định hợp lý được thể hiện trong "Mô hình ra quyết định hợp lý". Mô hình này có 6 bước như trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1: Mô hình ra quyết định hợp lý

1. Xác định vấn đề
2. Xác định các tiêu chí quyết định
3. Cân nhắc các tiêu chí
4. Đưa ra những phương án giải quyết vấn đề
5. Đánh giá phương án theo từng tiêu chí
6. Tính toán tối ưu và quyết định

Bước 1: Xác định vấn đề

Mô hình bắt đầu bằng việc xác định vấn đề. Một vấn đề tồn tại khi có một sự khác biệt giữa thực tế và trạng thái mong muốn của sự vật, hiện tượng. Có thể thấy nhiều quyết định sai lầm là do người ra quyết định không xác định được hoặc không xác định đúng vấn đề. Một ví dụ của vấn đề là tình trạng kém động lực của nhân viên. Nhân viên không hăng hái, nhiệt tình với công việc. Do vậy, họ không nỗ lực trong công việc và cũng không đạt kết quả công việc cao. Điều này khác với những mong muốn của tổ chức là đội ngũ nhân viên luôn hăng hái, nhiệt tình, nỗ lực trong công việc. Cần xác định chính xác vấn đề, tránh nhầm lẫn giữa vấn đề với các "triệu chứng" của vấn đề. Một vấn đề cũng giống như một bệnh có thể có nhiều triệu chứng nhưng thầy thuốc phải căn cứ vào các triệu chứng để chẩn đoán và chữa đúng bệnh. Triệu chứng của thiếu động lực có thể là nghỉ việc nhiều, đến muộn, nhiều sản phẩm lỗi, v.v... Nếu cho rằng "nhiều sản phẩm

lỗi” là vấn đề là không chính xác. Sản phẩm lỗi chỉ là biểu hiện của vấn đề thiếu động lực.

Bước 2: Xác định các tiêu chí quyết định

Khi đã xác định được vấn đề, người ra quyết định cần phải *xác định các tiêu chí quyết định*, điều đó sẽ rất quan trọng trong việc giải quyết vấn đề. Trong bước này, người ra quyết định xác định điều gì liên quan đến việc ra quyết định. Bước này đưa các lợi ích, giá trị và ưu tiên cá nhân của người ra quyết định vào trong quá trình. Xác định các tiêu chí là điều quan trọng bởi vì điều mà một người cho là có liên quan thì một người khác có thể cho là không liên quan. Cũng nên lưu ý rằng bất kỳ yếu tố nào không được xác định trong bước này được coi là không có liên quan đối với người ra quyết định. Ví dụ các tiêu chí để giải quyết vấn đề thiếu động lực bao gồm hiệu quả công việc, tác động nhanh hay chậm tới tổ chức và chi phí.

Bước 3: Cân nhắc các tiêu chí

Các tiêu chí quyết định thường có tầm quan trọng khác nhau. Tiêu chí càng quan trọng thì càng cần được ưu tiên. Vì vậy, bước thứ ba đòi hỏi người ra quyết định phải cân nhắc để xác định mức độ ưu tiên cho các tiêu chí. Người ta thường xác định mức độ ưu tiên bằng cách gán cho mỗi tiêu chí một trọng số. Chẳng hạn trong 3 tiêu chí ra quyết định giải quyết vấn đề thiếu động lực, hiệu quả là quan trọng nhất nên có thể cho trọng số 0,5, tiêu chí thứ 2 có trọng số là 0,2 và tiêu chí cuối cùng có trọng số 0,3.

Bước 4: Đưa ra các phương án giải quyết vấn đề

Bước này đòi hỏi người ra quyết định phải *đưa ra các phương án lựa chọn có thể*, điều này sẽ dẫn tới thành công trong việc giải quyết vấn đề. Bước này không nhằm đánh giá các

phương án lựa chọn, mà chỉ đưa ra các phương án. Ví dụ để giải quyết vấn đề thiếu động lực tổ chức có thể đưa ra 3 phương án là tăng lương, tăng cường “chất lượng” bầu không khí trong tổ chức và cải thiện điều kiện làm việc.

Bước 5: Đánh giá phương án lựa chọn theo từng tiêu chí

Một khi các phương án lựa chọn đã được đưa ra, người ra quyết định phải phân tích sát sao và đánh giá từng phương án. Điều này được thực hiện bằng cách *đánh giá mỗi phương án theo từng tiêu chí* đã được xác định. Điểm mạnh và điểm yếu của mỗi phương án trở nên rõ ràng khi chúng được đem đối chiếu với các tiêu chí và những thứ tự ưu tiên được thiết lập trong bước hai và bước ba. Ví dụ có thể cho điểm từng phương án để tăng cường động lực (đã đề xuất ở bước 4) bằng cách cho điểm theo các tiêu chí với điểm điểm tối đa là 10 cho phương án mạnh nhất. Kết quả đánh giá các phương án được đưa ra trong bảng sau.

	Phương án 1: Tăng lương	Phương án 2: tăng cường “chất lượng” bầu không khí trong tổ chức	Phương án 3: cải thiện điều kiện làm việc.
Tiêu chí 1: Hiệu quả	9	7	8
Tiêu chí 2: tác động nhanh hay chậm	9	7	8
Tiêu chí 3: Chi phí	4	9	6

Bước 6: Tính toán tối ưu và quyết định

Bước cuối cùng trong mô hình này đòi hỏi phải *tính toán tối ưu và quyết định*. Điều này được thực hiện bằng cách cân nhắc tổng thể các phương án lựa chọn theo các tiêu chí đã được xác định và quyết định lựa chọn phương án tối ưu nhất theo các tiêu chí đó. Điểm số theo các tiêu chí của mỗi phương án sẽ được tính toán dựa trên số điểm và trọng số với kết quả thu được như trong bảng sau.

	Trọng số	Phương án 1: Tăng lương	Phương án 2: tăng cường “chất lượng” bầu không khí trong tổ chức	Phương án 3: cải thiện điều kiện làm việc.
Tiêu chí 1: Hiệu quả	0,5	4,5	3,5	4,0
Tiêu chí 2: tác động nhanh hay chậm	0,2	1,8	1,4	1,6
Tiêu chí 3: Chi phí	0,3	1,2	2,7	1,8
Tổng số điểm		7,5	7,6	7,4

Theo mô hình này phương án tối ưu được lựa chọn chính là quyết định tối ưu. Nếu chỉ chọn 1 trong 3 thì phương án tăng cường “chất lượng” bầu không khí trong tổ chức sẽ là tối ưu.

Mô hình sáu bước ra quyết định hợp lý được xây dựng dựa trên một số giả thuyết. Những giả thuyết đó là:

- *Sự rõ ràng của vấn đề*: Vấn đề cần giải quyết rất rõ ràng

và không mơ hồ. Người ra quyết định có thông tin đầy đủ về vấn đề cần giải quyết.

- *Xác định được các phương án lựa chọn*: Người ra quyết định có thể xác định tất cả các tiêu chí liên quan và có thể liệt kê tất cả các phương án lựa chọn có thể xảy ra. Người ra quyết định cũng nhận thức được tất cả các hệ quả có thể của mỗi phương án lựa chọn.

- *Những ưu tiên rõ ràng*: Giả định về sự hợp lý cho rằng các tiêu chí và phương án lựa chọn này có thể được xếp hạng và cân nhắc để phản ánh tầm quan trọng của chúng.

- *Những ưu tiên bất biến*: Các tiêu chí ra quyết định và mức độ ưu tiên của các tiêu chí này không thay đổi trong suốt quá trình ra quyết định.

- *Không có những hạn chế về thời gian hay chi phí*: Người ra quyết định hợp lý có thể có được thông tin đầy đủ về các tiêu chí và phương án lựa chọn bởi vì giả thuyết được đặt ra là không có những hạn chế về thời gian hay chi phí.

- *Mức thưởng phạt tối đa*: Người ra quyết định hợp lý có động lực và áp lực để chọn phương án đem lại giá trị được nhận thức cao nhất.

II. RA QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN TRÊN THỰC TẾ

Liệu những người ra quyết định trong các tổ chức có tuân thủ 6 bước trong mô hình ra quyết định hợp lý không? Liệu họ có đánh giá thận trọng các vấn đề, sử dụng tất cả các tiêu chí liên quan, sử dụng tính sáng tạo của họ để xác định tất cả các phương án lựa chọn, và đánh giá mọi phương án lựa chọn để tìm ra một sự lựa chọn tối ưu? Trong một số tình huống, họ có làm như vậy. Tuy nhiên, hầu hết các quyết định trên thực tế

không tuân theo mô hình hợp lý. Chẳng hạn, người ta thường hài lòng khi tìm ra một giải pháp chấp nhận được hơn là một giải pháp tối ưu. Người ra quyết định thường ít vận dụng phương án sáng tạo của họ. Những lựa chọn có xu hướng chỉ giới hạn quanh các phương án hiện có hoặc phương án đã được biết đến chứ ít khi tìm kiếm phương án mới lạ. Một chuyên gia nghiên cứu trong lĩnh vực ra quyết định mới đây đã kết luận: "Hầu hết những quyết định quan trọng đều được đưa ra bởi trực giác, chứ không phải bởi một mô hình theo quy tắc được xác định". Sau đây chúng ta xem xét việc ra quyết định cá nhân thực tế trong tổ chức.

1. Ra quyết định trong điều kiện tính hợp lý có giới hạn

Khi cân nhắc nên chọn trường đại học nào, bạn có xem xét mọi phương án lựa chọn không? Bạn có thận trọng xem xét tất cả các tiêu chí quan trọng trong quyết định của bạn không? Bạn có đánh giá mỗi phương án lựa chọn theo các tiêu chí để tìm ra trường đại học tối ưu hay không? Câu trả lời chắc chắn sẽ là "không". Tuy vậy, điều đó không có nghĩa là bạn chọn trường đại học sai, bạn vẫn có thể có quyết định đúng đắn khi chọn trường đại học.

Khi đối mặt với một vấn đề phức tạp, người ta thường đơn giản hóa vấn đề để tìm cách giải quyết. Máy tính có thể tối ưu hóa trong ra quyết định bằng cách tính toán, lựa chọn hàng nghìn, hàng vạn phương án lựa chọn. Năng lực xử lý thông tin hạn chế của con người khiến họ không thể xử lý và hiểu hết được tất cả những thông tin cần thiết để tối ưu hóa. Vì vậy, con người *thỏa mãn hóa*; nghĩa là họ tìm kiếm những giải pháp chấp nhận được.

Trên thực tế, người ta gặp khó khăn trong việc cân nhắc và giải quyết các vấn đề với yêu cầu có sự hợp lý toàn diện, nên

các cá nhân thường cân nhắc trong phạm vi "tính *hợp lý có giới hạn*". Họ xây dựng các mô hình đơn giản hóa, chỉ quan tâm đến những mặt chủ yếu của các vấn đề mà không cần phải nắm bắt toàn bộ các chi tiết. Các cá nhân có thể ra quyết định một cách hợp lý trong khuôn khổ của mô hình đơn giản hóa này.

Tính hợp lý có giới hạn có tác dụng như thế nào đối với một cá nhân? Một khi đã xác định được một vấn đề, việc tìm kiếm các tiêu chí và phương án lựa chọn bắt đầu diễn ra. Nhưng danh sách các tiêu chí khó có thể được coi là đầy đủ. Người ra quyết định sẽ xác định một danh sách giới hạn các lựa chọn bao gồm những tiêu chí dễ nhận thấy. Trong hầu hết các trường hợp, các tiêu chí quen thuộc và các giải pháp đã được thử nghiệm sẽ được cân nhắc trước tiên. Một khi xác định được tập hợp giới hạn các phương án lựa chọn này, người ra quyết định sẽ bắt đầu xem xét lại chúng. Nhưng việc xem xét lại sẽ không toàn diện vì không phải tất cả các phương án lựa chọn đều được đánh giá kỹ lưỡng. Thay vào đó, người ra quyết định sẽ bắt đầu với các phương án lựa chọn nào mà mức độ khác biệt tương đối nhỏ so với sự lựa chọn hiện đang được sử dụng. Theo một số cách thức quen thuộc, người ra quyết định sẽ tiến tới xem xét lại các phương án thay thế cho đến khi nào anh ta xác định được một phương án lựa chọn "đủ tốt" - nghĩa là ở mức chấp nhận được. Khi tìm được phương án lựa chọn đầu tiên đáp ứng được kết quả này, cuộc tìm kiếm chấm dứt. Vì vậy, giải pháp cuối cùng là kết quả của một sự lựa chọn thỏa mãn hóa chứ không phải một sự lựa chọn tối ưu.

Một trong những khía cạnh khác của tính hợp lý có giới hạn là ở trật tự trong đó các phương án lựa chọn được xem xét. Trong mô hình tối ưu hóa tất cả các phương án lựa chọn đều được liệt kê theo thứ bậc các tiêu chí ưu tiên. Bởi vì tất cả các phương án lựa chọn đều được xem xét, nên thứ tự sắp xếp sẽ

không có ý nghĩa. Mọi phương án tiềm tàng đều được đánh giá đầy đủ và kỹ lưỡng. Nhưng điều này không còn đúng trong điều kiện tính hợp lý có giới hạn. Nếu việc giải quyết một vấn đề có nhiều phương án lựa chọn, thì phương án "*chấp nhận được*" đầu tiên mà người ra quyết định nắm bắt được sẽ là phương án được lựa chọn.

Người ra quyết định sử dụng các mô hình đơn giản vì vậy họ thường bắt đầu bằng việc xác định các phương án lựa chọn nào rõ ràng, quen thuộc và không quá xa so với nguyên trạng. Các phương án khác biệt ít nhất so với nguyên trạng và đáp ứng được các tiêu chí quyết định là các phương án có khả năng được lựa chọn nhất. Một phương án độc đáo và sáng tạo có thể là một giải pháp tối ưu cho vấn đề, nhưng chưa chắc đã được lựa chọn bởi vì một giải pháp chấp nhận được sẽ được xác định trước khi người ra quyết định yêu cầu phải đi xa hơn nữa so với nguyên trạng.

2. Ra quyết định bằng trực giác

Đôi khi trong việc ra quyết định chúng ta buộc phải dùng đến những cảm tính của mình. Chẳng hạn trong tuyển chọn nhân lực, khi người quản lý phải lựa chọn một trong hai ứng cử viên đều đủ điều kiện. Khi đó người quản lý thường phải sử dụng "cảm tính" của mình. Liệu sử dụng cảm tính có phải là biểu hiện của một nhà quản lý kém cỏi không? Liệu điều đó có dẫn đến sai lầm không? Câu trả lời cho những câu hỏi này là "*không*". Các nhà quản lý thường sử dụng trực giác của mình và điều này thực sự góp phần cải thiện việc ra quyết định cá nhân.

Ra quyết định bằng trực giác là một quá trình vô thức được tạo ra nhờ kinh nghiệm tích lũy được. Nghiên cứu về việc chơi cờ vua cho chúng ta một minh họa về ra quyết định bằng trực giác. Những người chơi cờ chưa có kinh nghiệm và những đại

kiện tướng cùng được xem một ván cờ thực sự, nhưng không hề quen thuộc với 25 quân cờ trên bàn cờ. Sau 5-10 giây, các quân cờ được bỏ khỏi bàn cờ và mỗi người chơi cờ được yêu cầu xếp lại các quân cờ vào đúng vị trí. Tính trung bình, các đại kiện tướng có thể đặt 23 đến 24 quân cờ vào đúng ô, những người mới chơi chỉ xếp lại đúng vị trí trung bình có sáu quân. Sau đó, việc nghiên cứu được tiến hành theo cách khác. Lần này, các quân cờ được đặt một cách ngẫu nhiên vào bàn cờ. Một lần nữa, những người mới chơi cờ chỉ đặt được sáu ô đúng, nhưng các đại kiện tướng cũng chẳng hơn gì. Cách làm thứ hai cho thấy rằng vị đại kiện tướng không có trí nhớ tốt hơn so với người mới chơi cờ. Điều mà vị đại kiện tướng hơn hẳn đó là kinh nghiệm tích lũy được có từ việc chơi hàng ngàn ván cờ. Các nghiên cứu còn cho thấy thêm rằng các chuyên gia về cờ còn có thể chơi cùng một lúc hơn 50 ván, trong đó quyết định thường được đưa ra trong thời gian tính bằng giây và hiệu quả chỉ giảm sút đôi chút so với khi được chơi một ván trong điều kiện thi đấu, trong đó các quyết định thường được đưa ra trong khoảng nửa tiếng đồng hồ hoặc lâu hơn. Kinh nghiệm cho phép các chuyên gia nhận ra tình huống và dựa vào những thông tin có được từ trước kết hợp với tình huống đó để nhanh chóng đi đến quyết định. Kết quả là người ra quyết định bằng trực giác có thể quyết định nhanh chóng với một lượng thông tin hạn chế.

3. Xác định vấn đề trên thực tế

Xác định được vấn đề không phải dễ dàng. Vấn đề của người này có thể không phải là vấn đề của người khác. Vậy làm thế nào những người ra quyết định xác định và lựa chọn được vấn đề?

Nhiều vấn đề có thể không quan trọng nhưng ở dạng "hiện" thường có khả năng được lựa chọn cao hơn so với các vấn đề quan trọng nhưng lại ở dạng "ẩn". Ít nhất có ba lý do lý giải cho

điều này. *Một là*, các vấn đề ở dạng hiện dễ được nhận thấy hơn. Chúng có khả năng thu hút sự chú ý của người ra quyết định hơn. *Hai là*, những người ra quyết định trong tổ chức muốn tỏ ra mình là người có năng lực, có thể giải quyết được mọi vấn đề. Điều này thôi thúc họ tập trung vào các vấn đề mà mọi người đều có thể nhìn thấy. *Ba là*, do lợi ích cá nhân của người ra quyết định. Nếu một người ra quyết định gặp phải một sự xung đột giữa việc lựa chọn một vấn đề quan trọng đối với tổ chức và một vấn đề quan trọng đối với người ra quyết định đó, trong trường hợp này thì lợi ích cá nhân thường giành phần thắng. Người ra quyết định luôn có lợi ích lớn nhất trong việc giải quyết những vấn đề được nhiều người biết đến. Hơn nữa, khi mà kết quả làm việc của người ra quyết định sau này được đánh giá lại, người đánh giá nhất định sẽ dành điểm cao cho người tích cực tham gia giải quyết các vấn đề ở dạng "hiện" hơn là một người giải quyết các vấn đề được ít người biết đến.

4. Hạn chế trong việc tìm kiếm các phương án lựa chọn

Người ra quyết định hiếm khi tìm kiếm một giải pháp tối ưu, mà thường là một giải pháp thỏa mãn hóa, nên các quyết định thường có tính sáng tạo thấp. Quá trình tìm kiếm thường chỉ hạn chế quanh phương án lựa chọn hiện có hoặc truyền thống. Người ta chỉ đưa ra các phương án lựa chọn có tính sáng tạo khi cuộc tìm kiếm đơn giản không thể tìm ra một giải pháp thỏa mãn.

Nhiều bằng chứng cho thấy rằng việc ra quyết định thường mang tính "cải thiện" chứ không mang tính toàn diện; nghĩa là người ra quyết định hiếm khi tìm ra vấn đề độc đáo và mới mẻ. Người ra quyết định tránh việc xem xét tất cả các nhân tố quan trọng cho mỗi phương án lựa chọn. Thay vào đó, họ liên tục có những phép so sánh. Phương thức này đơn giản hóa quá trình ra quyết định bằng cách chỉ đối chiếu những phương án lựa chọn

nào có sự khác biệt nhỏ so với sự lựa chọn hiện có. Phương thức này cũng làm cho người ra quyết định thấy không cần thiết phải xem xét toàn diện một phương án lựa chọn và những hệ quả của nó; người ra quyết định chỉ cần xem xét những khía cạnh mà ở đó phương án lựa chọn được đề xuất và những hệ quả của nó khác với nguyên trạng.

5. Tìm kiếm và lựa chọn thông tin trên thực tế

Để tránh quá tải thông tin, người ra quyết định dựa vào *phương pháp suy diễn (heuristics)*, hay còn gọi là các lối tắt suy xét, trong việc ra quyết định. Suy diễn bao gồm hai phương pháp cụ thể đó là suy diễn từ thông tin sẵn có và suy diễn từ thông tin đại diện.

• Suy diễn từ thông tin sẵn có

Số người sợ đi máy bay chắc chắn lớn hơn nhiều so với số người sợ đi ô tô. Lý do là ở chỗ nhiều người nghĩ rằng đi máy bay nguy hiểm hơn. Đương nhiên không phải là như vậy. Người ta đã tính được rằng, nếu đi máy bay có mức độ nguy hiểm ngang với đi ô tô thì mỗi tuần có ít nhất khoảng hai chiếc Boeing 747 chở hành khách bị tai nạn và toàn bộ hành khách thiệt mạng. Thực tế không phải như vậy. Do các phương tiện truyền thông chú ý nhiều đến các vụ tai nạn máy bay hơn là tai nạn xe ô tô và có xu hướng thổi phồng rủi ro khi đi máy bay và đánh giá thấp rủi ro khi đi xe ô tô.

Minh họa này là một ví dụ về *suy diễn từ thông tin sẵn có*. Đó là xu hướng mà người ta đưa ra những suy xét của họ dựa vào những thông tin đã có sẵn đối với họ. Những sự kiện gợi lên tình cảm, những sự kiện đặc biệt sâu sắc hay những sự kiện mới xảy ra có xu hướng thường trực trong trí nhớ của chúng ta. Do đó, chúng có xu hướng thiên về đánh giá quá mức các sự kiện không hay xảy ra (như tai nạn máy bay). Phương pháp suy diễn

từ thông tin sẵn có cũng có thể lý giải tại sao các nhà quản lý khi đưa ra những đánh giá kết quả hàng năm, lại có xu hướng đánh giá cao hơn những hành vi vừa xảy ra của một nhân viên so với những hành vi xảy ra sáu hay chín tháng trước.

• *Suy diễn từ thông tin đại diện*

Trong việc ra quyết định các cá nhân thường sử dụng phương pháp suy diễn từ thông tin đại diện. Chẳng hạn, các nhà quản lý thường xuyên dự đoán kết quả của một sản phẩm mới bằng cách gắn nó với sự thành công của sản phẩm trước. Một công ty nhận ba sinh viên của trường đại học K về thực tập và theo đánh giá của cán bộ quản lý, các sinh viên này có trình độ chuyên môn yếu và ý thức kỷ luật kém. Từ sự kiện này, các nhà quản lý Công ty khẳng định rằng những sinh viên và những người đã tốt nghiệp từ trường đại học K trình độ yếu, ý thức kỷ luật kém và sẽ không thể trở thành nhân viên tốt được.

Việc suy diễn từ các thông tin đại diện khá phổ biến trong việc ra quyết định nhất là trong việc đánh giá một người hoặc một tổ chức. Việc đánh giá có thể chính xác nếu thông tin đại diện là trung thực và phản ánh đúng bản chất của con người hoặc hiện tượng. Tuy nhiên, không phải bao giờ thông tin đại diện cũng có độ tin cậy cao và do vậy việc ra quyết định có thể sẽ thiếu chính xác.

6. Cam kết tăng dần trong việc ra quyết định

Cam kết tăng dần là sự gia tăng cam kết đối với một quyết định bất chấp có những thông tin tiêu cực về quyết định đó. Chẳng hạn, một người phụ nữ có khả năng và có nguyện vọng muốn trở thành một lập trình viên. Nhưng trên thực tế cô ấy lại đăng ký dự thi vào Trường Đại học Kinh tế Quốc dân để lấy bằng tiến sĩ kinh tế mặc dù cô ấy không thích giảng dạy và

không muốn làm cán bộ nghiên cứu. Cô ấy đã giải thích quyết định của mình như sau: "Tôi đã có một bằng thạc sĩ kinh tế và tôi muốn quay trở lại trường để tiếp tục học tập. Tôi sẽ cảm thấy tiếc nếu như bây giờ không cố gắng". Một sinh viên, ngày nào cũng đi học tiếng Anh nhưng không tiến bộ. Khi được hỏi "Tại sao không dừng lại và chuyển sang học tiếng khác", anh ta lý giải "Vì tôi đã đầu tư quá nhiều công sức và tiền bạc vào học tiếng Anh rồi nên không thể bỏ được nữa".

Có rất nhiều ví dụ thực tế cho thấy rằng các cá nhân thường gia tăng cam kết đối với một đường lối hành động đang thất bại ngay cả khi họ đã nhận ra sai lầm của mình. Họ "có đấm ăn xôi" để thể hiện quyết định ban đầu của họ là không sai và họ luôn là người có năng lực. Việc cam kết tăng dần cũng phù hợp với bằng chứng cho rằng họ cố gắng tỏ ra nhất quán trong lời nói và hành động. Cam kết tăng dần đối với hành động trước thường được thể hiện bằng sự nhất quán trong việc ra quyết định.

Hiện tượng cam kết tăng dần có thể có những ý nghĩa tiêu cực về quản lý. Có nhiều trường hợp tổ chức chịu thiệt hại nặng nề bởi vì một nhà quản lý quyết tâm chứng minh quyết định ban đầu của mình là đúng bằng cách tiếp tục dành các nguồn lực của tổ chức để thực hiện quyết định, mặc dù điều đó đã gây ra sự thiệt hại ngay từ đầu. Hơn nữa, tính nhất quán là một đặc điểm thường thấy ở các nhà lãnh đạo giỏi. Vì vậy, để chứng tỏ mình là người lãnh đạo giỏi các nhà quản lý có thể cố gắng tỏ ra mình là người nhất quán không thay đổi quyết định của mình ngay cả khi họ biết rằng nếu thay đổi quyết định theo một hướng khác có thể tốt hơn. Trên thực tế, các nhà quản lý hiệu quả là những người có thể phân biệt được các tình huống mà trong đó sự nhất quán mang lại kết quả với những tình huống mà sự nhất quán chỉ làm tổn hại.

7. Ảnh hưởng của đặc điểm tính cách cá nhân trong ra quyết định

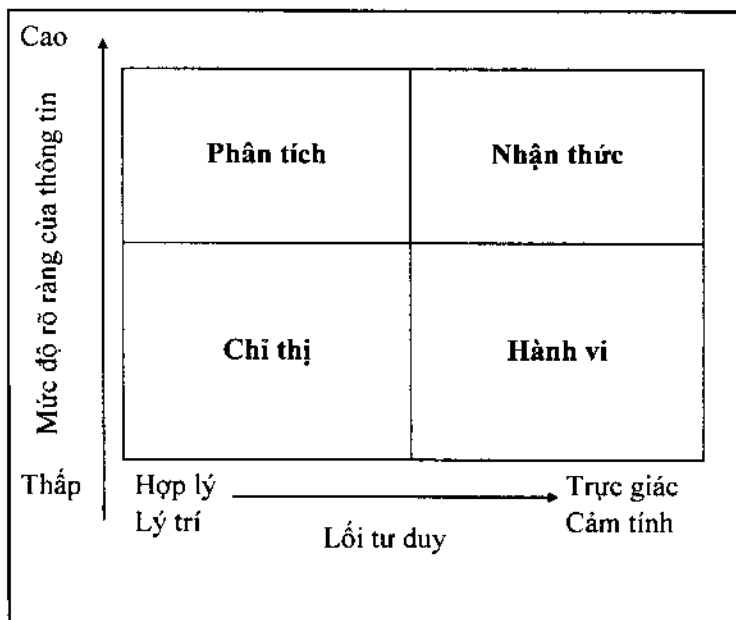
Đặc điểm tính cách cá nhân có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình ra quyết định của họ. Nếu đặt hai nhà quản lý Nam và Bình vào một tình huống tương tự cần ra quyết định. Nam thường mất ít thời gian hơn để đi đến một giải pháp. Nhưng những lựa chọn cuối cùng của Nam chưa chắc đã tốt hơn của Bình. Bình chỉ chậm hơn trong việc xử lý thông tin mà thôi. Mặt khác, nếu trong việc ra quyết định có yếu tố mạo hiểm và rủi ro, thì chắc chắn Nam sẽ thích sự lựa chọn mạo hiểm hơn so với Bình. Điều này cho thấy rằng tất cả chúng ta đều đem những khác biệt về tính cách và những khác biệt cá nhân khác vào trong quy trình ra quyết định. Hơn nữa, ra quyết định còn phụ thuộc vào đạo đức của cá nhân, vào các cấp độ đạt được về đạo đức của cá nhân trong tổ chức. Để nghiên cứu sâu hơn vấn đề này chúng ta xem xét mô hình về kiểu ra quyết định cá nhân và các cấp độ phát triển đạo đức.

Mô hình về "kiểu" ra quyết định cá nhân

Mô hình về các kiểu ra quyết định cá nhân xác định bốn kiểu ra quyết định khác nhau. Đây là các kiểu ra quyết định điển hình của nhà quản lý nên bất cứ ai cũng có thể áp dụng.

Cơ sở của mô hình này là việc thừa nhận rằng mọi người khác nhau theo hai khía cạnh "cách tư duy và mức độ rõ ràng của thông tin". *Một là về cách tư duy.* Một số người rất logic và lý trí. Họ xử lý thông tin theo trình tự logic. Trong khi đó, một số người rất cảm tính. *Hai là về mức độ rõ ràng của thông tin.* Khi hai khía cạnh này được lập thành biểu đồ, chúng hình thành bốn kiểu ra quyết định (xem Hình 3.2), đó là: chỉ thị, phân tích, nhận thức và hành vi.

Hình 3.2: Mô hình "kiểu" ra quyết định cá nhân



Nguồn: A. J. Rowe, J. D. Boulgarides và M.R. McGrath, Ra quyết định quản lý; Các chủ đề trong loạt sách về quản lý, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984, trang 18.

Những người sử dụng kiểu ra quyết định *chỉ thị* thường có mức độ rõ ràng của thông tin thấp và thường tìm kiếm tính hợp lý tương đối. Họ là những người hiệu quả và lôgic. Nhưng việc họ quan tâm tới tính hiệu quả thường dẫn đến việc họ ra quyết định trong điều kiện có rất ít thông tin và rất ít phương án lựa chọn. Kiểu ra quyết định chỉ thị có hiệu quả khi phải nhanh chóng ra quyết định và tập trung vào mục tiêu ngắn hạn.

Trong kiểu ra quyết định *phân tích*, mức độ rõ ràng về thông tin lớn hơn nhiều so với ra quyết định theo kiểu chỉ thị. Người ra quyết định kiểu này muốn có nhiều thông tin hơn và xem xét nhiều phương án lựa chọn hơn so với những người ra

quyết định kiểu chỉ thị. Các nhà quản lý mang tính phân tích thường là những người ra quyết định thận trọng, có phương án thích nghi và đối phó với những tình huống mới.

Những người ra quyết định kiểu *nhận thức* thường có tâm nhìn rất rộng và thường xem xét nhiều phương án lựa chọn. Họ quan tâm đến nhiều vấn đề và rất giỏi trong việc tìm kiếm các giải pháp sáng tạo cho vấn đề.

Những người ra quyết định kiểu *hành vi* thường là những người biết phối hợp tốt với những người khác. Họ quan tâm đến thành tích của các đồng nghiệp và nhân viên dưới quyền. Họ dễ dàng tiếp thu những gợi ý của người khác và thường dựa nhiều vào những cuộc họp để tìm kiếm thông tin và các phương án để ra quyết định. Nhà quản lý loại này thường cố gắng tránh xung đột và tìm kiếm sự thoả hiệp.

Từ mô hình này có thể rút ra một số nhận xét như sau:

Thứ nhất, mặc dù bốn kiểu ra quyết định này là riêng biệt, song hầu hết các nhà quản lý đều không chỉ rơi vào một kiểu. Vì vậy, chúng ta cần xác định trong việc ra quyết định, một nhà quản lý sử dụng kiểu nào là chủ đạo và kiểu nào là thứ yếu. Một số nhà quản lý chủ yếu dựa vào lối chủ đạo của mình trong việc ra quyết định; một số nhà quản lý linh hoạt hơn có thể có sự chuyển đổi ra quyết định theo tình huống cụ thể.

Thứ hai, các sinh viên chuyên ngành kinh doanh, các nhà quản lý cấp thấp và cả các nhà điều hành cao cấp đều có xu hướng ra quyết định kiểu phân tích. Điều đó là kết quả của quá trình giáo dục và đào tạo. Trong đào tạo về kinh doanh, người ta thường nhấn mạnh đến phát triển tư duy hợp lý (chẳng hạn, các khóa học về kế toán, thống kê, tài chính, chiến lược, v.v... đều nhấn mạnh vào phân tích hợp lý).

Thứ ba, ngoài việc tạo ra một cơ sở cho việc xem xét những khác biệt cá nhân, việc tập trung vào các kiểu ra quyết định có thể giúp chúng ta hiểu được vì sao mà những người thông minh như nhau, cùng được đào tạo ở một trường đại học, được tiếp cận cùng một thông tin, lại không có cùng kiểu ra quyết định và đưa ra quyết định cuối cùng khác nhau.

Cấp độ phát triển đạo đức

Phát triển đạo đức là nội dung quan trọng của quản lý cần phải được đề cập tới trong việc ra quyết định cá nhân. Hiểu biết về khía cạnh này có thể giúp chúng ta thấy được vì sao mà những người quản lý lại áp đặt những chuẩn mực đạo đức khác nhau lên các quyết định của mình.

Rất nhiều công trình nghiên cứu đã xác nhận sự tồn tại của ba cấp độ phát triển đạo đức, mỗi cấp độ bao gồm hai giai đoạn. Theo các giai đoạn và cấp độ phát triển, đạo đức của một cá nhân ngày càng ít phụ thuộc vào những ảnh hưởng bên ngoài. Ba cấp độ và sáu giai đoạn phát triển đạo đức được miêu tả trong hình 3.3.

Cấp độ thứ nhất được gọi là *tiền quy ước*. Tại cấp độ này, các cá nhân chỉ phản ứng với những ý niệm đúng hay sai khi nào có liên quan đến các hệ quả cá nhân như thưởng phạt vật chất hay giúp đỡ tinh thần. Ở cấp độ *quy ước* giá trị đạo đức nằm ở việc duy trì trật tự quy ước và những kỳ vọng của người khác. Trong cấp độ *nguyên tắc hóa*, các cá nhân thường có nỗ lực rõ ràng để xác định các nguyên tắc đạo đức theo hướng tách rời khỏi chủ quyền của các nhóm mà họ trực thuộc hoặc của xã hội.

Hình 3.3: Các giai đoạn phát triển đạo đức

Cấp độ	Mô tả giai đoạn
Nguyên tắc hóa (Xã hội)	6. Theo các nguyên tắc đạo đức tự lựa chọn ngay cả nếu chúng vi phạm luật pháp 5. Đánh giá cao quyền của những người khác; và giữ các giá trị và quyền lợi không liên quan bất kể dư luận thế nào
Quy ước (Nhóm và Tổ chức)	4. Duy trì trật tự quy ước bằng cách làm tròn những nghĩa vụ đã được thống nhất 3. Sống theo cách mọi người xung quanh mong đợi
Tiền quy ước (Cá nhân)	2. Chỉ tuân theo quy tắc khi nó phù hợp với lợi ích trước mắt 1. Chịu tuân thủ những quy tắc vì sợ bị trừng phạt

Nguồn: Dựa vào L. Kohlberg, "Các giai đoạn đạo đức và đạo đức hóa: phương pháp nhận thức - phát triển," trang 34-35 trong Phát triển đạo đức và hành vi đạo đức: Lý thuyết, khảo cứu và các vấn đề xã hội, T. Lickona, chủ biên (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976).

Các nghiên cứu về các giai đoạn phát triển đạo đức cho chúng ta rút ra được một số kết luận. *Thứ nhất*, mọi người thường tiến triển qua sáu giai đoạn phát triển của đạo đức theo lối bậc thang. Họ leo dần từng bậc trên một chiếc thang, từng nấc một, không nhảy cóc trên nấc thang. *Thứ hai*, không có gì bảo đảm về sự phát triển liên tục. Việc phát triển có thể ngừng ở bất cứ giai đoạn nào. *Thứ ba*, hầu hết những người trưởng thành là ở giai đoạn 4. Họ bị giới hạn trong việc phải tuân thủ các quy tắc và luật lệ của xã hội. Cuối cùng, một nhà quản lý càng đạt tới giai đoạn cao hơn, thì người đó càng có khả năng đưa ra

những quyết định đạo đức hơn. Chẳng hạn, một nhà quản lý ở giai đoạn 3 nhất định sẽ đưa ra những quyết định nhận được sự đồng tình của các đồng nghiệp; một nhà quản lý ở giai đoạn 4 sẽ tìm cách trở thành "một công dân tốt của công ty" bằng việc đưa ra những quyết định tôn trọng quy tắc và nội quy của tổ chức; và một nhà quản lý ở giai đoạn 5 nhất định sẽ chống lại các thông lệ tổ chức mà anh ta cho là sai trái.

8. Những hạn chế của tổ chức ảnh hưởng tới việc ra quyết định cá nhân

Bản thân tổ chức cũng có những hạn chế đối với ra quyết định cá nhân. Chẳng hạn, các nhà quản lý thường đưa ra quyết định sao cho phù hợp với hệ thống đánh giá kết quả và khen thưởng của tổ chức; quá trình ra quyết định bị tác động bởi những hạn chế thời gian do tổ chức đặt ra. Các quyết định của tổ chức trước đó cũng đóng vai trò như các tiền lệ tác động tới quá trình ra quyết định.

Đánh giá kết quả

Trong việc ra quyết định, các nhà quản lý bị tác động mạnh mẽ bởi những tiêu chí được sử dụng để đánh giá họ. Nếu như một nhà lãnh đạo đánh giá các đơn vị cấp dưới của mình dựa trên tiêu chí "không có điều tiếng gì cả" thì sẽ không có gì ngạc nhiên khi thấy các cán bộ quản lý đơn vị cấp dưới dành rất nhiều thời gian để "bung bít" làm sao cho các thông tin tiêu cực không đến được nhà lãnh đạo. Tương tự, nếu như ban lãnh đạo của một trường đại học đánh giá các giảng viên theo tiêu chí "tỷ lệ sinh viên đạt yêu cầu cao" thì chắc chắn các giảng viên, nhất là giảng viên trẻ sẽ quyết định chấm điểm "nới tay" cho các sinh viên để đảm bảo tỷ lệ đạt yêu cầu cao.

Hệ thống khen thưởng

Hệ thống khen thưởng của tổ chức tác động đến những

người ra quyết định bằng việc gợi ý cho họ thấy sự lựa chọn nào được khuyến khích. Chẳng hạn, nếu như tổ chức thưởng cho việc "tránh rủi ro" thì các nhà quản lý nhất định sẽ ra các quyết định mang tính bảo thủ. Nếu như một doanh nghiệp có chính sách khen thưởng đối với các cán bộ kinh doanh ký được nhiều hợp đồng thì các cán bộ kinh doanh của doanh nghiệp sẽ cố gắng để ký được nhiều hợp đồng mà không quan tâm tới giá trị cũng như tính khả thi của hợp đồng. Nếu như giảng viên thưởng cho điểm cao đối với những bài có tính sáng tạo, khi đó các sinh viên sẽ cố gắng không học vẹt mà tìm cách tư duy sáng tạo và cố gắng liên hệ những điều được học với thực tiễn.

Những hạn chế về thời gian

Mô hình ra quyết định lý tưởng thường không tính đến thực tế rằng, trong các tổ chức, các quyết định thường đi kèm với những hạn chế về thời gian. Các tổ chức thường đưa ra hạn chót đối với một quyết định nào đó. Chẳng hạn, kế hoạch tài chính của tổ chức phải được hoàn thành trong tuần, hay kế hoạch triển khai sản phẩm mới phải trình lãnh đạo doanh nghiệp vào tuần sau. Một số quyết định cần phải được đưa ra nhanh chóng để đi đầu trong cuộc cạnh tranh và làm cho khách hàng thỏa mãn. Và hầu như tất cả các quyết định quan trọng đều có những thời hạn. Những điều kiện này thường tạo ra những áp lực về thời gian đối với những người ra quyết định và thường làm cho việc tập hợp tất cả các thông tin mà họ muốn trước khi phải đưa ra lựa chọn cuối cùng trở nên khó khăn, nếu không muốn nói là không thể.

Những tiền lệ

Tiền lệ là các trường hợp tương tự đã có, đã xảy ra. Theo mô hình ra quyết định hợp lý có thể dẫn tới một quan điểm phi thực tiễn là quyết định cụ thể là những sự kiện độc lập và riêng rẽ. Nhưng thực tế lại không như vậy. Các quyết định thường bị ảnh hưởng bởi các tiền lệ.

Chẳng hạn, khi phải tiến hành kỷ luật một nhân viên vi phạm kỷ luật, hội đồng kỷ luật của tổ chức thường dựa vào các tiền lệ đã có để đưa ra các hình thức kỷ luật. Trong kinh doanh, khi các nhà quản lý gặp phải một vấn đề tương tự như đã gặp trong quá khứ thì nhất thiết họ phải xem xét lại quyết định đó. Đôi khi vấn đề của ngày hôm nay có bối cảnh khác với bối cảnh trong quá khứ nhưng họ vẫn quyết định theo cách thức cũ.

9. Những khác biệt văn hoá trong việc ra quyết định

Mô hình ra quyết định lý tưởng không thừa nhận những khác biệt về văn hoá. Tuy nhiên, trên thực tế người Ả Rập không nhất thiết đưa ra những quyết định giống người Mỹ. Vì vậy, chúng ta cần thừa nhận rằng nguồn gốc văn hóa của người ra quyết định có thể có ảnh hưởng lớn đến sự lựa chọn của anh ta đối với các vấn đề, chiều sâu của phân tích, mức độ nhấn mạnh vào logic và tính hợp lý, hay liệu những quyết định của tổ chức được đưa ra có tính chất cá nhân hay tập thể v.v...

Các nền văn hoá có những khác nhau về định hướng thời gian, tầm quan trọng của tính hợp lý, niềm tin vào phương án của mọi người trong giải quyết vấn đề và ưu tiên đối với việc ra quyết định tập thể. Những khác biệt về định hướng thời gian giúp chúng ta hiểu tại sao các nhà quản lý ở Ai Cập lại đưa ra những quyết định với nhịp độ chậm hơn và thận trọng hơn so với các đồng nghiệp của họ ở Mỹ. Một nhà quản lý người Mỹ có thể có một quyết định quan trọng dựa vào trực giác, nhưng anh ta biết được rằng điều quan trọng là phải tiến hành theo kiểu hợp lý bởi vì tính hợp lý được đánh giá rất cao ở phương Tây. Tại những nước như Iran, nơi mà tính hợp lý không được xác định, cố gắng tỏ ra hợp lý là không cần thiết. Một số nền văn hóa thường nhấn mạnh vào việc giải quyết các vấn đề; các nền văn hóa khác lại tập trung vào việc chấp nhận các tình huống như đã có. Người Mỹ rơi vào nhóm thứ nhất; người Thái Lan và Indônêxia rơi vào

nhóm sau. Bởi vì các nhà quản lý có tư tưởng giải quyết vấn đề thường cho rằng họ có thể và nên thay đổi tình huống theo chiều hướng có lợi cho họ, nên một nhà quản lý Mỹ có thể nhận diện được một vấn đề nhanh hơn so với các đồng nghiệp người Thái hay người Indônêxia. Việc ra quyết định của các nhà quản lý Nhật Bản mang định hướng nhóm hơn nhiều so với người Mỹ. Người Nhật đánh giá cao sự tuân thủ và hợp tác. Vì vậy, trước khi các nhà quản lý Nhật Bản đưa ra một quyết định quan trọng, họ thường thu thập một khối lượng lớn thông tin sử dụng để ra những quyết định nhóm theo hình thức đồng thuận.

III. NÂNG CAO TÍNH SÁNG TẠO TRONG VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN

1. Tiềm năng sáng tạo của con người trong tổ chức

Tính sáng tạo của cá nhân trong ra quyết định là khả năng kết hợp các ý tưởng theo một cách riêng biệt hoặc khả năng tạo ra những kết hợp khác thường giữa các ý tưởng. Sáng tạo cho phép người ra quyết định thẩm định và hiểu biết đầy đủ hơn về vấn đề, bao gồm cả những vấn đề mà người khác không nhìn thấy. Tuy nhiên, giá trị rõ ràng nhất của tính sáng tạo là giúp người ra quyết định xác định được tất cả các phương án lựa chọn có thể đứng vững được.

Hầu hết mọi người phát huy được tiềm năng sáng tạo khi phải đối mặt với vấn đề ra quyết định. Nhưng để đạt tới được tiềm năng đó, họ phải thoát ra khỏi các lối mòn về tư duy và phải học cách tư duy về một vấn đề theo những cách khác nhau.

Sáng tạo đem lại sức mạnh cho tổ chức, tạo cho tổ chức sự năng động, luôn phát triển. Sự sáng tạo của cá nhân trong việc ra quyết định phụ thuộc vào bản thân người lao động đồng thời phụ thuộc vào tổ chức: chính sách của tổ chức trong việc phát huy tính sáng tạo, thái độ của tổ chức đối với những thành quả sáng tạo, văn hoá của tổ chức v.v...

Mỗi người có phương án sáng tạo thiên bẩm khác nhau, Einstein, Edison, Picasso và Mozart là những cá nhân có năng lực sáng tạo phi thường. Không có gì ngạc nhiên là người có khả năng sáng tạo phi thường rất hiếm. Một nghiên cứu ở Mỹ về tính sáng tạo trong cả cuộc đời của 461 người, cả nam và nữ, phát hiện thấy rằng chưa đầy 1% có khả năng sáng tạo phi thường, 10% có mức độ sáng tạo cao và khoảng 60% có khả năng sáng tạo tương đối. Kết quả điều tra 200 cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thuộc địa bàn Hà Nội cho thấy 65% có tính sáng tạo trong công việc. Kết quả này cho thấy rằng phần lớn người lao động có tiềm năng sáng tạo, điều quan trọng là các nhà quản lý phải biết phát huy tính sáng tạo đó phục vụ mục tiêu chung của tổ chức.

2. Các phương pháp thúc đẩy tính sáng tạo cá nhân

• Phương pháp chỉ thị trực tiếp hay mệnh lệnh

Đôi khi hành động đơn giản nhất lại có sức mạnh rất to lớn. Điều đó dường như đúng với việc thúc đẩy tính sáng tạo. Thực tế cho thấy, nếu nhà quản lý ra lệnh cho một nhân viên nào đó phải "sáng tạo", phải tránh những cách tiếp cận thông thường, quen thuộc đối với một vấn đề thì họ có thể sẽ có được các ý tưởng độc đáo từ nhân viên của họ. Trong nhiều trường hợp, khi người lao động bị dồn nén, bị thúc ép trong khoảng thời gian và các nguồn lực có giới hạn họ có thể đưa ra được những ý tưởng, những phương án mà ở lúc bình thường họ không thể đưa ra được.

Phương pháp *chỉ thị trực tiếp* dựa vào một thực tế là người ta có xu hướng chấp nhận các giải pháp rõ ràng và quen thuộc, tư duy theo lối mòn và những xu hướng này thường ngăn cản họ hoạt động hết năng lực của mình. Vì vậy, chỉ một chỉ thị rằng "cần có các giải pháp thay thế khác có tính độc đáo và sáng tạo" cũng có tác dụng khuyến khích mọi người tìm kiếm những ý tưởng mới.

• *Phương pháp liệt kê thuộc tính*

Trong liệt kê thuộc tính, người ra quyết định sẽ liệt kê các thuộc tính hay đặc điểm chủ yếu của phương án cũ hay phương án lựa chọn truyền thống. Sau đó, mỗi thuộc tính chủ yếu sẽ được xem xét và được thay đổi theo mọi cách có thể chấp nhận được. Không một ý kiến nào bị bác bỏ, dù cho chúng có kỳ cục đến thế nào chăng nữa. Khi bản liệt kê mở rộng này được hoàn thành, những ràng buộc của vấn đề mới được đưa vào nhằm loại bỏ những thay đổi không hợp lý, từ đó có thể có được phương án lựa chọn sáng tạo và hợp lý hơn.

Phương pháp liệt kê thuộc tính là phương pháp dễ áp dụng, nó được dựa trên cơ sở phương án lựa chọn cũ, tuy nhiên nó đem lại hiệu quả cao. Sự sáng tạo của phương án mới được đề xuất tùy thuộc vào việc nó có sự khác biệt so với phương án cũ như thế nào. Phương pháp liệt kê thuộc tính cũng là phương pháp phổ biến được áp dụng trên thực tế.

• *Phương pháp tư duy zic-zắc*

Tính sáng tạo có thể được thúc đẩy bằng cách áp dụng *lối tư duy zic-zắc*. Đây là sự thay thế cho lối tư duy theo chiều dọc mang tính truyền thống bằng lối tư duy khác. Trong lối tư duy theo chiều dọc mỗi bước trong quá trình tư duy phải tiếp tục được thực hiện theo trình tự logic, liên tục. Tư duy theo chiều dọc thường được nhìn nhận như là lối tư duy lý trí bởi vì nó buộc phải đúng ở mọi bước và chỉ đối phó với những gì liên quan. Trong *lối tư duy zic-zắc* quá trình tư duy diễn ra không theo trình tự. Chẳng hạn, bạn có thể giải quyết một bài toán bắt đầu từ đáp số của nó chứ không phải từ cách giải. Từ đáp số bạn suy ra cách giải, chứ không phải từ cách giải để tìm ra đáp số. Lối tư duy này không cần phải đúng tại mỗi bước. Trong một số trường hợp, nhà quản lý cần phải đi qua một vùng "sai" để đạt tới một vị trí mà từ đó có thể xác định được một đường

đi đúng đắn. Cũng trong nhiều trường hợp người quản lý phải tư duy ngược, không phải từ xác định vấn đề mà từ kết quả, có nghĩa là kết quả đã được xác định nhà quản lý phải tìm ra bước đi hợp lý mà thôi. Hơn nữa, *lối tư duy zic-zắc* không hạn chế người ra quyết định ở những thông tin liên quan, họ có thể sử dụng những thông tin ngẫu nhiên và thông tin không liên quan để đem lại một phương thức mới trong nhìn nhận vấn đề. Phương pháp này cho phép tận dụng kinh nghiệm, bài học đã tích lũy được của cá nhân trong việc ra quyết định một cách sáng tạo.

IV. NÂNG CAO HIỆU QUẢ TRONG VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Các cá nhân thường tư duy và lập luận trước khi hành động. Như vậy, hiểu biết về cách thức ra quyết định của mọi người có thể sẽ rất hữu ích nếu chúng ta muốn giải thích và dự đoán hành vi của họ.

Trong một số tình huống quyết định, mọi người thường theo mô hình tối ưu hóa. Nhưng đối với hầu hết mọi người, và đa số những quyết định trên thực tế lại không hoàn toàn theo mô hình này. Hầu như không có quyết định quan trọng nào đủ đơn giản và rõ ràng để có thể áp dụng cho các giả thuyết của mô hình tối ưu hóa. Vì vậy, các cá nhân tìm kiếm các giải pháp thỏa mãn hóa hơn là các giải pháp tối ưu. Khi đó ra quyết định sẽ dựa vào trực giác và dễ dẫn tới thiên lệch và thiên vị.

Từ việc trình bày ở các phần trên về ra quyết định trên thực tế trong các tổ chức, các nhà quản lý có thể xem xét một số hướng để nâng cao hiệu quả của cá nhân trong việc ra quyết định như sau:

Thứ nhất, cần phân tích tình huống. Điều chỉnh kiểu ra quyết định của cá nhân theo nền văn hóa dân tộc mà trong đó cá nhân đang hoạt động và theo những tiêu chí mà tổ chức đánh giá cao

và khen thưởng. Chẳng hạn, nếu người ra quyết định ở một đất nước không đánh giá cao tính hợp lý, thì đừng cảm thấy bị bắt buộc phải theo mô hình ra quyết định hợp lý hoặc thậm chí đừng cố gắng làm cho quyết định của mình tỏ ra hợp lý. Các tổ chức có các giá trị văn hoá riêng nên cách thức ra quyết định cá nhân cần được điều chỉnh để phù hợp với văn hoá của tổ chức.

Thứ hai, cần suy xét, cân nhắc các thiên lệch có thể xảy ra. Tất cả chúng ta đều có nguy cơ thiên lệch khi ra quyết định. Nếu người ra quyết định hiểu được những thiên lệch đang ảnh hưởng đến sự suy xét của mình, họ có thể thay đổi lối ra quyết định để giảm bớt các thiên lệch.

Thứ ba, cần kết hợp phân tích hợp lý với trực giác. Đây không phải là những phương thức mâu thuẫn nhau trong việc ra quyết định. Bằng cách sử dụng cả hai phương thức, chúng ta có thể thực sự cải thiện hiệu quả trong việc ra quyết định. Khi mà người ra quyết định có được kinh nghiệm quản lý, họ sẽ cảm thấy ngày càng tự tin khi kết hợp những phương án trực giác của mình với phân tích hợp lý.

Thứ tư, không nên cho rằng lối ra quyết định cụ thể là phù hợp đối với mọi công việc. Tính hiệu quả của quyết định sẽ gia tăng nếu như người ra quyết định gắn được lối ra quyết định của mình với những yêu cầu của công việc. Chẳng hạn, nếu cá nhân ai đó là một người ra quyết định có lối chỉ thị, họ sẽ hiệu quả hơn khi làm việc với những người có công việc đòi hỏi hành động nhanh chóng. Cách thức này sẽ rất phù hợp với những người môi giới chứng khoán. Mặt khác, lối phân tích sẽ phù hợp với những kế toán viên, những nhà nghiên cứu thị trường hay nhà phân tích tài chính.

Cuối cùng, cần sử dụng các biện pháp để thúc đẩy tính sáng tạo của cá nhân trong việc ra quyết định. Chúng ta có thể cải thiện tính hiệu quả tổng thể trong việc ra quyết định bằng cách

tìm kiếm các giải pháp mới cho vấn đề. Thúc đẩy tính sáng tạo có thể đơn giản như tâm niệm phải tư duy sáng tạo và tìm kiếm cụ thể những phương án lựa chọn độc đáo. Ngoài ra, chúng ta có thể áp dụng các phương pháp phát huy tính sáng tạo trong ra quyết định.

Câu hỏi

1. Trình bày mô hình sáu bước ra quyết định hợp lý và các giả thuyết của mô hình.
2. Trình bày các phương pháp thúc đẩy tính sáng tạo trong ra quyết định cá nhân.
3. Phân tích việc ra quyết định của cá nhân trên thực tế.
4. Miêu tả các hành động của người ra quyết định trong điều kiện tính hợp lý có giới hạn.
5. Thế nào là ra quyết định bằng trực giác?
6. Trình bày các *phương pháp suy diễn* và giải thích tại sao chúng làm thiên lệch các quyết định?
7. Thế nào là cam kết tăng dần trong ra quyết định?
8. Phân tích những hạn chế của tổ chức trong việc ra quyết định cá nhân.
9. Trình bày các giai đoạn phát triển của đạo đức và phân tích ảnh hưởng của nó tới việc ra quyết định cá nhân.
10. Trình bày những hướng nâng cao hiệu quả của việc ra quyết định cá nhân trong tổ chức.

Chương 4

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

"Làm thế nào để khuyến khích người lao động làm việc hăng say, sáng tạo?" hay "Làm thế nào tạo động lực cho người lao động?" là những câu hỏi mà các nhà quản lý luôn trăn trở và phải tìm câu trả lời. Chúng ta đã nghiên cứu sự khác biệt giữa các cá nhân ở phần trước, và nhận thấy rằng con người làm việc vì những lý do khác nhau. Một số người muốn làm việc để có thu nhập cao, một số người muốn công việc thử thách, một số người muốn có quyền lực. Những điều mà mỗi cá nhân muốn khi làm việc trong tổ chức đóng vai trò như là những yếu tố quyết định động cơ làm việc của họ.

Động lực và tạo động lực là cơ chế phức tạp chịu sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Để có thể hiểu và đưa ra các biện pháp chính sách khuyến khích tạo động lực cho người lao động, chương này bắt đầu với việc giới thiệu cho người học về bản chất của động lực và tạo động lực, các học thuyết về tạo động lực. Phần cuối của chương này sẽ đề cập đến việc áp dụng những học thuyết tạo động lực vào thực tế tạo động lực cho người lao động thông qua những biện pháp và chương trình tạo động lực.

I. ĐỘNG LỰC CỦA CÁ NHÂN TRONG TỔ CHỨC

Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động.

Khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức, các

nhà quản lý thường thống nhất ở một số điểm sau đây:

- Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào;

- Động lực không phải là đặc điểm tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có người có động lực và người không có động lực.

- Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, không nên cho rằng động lực tất yếu dẫn đến năng suất và hiệu quả công việc bởi vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động, phương tiện và các nguồn lực để thực hiện công việc;

- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ không mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Các nhân tố đó có thể phân thành 3 nhóm như sau:

Nhóm nhân tố thuộc về người lao động, bao gồm:

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức

- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân

- Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động

- Đặc điểm tính cách của người lao động.

Nhóm nhân tố thuộc về công việc, bao gồm:

- Đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp
- Mức độ chuyên môn hoá của công việc
- Mức độ phức tạp của công việc
- Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc
- Mức độ hao phí về trí lực.

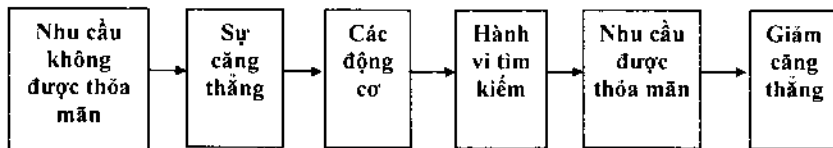
Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức, bao gồm:

- Mục tiêu, chiến lược tổ chức
- Văn hoá của tổ chức
- Lãnh đạo (quan điểm, phong cách, phương pháp)
- Quan hệ nhóm
- Các chính sách liên quan đến quyền và nghĩa vụ của người lao động, nhất là các chính sách về quản trị nguồn nhân lực.

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. Tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý. Một khi người lao động có động lực làm việc, thì sẽ tạo ra khả năng tiềm năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác.

Xét theo quan điểm nhu cầu, quá trình tạo động lực của người lao động bao gồm các bước được trình bày trong Hình 4.1.

Hình 4.1: Quá trình tạo động lực



Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn.

Nhu cầu không được thỏa mãn tạo ra sự căng thẳng, và sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong các cá nhân. Những động cơ này tạo ra một cuộc tìm kiếm nhằm có được các mục tiêu cụ thể mà, nếu đạt được, sẽ thỏa mãn nhu cầu này và dẫn đến giảm căng thẳng.

Các nhân viên được tạo động lực thường ở trong tình trạng căng thẳng. Để làm dịu sự căng thẳng này, họ tham gia vào hoạt động. Mức độ căng thẳng càng lớn thì càng cần phải có hoạt động để làm dịu căng thẳng. Vì vậy, khi thấy các nhân viên làm việc chăm chỉ trong một hoạt động nào đó, chúng ta có thể kết luận rằng họ bị chi phối bởi một sự mong muốn đạt được một mục tiêu nào đó mà họ cho là có giá trị.

II. CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC

1. Thuyết X và Thuyết Y

Douglas McGregor đã đưa ra hai quan điểm riêng biệt về con người: Một quan điểm mang tính tiêu cực cơ bản, gọi là **Thuyết X** và một quan điểm tích cực cơ bản, gọi là **Thuyết Y**. Sau khi quan sát cách mà các nhà quản lý cư xử với nhân viên của mình, McGregor kết luận rằng quan điểm của một nhà quản lý về bản chất của con người dựa vào một nhóm các giả thuyết nhất định và nhà quản lý đó thường có các biện pháp quản lý của mình cho cấp dưới tương ứng theo những giả thuyết đó.

Theo Thuyết X, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết sau đây:

- Người lao động vốn dĩ không thích làm việc và họ sẽ cố gắng lẩn tránh công việc bất cứ khi nào có thể;

- Vì người lao động vốn dĩ không thích làm việc, nên nhà quản lý phải kiểm soát hay đe dọa họ bằng hình phạt để đạt được các mục tiêu mong muốn;

- Do người lao động sẽ trốn tránh trách nhiệm, nên cần phải có sự chỉ đạo chính thức bất cứ lúc nào và ở đâu;

- Hầu hết công nhân đặt vấn đề an toàn lên trên tất cả các yếu tố khác liên quan đến công việc và sẽ thể hiện rất ít tham vọng.

Theo Thuyết Y, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết như sau:

- Người lao động có thể nhìn nhận công việc là tự nhiên, như là sự nghỉ ngơi hay là trò chơi.

- Một người đã cam kết với các mục tiêu thường sẽ tự định hướng và tự kiểm soát được hành vi của mình.

- Một người bình thường có thể học cách chấp nhận trách nhiệm, hay thậm chí tìm kiếm trách nhiệm.

- Sáng tạo - có nghĩa là khả năng đưa ra những quyết định tốt - là phẩm chất của mọi người và phẩm chất này không chỉ có ở những người làm công tác quản lý.

Thuyết X cho rằng các nhu cầu có thứ bậc thấp hơn thường chế ngự các cá nhân. Thuyết Y cho rằng các nhu cầu có thứ bậc cao hơn chế ngự các cá nhân. Bản thân McGregor lại tin rằng các giả thuyết của Thuyết Y hợp lý hơn các giả thuyết của Thuyết X. Vì vậy, ông đề ra các ý tưởng như tham gia vào việc ra quyết định, công việc đòi hỏi trách nhiệm và thách thức, quan hệ tốt trong nhóm, coi đây là những phương thức tối đa hóa động lực trong công việc của người lao động.

Tuy nhiên, trên thực tế vẫn chưa có bằng chứng thuyết phục nào chứng minh rằng tập hợp giả thuyết này có giá trị

hơn tập hợp giả thuyết kia và rằng chấp nhận các giả thuyết của Thuyết Y và thay thế các hành động theo các giả thuyết đó sẽ làm tăng động lực của người lao động. Dù là Thuyết X hay là Thuyết Y thì cũng chỉ có thể phù hợp trong một tình huống nhất định nào đó.

2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Học thuyết hai yếu tố được một nhà tâm lý học tên là Frederick Herzberg xây dựng. Với quan điểm cho rằng quan hệ của một cá nhân với công việc là yếu tố cơ bản và thái độ của một người đối với công việc rất có thể quyết định sự thành bại, Herzberg đã xem xét kỹ câu hỏi "Mọi người muốn gì từ công việc của mình?", ông yêu cầu mọi người miêu tả chi tiết các tình huống trong đó họ cảm thấy đặc biệt tốt hay xấu về công việc của mình. Những câu trả lời này được xếp thành bảng và phân theo mục. Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ công việc, như được báo cáo trong 12 cuộc điều tra do Herzberg tiến hành, được minh họa trong Hình 4.2.

Từ những câu trả lời được phân theo mục, Herzberg kết luận rằng những câu trả lời mà mọi người đưa ra khi họ có cảm giác tốt về công việc của mình rất khác so với những câu trả lời đưa ra khi họ cảm thấy tồi tệ.

Hình 4.2 cho thấy, một số yếu tố nhất định có xu hướng liên quan chắc chắn với sự thỏa mãn công việc và một số khác lại liên quan đến sự không thỏa mãn công việc. Các yếu tố bên trong như thành tích, sự công nhận và bản thân công việc, trách nhiệm và sự thăng tiến dường như có liên quan đến sự thỏa mãn công việc. Những người trả lời cảm thấy tốt về công việc của mình thường quy các yếu tố này cho chính bản thân họ. Mặt khác, những người trả lời bất mãn thường đưa ra các yếu tố bên ngoài, như chính sách và cơ chế hành chính công ty, quan hệ

giữa người với người và điều kiện làm việc.

Theo Herzberg thì những con số này chỉ ra rằng phía đối diện của sự thỏa mãn không phải là sự bất mãn, như chúng ta vẫn thường nghĩ. Loại bỏ các đặc điểm gây bất mãn khỏi một công việc không nhất thiết là làm cho công việc đó tạo nên sự thỏa mãn. Herzberg có ý kiến đề xuất rằng những phát hiện của ông cho thấy sự tồn tại của một chuỗi liên tục đối ngẫu: về đối diện của "Thỏa mãn" là "Không thỏa mãn" và về đối diện của "Bất mãn" là "Không bất mãn".

Theo như Herzberg, các yếu tố dẫn đến sự thỏa mãn công việc là riêng rẽ và không liên quan gì đến các yếu tố dẫn đến sự bất mãn công việc. Vì vậy, các nhà quản lý tìm cách loại bỏ các yếu tố có thể tạo ra sự bất mãn công việc có thể đem lại sự ổn định nhưng chưa chắc đã đem lại động lực làm việc. Họ sẽ xoa dịu người lao động hơn là tạo động lực cho họ. Do đó, những đặc điểm như chính sách và cơ chế của công ty, sự giám sát, quan hệ giữa người với người, điều kiện làm việc và lương bổng được Herzberg cho là mang đặc trưng của các yếu tố điều kiện. Khi được đảm bảo đầy đủ, mọi người sẽ không bất mãn; và họ cũng không được thỏa mãn. Nếu chúng ta muốn tạo động lực cho mọi người trong công việc của mình, Herzberg gợi ý là nên nhấn mạnh đến thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và thăng tiến. Đây là các đặc điểm mà mọi người thấy có "*sự tương thưởng*" bên trong.

Tuy vậy, học thuyết hai yếu tố của Herzberg cũng có một số hạn chế nhất định, cụ thể như sau:

- Phương thức mà Herzberg sử dụng có những hạn chế về mặt phương pháp luận. Khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi người thường có xu hướng công nhận bản thân họ. Bằng không, họ đổ lỗi về sự thất bại cho môi trường bên ngoài.

- Độ tin cậy trong phương pháp luận của Herzberg là điều còn phải bàn luận. Những người đánh giá phải tiến hành diễn giải, vì vậy họ có thể làm hỏng những phát hiện của tác giả bằng việc diễn giải một câu trả lời theo một cách trong khi xem xét một câu trả lời tương tự theo một cách khác.

- Không thể có một thước đo tổng thể để đo độ thỏa mãn. Bởi vì, một người có thể không thích một phần trong công việc của mình, song vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

- Herzberg đưa ra giả thuyết về một mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận nghiên cứu mà ông sử dụng lại chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất. Để cho nghiên cứu này nên thích hợp hơn cần phải đưa ra giả thuyết là có mối quan hệ mạnh mẽ giữa sự thỏa mãn công việc và năng suất.

Mặc dù có những phê phán nhất định, nhưng học thuyết của Herzberg đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào thấy xa lạ trước những khuyến nghị của ông. Trong trường hợp này, phần nhiều sự nhiệt tình ban đầu đối với việc phát triển công việc theo chiều dọc (làm phong phú công việc) cho phép nhân viên chịu trách nhiệm hơn nữa trong việc hoạch định và kiểm soát công việc của mình có thể chủ yếu được quy cho những phát hiện và khuyến nghị của Herzberg.

3. Các học thuyết về nhu cầu

3.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Trên thực tế học thuyết về tạo động lực được biết đến nhiều nhất là *học thuyết thứ bậc nhu cầu* của Abraham Maslow. Ông đặt ra giả thuyết rằng trong mọi con người đều tồn tại một hệ thống nhu cầu 5 thứ bậc sau đây:

- *Nhu cầu sinh lý*: bao gồm ăn, mặc, ở, đi lại và các nhu cầu thể xác khác.

- *Nhu cầu về an toàn*: bao gồm an ninh và bảo vệ khỏi những nguy hại về thể chất và tinh cảm.

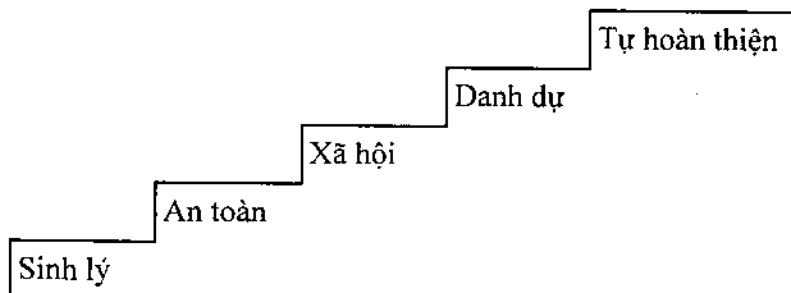
- *Nhu cầu xã hội*: bao gồm tình thương, cảm giác trực thuộc, được chấp nhận và tình bạn.

- *Nhu cầu về danh dự*: bao gồm các yếu tố bên trong như tự trọng, tự chủ và thành tựu và các yếu tố bên ngoài như địa vị, được công nhận và được chú ý.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện*: động cơ trở thành những gì mà ta có khả năng; bao gồm sự tiến bộ, đạt được tiềm lực của mình và tự tiến hành công việc.

Khi mà một trong số các nhu cầu này được thỏa mãn một cách căn bản, nhu cầu tiếp theo sẽ chế ngự. Theo quan điểm về động lực, lý thuyết của Maslow có thể phát biểu rằng, mặc dù không một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn triệt để, song nhu cầu được thỏa mãn một cách căn bản không còn tạo ra động lực nữa.

Hình 4.3: Hệ thống nhu cầu của Maslow



Học thuyết về nhu cầu này của Maslow đã được công nhận rộng rãi, đặc biệt là trong giới quản lý điều hành. Nó được chấp nhận do tính lôgic và tính dễ dàng mà nhờ đó người ta có thể dùng trực giác để hiểu lý thuyết này. Hệ thống thứ bậc nhu cầu này được nhiều nhà quản lý sử dụng làm công cụ hướng dẫn trong việc tạo động lực cho người lao động.

3.2. Học thuyết ba nhu cầu (McClelland)

David McClelland và những người khác đã đề ra ba động cơ hay nhu cầu chủ yếu tại nơi làm việc:

- *Nhu cầu về thành tích (nAch)*: Động cơ để trội hơn, để đạt được thành tích xét theo một loạt các tiêu chuẩn, để phấn đấu thành công.

- *Nhu cầu về quyền lực (nPow)*: Nhu cầu làm gây ảnh hưởng tới hành vi và cách ứng xử của người khác, mong muốn người khác làm theo ý mình.

- *Nhu cầu về hòa nhập (nAff)*: Sự mong muốn có được các mối quan hệ thân thiện và gắn gũi giữa người với người.

Một số người có động cơ thúc đẩy để thành công, nhưng họ lại đang phấn đấu để có được thành tích cá nhân chứ không phải là phần thưởng của sự thành công. Họ có mong muốn làm một

cái gì đó tốt hơn hay hiệu quả hơn so với khi nó được làm trước đó. Động cơ này là nhu cầu về thành tích. Từ nghiên cứu trong lĩnh vực nhu cầu về thành tích, McClelland đã phát hiện thấy rằng những người đạt được thành tích cao thường khác với những người khác ở chỗ họ mong muốn làm mọi thứ tốt hơn. Họ tìm kiếm những cơ hội mà trong đó họ có thể có trách nhiệm cá nhân đối với việc tìm ra giải pháp cho các vấn đề, nhận được sự phản hồi nhanh chóng và rõ ràng về kết quả hoạt động của họ và họ đặt ra các mục tiêu có độ khó vừa phải. Họ thích giải quyết một vấn đề khó và chấp nhận trách nhiệm cá nhân đối với sự thành bại hơn là để mặc kết quả cho những người khác có dịp làm và hành động.

Những người đạt thành tích cao thường thể hiện tốt nhất khi họ nhận thức khả năng thành công của họ là 0,5, nghĩa là khi họ đoán rằng cơ hội thành công là 50-50. Họ không thích đánh bạc với những tỷ lệ đặt cược cao (nghĩa là khả năng thất bại cao) bởi vì thành công trong tình huống này chỉ là may hơn khôn, và họ không có được sự thỏa mãn về thành tích đạt được từ sự thành công may hơn khôn này. Tương tự, họ không thích những khoản tỷ lệ đặt cược thấp (nghĩa là có khả năng thành công cao) bởi vì việc đó chẳng có gì thách thức kỹ năng của họ. Họ thích đặt ra các mục tiêu thực tế nhưng khó, đòi hỏi bản thân họ phải "căng mình" ra một chút. Khi có một cơ hội mà sự thành công và thất bại là gần ngang bằng nhau, đó sẽ là cơ hội tối ưu để có những cảm giác hoàn thiện và thỏa mãn từ nỗ lực của họ.

Nhu cầu về quyền lực là sự mong muốn có một tác động, có ảnh hưởng, và có khả năng kiểm soát đối với những người khác. Các cá nhân có điểm số *nPow* cao thường thích nắm giữ trọng trách, cố gắng gây ảnh hưởng đến những người khác, thích những tình huống cạnh tranh và hướng vào địa vị và thường quan tâm hơn đến việc có được uy tín và ảnh hưởng đối với

những người khác hơn là với kết quả hoạt động hữu hiệu.

Nhu cầu thứ ba được McClelland xét riêng là sự hòa nhập. Nhu cầu này đã được ít nhà nghiên cứu chú ý tới nhất. Hòa nhập có thể được xem như mong muốn được những người khác yêu quý và chấp nhận. Các cá nhân có điểm số *nAff* thường phấn đấu để có được tình bạn, ưa thích những tình huống hợp tác hơn là các tình huống cạnh tranh và họ mong muốn có được các mối quan hệ dẫn đến sự hiểu biết lẫn nhau cao.

Rất nhiều nghiên cứu có quy mô lớn cho thấy rằng có thể đưa ra một số dự đoán được nhiều người ủng hộ dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu về thành tích và kết quả công việc. Mặc dù nhu cầu quyền lực và hòa nhập được nghiên cứu ít hơn, song cũng có những phát hiện nhất quán trong hai lĩnh vực này. *Một là*, các cá nhân có nhu cầu thành tích cao thường ưa thích những tình huống công việc có trách nhiệm cá nhân, sự phản hồi và một mức độ rủi ro vừa phải. Khi mà những đặc điểm này trở nên phổ biến, những người lập thành tích cao sẽ có động lực rất mạnh mẽ. Bằng chứng cho thấy một cách nhất quán rằng những người nhu cầu thành tích cao thường thành công trong các hoạt động quản lý doanh nghiệp như điều hành một doanh nghiệp riêng, quản lý một đơn vị trong một tổ chức lớn. *Hai là*, một người có nhu cầu thành tích cao không tất yếu sẽ là một nhà quản lý tốt, đặc biệt là trong các tổ chức lớn. Những người bán hàng có điểm số *nAch* cao không nhất thiết là các nhà quản lý bán hàng tốt, và các nhà quản lý tốt trong các tổ chức lớn lại thường không có nhu cầu thành tích cao. *Ba là*, nhu cầu hòa nhập và quyền lực có xu hướng liên quan mật thiết đến sự thành công trong quản lý. Các nhà quản lý giỏi nhất có điểm số cao về nhu cầu quyền lực và điểm số thấp về nhu cầu hòa nhập. *Cuối cùng*, các nhân viên đã được đào tạo thành công để thúc đẩy nhu cầu thành tích của họ. Nếu như công việc đòi hỏi phải có một

người lập thành tích cao, ban quản lý có thể chọn một người có điểm số *NACH* cao hoặc phát triển ứng cử viên của riêng mình thông qua đào tạo về thành tích.

4. Học thuyết kỳ vọng (Victor Vroom)

Mặc dù học thuyết này cũng gặp phải sự chỉ trích và phê phán, nhưng cho đến nay học thuyết này giải thích toàn diện nhất về động lực. Về căn bản, *học thuyết kỳ vọng* cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Vì vậy, lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:

- *Tính hấp dẫn*: Tầm quan trọng mà cá nhân đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng có thể đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân.

- *Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng*: Mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

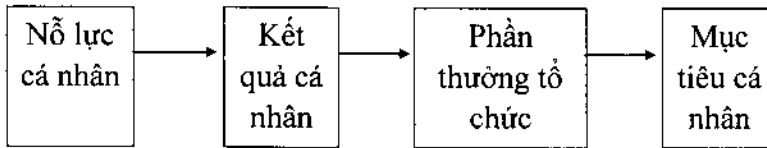
- *Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả*: Khả năng một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả.

Mặc dù lý thuyết này nghe có vẻ rất phức tạp, song thực sự hình dung ra nó không phải là khó khăn. Liệu một người có mong muốn làm việc tại bất kỳ một thời điểm nhất định nào hay không phụ thuộc vào các mục tiêu cụ thể và nhận thức của người đó về sự đáng giá tương đối của hoạt động như là một con đường để đạt tới các mục tiêu này.

Hình 4.4 giản đồ hoá lý thuyết kỳ vọng nhưng vẫn phát biểu được những luận điểm chủ yếu của nó. Cường độ của động

lực hoạt động (nỗ lực) của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng, và, nếu như được tổ chức thưởng, liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không? Chúng ta hãy xem xét bốn bước gắn liền với lý thuyết này.

Hình 4.4: Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa



Thứ nhất, người lao động nhận thấy công việc mang lại những kết quả gì cho mình? Kết quả có thể là tích cực: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng và quan hệ tương tác. Mặt khác, người lao động cũng có thể coi những kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc. Vấn đề quan trọng là cá nhân *nhận thức* gì về kết quả sắp đến, bất kể nhận thức đó có chính xác hay không.

Thứ hai, người lao động coi những kết quả này hấp dẫn như thế nào? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập? Đây rõ ràng là vấn đề nội bộ của cá nhân và nó xem xét thái độ, tính cách và nhu cầu của cá nhân. Cá nhân nào thấy một kết quả nào đó là hấp dẫn - nghĩa là được đánh giá tích cực - sẽ mong muốn đạt được kết quả. Những người khác có thể thấy kết quả này là tiêu cực, vì vậy lại không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có thể có nhìn nhận trung lập.

Thứ ba, người lao động phải thể hiện loại hành vi nào để đạt được những kết quả? Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết quả công việc của cá nhân

đó trừ phi nhân viên đó biết một cách rõ ràng và đích xác mình phải làm gì để đạt được chúng. Chẳng hạn, "làm việc tốt" có nghĩa là gì xét về mặt đánh giá kết quả làm việc? Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa theo tiêu chí nào?

Cuối cùng, người lao động nhìn nhận ra sao về những cơ hội làm những gì được yêu cầu? Sau khi đã xem xét các tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công của mình, người lao động sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu?

Xét trên giác độ hành vi, lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động. *Thứ nhất*, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra phải có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Đây là lý thuyết dựa vào "tư lợi" trong đó mỗi cá nhân tìm cách tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; khía cạnh này đòi hỏi phải có sự hiểu biết và có kiến thức về giá trị mà cá nhân đặt vào sự trả công của tổ chức. Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân bằng những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực. *Thứ hai*, lý thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao. *Cuối cùng*, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Những gì mang tính thực tế có thể không liên quan ở đây mà quan trọng là những gì người lao động kỳ vọng. Những kỳ vọng của bản thân người lao động về kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu ra thỏa mãn mục tiêu, chứ không phải là bản thân các kết quả khách quan sẽ quyết định mức độ nỗ lực của nhân viên này.

5. Học thuyết công bằng (J. Stacy Adam)

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào - đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào - đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác
- Cù xù theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ
- Cù xù theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh
- Bỏ việc.

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Các đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương,

sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào - đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào các nhân viên có thể chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ xác định được đầu vào và đầu ra? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Khi nào và làm thế nào các yếu tố thay đổi qua thời gian? Mặt khác, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực động lực lao động.

III. TẠO ĐỘNG LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC Ở VIỆT NAM

1. Những vấn đề đặt ra trong tạo động lực

Trong điều kiện cung vượt quá cầu lao động trên thị trường dẫn tới tỷ lệ thất nghiệp còn cao; nhận thức của các nhà quản lý trong các tổ chức về công tác quản trị nhân lực ở mức độ chưa cao thì việc nghiên cứu về động lực và tạo động lực cũng như

ứng dụng học thuyết về tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức ở Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức và đặt đúng vị trí tầm quan trọng của nó.

Các nhà quản lý trong các tổ chức của Việt Nam chưa chú tâm nghiên cứu và ứng dụng các học thuyết về tạo động lực. Quan niệm về động lực và tạo động lực còn đơn giản, cứng nhắc, thiếu linh hoạt và kiến thức về động lực và tạo động lực thiếu tính hệ thống. Còn có những sai lầm trong nhận thức và đưa ra các chính sách và biện pháp về tạo động lực. Các sai lầm phổ biến như: coi động lực là đặc điểm tính cách của người lao động, có nghĩa là có người có động lực và người không có động lực; không quan tâm tới điều kiện mà động lực nảy sinh nhất là liên quan trực tiếp tới công việc và điều kiện làm việc; gắn động lực với sự thoả mãn nhu cầu cá nhân; tách biệt các biện pháp khuyến khích tạo động lực về vật chất và tinh thần cho rằng các biện pháp về tiền lương là các biện pháp về vật chất còn các biện pháp tiền thưởng là các biện pháp về tinh thần v.v... Chưa có tổ chức nào thực hiện nghiên cứu ứng dụng để đưa ra hệ thống các biện pháp khuyến khích tạo động lực, chưa có chương trình hành động toàn diện nhằm khuyến khích tạo động lực cho người lao động.

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý trong các tổ chức cần chú ý tới một số vấn đề sau:

- Cơ cấu lại tổ chức, xác định cơ cấu công việc trong tổ chức
- Thực hiện phân tích và đánh giá xếp hạng công việc, xây dựng cơ cấu tiền lương trên cơ sở xếp hạng công việc
- Tạo điều kiện thuận lợi để cho người lao động thực hiện công việc

- Tăng cường thông tin về công việc giữa những người lao động
- Xây dựng và thực hiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc
- Khuyến khích động viên các nhân tố mới, khuyến khích tính sáng tạo của người lao động
- Tôn trọng người lao động, luôn làm cho người lao động thấy họ được quan tâm
- Tạo ra sự cạnh tranh nội bộ giữa những người lao động
- Nghiên cứu xây dựng và thực hiện các chương trình đồng bộ tạo động lực cho người lao động.

2. Vận dụng các học thuyết tạo động lực

Nhiều trong số những lý thuyết được nêu trong chương này đã thể hiện một cách thỏa đáng giá trị dự đoán cao. Tuy nhiên sau khi nghiên cứu các học thuyết về tạo động lực, một câu hỏi đặt ra là: "Một nhà quản lý quan tâm đến việc tạo động lực cho nhân viên áp dụng những lý thuyết này như thế nào?". Có thể rút ra một số gợi ý khái quát cho việc ứng dụng các học thuyết về tạo động lực cho các nhà quản lý như: (1) Thừa nhận những khác biệt cá nhân; (2) Bố trí hợp lý con người với công việc; (3) Đặt ra các mục tiêu; (4) Bảo đảm rằng các mục tiêu có tính khả thi; (5) Cá nhân hóa các phần thưởng; (6) Gắn các phần thưởng với kết quả làm việc; và (7) Kiểm tra hệ thống để đạt được sự công bằng.

Một điều hết sức lưu ý là các lý thuyết về động lực bị ràng buộc về văn hóa. Hầu hết các lý thuyết về động lực hiện nay được phát triển ở Mỹ và người Mỹ chủ yếu nói về những người Mỹ. Điều rõ ràng nhất gắn với những lý thuyết này là sự tập trung mạnh mẽ vào chủ nghĩa cá nhân và tính đàn ông. Chẳng

hạn, cả lý thuyết đặt mục tiêu và lý thuyết kỳ vọng đều nhấn mạnh việc hoàn thành mục tiêu cũng như là tư duy mang tính lý trí và cá nhân. Lý thuyết về thứ bậc nhu cầu của Maslow lập luận rằng mọi người bắt đầu ở cấp độ sinh lý và sau đó chuyên dần lên theo thứ bậc trật tự này: Sinh lý, an toàn, xã hội, danh dự và tự hoàn thiện. Thứ bậc này, nếu như có bất kỳ tác động nào đi nữa, đều gắn với văn hóa Mỹ. Trong các nền văn hóa khác, thứ bậc tầm quan trọng này có thể khác. Một khái niệm động lực nữa mà rõ ràng có xu hướng thiên về Mỹ là nhu cầu về thành tích. Quan điểm cho rằng một nhu cầu về thành tích cao đóng vai trò như là một nhân tố tạo động lực bên trong hàm ý hai đặc điểm văn hóa - một sự sẵn lòng chấp nhận một mức độ rủi ro vừa phải (không tính các nước có những đặc điểm mạnh về việc tránh tình trạng bấp bênh) và một mối quan tâm đối với thành tích (bao hàm hầu hết các nước có các đặc điểm dân ông mạnh mẽ). Sự kết hợp này được tìm thấy trong các nước Mỹ, Canada và Anh. Mặt khác, những đặc điểm này là tương đối ít ỏi ở những nước như Chilê và Bồ Đào Nha.

Chính vì vậy, khi nghiên cứu vận dụng những học thuyết về tạo động lực, các nhà quản lý cần linh hoạt, không cứng nhắc; cần phải nhận thấy được những khác biệt giá trị văn hoá của từng quốc gia để có thể lựa chọn học thuyết phù hợp đồng thời cũng có những điều chỉnh nhất định trong từng học thuyết.

3. Các chương trình quản lý nhằm tạo động lực

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý trong các tổ chức của Mỹ và châu Âu đã đưa ra một số chương trình quản lý. Các chương trình này cũng được nhiều doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và tổ chức nước ngoài ở Việt Nam áp dụng. Trong chương này một số chương trình quản lý có khả năng ứng dụng cao trong các tổ chức Việt Nam được giới thiệu như là những chương trình tham khảo.

3.1. Quản lý theo mục tiêu

Có bốn thành phần cơ bản đối với các chương trình quản lý bằng mục tiêu: tính cụ thể của mục tiêu, việc ra quyết định có sự tham gia, trong khoảng thời gian cụ thể và sự phản hồi kết quả. Các mục tiêu trong chương trình quản lý bằng mục tiêu cần phải được phát biểu ngắn gọn súc tích bằng những thành tích được kỳ vọng. Chẳng hạn, sẽ là không đủ nếu chỉ đơn thuần biểu thị sự mong muốn cắt giảm chi phí, cải tiến dịch vụ và nâng cao chất lượng. Những mong muốn như vậy cần phải được chuyển thành các mục tiêu hữu hình, có thể đo lường, đánh giá được. Cắt giảm *bảy mươi phần trăm* chi phí của phòng ban, cải thiện dịch vụ bằng cách bảo đảm rằng tất cả các yêu cầu qua điện thoại được xử lý *trong vòng hai mươi tư giờ kể từ khi nhận được*, hay tăng chất lượng bằng cách giữ cho mức lợi nhuận bằng *chưa đầy một phần trăm doanh số* là ví dụ về các mục tiêu cụ thể.

Các mục tiêu trong chương trình quản lý bằng mục tiêu không phải được người quản lý đơn phương đặt ra và sau đó phân công cho các thuộc cấp. Quản lý bằng mục tiêu thay thế các mục tiêu được áp đặt bằng các mục tiêu được đặt ra với sự tham gia thảo luận của nhân viên. Cấp trên và cấp dưới cùng nhau lựa chọn các mục tiêu và nhất trí về việc sẽ đo lường các mục tiêu này như thế nào.

Mỗi mục tiêu đề ra có một khoảng thời gian cụ thể để hoàn thành. Thông thường, thời đoạn này là ba tháng, sáu tháng hay một năm. Vì vậy, các nhà quản lý và cấp dưới không chỉ cùng nhau đặt ra các mục tiêu cụ thể mà còn phải xác định khoảng thời gian để hoàn thành các mục tiêu.

3.2. Chương trình suy tôn nhân viên

Trong nền kinh tế toàn cầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, phần lớn các công ty chịu sức ép và khó khăn

về chi phí và về tài chính. Điều này càng làm cho các chương trình suy tôn nhân viên trở nên hấp dẫn và được sử dụng rộng rãi. Chẳng hạn, người lao động được tuyên dương hay trao tặng bằng khen trước sự chứng kiến của toàn thể những người lao động trong tổ chức.

3.3. Chương trình khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định

Thu hút sự tham gia của nhân viên cụ thể có nghĩa là một quá trình thu hút sự tham gia nhằm tận dụng toàn bộ năng lực của nhân viên và quá trình này được thiết kế để khuyến khích lòng tận tụy vì sự thành công của tổ chức. Logic cơ sở là ở chỗ đưa nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và tăng mức độ tự chủ và quyền kiểm soát của họ trong quá trình thực hiện quyết định sẽ làm cho những nhân viên đó có động lực hơn, tận tụy hơn với tổ chức, năng suất hơn và thỏa mãn hơn với công việc của mình. Chương trình tham gia có bốn hình thức sau:

- *Quản lý có sự tham gia*: Nét đặc trưng riêng biệt cho tất cả các chương trình quản lý có sự tham gia và việc sử dụng chế độ cùng nhau ra quyết định. Nghĩa là cấp dưới chia sẻ một phần đáng kể trong quyền ra quyết định với cấp trên trực tiếp của mình. Đã có lúc việc quản lý có sự tham gia được đề cao như là một phương thuốc chữa bách bệnh dành cho tinh thần làm việc yếu kém và năng suất thấp. Nhưng quản lý có sự tham gia không phải thích hợp với mọi tổ chức và mọi đơn vị làm việc. Để chương trình này phát huy tác dụng, cần phải có đủ thời gian để tham gia, những vấn đề mà trong đó các nhân viên được thu hút tham gia phải thích hợp với họ, các nhân viên phải có năng lực tham gia (trí thông minh, kiến thức chuyên môn và kỹ năng giao tiếp) và văn hoá của tổ chức phải ủng hộ cho sự tham gia của nhân viên.

- *Tham gia đại diện*: Thay vì tham gia trực tiếp vào các quyết định, các nhân viên cử đại diện của mình tham gia vào quá trình ra quyết định. Tham gia đại diện được gọi là "hình thức pháp chế rộng rãi nhất về thu hút sự tham gia của nhân viên trên khắp thế giới." Mục tiêu của tham gia đại diện là phân phối lại quyền hạn trong phạm vi một tổ chức, đặt người lao động trên cơ sở ngang bằng hơn với những lợi ích của giới quản lý và cổ đông. Hình thức phổ biến nhất trong tham gia đại diện là các hội đồng làm việc và các đại diện trong ban quản lý. *Các hội đồng làm việc* tạo mối liên hệ giữa các nhân viên và ban quản lý. Đó là các nhóm nhân viên được chỉ định hay được bầu và khi ban quản lý ra những quyết định về nhân sự đều phải bàn bạc với hội đồng này. *Các đại diện trong ban quản lý* là các nhân viên trong ban giám đốc công ty và đại diện cho lợi ích của các nhân viên trong công ty.

- *Vòng chất lượng* là một nhóm gồm tám đến mười nhân viên và giám sát viên có cùng chung một lĩnh vực trách nhiệm. Họ gặp gỡ thường xuyên - thường là mỗi tuần một lần, trong giờ làm việc của công ty và tại các địa điểm của công ty - để bàn luận về các vấn đề chất lượng, tìm nguyên nhân gây ra vấn đề, khuyến nghị các giải pháp và có những hành vi hiệu chỉnh. Họ tiếp quản trách nhiệm đối với việc giải quyết các vấn đề chất lượng và họ tự tạo ra và đánh giá sự phản hồi của chính mình. Nhưng ban quản lý thường giữ quyền kiểm soát đối với quyết định cuối cùng liên quan đến việc thực hiện các giải pháp đề nghị. Đương nhiên, không thể nói rằng người lao động luôn có khả năng phân tích và giải quyết các vấn đề chất lượng. Vì vậy, một phần trong khái niệm vòng chất lượng bao gồm huấn luyện kỹ năng giao tiếp của các nhóm người lao động tham gia, các chiến lược khác nhau về chất lượng các kỹ thuật đo lường và phân tích.

- Các chương trình sở hữu cổ phần là các chương trình phúc lợi do công ty thiết lập mang lại cho các nhân viên quyền được sở hữu cổ phần mà họ có được một phần lợi ích từ đó.

3.4. Chương trình trả thù lao, phúc lợi linh hoạt

Một phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân họ. Phần thù lao này không cố định mà có thể thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

Câu hỏi

1. Thế nào là động lực, tạo động lực và quá trình tạo động lực?
2. Những học thuyết về nhu cầu có những điểm chung gì?
3. So sánh Thuyết X và Thuyết Y.
4. Phân biệt các nhân tố tạo động lực với các yếu tố điều kiện lao động trong học thuyết hai yếu tố.
5. Giải thích học thuyết về sự công bằng.
6. Làm sáng tỏ các mối quan hệ chủ yếu trong học thuyết kỳ vọng.
7. Những sai lầm chủ yếu trong nhận thức và đưa ra các chính sách, biện pháp tạo động lực trong các tổ chức ở Việt Nam hiện nay?
8. Những điều kiện và những điều cần lưu ý khi vận dụng các học thuyết về tạo động lực trên thực tế trong các tổ chức ở Việt Nam?
9. Trình bày các biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức ở Việt Nam?

Chương 5

CƠ SỞ CỦA HÀNH VI NHÓM

Nhóm là yếu tố cấu thành của bất cứ tổ chức nào. Hành vi của các cá nhân trong các nhóm không giống như hành vi của chính bản thân họ khi chỉ có một mình. Chính vì vậy, nghiên cứu về nhóm đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích hành vi ứng xử của các cá nhân trong tổ chức.

Chương này sẽ giới thiệu những vấn đề cơ bản về nhóm, các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi cá nhân với tư cách là thành viên của một nhóm nào đó, những khác biệt giữa quyết định cá nhân và quyết định nhóm. Những kiến thức cơ bản này sẽ giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn hành vi của mỗi cá nhân trong những hoàn cảnh cụ thể, trên cơ sở đó có thể điều chỉnh và định hướng những hành vi đó để chúng phù hợp hơn với mục tiêu mà tổ chức đã đặt ra.

I. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI NHÓM

Nhóm là một mô hình tổ chức bao gồm hai hay nhiều cá nhân, tương tác và phụ thuộc lẫn nhau nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể.

Các nhóm có thể là nhóm *chính thức* hoặc nhóm *không chính thức* (cũng có khi người ta gọi là nhóm kết cấu và phi kết cấu). *Nhóm chính thức* là nhóm thực hiện những công việc cụ thể theo cơ cấu tổ chức. Trong các nhóm chính thức, mục tiêu của tổ chức là cơ sở thúc đẩy và định hướng các hoạt động cá nhân. Nhóm chính thức có thể phân loại nhỏ hơn thành nhóm chỉ huy và nhóm nhiệm vụ.

Nhóm chỉ huy được xác định theo sơ đồ tổ chức. Nó bao gồm một nhà quản lý và một số nhân viên dưới quyền. Ví dụ, nhóm gồm hiệu trưởng trường tiểu học và mười hai giáo viên hay nhóm kiểm toán bưu chính bao gồm một tổ trưởng và năm nhân viên.

Nhóm nhiệm vụ bao gồm một số người cùng làm việc để hoàn thành một công việc nào đó theo sự phân công của tổ chức. Nhóm này không quá chú trọng đến thứ bậc trong các mối quan hệ. Chẳng hạn, nhóm nghiên cứu, nhóm dự án...

Cần lưu ý rằng tất cả các nhóm chỉ huy đều là các nhóm nhiệm vụ. Tuy nhiên, các nhóm nhiệm vụ chưa chắc đã phải là các nhóm chỉ huy.

Nhóm không chính thức là các liên minh giữa các cá nhân được hình thành không phụ thuộc vào cơ cấu cũng như mục tiêu của tổ chức. Trong môi trường làm việc, các nhóm này được hình thành do nhu cầu về giao tiếp xã hội.

Nhóm không chính thức lại có thể phân thành *nhóm lợi ích* và *nhóm bạn bè*. *Nhóm lợi ích* là nhóm mà các thành viên liên kết với nhau để đạt được một mục tiêu cụ thể mà mỗi người trong số họ quan tâm. Chẳng hạn, các nhân viên có thể họp lại với nhau, nêu ra yêu cầu đối với các cấp lãnh đạo trong việc tăng lương, giải quyết chế độ, thực hiện các cam kết về đào tạo và phát triển nhân lực...

Nhóm bạn bè được hình thành khi các cá nhân có những đặc điểm chung, bất kể họ có làm việc cùng nhau hay không. Những đặc điểm chung có thể là tuổi tác, sở thích (cùng thích thể thao, âm nhạc, du lịch), quan điểm...

Các nhóm không chính thức thực hiện một chức năng quan trọng là thỏa mãn nhu cầu xã hội của các thành viên: họ có thể cùng nhau chơi thể thao, cùng nhau ăn trưa, cùng nhau nghỉ

ngoi, cùng nhau đi làm hoặc về cùng nhau. Mỗi quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm, mặc dù mang tính không chính thức, song có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi và kết quả làm việc.

II. LÝ DO VÀ CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH. PHÁT TRIỂN NHÓM

Cá nhân tham gia các nhóm vì nhiều lý do. Các nhóm khác nhau cung cấp những lợi ích khác nhau cho thành viên của mình, vì vậy một người có thể tham gia một số nhóm nhất định. Có thể tóm tắt lý do phổ biến nhất khiến mọi người tham gia một nhóm nào đó như sau:

Tại sao mọi người tham gia các nhóm?	
<i>Lý do</i>	<i>Lợi ích</i>
An toàn	Bằng cách tham gia một nhóm nào đó, các cá nhân có thể giảm được tình trạng mất an toàn của tình trạng đơn lẻ. Mọi người cảm thấy mạnh mẽ và tự tin hơn khi họ thuộc vào một nhóm nào đó.
Hội nhập	Các nhóm có thể đáp ứng các nhu cầu xã hội. Mọi người có thể phát triển mối quan hệ khi là thành viên nhóm. Đối với nhiều người, những mối quan hệ trong công việc này thoả mãn nhu cầu hội nhập của họ.
Sức mạnh	Điều gì một cá nhân riêng lẻ không thể đạt được lại thường có thể đạt được thông qua hành động nhóm. Trong nhiều trường hợp nhóm thường có lợi thế hơn cá nhân vì nó hội tụ được tài năng, kiến thức để hoàn thành công việc.

Quá trình hình thành và phát triển nhóm thường bao gồm 4 giai đoạn: giai đoạn hình thành, giai đoạn xảy ra những xung

đột, giai đoạn bình thường hóa và giai đoạn hoạt động trôi chảy.

Hình thành là giai đoạn đầu tiên khi nhóm mới được thành lập. Các thành viên trong nhóm còn rụt rè, giữ gìn, sống khép kín và ít chia sẻ. Xung đột hoặc sự không hài lòng thường mang tính chất cá nhân và không được bày tỏ một cách công khai. Trong giai đoạn thứ hai-giai đoạn xung đột-các tính cách trong nhóm bắt đầu va chạm và hình thành nên các “bè phái”. Sự giao tiếp trong nhóm ở giai đoạn này vẫn còn hạn chế vì một số cá nhân chưa sẵn sàng lắng nghe và chưa thật cởi mở với những thành viên khác trong nhóm. Sau giai đoạn xung đột là giai đoạn bình thường hóa. Đây là lúc mà các thành viên bắt đầu nhận thấy lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và giảm bớt xung đột nội bộ. Các thành viên trong nhóm bắt đầu cảm thấy an toàn khi bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở. Sự tiến bộ lớn nhất của giai đoạn này là mọi người bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và các thành viên đều nhận thức được điều này. Giai đoạn bình thường hóa còn được gọi là giai đoạn hình thành các chuẩn mực nhóm. Giai đoạn hoạt động trôi chảy bắt đầu khi nhóm đã làm việc ổn định, các thành viên thoải mái và tự do trao đổi quan điểm với nhau. Nhóm hỗ trợ các thành viên của mình và có trong nhóm có sự đồng thuận đối với quyết định chung.

III. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HÀNH VI CÁ NHÂN TRONG NHÓM

Nhóm không phải là một đám đông vô tổ chức. Nhóm được tổ chức theo những nguyên tắc nhất định và có ảnh hưởng đến hành vi của các thành viên.

1. Vai trò của cá nhân trong nhóm

Vai trò là tập hợp các chuẩn mực hành vi mà một người nắm giữ một vị trí nhất định trong một nhóm phải tuân thủ.

Vai trò ảnh hưởng đến hành vi cá nhân. Mỗi người đều có một số vai trò nhất định, và hành vi của người đó thay đổi theo vai trò của họ trong nhóm. Để hiểu được hành vi của một cá nhân trong những tình huống cụ thể chúng ta cần biết được vai trò mà cá nhân đó đang thực hiện.

Ví dụ: Cô Lan làm việc tại Ban Dịch vụ thị trường của Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam. Trong công việc và trong cuộc sống cô có những *vai trò* khác nhau. Chẳng hạn, cô là Trưởng phòng Dịch vụ trên không, chịu trách nhiệm trước Trường ban về việc cung cấp đầy đủ và kịp thời các dịch vụ trên không cho khách như suất ăn, báo chí, phim, nhạc.... Ngoài ra, cô còn là người vợ, người mẹ trong gia đình, là thành viên hội phụ huynh ở trường con gái mình và là thành viên của đội bóng chuyền Hãng Hàng không.

Cô Lan có thể có những hành động và thái độ khác nhau nếu các nhóm mà cô là thành viên tạo cho cô những vai trò khác nhau. Chẳng hạn, trong công việc, cô rất nguyên tắc và luôn đòi hỏi cao đối với nhân viên của mình. Nếu nhân viên không hoàn thành tốt công việc được giao, họ có thể bị khiển trách hoặc kỷ luật, kể cả những người mà cô rất thân thiết và quý mến. Nhưng khi tham gia đánh bóng, cô lại là người hết sức vui vẻ, dễ gần và hài hước. Rõ ràng là hành vi của chính cô Lan ngoài công việc, trong khung cảnh đồng đội, bạn bè không giống như hành vi của chính cô, với tư cách là người lãnh đạo khi bàn về những vấn đề có liên quan đến công việc.

Nghiên cứu về vai trò của cá nhân trong nhóm có ý nghĩa rất lớn đối với các nhà quản lý. Khi biết đối tượng của mình thuộc nhóm nào và vai trò của họ ra sao, người quản lý sẽ dự đoán chính xác hơn về hành vi của nhân viên và tìm được cách tốt nhất để xử lý các tình huống đó.

2. Chuẩn mực nhóm

Chuẩn mực nhóm là các tiêu chuẩn hành vi trong khuôn khổ một nhóm mà các thành viên phải tuân thủ.

Mỗi nhóm sẽ thiết lập một tập hợp các chuẩn mực riêng của nhóm. Chẳng hạn, các chuẩn mực nhóm có thể là: ăn mặc như thế nào cho phù hợp, đến muộn ở mức độ nào thì có thể chấp nhận được, công việc phải hoàn thành ra sao, thông tin phải giữ kín ở mức độ nào, quan hệ trong và ngoài công việc như thế nào. Tuy nhiên, chuẩn mực mà các nhà quản lý quan tâm nhất là các *chuẩn mực liên quan đến công việc*. Những chuẩn mực này có ảnh hưởng rất lớn tới kết quả hoạt động của cá nhân. Khi được nhóm nhất trí và chấp nhận, *các chuẩn mực có ảnh hưởng lớn đến hành vi của các thành viên trong nhóm*. Chẳng hạn trên thực tế, có thể thấy có những trường hợp, trong đó một nhân viên rất có năng lực và động lực làm việc cao nhưng kết quả đạt được rất thấp do ảnh hưởng quá lớn của các chuẩn mực nhóm. Các chuẩn mực này ngăn cản các thành viên thực hiện công việc ở mức độ cao.

Có thể thấy rằng *các nhóm thường gây áp lực đối với các thành viên để đưa hành vi của họ vào khuôn khổ những chuẩn mực của nhóm*. Nếu như một người nào đó trong nhóm vi phạm các chuẩn mực, các thành viên nhóm sẽ hành động để điều chỉnh hoặc thậm chí là trừng phạt sự vi phạm này. Các nghiên cứu Hawthorne và nghiên cứu của Solomon Asch đã chứng minh ảnh hưởng của chuẩn mực nhóm đến hành vi cá nhân.

Nghiên cứu Hawthorne: Nghiên cứu được tiến hành đối với các nhân viên làm việc tại một ngân hàng. Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét tác động của việc áp dụng chế độ lương có thưởng và chuẩn mực nhóm đối với hành vi của người lao động. *Giả thuyết được đặt ra là các nhân viên sẽ tối đa hóa*

năng suất của mình khi họ thấy rằng năng suất lao động trực tiếp liên quan đến các phần thưởng kinh tế. Trái với dự đoán, kết quả nghiên cứu đã cho thấy rằng năng suất lao động không tăng. Điều gì đang diễn ra vậy?

Những cuộc phỏng vấn đã xác định được rằng một số người trong nhóm này đang hoạt động dưới khả năng của bản thân mình nhằm bảo vệ quyền lợi chung của nhóm. Các thành viên sợ rằng nếu họ tăng đáng kể kết quả đầu ra của mình thì mức khen thưởng theo đơn vị sẽ bị cắt giảm, sản lượng dự kiến hàng ngày sẽ tăng lên, số công nhân trong nhóm có thể giảm đi hoặc những người chậm chạp hơn sẽ bị khiển trách. Vì vậy, nhóm này đã cố giữ năng suất lao động ở mức trung bình - không cao quá, cũng không thấp quá. Họ liên kết với nhau để bảo đảm rằng kết quả lao động của họ là gần như nhau. Ngoài ra, nhóm này cũng thực hiện các biện pháp nhất định buộc mọi người phải tuân theo chuẩn mực đã đề ra. Họ chế nhạo, giễu cợt và thậm chí là quật vào tay những người vi phạm các chuẩn mực của nhóm. Họ cũng tẩy chay những cá nhân có hành vi chống lại lợi ích của nhóm.

Nghiên cứu Hawthorne cho phép rút ra những kết luận sau đây:

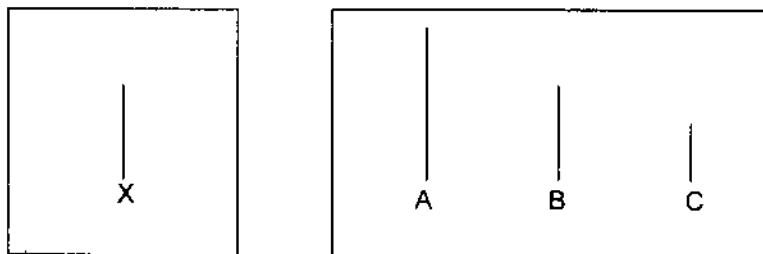
- Nhóm có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi cá nhân.
- Chuẩn mực nhóm chi phối và tác động mạnh đến kết quả làm việc cá nhân.
- Lợi ích kinh tế là nhân tố quyết định kết quả làm việc của nhân viên, nhưng không mạnh mẽ bằng các chuẩn mực, những tình cảm và tính bảo đảm trong nhóm.

Những phát hiện trong nghiên cứu Hawthorne có ý nghĩa to lớn trong việc giải thích hành vi nhóm, đặc biệt là ảnh hưởng của chuẩn mực nhóm đến hành vi làm việc của cá nhân.

Nghiên cứu của Solomon Asch: Asch lập ra các nhóm gồm 7-8 người ngồi trong một lớp học. Các nhà nghiên cứu yêu cầu những người này so sánh hai hình vẽ với nhau. Hình vẽ đầu có một vạch kẻ và hình vẽ thứ hai có ba vạch kẻ với độ dài khác nhau (xem hình 5.1). Một trong những vạch kẻ trong hình vẽ thứ hai giống hệt với vạch kẻ trong hình vẽ thứ nhất. Sự khác biệt về độ dài vạch kẻ rất rõ ràng và điều đó có thể nhận thấy bằng mắt thường. Các nhà nghiên cứu yêu cầu đối tượng tham gia thử nghiệm nói thật to vạch kẻ nào trong số ba vạch kẻ giống với vạch kẻ duy nhất của hình vẽ kia. Thông thường, độ sai sót của các thử nghiệm kiểu này ở mức dưới 1%. Nhưng điều gì xảy ra nếu các thành viên trong nhóm bắt đầu có những câu trả lời không đúng? Liệu các áp lực của nhóm có khiến một đối tượng thử nghiệm sửa lại câu trả lời của mình để giống với những người khác không? Đó là những gì Asch muốn biết.

Để tìm được câu trả lời cho vấn đề nghiên cứu, Asch đã bố trí nhóm sao cho chỉ có những người trong nhóm thử nghiệm là không nhận thức được rằng cuộc thí nghiệm này đã được "sắp đặt trước". Ghế ngồi được sắp xếp sao cho các đối tượng thử nghiệm là người cuối cùng phải nói ra nhận xét của mình.

Hình 5.1: Các hình vẽ được sử dụng trong Nghiên cứu Asch



Lần thử nghiệm đầu tiên, tất cả các đối tượng thí nghiệm đều đưa ra câu trả lời đúng. Và lần thử nghiệm thứ hai, người đầu tiên đưa ra một câu trả lời sai, chẳng hạn người đó nói rằng

vạch C giống với vạch X. Người tiếp theo cũng đưa ra một câu trả lời sai y hệt như vậy, và những người khác cũng thế cho đến khi đến lượt đối tượng thử nghiệm. Anh ta biết rằng "B" là giống với "X", song mọi người lại nói rằng đó là "C". Liệu đối tượng thử nghiệm có dám phát biểu một cách công khai sự nhận thức của mình hay là anh ta sẽ đưa ra một câu trả lời không đúng để cho câu trả lời đó hợp với câu trả lời của các thành viên khác trong nhóm?

Kết quả mà Asch thu được cho thấy rằng có 35% các đối tượng thử nghiệm đưa ra những câu trả lời mà họ đã biết là sai nhưng lại nhất quán với những câu trả lời của các thành viên khác trong nhóm.

Kết quả thử nghiệm cho phép kết luận rằng có những chuẩn mực nhóm buộc các cá nhân phải tuân theo. Có thể nói rằng khi quan điểm của một cá nhân về các dữ kiện khách quan khác với quan điểm của những người khác trong nhóm, anh ta thường cảm thấy bị áp lực buộc phải nêu ra quan điểm của mình sao cho phù hợp với quan điểm của những người khác. Với tư cách là thành viên của một nhóm, nếu muốn được nhóm tiếp tục chấp nhận, các cá nhân phải là người tuân thủ các chuẩn mực của nhóm. Có rất nhiều bằng chứng cho thấy rằng các nhóm có thể có áp lực buộc các thành viên phải thay đổi thái độ và hành vi của mình cho phù hợp với chuẩn mực của nhóm.

3. Tính liên kết nhóm

Tính liên kết nhóm là mức độ mà các thành viên gắn kết với nhau. Tính liên kết ảnh hưởng đến năng suất của nhóm.

Mối quan hệ giữa tính liên kết và năng suất nhóm phụ thuộc vào các chuẩn mực mà nhóm đã đưa ra. Tính liên kết của nhóm càng cao thì các thành viên càng tuân theo các mục tiêu của nhóm. Nếu như các mục tiêu có liên quan đến kết quả thực hiện

công việc (số lượng, chất lượng, thời hạn...) mà nhóm đặt ra ở mức cao thì một nhóm liên kết sẽ có năng suất hơn một nhóm không liên kết. Nếu như tính liên kết cao và các mục tiêu về kết quả công việc thấp, thì năng suất sẽ thấp. Nếu như tính liên kết thấp và các mục tiêu về kết quả công việc cao, thì năng suất sẽ gia tăng, nhưng gia tăng không mạnh mẽ bằng trong tình huống nhóm có mức độ liên kết cao - mục tiêu về kết quả công việc cao. Khi mà cả tính liên kết và các mục tiêu liên quan đến kết quả công việc đều thấp, năng suất lao động sẽ thay đổi không đáng kể. Những kết luận này được tóm tắt trong hình 5.2.

Hình 5.2: Mối quan hệ giữa tính liên kết và năng suất

		Tính liên kết	
		Cao	Thấp
Mục tiêu về kết quả công việc của nhóm	Cao	Tăng mạnh về năng suất	Tăng vừa phải về năng suất
	Thấp	Giảm về năng suất	Không có tác động đáng kể đến năng suất

Để phát triển tính liên kết nhóm các nhà quản lý có thể sử dụng các biện pháp sau đây:

- Giảm qui mô nhóm;
- Khuyến khích các thành viên đồng tình ủng hộ các mục tiêu nhóm;
- Tăng lượng thời gian mà các thành viên nhóm ở bên nhau (trong công việc cũng như trong cuộc sống);

- Tăng địa vị của nhóm và tầm quan trọng được là thành viên trong nhóm;

- Thúc đẩy cạnh tranh với các nhóm khác;

- Trao phần thưởng cho nhóm chứ không phải cho các thành viên...

4. Quy mô nhóm

Quy mô của một nhóm có ảnh hưởng đến hành vi tổng thể của nhóm. Có thể tạm qui định những nhóm có trên 10 thành viên là nhóm lớn và dưới 7 thành viên là nhóm nhỏ. Trên thực tế các nhóm nhỏ thường hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn so với các nhóm lớn. Tuy nhiên, nếu như nhóm tham gia vào việc giải quyết vấn đề, các nhóm lớn thường đạt điểm cao hơn so với các nhóm nhỏ.

Quy mô nhóm là nguyên nhân dẫn đến tình trạng ỷ lại. Sự ỷ lại là xu hướng mà các cá nhân khi làm việc tập thể ít nỗ lực hơn so với khi làm việc một mình.

Khi tiến hành các nghiên cứu về các nhóm, người ta thường đưa ra giả thuyết ban đầu là tinh thần đồng đội thường kích thích nỗ lực cá nhân và nâng cao năng suất tổng thể của nhóm. Kết quả nghiên cứu đã phủ nhận ý tưởng này.

Vào cuối những năm 1920, một nhà tâm lý học người Đức tên là Ringelmann đã so sánh kết quả của cá nhân và kết quả nhóm trong việc kéo dây thừng. Ông dự đoán rằng *nỗ lực của nhóm ít ra cũng ngang bằng với tổng các nỗ lực của từng cá nhân trong nhóm*. Điều đó có nghĩa là ba người cùng nhau kéo sẽ tạo ra một lực nhiều gấp ba lần so với một người. Tuy nhiên, kết quả tìm được không đúng với những kỳ vọng của Ringelmann. Các nhóm ba người chỉ bỏ một lực lớn gấp hai lần rưỡi so với kết quả cá nhân trung bình. Các nhóm có tám người

chỉ tạo một lực chưa bằng bốn lần so với lực của từng cá nhân khi họ kéo một mình.

Tái tạo lại nghiên cứu của Ringelmann với các nhiệm vụ tương tự, các nhà nghiên cứu đã khẳng định những phát hiện của Ringelmann là hoàn toàn đúng. *Việc gia tăng quy mô nhóm có quan hệ nghịch với thành tích cá nhân.* Nhiều hơn chỉ tốt hơn theo nghĩa là năng suất tổng thể của một nhóm bốn người lớn hơn so với năng suất của một hoặc hai người, nhưng năng suất cá nhân của mỗi thành viên nhóm lại giảm đi. Nguyên nhân của tình trạng này là do tính ý lại của mỗi cá nhân khi làm việc nhóm. Một số thành viên trong nhóm cho rằng những người khác trong nhóm không xứng đáng được mức phần việc của mình. Nếu các cá nhân nhìn thấy những người khác lười biếng, họ có thể lập lại "sự công bằng" bằng cách giảm bớt nỗ lực của mình. Một cách giải thích khác là sự phức tạp trong việc xác định công lao đóng góp của mỗi cá nhân trong nhóm. Trên thực tế, khi làm việc theo nhóm, kết quả cụ thể của mỗi cá nhân thường khó xác định. Vì vậy mối quan hệ sự đóng góp của mỗi cá nhân và kết quả công việc của nhóm không phải lúc nào cũng có thể xác định một cách rõ ràng. Trong những tình huống như vậy, tính hiệu quả của nhóm sẽ giảm khi các cá nhân nghĩ rằng phần đóng góp của họ không thể đo lường được.

5. Thành phần nhóm

Thông thường, các hoạt động của nhóm đòi hỏi những kỹ năng và kiến thức đa dạng. Vì vậy, các nhóm không đồng nhất (bao gồm các cá nhân không giống nhau) sẽ hiệu quả hơn so với các nhóm đồng nhất bởi vì trong các nhóm này, thông tin cũng như năng lực mà các thành viên có được sẽ đa dạng hơn.

Khi một nhóm không đồng nhất về mặt giới tính, tính cách và quan điểm, thì có nhiều khả năng là nhóm đó có những đặc

điểm cần thiết để hoàn thành một cách có hiệu quả các nhiệm vụ của mình. Mặc dù có thể xảy ra trường hợp là các nhóm không đồng nhất này có nhiều khả năng xung đột hơn, và khi các cá nhân có lập trường khác nhau thì khả năng thích nghi sẽ hạn chế, nhưng thực tế đã chỉ ra rằng, các nhóm không đồng nhất thường hoạt động hữu hiệu hơn so với các nhóm đồng nhất.

Sự khác biệt về chủng tộc cũng thường ảnh hưởng đến quá trình hoạt động của nhóm, ít nhất là trong thời gian ngắn trước mắt. Đa dạng văn hóa dường như là một nhân tố quý báu để thực hiện những công việc đòi hỏi phải có những cách nhìn khác nhau. Nhưng các nhóm này thường gặp khó khăn trong việc học cách làm việc với nhau và giải quyết vấn đề. Những khó khăn này sẽ mất dần qua thời gian. Khi mới thành lập, các nhóm đa dạng về văn hoá thường hoạt động không tốt như các nhóm đồng nhất, song những khác biệt sẽ biến mất sau khoảng ba tháng. Lý do ở đây là các nhóm đa dạng phải mất một thời gian để học cách vượt qua những bất đồng về quan điểm trong cách giải quyết vấn đề.

6. Địa vị cá nhân trong nhóm

Địa vị là sự phân bậc trong phạm vi một nhóm. Địa vị có thể đạt được một cách chính thức, có nghĩa là, địa vị do tổ chức quy định, thông qua các chức vụ nhất định. Địa vị chính thức thường gắn liền với lợi ích: lương cao hơn, quyền quyết định nhiều hơn, lịch trình làm việc dễ chịu hơn. Chính điều này tạo ra giá trị của địa vị.

Ngoài ra, địa vị có thể đạt được một cách không chính thức nhờ những đặc điểm cá nhân như trình độ giáo dục, tuổi tác, giới, kỹ năng hay kinh nghiệm mà được những người khác trong nhóm đánh giá cao. Địa vị không chính thức cũng quan trọng như địa vị chính thức.

Địa vị là một nhân tố quan trọng trong việc hiểu biết hành vi. Trong nghiên cứu kinh điển của mình về nhà hàng, William F. Whyte đã cho thấy tầm quan trọng của địa vị. Thông thường mọi việc sẽ suôn sẻ hơn nếu như người có địa vị cao hơn giao việc cho người có địa vị thấp hơn. Khi những người có địa vị thấp hơn giao việc cho những người có địa vị cao hơn đã nảy sinh sự xung đột giữa hệ thống địa vị chính thức và địa vị không chính thức. Chẳng hạn, khi nhân viên phục vụ bàn chuyển yêu cầu của khách hàng trực tiếp cho người phụ trách bộ phận. Trong trường hợp này, người phục vụ địa vị thấp hơn lại đang giao việc cho người có địa vị cao hơn. Chỉ đơn giản làm thêm một cái giá nhôm để móc phiếu ghi yêu cầu vào, người phục vụ bàn sẽ không trực tiếp đưa yêu cầu xuống nữa, và người phụ trách quầy sẽ gọi họ khi thấy yêu cầu của khách hàng đã sẵn sàng.

Whyte cũng thấy rằng, ở trong bếp, xung đột đã nổ ra khi một vài nhân viên phục vụ giục gã các đầu bếp "làm nhanh lên". Tuy nhiên, Whyte quan sát thấy có một nhân viên phục vụ không gặp phải phiền toái gì. Anh ta đưa cho đầu bếp tờ yêu cầu và bảo người đầu bếp này gọi anh ta ngay khi nào thức ăn làm xong. Trong trường hợp này, quá trình đề xướng hành động được thực hiện theo đúng qui tắc. Trong phân tích của Whyte, ông gợi ý một số thay đổi để tạo ra mối quan hệ phù hợp hơn với thứ bậc địa vị được chấp nhận và từ đó cải thiện đáng kể quan hệ và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Điều quan trọng là phải làm cho các thành viên nhóm tin rằng thứ bậc địa vị trong nhóm là công bằng để các hành vi được thực hiện theo đúng trật tự qui định. Bất kỳ sự bất công nào cũng có thể tạo ra tình trạng mất cân bằng, dẫn đến các loại hành vi không phù hợp. Các thành viên trong nhóm luôn mong muốn rằng địa vị mà một cá nhân có được phải tương ứng với

những nỗ lực của bản thân người đó. Chẳng hạn, Mai và Lan là những người được giới thiệu vào vị trí trưởng phòng của một cơ quan. Nếu như Mai thật sự có khả năng, thì đồng nghiệp và bản thân Lan sẽ nhìn nhận việc lựa chọn Mai là công bằng. Nhưng nếu Lan được chọn bởi vì cô là con dâu của ông giám đốc chứ không phải vì năng lực vượt trội của bản thân, thì đồng nghiệp và Mai sẽ nhận thấy đó là một sự bất công. Sự bất công này có thể dẫn đến các hành vi không tuân thủ yêu cầu của người lãnh đạo mới.

Lợi ích gắn liền với các vị trí chính thức cũng là các nhân tố quan trọng trong việc duy trì sự công bằng. Nếu các thành viên trong nhóm cho rằng có một sự vô lý giữa vị trí của một cá nhân và lợi ích mà anh ta nhận được, thì khi đó đang có sự không tương xứng về địa vị. Một số ví dụ về sự không tương xứng là thu nhập của những người lãnh đạo thấp hơn thu nhập của nhân viên. Các nhân viên trông đợi những thứ mà họ nhận được phải xứng với địa vị mà họ đang nắm giữ.

Mặc dù thành viên của các nhóm thường nhất trí với nhau về các tiêu chí đánh giá địa vị (chẳng hạn các nhà kinh doanh có thể sử dụng thu nhập, tổng giá trị tài sản hay quy mô của các công ty làm nhân tố quyết định địa vị, các quan chức chính phủ lại có thể sử dụng quy mô của cơ quan họ, các nhà nghiên cứu sử dụng số bài viết được xuất bản, công nhân lao động có thể sử dụng số năm công tác, vị trí công việc...) nhưng xung đột vẫn có thể nảy sinh khi các cá nhân chuyển chuyển giữa các nhóm có các tiêu chí địa vị khác nhau hoặc khi các nhóm được cấu thành bởi các cá nhân có nguồn gốc không đồng nhất.

IV. QUYẾT ĐỊNH NHÓM

Khi nhóm được hình thành và đi vào hoạt động có rất nhiều vấn đề cần phải ra quyết định. Tùy thuộc vào tính chất công

việc, tính cấp thiết của việc ra quyết định, quyền hạn, trách nhiệm của các thành viên trong nhóm mà quyết định có thể là quyết định cá nhân hay quyết định tập thể (quyết định nhóm). So với quyết định cá nhân, quyết định nhóm cũng có những ưu, nhược điểm nhất định. Để đảm bảo tính hiệu quả của các quyết định nhóm, qui trình ra quyết định cần được thực hiện chặt chẽ trên cơ sở những phương pháp hợp lý.

1. Quyết định cá nhân và quyết định nhóm

Một ưu thế chủ yếu trong việc ra quyết định cá nhân là *tốc độ*. Một cá nhân không cần phải triệu tập một hoặc nhiều cuộc họp để bàn về những khả năng lựa chọn khác nhau. Vì vậy, khi một quyết định cần được đưa ra nhanh chóng, cá nhân sẽ có lợi thế. Những quyết định cá nhân cũng có *trách nhiệm giải trình rõ ràng*. Chúng ta có thể biết được ai là người ra quyết định và do đó, biết được ai là người chịu trách nhiệm về kết quả của quyết định được ban hành. Trách nhiệm giải trình thường mơ hồ hơn trong các quyết định nhóm vì các quyết định này là ý kiến tập thể, được tập thể tán thành và thông qua. Lợi thế thứ ba của các quyết định cá nhân là sự *nhất quán*. Các quyết định nhóm có thể gặp phải tình trạng tranh giành quyền lực và không thống nhất quan điểm trong nội bộ nhóm. Mặc dù các cá nhân không thể nhất quán một cách triệt để trong việc ra quyết định của mình, song dù sao họ cũng thường nhất quán hơn so với các nhóm.

Các nhóm thường tạo ra *những thông tin và kiến thức toàn diện hơn* trong quá trình ra quyết định. Do có nhiều thông tin hơn, nên *tính đa dạng của các quan điểm cũng tăng*, vì vậy người ta có thể cân nhắc nhiều phương thức và khả năng lựa chọn hơn. Thực tế cho thấy rằng, một nhóm luôn hoạt động tốt hơn một cá nhân, dù đó là cá nhân xuất sắc nhất. Vì vậy, các

nhóm thường đưa ra *những quyết định có chất lượng cao hơn*. Cuối cùng, các nhóm thường đi đến *sự chấp nhận mạnh mẽ hơn đối với một giải pháp*. Nhiều quyết định thất bại bởi vì mọi người không chấp nhận giải pháp đó. Các thành viên nhóm, những người tham gia vào việc đưa ra một quyết định, nhất định sẽ có nhiều khả năng ủng hộ quyết định đó hơn và khuyến khích những người khác chấp nhận nó.

Tuỳ từng hoàn cảnh mà nhà quản lý nên áp dụng hình thức ra quyết định phù hợp. Chẳng hạn, các quyết định cá nhân được áp dụng khi tính cấp thiết của chúng cao, quyết định đó không quan trọng và không đòi hỏi có sự cam kết của cấp dưới trong việc thực hiện và đảm bảo sự thành công.

Xét tổng thể, dù là cá nhân hay nhóm thì quyết định đưa ra cũng nên cân nhắc giữa tính hiệu lực với tính hiệu quả. Về tính hiệu lực, các nhóm thường ưu việt hơn. Chúng tạo ra nhiều khả năng lựa chọn hơn, sáng tạo hơn, chính xác hơn, và đưa ra những quyết định có chất lượng cao hơn so với các cá nhân. Nhưng các cá nhân lại hiệu quả hơn các nhóm. Tính hiệu quả của nhóm kém hơn có thể vì phải mất nhiều thời gian và nguồn lực hơn mới đạt được giải pháp.

2. Tư duy nhóm và việc ra quyết định

Một số người lúc đầu dự định phát biểu hoặc trình bày trước bạn bè, đồng nghiệp, trong lớp học...nhưng sau đó lại quyết định không nói gì cả. Nguyên nhân của tình trạng này một mặt có thể là do những người này xấu hổ, ngại ngùng, song mặt khác, có thể là hậu quả của *tư duy nhóm*.

Tư duy nhóm là hiện tượng xảy ra khi các thành viên nhóm quá chú trọng đến sự tán thành của người khác đến nỗi mà chuẩn mực về sự đồng thuận trong nhóm trở nên quan trọng đối với việc đánh giá thực tiễn và ra quyết định về đường lối hành

động. Tư duy nhóm gây áp lực đối với các ý kiến, quan điểm thiểu số và không phổ biến.

Các nhóm có biểu hiện của tư duy nhóm thường có những đặc điểm sau đây:

(1) Các thành viên nhóm hợp lý hóa bất kỳ sự phản kháng nào đối với những giả thuyết mà họ đã đưa ra;

(2) Các thành viên gây áp lực, buộc mọi người phải ủng hộ cho sự lựa chọn mà đa số đã đưa ra;

(3) Để tạo diện mạo về sự đồng thuận nhóm, những người có ý kiến đối lập với đa số thường giữ yên lặng và sự yên lặng này được hiểu là "đồng ý".

Tư duy nhóm thường ảnh hưởng tiêu cực đến việc ra quyết định. Khi tư duy nhóm diễn ra, người ta thường đánh giá không toàn diện về vấn đề tìm kiếm thông tin hời hợt, thiên lệch có chọn lọc trong việc xử lý thông tin, hạn chế các khả năng lựa chọn, không thấy được những rủi ro của phương án được lựa chọn và không thẩm định lại những điểm mạnh của phương án bị loại bỏ.

Tư duy nhóm chịu ảnh hưởng mạnh nhất của năm yếu tố sau đây: tính gắn kết (mức độ đoàn kết) của nhóm, hành vi của người lãnh đạo, sự cách ly của nhóm với người ngoài, áp lực về thời gian và việc không tuân theo những bước ra quyết định có căn cứ khoa học.

Thứ nhất, tính gắn kết có thể là một yếu tố quý giá bởi vì các nhóm có tính gắn kết cao thường bàn luận nhiều hơn và đưa ra nhiều thông tin hơn so với các nhóm mà quan hệ lỏng lẻo. Nhưng tính gắn kết cũng có thể làm nản lòng ý kiến bất đồng, vì vậy các nhà quản lý cần phải chú ý khi làm việc với một nhóm gắn kết.

Thứ hai, các nhà quản lý nên có phong cách lãnh đạo cởi mở. Phong cách này thể hiện ở việc khuyến khích sự tham gia của những người dưới quyền, kiềm chế nêu quan điểm vào đầu các cuộc họp hoặc thảo luận, khuyến khích tất cả các thành viên nhóm đưa ra những quan điểm khác nhau, và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đi đến một quyết định khôn ngoan.

Thứ ba, các nhà quản lý nên tránh để cho nhóm tự tách mình khỏi môi trường bên ngoài. Các nhóm cách ly thường thiếu thông tin đầy đủ và tính khách quan khi ra quyết định

Thứ tư, các nhà quản lý cần phải giảm thiểu ảnh hưởng của sự hạn chế về thời gian. Khi các thành viên nhóm cảm thấy những áp lực về thời gian đè nặng trong việc đi tới một quyết định, họ sẽ nhờ đến những con đường tắt mà tất yếu dẫn đến sai lầm hay sự đồng thuận hời hợt.

Cuối cùng, các nhà quản lý nên khuyến khích việc sử dụng các bước ra quyết định có cơ sở khoa học. Tuân theo một phương pháp ra quyết định hợp lý sẽ khuyến khích việc góp ý xây dựng và phân tích đầy đủ về những quyết định được lựa chọn.

3. Phương pháp ra quyết định nhóm

Hình thức ra quyết định nhóm phổ biến nhất diễn ra trong các nhóm tương tác trực diện. Tuy nhiên, các nhóm này thường gây áp lực để buộc các thành viên nhóm phải tuân thủ quan điểm chung. *Động não*, *kỹ thuật nhóm danh nghĩa* và *hội họp điện tử* là những phương pháp ra quyết định nhóm tốt nhất có thể áp dụng vì chúng hạn chế đến mức tối đa những hạn chế của các nhóm tương tác trực diện.

Động não: Phương pháp này được thực hiện trên cơ sở áp dụng một quá trình tạo ý tưởng, khuyến khích cá nhân nêu ra ý

kiến của mình về khả năng lựa chọn hoặc giải quyết vấn đề, bất kể khả năng hay cách giải quyết vấn đề đó là tốt hay chưa tốt.

Theo phương pháp này, trong cuộc họp hoặc thảo luận, lãnh đạo nhóm nêu vấn đề một cách rõ ràng sao cho tất cả những người tham gia đều hiểu. Với một khoảng thời gian cho trước, các thành viên nêu ra càng nhiều ý kiến càng tốt. Không ai được phép phê phán, và tất cả những ý kiến nêu ra đều được ghi lại để sau đó bàn luận và phân tích.

Tuy nhiên, động não chỉ đơn thuần là một quá trình tạo ra các ý tưởng. Hai phương pháp sau mới thực sự cho các nhà quản lý những giải pháp cụ thể.

Phương pháp sử dụng nhóm danh nghĩa. Nhóm danh nghĩa hạn chế việc bàn luận và giao tiếp giữa các cá nhân trong quá trình ra quyết định. Các thành viên trong nhóm đều có mặt tại cuộc họp nhưng họ hoạt động hoàn toàn độc lập với nhau. Phương pháp sử dụng nhóm danh nghĩa bao gồm những bước sau đây:

1. Các cá nhân gặp nhau với tư cách là thành viên một nhóm, nhưng trước khi có bất kỳ sự bàn luận nào mỗi thành viên đều phải độc lập viết ra những ý tưởng của mình về vấn đề cần giải quyết.

2. Mỗi thành viên nêu ra ý kiến của mình và các ý kiến đó sẽ được ghi chép lại. Việc thảo luận chỉ được bắt đầu khi không ai còn ý kiến nào khác.

3. Nhóm tiến hành thảo luận và đánh giá các ý tưởng được nêu ra.

4. Mỗi thành viên trong nhóm xếp hạng các ý kiến một cách độc lập. Quyết định cuối cùng là phương án được xếp hạng cao nhất.

Lợi thế chủ yếu của phương pháp này là ở chỗ nó cho phép nhóm gặp nhau một cách chính thức nhưng lại không hạn chế tư duy độc lập của các thành viên như là trong nhóm tương tác truyền thống.

Phương pháp hội họp điện tử. Đây là phương pháp mới nhất trong việc ra quyết định; là sự kết hợp giữa phương pháp sử dụng nhóm danh nghĩa và công nghệ tin học.

Những người tham gia ngồi trước máy tính đã nối mạng. Vấn đề được nêu ra cho tất cả mọi người và họ đánh câu trả lời của mình lên màn hình máy tính. Những bình luận cá nhân, tổng số phiếu bầu... được phóng lên một màn hình to trong phòng.

Lợi thế chủ yếu của hội họp điện tử là khả năng giấu tên, tính trung thực và tốc độ. Những người tham gia có thể giấu tên khi đánh bất kỳ thông điệp nào mà họ muốn, và thông điệp được chiếu lên màn hình cho tất cả mọi người xem khi người tham gia gõ vào bàn phím. Phương pháp này có ưu điểm là tiết kiệm thời gian, loại trừ tối đa việc tán gẫu, tránh tình trạng lạc đề và cho phép những người tham gia đồng thời nêu ra ý kiến của mình.

Tóm lại, mỗi phương pháp ra quyết định nhóm đều có những ưu nhược điểm nhất định. Vì vậy, tùy thuộc vào tính chất vấn đề cần giải quyết, các yếu tố môi trường, nguồn lực sẵn có... mỗi nhóm có thể lựa chọn hoặc kết hợp những phương pháp trên để có quyết định hợp lý.

Câu hỏi

1. Nhóm được phân loại như thế nào? Cho ví dụ minh họa.
2. Tại sao các cá nhân tham gia vào nhóm?
3. Trình bày mục tiêu của các nghiên cứu Hawthorne và Solomon Asch.
4. Bằng ví dụ thực tế, hãy chứng minh rằng hành vi của các cá nhân trong nhóm thay đổi theo vai trò mà họ đảm nhiệm. Sự hiểu biết về vai trò có ý nghĩa như thế nào đối với các nhà quản lý?
5. Trình bày ưu, nhược điểm của tính liên kết nhóm. Cho ví dụ minh họa.
6. Hành vi của các cá nhân thay đổi như thế nào khi họ là thành viên của nhóm?
7. Phân tích ưu, nhược điểm của quyết định nhóm so với quyết định cá nhân.
8. Tư duy nhóm là gì và nó ảnh hưởng như thế nào đến việc ra quyết định nhóm?
9. Để tăng hiệu quả của quá trình ra quyết định nhóm, các nhà quản lý cần phải làm gì?

Chương 6

LÃNH ĐẠO VÀ QUYỀN LỰC

Sự lãnh đạo năng động và hiệu quả của người quản lý là một trong những nguyên nhân quan trọng để một tổ chức thành công. Trong một chừng mực nhất định, người lãnh đạo sử dụng quyền lực để điều hành tập thể nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Quyền lực liên quan mật thiết với lãnh đạo, vì nó là một trong những phương tiện để một nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng đến hành vi của người khác. Tuy nhiên, khái niệm về lãnh đạo và quyền lực đã gây sự quan tâm, tranh luận và đôi khi nhầm lẫn trong quá trình phát triển tư duy về tổ chức, quản lý. Chương này nhằm mục tiêu giới thiệu các khái niệm và học thuyết về lãnh đạo; khái niệm và cơ sở của quyền lực; sự khác biệt giữa lãnh đạo và quyền lực. Những kiến thức cơ bản này sẽ giúp cho các nhà nghiên cứu cũng như quản lý hiểu rõ hành vi lãnh đạo thực sự ảnh hưởng tới người khác như thế nào, việc sở hữu và sử dụng quyền lực được thực hiện ra sao trong quá trình điều hành một tổ chức.

I. LÃNH ĐẠO VÀ QUYỀN LỰC: KHÁI NIỆM, MỐI QUAN HỆ VÀ SỰ KHÁC BIỆT

1. Khái niệm

Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định.

Ảnh hưởng này có thể chính thức hoặc không chính thức. Ảnh hưởng chính thức khi cá nhân giữ một vị trí quản lý nào đó

trong tổ chức. Vị trí này có kèm theo một số thẩm quyền nhất định. Ảnh hưởng không chính thức xuất hiện khi cá nhân là người có uy tín trong một nhóm.

Các thuật ngữ “lãnh đạo” và “quản lý” thường được dùng lẫn lộn, nhưng thực chất, giữa các thuật ngữ này có một số sự khác biệt nhất định. Quản lý thường được hiểu là việc thực hiện các chức năng cơ bản như kế hoạch hoá, tổ chức, điều phối và kiểm soát các hoạt động để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Do vậy, các nhà quản lý sẽ quan tâm hơn tới các mục tiêu ngắn hạn và hiệu quả trong việc đạt các mục tiêu đó. Trong khi đó, các nhà lãnh đạo lại có cái nhìn tổng quát hơn, hướng đến những mục tiêu dài hạn, chú trọng vào các vấn đề trao đổi, giao tiếp, thúc đẩy, tạo động lực và thu hút người lao động vào thực hiện mục tiêu.

Nói một cách khác, người quản lý làm cho nhân viên phải tuân thủ do thẩm quyền từ vị trí của họ, còn người lãnh đạo sẽ khiến những người khác nỗ lực làm việc bằng cách chia sẻ, trao đổi, động viên và thu hút họ. Ngoài ra, những người lãnh đạo không chỉ có trong các nhóm chính thức, tức là các nhóm tuân thủ hệ thống thứ bậc quản lý nhất định, mà còn có trong cả các nhóm không chính thức.

Phong cách lãnh đạo được hiểu là cách thức điển hình mà người quản lý thực hiện chức năng và đối xử với nhân viên của mình. Các phong cách lãnh đạo khác nhau sẽ ảnh hưởng đến mức độ sử dụng quyền lực của nhà quản lý và mức độ tham gia của nhân viên trong việc ra quyết định. Những nghiên cứu của Tannenbaum và Schmidt năm 1973 cho thấy có bốn loại phong cách lãnh đạo điển hình sau đây:

- *Chuyên quyền* (Tells): Người quản lý quyết định mọi vấn đề và hướng dẫn cho nhân viên thực hiện. Nhân viên không được tham gia bất cứ ý kiến gì vào quá trình này.

- *Thuyết phục (Sells)*: Người quản lý vẫn quyết định mọi vấn đề, giải thích cho nhân viên và cố gắng thuyết phục, khuyến khích họ thực hiện các quyết định ấy một cách tự nguyện.
- *Dân chủ (Consults)*: Người quản lý thảo luận với nhân viên về vấn đề cần giải quyết, xem xét và cân nhắc các lời khuyên, các giải pháp do nhân viên đề xuất nhưng sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.
- *Tham gia (Joint)*: Người quản lý nhận định vấn đề, xem xét các giới hạn và cùng nhân viên thảo luận về các giải pháp. Quyết định cuối cùng sẽ dựa trên cơ sở nhất trí của cả người quản lý và tất cả mọi thành viên.

Các phong cách lãnh đạo có thể được trình bày ở hình sau:

Hình 6.1: Các phong cách lãnh đạo

Chuyên quyền				Dân chủ			
Sự kiểm soát của người quản lý				Sự tự chủ của nhân viên			
Người quản lý quyết định mọi vấn đề, nhân viên phải tuân thủ	Người quản lý quyết định mọi vấn đề và thông báo cho nhân viên về các quyết định đó	Người quản lý thuyết phục nhân viên thực hiện các quyết định	Người quản lý đưa ra ý tưởng của mình và đề nghị nhân viên góp ý	Người quản lý phác thảo ý tưởng của mình, đề nghị nhân viên góp ý và sửa đổi.	Người quản lý đưa ra vấn đề, nhân viên đề xuất ý tưởng.	Người quản lý đưa ra vấn đề và đề nghị các nhân viên giải quyết	Người quản lý cho phép nhân viên hành động theo ý muốn của riêng mình trong một giới hạn cụ thể

(Nguồn: *Laurier J. Mullins, Management and Organisational Behavior*, Prentice Hall, seventh edition, trang 293)

Quyền lực là khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định cá nhân hay tập thể. Chẳng hạn, một người nắm giữ quyền lực có thể buộc một nhân viên dưới quyền mình phải đảm bảo tiến độ công việc chung, bất kể bản thân anh ta có muốn hay không.

Khía cạnh quan trọng nhất của quyền lực là sự phụ thuộc. Sự phụ thuộc của một người vào người khác càng lớn bao nhiêu thì quyền lực của người thứ hai đối với người thứ nhất càng mạnh bấy nhiêu.

Một người có thể có quyền lực đối với người khác chỉ khi người đó kiểm soát cái mà người kia muốn. Chẳng hạn, nếu tiền ăn học của một cá nhân nào đó hoàn toàn do một người anh cung cấp, khi đó người anh sẽ có quyền lực, bởi vì có sự phụ thuộc về tài chính trong quan hệ anh - em. Nhưng khi người đó ra trường, có công ăn việc làm và có thu nhập ổn định, quyền lực của người anh có thể sẽ giảm đi đáng kể.

Tính phụ thuộc có quan hệ tỷ lệ nghịch với các nguồn cung ứng thay thế. Khi một người sở hữu bất cứ thứ gì mà những người khác đòi hỏi nhưng chỉ riêng người đó có quyền kiểm soát, thì khi đó người chủ sở hữu lập tức có quyền lực bởi vì những người khác phụ thuộc vào anh ta. Ngược lại, nếu một cái gì đó có dồi dào, việc sở hữu nó sẽ không làm tăng quyền lực. Nếu mọi người đều thông minh, thì sự thông minh sẽ không đem lại cho ai lợi thế. Trong số những người siêu giàu, tiền không phải là quyền lực. Nhưng, nếu một cá nhân có thể tạo ra một sự độc quyền bằng cách kiểm soát nguồn thông tin hoặc bất cứ thứ gì những người khác cần có, thì họ trở nên phụ thuộc vào cá nhân đó. Ngược lại, khả năng lựa chọn càng nhiều thì sự độc quyền càng ít. Nguyên tắc này lý giải, tại sao hầu hết các tổ chức lại sử dụng nhiều nhà cung cấp chứ không mua hàng của một nhà cung cấp duy nhất. Nó cũng lý giải tại sao nhiều người

trong số chúng ta muốn có được sự độc lập tài chính. Độc lập tài chính làm giảm quyền lực của những người khác đối với bản thân mình.

Sự phụ thuộc tăng lên khi nguồn lực mà một cá nhân hay một tổ chức nào đó kiểm soát có ý nghĩa quan trọng và khan hiếm.

Tầm quan trọng: Nếu không một ai muốn có những gì mà một cá nhân đang kiểm soát thì sẽ không có sự phụ thuộc. Vì vậy, để tạo ra sự phụ thuộc, người ta phải kiểm soát những gì được xem là quan trọng.

Sự khan hiếm: Nếu cá nhân hay tổ chức sở hữu những gì có nhiều, việc đó sẽ không làm tăng thêm quyền lực của cá nhân hay tổ chức đó. Một nguồn lực cần phải được xem là khan hiếm để tăng tính phụ thuộc. Điều này giải thích tại sao trong một tổ chức đôi khi nhân viên cấp dưới có hiểu biết hay thông tin quan trọng mà những người lãnh đạo cấp cao không có thường vượt quyền. Quan hệ giữa sự khan hiếm đối với tính phụ thuộc có khả năng tạo ra những hành vi vô lý như không thực hiện các chỉ dẫn trong công việc, khước từ việc đào tạo những người khác, tạo ra ngôn ngữ và thuật ngữ chuyên môn không cho người ngoài hiểu được công việc của họ hoặc thực hiện công việc một cách bí mật nhằm làm cho hoạt động trở nên phức tạp và khó hơn trong thực tế.

Quan hệ khan hiếm - Quan hệ phụ thuộc còn có thể được thấy nhiều hơn trong quyền lực của các loại nghề nghiệp. Những cá nhân làm các nghề mà cầu nhiều hơn cung có thể đặt ra các yêu cầu về lương bổng, phúc lợi cao hơn nhiều so với những người làm các nghề mà cung nhiều hơn cầu.

Quyền lực khác với quyền uy. Quyền lực là sức mạnh nhận

được từ bên ngoài. Quyền lực có thể tồn tại nhưng không được sử dụng. Vì vậy, nó là một khả năng hay tiềm năng. Người ta có thể có quyền lực nhưng không áp đặt nó. Chẳng hạn, người lãnh đạo có quyền kỷ luật nhân viên nếu anh ta luôn không hoàn thành công việc, nhưng người lãnh đạo đã không làm điều đó khi hiểu rõ hoàn cảnh khó khăn của nhân viên này và những nguyên nhân khiến anh ta không thể hoàn thành công việc.

Quyền uy là sức mạnh phát sinh tự nhiên từ bên trong, được hình thành trên cơ sở nhân cách và khả năng thực sự của người lãnh đạo. Chẳng hạn, cách ứng xử tế nhị của người lãnh đạo có thể làm nhân viên nể trọng và nỗ lực hơn trong công việc.

Trong một tổ chức nếu quyền uy nhỏ và quyền lực lớn thì tổ chức sẽ suy thoái. Ngược lại, nếu quyền uy đi trước và quyền lực phát sinh theo sau thì tổ chức sẽ vững mạnh.

2. Mối quan hệ và sự khác biệt giữa lãnh đạo và quyền lực

Lãnh đạo và quyền lực có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Các nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực làm phương tiện đạt được mục tiêu của nhóm và quyền lực cũng là phương tiện để đạt được các thành tựu.

Tuy nhiên, lãnh đạo và quyền lực có những điểm khác nhau. Sự khác nhau thứ nhất có liên quan tới tính phù hợp của mục tiêu. Quyền lực không đòi hỏi phải có tính phù hợp về mục tiêu mà chỉ là sự phụ thuộc đơn thuần. Trong khi đó, lãnh đạo đòi hỏi có sự phù hợp giữa mục tiêu của người lãnh đạo và người được lãnh đạo. Sự khác biệt thứ hai thể hiện ở chỗ: người lãnh đạo một tổ chức luôn có quyền lực nhất định đối với nhân viên của mình, trong khi đó người có quyền lực không nhất thiết phải là người lãnh đạo.

II. CÁC HỌC THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO

1. Học thuyết cá tính điển hình

Học thuyết này cho rằng người lãnh đạo có một số tính cách, đặc điểm cá nhân mà người bình thường không có.

Cụ thể là, người lãnh đạo khác với những người không làm lãnh đạo ở chỗ họ có 6 đặc điểm sau đây: (1) Nghị lực và tham vọng; (2) Mong muốn trở thành người lãnh đạo và có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác; (3) Chính trực (trung thực và chân thật trong quan hệ với những người khác); (4) Tự tin (quyết đoán, dứt khoát và tin tưởng ở mình); (5) Thông minh; (6) Hiểu biết rộng về chuyên môn.

Chính vì không phải tất cả mọi cá nhân đều có những phẩm chất này, nên chỉ những người có những phẩm chất đó mới được coi là những nhà lãnh đạo tiềm năng. Học thuyết này nghi ngờ khả năng đào tạo các cá nhân để họ đảm nhiệm được các cương vị lãnh đạo. Theo họ, đào tạo lãnh đạo sẽ chỉ có hiệu quả đối với những người có năng lực lãnh đạo bẩm sinh.

Nhược điểm cơ bản của những người theo học thuyết này là ở chỗ họ không thấy được tác động của các yếu tố ngoại cảnh đến hiệu quả của lãnh đạo. Trên thực tế, một cá nhân có thể trở thành người lãnh đạo nếu họ có các đặc điểm, cá tính phù hợp như đã nêu trên. Tuy nhiên, họ chỉ có thể lãnh đạo một tổ chức thành công nếu họ biết lựa chọn các biện pháp cũng như quyết định phù hợp trong những hoàn cảnh cụ thể.

2. Học thuyết hành vi

Từ cuối những năm 40 đến giữa thập kỷ 60, các nhà nghiên cứu bắt đầu quan tâm đến hành vi ứng xử của những người lãnh đạo với hy vọng tìm ra những đặc trưng cơ bản trong phong cách của họ.

Hai công trình nghiên cứu nổi tiếng nhất quan tâm đến phong cách ứng xử của người lãnh đạo là nghiên cứu của trường đại học Tổng hợp bang Ohio và nghiên cứu của trường đại học Michigan.

• *Nghiên cứu của Trường đại học Ohio*

Một trong những lý thuyết hành vi mang tính toàn diện và mô phỏng nhất là lý thuyết được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu của Trường Đại học Ohio vào cuối những năm 1940. *Mục tiêu của các nghiên cứu này là xác định những đặc điểm cơ bản trong hành vi ứng xử của nhà lãnh đạo. Họ đặc biệt chú ý tới hai khía cạnh chủ yếu đó là khả năng tổ chức và sự quan tâm.*

Khả năng tổ chức là mức độ nhà lãnh đạo có thể xác định vai trò của mình và của cấp dưới cũng như phối hợp các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu. Nó bao gồm hành vi nhằm tổ chức công việc, quan hệ trong công việc và đề ra các mục tiêu.

Sự quan tâm là mức độ mà người lãnh đạo có thể có các mối quan hệ nghề nghiệp trên cơ sở tin tưởng, tôn trọng ý kiến cấp dưới và quan tâm tới tâm tư nguyện vọng của cấp dưới.

Để thu thập thông tin về hành vi của các nhà lãnh đạo, nhóm nghiên cứu của Trường Đại học Ohio đã xây dựng bảng câu hỏi có tên "Bảng mô tả hành vi lãnh đạo". Bảng câu hỏi gồm 15 mục với các câu hỏi liên quan đến hai đặc điểm chủ yếu của nhà lãnh đạo: khả năng tổ chức và sự quan tâm. Các nhà nghiên cứu yêu cầu nhân viên mô tả lại hành vi của người lãnh đạo trực tiếp. Kết quả xử lý thông tin cho thấy rằng: nhà lãnh đạo được coi là có khả năng tổ chức nếu họ được mô tả là có thực hiện các công việc như "phân công thành viên trong nhóm thực hiện nhiệm vụ cụ thể", "mong muốn công nhân duy trì tiêu chuẩn hoạt động rõ ràng" và "coi trọng việc đúng tiến

độ, thời hạn". Một nhà lãnh đạo có sự quan tâm cao là người giúp đỡ cấp dưới trong những vấn đề cá nhân, là một người chan hoà và thân thiện và đối xử công bằng với cấp dưới (xem ví dụ trong bảng 6.1).

Bảng 6.3: Ví dụ về sự đánh giá của nhân viên đối với nhà lãnh đạo

Sự quan tâm	Khả năng tổ chức
<ul style="list-style-type: none"> - Người lãnh đạo dành thời gian để lắng nghe ý kiến của các thành viên trong nhóm. 	Người lãnh đạo phân công nhiệm vụ cụ thể cho các thành viên của nhóm.
<ul style="list-style-type: none"> - Người lãnh đạo thân mật và dễ gần. 	Người lãnh đạo yêu cầu các thành viên của nhóm tuân thủ những nguyên tắc và qui định đã đề ra.

Ngoài bảng hỏi dành cho nhân viên, nhóm nghiên cứu còn xây dựng cả bảng hỏi dành riêng cho các nhà lãnh đạo nhằm mục đích thu thập ý kiến của họ về phong cách lãnh đạo của chính mình.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nhà lãnh đạo có khả năng tổ chức và sự quan tâm cao sẽ làm việc hiệu quả hơn, làm cho nhân viên thoải mái hơn so với những người hoặc chỉ có đầu óc tổ chức, hoặc chỉ có sự quan tâm, hoặc không có cả khả năng tổ chức lẫn sự quan tâm. Tuy nhiên, người lãnh đạo này không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tích cực. Chẳng hạn, người lãnh đạo có khả năng tổ chức cao luôn đòi hỏi nhân viên của mình phải hoàn thành nhiệm vụ ở mức cao nhất có thể được, chấp hành tốt kỷ luật lao động, đảm bảo tiến độ công việc... Những người không đáp ứng yêu cầu có thể bị khiển

trách hoặc sa thải. Vì vậy, mức độ thoả mãn công việc của một số người giảm đi và biến động nhân sự sẽ xảy ra. Nói tóm lại, nghiên cứu của Trường Đại học tổng hợp Bang Ohio cho thấy người lãnh đạo có khả năng tổ chức cao và quan tâm đến nhân viên, nhìn chung mang lại kết quả tích cực. Tuy nhiên, hiệu quả lãnh đạo còn chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài. Vì vậy các nhân tố ngoại cảnh cần được đưa thêm vào xem xét trong lý thuyết này.

• *Nghiên cứu của Trường Đại học Michigan*

Trong cùng thời gian, Trường Đại học Michigan cũng thực hiện nghiên cứu về lãnh đạo với mục đích tương tự: *xác định phong cách ứng xử của nhà lãnh đạo*. Họ phân biệt hai loại lãnh đạo: lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm và lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm.

Lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm là những người nhấn mạnh tới mối quan hệ cá nhân. Họ gắn lợi ích cá nhân với nhu cầu của cấp dưới và chấp nhận sự khác biệt cá nhân giữa các thành viên. Trái lại, *lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm* lại nhấn mạnh tới các nhiệm vụ phải thực hiện cũng như khía cạnh kỹ thuật của công việc. Mối quan tâm chính của họ là làm thế nào để hoàn thành công việc và các thành viên trong nhóm là phương tiện để đạt được mục tiêu này.

Các nhà nghiên cứu của Michigan đánh giá cao các nhà lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm. Họ cho rằng phong cách lãnh đạo này tạo ra sự thoả mãn lớn hơn cho người lao động, vì vậy năng suất làm việc sẽ cao hơn. Trong khi đó làm việc dưới sự lãnh đạo của những người lấy công việc làm trọng tâm, nhân viên thường cảm thấy ít thoả mãn hơn và vì vậy năng suất lao động thường thấp hơn.

• Sơ đồ hoá học thuyết hành vi

Học thuyết hành vi đã được Robert Blake và Jane Mouton minh họa dưới dạng biểu đồ (xem hình 6.2).

Mỗi quan tâm đến công việc được thể hiện trên trục hoành và mỗi quan tâm đến con người được thể hiện trên trục tung. Mỗi trục có 9 ô. Một người lãnh đạo được đánh giá ở bậc thứ 9 trên trục hoành là người có sự quan tâm tối đa đến công việc. Một người lãnh đạo được xếp ở bậc thứ 9 trên trục tung là người có sự quan tâm tối đa đến con người. 9 ô trên trục hoành và 9 ô trên trục tung tạo nên 81 vị trí khác nhau mà phong cách của nhà lãnh đạo có thể rơi vào một trong các vị trí đó.

Dựa vào những kết quả nghiên cứu cơ bản, Blake và Mouton kết luận rằng nhà quản lý làm việc hiệu quả nhất là những người vừa quan tâm đến công việc, vừa quan tâm đến con người (ô 9,9). Ngược lại, những người có phong cách lãnh đạo rơi vào ô 9,1 (lấy công việc làm trọng tâm) hoặc 1,9 (lấy con người làm trọng tâm) là những nhà quản lý tồi. Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh rằng, kết luận mà Blake và Mouton đưa ra không phải đúng trong mọi tình huống.

Tóm lại, học thuyết hành vi đã cố gắng xác định những hành vi ứng xử đặc trưng của người lãnh đạo. Tuy nhiên, cũng như học thuyết cá tính điển hình, các nhà nghiên cứu của học thuyết hành vi không xác định được ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến thành công hay thất bại của nhà lãnh đạo.

Học thuyết cá tính điển hình và học thuyết hành vi có ý nghĩa thực tiễn hoàn toàn khác nhau. Nếu giả thiết rằng học thuyết cá tính điển hình được công nhận thì có nghĩa là người ta có thể lựa chọn người lãnh đạo hiệu quả ngay từ khi tổ chức được thành lập. Ngược lại, nếu việc nghiên cứu hành vi xác định được các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi của

lãnh đạo thì chúng ta có thể đào tạo các nhà lãnh đạo tương lai. Sự khác nhau giữa học thuyết cá tính điển hình và học thuyết hành vi về mặt ứng dụng nằm trong những giả thuyết nghiên cứu của chúng. Nếu học thuyết cá tính điển hình là đúng thì các nhà lãnh đạo về cơ bản có năng lực lãnh đạo bẩm sinh. Mặt khác, nếu có những hành vi đặc biệt mà các nhà lãnh đạo phải có thì ta có thể dạy về lãnh đạo trên cơ sở xây dựng chương trình đào tạo những mẫu ứng xử cho những cá nhân có mong muốn trở thành lãnh đạo. Đây chắc chắn là điều thú vị hơn vì nếu việc đào tạo này được thực hiện, chúng ta có thể có một đội ngũ các nhà lãnh đạo có hiệu quả.

Hình 6.2: Sơ đồ về phong cách ứng xử của nhà lãnh đạo

Quan tâm đến con người	Cao	9	(1,9)															(9,9)	
		8																	
		7																	
		6																	
		5							(5,5)										
		4																	
		3																	
		2																	
		1		(1,1)															
			Thấp						Quan tâm đến công việc										Cao

Chú giải:

Quản lý kiểu (1,9): Sự quan tâm thực sự đến nhu cầu của con người nhằm thoả mãn các quan hệ, tạo nên bầu không khí tâm lý xã hội dễ chịu.

Quản lý kiểu (5,5): Sự hoạt động của tổ chức có thể ở mức độ vừa phải trên cơ sở cân đối giữa công việc và sự thoả mãn của người lao động.

Quản lý kiểu (1,1): Cố gắng ở mức tối thiểu để hoàn thành công việc phải làm, để giữ được tư cách là thành viên của tổ chức.

Quản lý kiểu (9,1): Hiệu quả trong các hoạt động là kết quả của việc bố trí các điều kiện làm việc tối ưu mà ít quan tâm đến các yếu tố thuộc con người.

Quản lý kiểu (9,9): Người lãnh đạo quan tâm đến cả công việc lẫn mối quan hệ.

3. Học thuyết về lãnh đạo theo tình huống

Các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng: Thành công hay thất bại của người lãnh đạo không đơn thuần phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân hay hành vi ứng xử của họ. Hoàn cảnh bên ngoài cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng quan trọng. Vì vậy phong cách lãnh đạo phải phù hợp với tình huống cụ thể.

Nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng xác định các yếu tố môi trường ảnh hưởng tới tính hiệu quả của lãnh đạo. Học thuyết Fiedler, học thuyết đường dẫn tới đích là những học thuyết về lãnh đạo theo tình huống (hay còn gọi là học thuyết ngẫu nhiên - bởi vì các yếu tố môi trường tác động đến việc lãnh đạo thường mang tính ngẫu nhiên) được nhiều người quan tâm.

• Học thuyết Fiedler

Fred Fiedler đã phát triển mô hình đầu tiên về sự lãnh đạo theo tình huống. Ông cho rằng hiệu quả hoạt động của nhóm phụ thuộc vào sự hoà hợp giữa nhà lãnh đạo với nhân viên và mức độ ảnh hưởng của các điều kiện bên ngoài. Vì vậy, để lãnh đạo có hiệu quả, người ta phải xác định phong cách lãnh đạo của mỗi người và đặt họ vào hoàn cảnh phù hợp với phong cách đó.

Với quan điểm trên, nghiên cứu của Fiedler có thể được chia thành 3 giai đoạn:

+ *Giai đoạn 1: Xác định phong cách của người lãnh đạo*

Fiedler cho rằng phong cách lãnh đạo của một cá nhân là chìa khoá dẫn tới sự thành công của nhà lãnh đạo. Một cá nhân thường có phong cách lãnh đạo cố định hoặc lấy con người làm trọng tâm hoặc lấy công việc làm trọng tâm. Để xác định phong cách của người lãnh đạo, Fiedler đã thiết kế bảng câu hỏi "Đồng nghiệp mà mình ít có thiện cảm nhất" và yêu cầu đối tượng phỏng vấn mô tả lại một đồng nghiệp mà anh ta hoặc chị ta ghét nhất. Giả thiết của Fiedler là: Thông qua những điều mà người trả lời mô tả, các nhà nghiên cứu sẽ đánh giá được chính bản thân người đó hơn là về người mà cá nhân đó đang mô tả. Vì vậy, dựa vào những câu trả lời của đối tượng phỏng vấn, ông sẽ xác định được phong cách lãnh đạo cơ bản của họ. Nếu người đồng nghiệp ít có thiện cảm nhất được mô tả ở những góc độ tích cực thì có nghĩa là đối tượng phỏng vấn thích có quan hệ tốt với đồng nghiệp và Fiedler sẽ gán cho anh ta phong cách định hướng quan hệ. Trong trường hợp ngược lại, Fiedler sẽ gán cho đối tượng phỏng vấn phong cách lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm.

Việc xác định phong cách lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng. Fiedler cho rằng phong cách lãnh đạo là khả năng bẩm sinh của con người và không thể thay đổi được. Vì vậy nếu có một tình huống phù hợp với phong cách lãnh đạo định hướng công việc mà người hiện ở vị trí lãnh đạo đó lại có phong cách định hướng quan hệ, thì cần phải điều chỉnh lại hoàn cảnh hoặc thay đổi người lãnh đạo để nhóm đạt được hiệu quả làm việc tối ưu. Điều cần thiết là phải làm cho nhà lãnh đạo phù hợp với hoàn cảnh.

+ *Giai đoạn 2: Fiedler xác định ba nhân tố hoàn cảnh có*

ảnh hưởng đến lãnh đạo. Đó là các mối quan hệ nhân viên - lãnh đạo, cấu trúc nhiệm vụ, thẩm quyền của người lãnh đạo.

Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên là mức độ tin cậy, trung thực và tôn trọng cấp dưới của nhà lãnh đạo.

Cấu trúc nhiệm vụ là mức độ có tổ chức trong phân công công việc cho cấp dưới.

Thẩm quyền của người lãnh đạo là mức độ ảnh hưởng của người lãnh đạo trong việc kỷ luật, thăng cấp và tăng lương cho nhân viên.

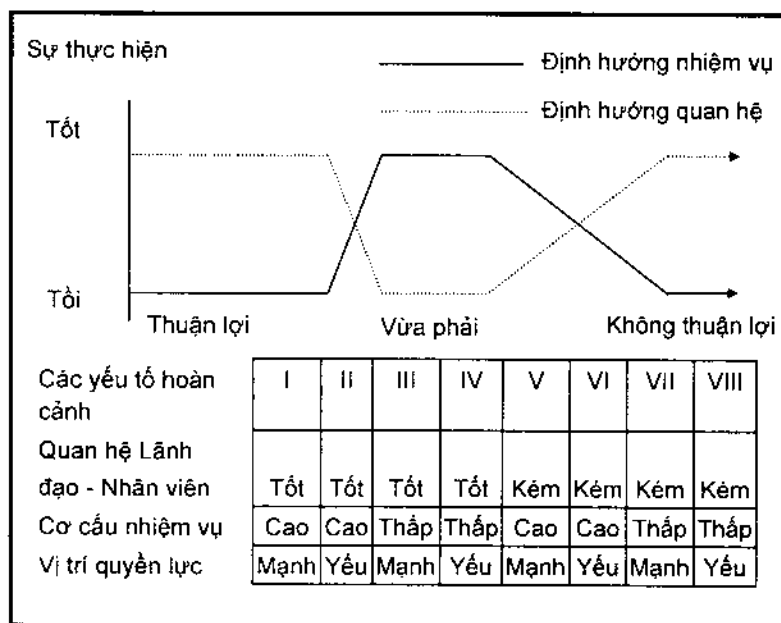
Fiedler tin rằng có thể điều chỉnh các yếu tố này để chúng phù hợp với hành vi của nhà lãnh đạo. Có thể thấy rằng mô hình lãnh đạo của Fiedler là một sự phát triển tự nhiên của học thuyết cá tính điển hình, bởi vì bảng câu hỏi mà ông sử dụng là trắc nghiệm tâm lý đơn giản. Tuy nhiên ưu điểm của nó so với học thuyết cá tính điển hình và hành vi tập trung ở chỗ cho rằng tính hiệu quả của lãnh đạo phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo và loại hoàn cảnh.

+ *Giai đoạn 3: Đánh giá tình huống theo ba biến số hoàn cảnh (biến số ngẫu nhiên)*

Fiedler cho rằng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên hoặc là tốt hoặc là xấu, cấu trúc nhiệm vụ hoặc là cao hoặc là thấp, và thẩm quyền lãnh đạo hoặc là mạnh hoặc là yếu. Bảng cách tổ hợp ba biến số hoàn cảnh này, có thể tồn tại tám hình huống hoặc nhóm tình huống khác nhau mà nhà lãnh đạo có thể gặp phải (xem hình 6.3).

+ *Giai đoạn 4: Lựa chọn tình huống (hoàn cảnh) phù hợp với mỗi phong cách lãnh đạo*

Hình 6.3: Những phát hiện từ Mô hình Fiedler



Fiedler đã nghiên cứu hơn 1200 nhóm, so sánh hiệu quả của phong cách định hướng quan hệ và định hướng nhiệm vụ trong mỗi loại tình huống. Ông kết luận rằng các nhà lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ hoạt động tốt hơn những nhà lãnh đạo theo định hướng quan hệ trong trường hợp rất thuận lợi đối với họ và trong trường hợp rất không thuận lợi. Chẳng hạn, Fiedler dự đoán khi gặp hoàn cảnh I hoặc VIII, những nhà lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ sẽ thành công hơn. Tuy nhiên những nhà lãnh đạo theo định hướng quan hệ hoạt động tốt hơn trong trường hợp tương đối thuận lợi, chẳng hạn - loại IV, loại VI.

Tóm lại, quan điểm của Fiedler tập trung ở chỗ: Phong cách lãnh đạo là không thay đổi và tình huống được xác định bởi giá trị của ba nhân tố hoàn cảnh (nhân tố ngẫu nhiên): Mối quan hệ

nhân viên - lãnh đạo, cấu trúc nhiệm vụ và thẩm quyền lãnh đạo. Như vậy, để lãnh đạo có hiệu quả người ta có thể có hai cách:

- *Cách thứ nhất* là lựa chọn nhà lãnh đạo phù hợp nhất với tình huống. Chẳng hạn, nếu tình hình một nhóm không thuận lợi nhưng hiện tại có người quản lý theo định hướng quan hệ thì công việc của nhóm đó có thể được cải thiện bằng cách thay thế người quản lý hiện hành bằng người quản lý khác theo định hướng nhiệm vụ.

- *Cách thứ hai* là thay đổi tình huống để phù hợp với nhà lãnh đạo. Điều này có thể thực hiện được bằng cách thay đổi cấu trúc nhiệm vụ hoặc tăng/giảm thẩm quyền của người lãnh đạo đối với việc tăng lương, thăng chức và kỷ luật.

Mô hình Fielder không cho phép trả lời tất cả các câu hỏi về tính hiệu quả của sự lãnh đạo. Trên thực tế, các yếu tố bên ngoài như quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, cấu trúc công việc, thẩm quyền của người lãnh đạo rất phức tạp và không phải lúc nào cũng có thể đánh giá một cách chính xác. Hơn nữa, logic của bảng hỏi chưa thật rõ ràng và câu trả lời của đối tượng phỏng vấn cũng không ổn định. Tuy nhiên, ưu điểm của nó so với học thuyết cá tính điển hình và học thuyết về hành vi tập trung ở chỗ: Mô hình này đã coi tính hiệu quả của lãnh đạo như hàm số của phong cách lãnh đạo và các yếu tố môi trường.

• *Học thuyết Con đường - Mục tiêu*

Thuyết Con đường - Mục tiêu do Robert House phát triển, là một mô hình lãnh đạo theo tình huống được quan tâm nhất hiện nay. Thuyết này được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về lãnh đạo của Trường Đại học Ohio (khả năng tổ chức và sự quan tâm) và học thuyết kỳ vọng trong tạo động lực.

Nội dung cơ bản của học thuyết này là: Công việc của nhà lãnh đạo chính là giúp cấp dưới đạt được mục tiêu của mình. Các nhà lãnh đạo phải là người đưa ra phương hướng hành động hoặc sự hỗ trợ hoặc cả hai để đảm bảo rằng mục tiêu của cá nhân phù hợp với các mục tiêu tổng thể của nhóm hoặc tổ chức. Thuật ngữ "đường dẫn tới đích" xuất phát từ sự tin tưởng rằng các nhà lãnh đạo hành động hiệu quả sẽ mở ra một con đường giúp những người dưới quyền đạt được các mục tiêu trong công việc và làm cho cuộc hành trình trên con đường này trở nên dễ dàng hơn bằng cách giảm bớt sự cản trở trong quá trình thực hiện công việc.

House đã chia hành vi của người lãnh đạo thành 4 loại:

(1) *Lãnh đạo định hướng công việc* là hoạt động với mục tiêu làm cho cấp dưới biết được kỳ vọng của các cấp lãnh đạo đối với họ, xây dựng kế hoạch thực hiện công việc và hướng dẫn một cách cụ thể cách thức hoàn thành nhiệm vụ. Loại lãnh đạo này gần tương tự với *khả năng tổ chức* của trường phái Ohio.

(2) *Lãnh đạo hỗ trợ* bao gồm các hoạt động thể hiện sự quan tâm tới nhu cầu của nhân viên. Loại lãnh đạo này đồng nghĩa với sự quan tâm trong nghiên cứu của Ohio State.

(3) *Lãnh đạo tham gia* tham khảo ý kiến nhân viên và sử dụng những gợi ý của họ trước khi đi đến một quyết định.

(4) *Lãnh đạo định hướng thành tích* đề ra những mục tiêu thách thức và hy vọng rằng cấp dưới sẽ thực hiện công việc với sự nỗ lực cao nhất của họ.

Trái với quan điểm của Fiedler về hành vi của một nhà lãnh đạo, House khẳng định rằng các nhà lãnh đạo không thể là người hành động một cách cứng nhắc. Học thuyết Con đường -

Mục tiêu chỉ ra rằng: Tùy từng tình huống, một nhà lãnh đạo có thể có một hoặc tất cả hành vi này.

Học thuyết Con đường - Mục tiêu đã đưa ra hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo: đó là các yếu tố môi trường (cấu trúc nhiệm vụ, hệ thống quyền lực chính thức và nhóm làm việc) và các yếu tố có liên quan đến đặc điểm cá nhân (quan niệm, kinh nghiệm và nhận thức). Các yếu tố ngoại cảnh này nằm ngoài sự kiểm soát của nhà lãnh đạo. Vì vậy nhà lãnh đạo sẽ hành động không có hiệu quả khi hành vi của anh ta không phù hợp với các yếu tố môi trường và đặc điểm của cấp dưới.

Học thuyết Con đường - Mục tiêu đã đưa ra một số nhận định sau:

- Lãnh đạo định hướng sẽ dẫn đến sự thoả mãn lớn hơn khi nhiệm vụ còn mơ hồ. Khi nhiệm vụ đã rõ ràng và kết cấu chặt chẽ, lãnh đạo định hướng sẽ làm người lao động cảm thấy căng thẳng hơn.

- Lãnh đạo định hướng có thể trở thành thừa đối với những người cấp dưới có năng lực cao hoặc có nhiều kinh nghiệm.

- Cấp dưới không có khả năng làm việc độc lập và hay chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài thường hài lòng nhất với kiểu lãnh đạo định hướng.

- Lãnh đạo định hướng đem lại sự thoả mãn cao hơn cho nhân viên khi trong nhóm có sự va chạm hoặc mâu thuẫn.

- Lãnh đạo hỗ trợ sẽ mang lại tính tích cực và sự thoả mãn cho mọi nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

- Cấp dưới có khả năng làm việc độc lập sẽ thoả mãn cao nhất với kiểu lãnh đạo tham gia.

- Lãnh đạo định hướng thành tích sẽ làm tăng kỳ vọng của cấp dưới về sự cố gắng sẽ dẫn đến kết quả thực hiện công việc

tốt hơn đối với những nhiệm vụ có trình tự và cách thức thực hiện không rõ ràng.

Các nhà nghiên cứu đánh giá cao các giả thuyết này. Điều đó có nghĩa là hoạt động và sự thoả mãn của nhân viên có thể cao hơn khi người lãnh đạo bù đắp những gì còn thiếu ở nhân viên cũng như ở công việc. Tuy nhiên, sẽ là thừa nếu người lãnh đạo dành thời gian giải thích những nhiệm vụ đã quá rõ ràng hoặc khi nhân viên có khả năng và kinh nghiệm để thực hiện nhiệm vụ này một cách dễ dàng.

Học thuyết đường dẫn tới đích này đã được kiểm nghiệm và đánh giá cao.

4. Giới tính và sự lãnh đạo

Mặc dù không có học thuyết về lãnh đạo theo tình huống nào trực tiếp đề cập tới vấn đề giới tính, nhưng người ta đã mở rộng phạm vi nghiên cứu trên cơ sở so sánh sự lãnh đạo của nam giới và phụ nữ bởi vì trong những năm gần đây phụ nữ đang nhanh chóng chiếm lĩnh các vị trí lãnh đạo của tổ chức, cho nên việc quan tâm đến vấn đề này là điều cần thiết.

Các nghiên cứu về giới tính và sự lãnh đạo đã rút ra hai kết luận quan trọng: *Thứ nhất*, phong cách lãnh đạo của phụ nữ và nam giới có xu hướng giống nhau nhiều hơn là khác nhau. *Thứ hai*, sự khác nhau tập trung ở chỗ: nữ giới thích kiểu lãnh đạo dân chủ hơn, trong khi đó nam giới lại ưa kiểu lãnh đạo định hướng.

Sự giống nhau giữa nam giới và phụ nữ trong lãnh đạo hoàn toàn không đáng ngạc nhiên. Những người thông minh, tự tin, nhanh nhẹn, xã giao tốt có thể được coi là có khả năng lãnh đạo và được khuyến khích theo đuổi sự nghiệp mà ở đó họ có thể phát huy sự lãnh đạo. Các tổ chức đều muốn tuyển chọn và tiến

cử vào vị trí lãnh đạo những người có năng lực lãnh đạo. Chính vì vậy, nếu không xét đến giới tính thì những người có vị trí lãnh đạo trong các tổ chức có chiều hướng giống nhau nhiều hơn là khác nhau.

Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo của nam giới và phụ nữ cũng có những điểm khác nhau. Phụ nữ khuyến khích sự tham gia, chia sẻ quyền lực, thông tin và cố gắng phát huy khả năng của người dưới quyền. Họ muốn lãnh đạo thông qua và dựa vào khả năng thu hút mọi nhân viên về chuyên môn, quan hệ, kỹ năng giao tiếp. Trái lại, nam giới thường sử dụng kiểu chỉ đạo ra lệnh kết hợp với kiểm soát. Họ dựa vào quyền lực có được trong vị trí của mình để làm cơ sở gây ảnh hưởng.

Ngày nay, trong các tổ chức, sự mềm dẻo trong quản lý, sự phân chia công việc theo nhóm, việc chia sẻ thông tin giữa các đồng nghiệp đang thay thế các cơ cấu cứng nhắc của chủ nghĩa cá nhân cạnh tranh, sự kiểm soát và bí mật. Các nhà quản lý có hiệu quả lắng nghe, thúc đẩy và ủng hộ nhân viên của họ. Nhiều phụ nữ làm các công việc này tốt hơn nam giới. Ngoài ra phụ nữ cũng thường thương lượng có hiệu quả hơn nam giới bởi vì họ ít tập trung vào sự chiến thắng, thất bại và cạnh tranh. Họ có chiều hướng thực hiện thương lượng trong xu thế tiếp tục duy trì mối quan hệ.

III. CÁC LOẠI QUYỀN LỰC VÀ CƠ SỞ CỦA CHÚNG

John French và Raven phân biệt năm loại quyền lực: quyền ép buộc, quyền khen thưởng, quyền hợp pháp, quyền chuyên gia và quyền tham khảo.

1. Quyền lực ép buộc (quyền chế tài)

Quyền chế tài được hình thành trên cơ sở cưỡng bức người khác. Theo French và Raven, sự sợ hãi chính là cơ sở của quyền lực ép buộc. Người ta phản ứng trước loại quyền lực này do lo

sợ về những kết quả tiêu cực có thể xảy ra nếu người ta không tuân theo. Quyền lực ép buộc xuất hiện khi một cá nhân (hay một nhóm) áp dụng hay đe dọa áp dụng các lệnh trừng phạt đối với người khác, thực hiện các hành động có thể gây ra sự thiếu an toàn về tính mạng hay rút lại sự ủng hộ vốn có.

Ở mức độ cá nhân, quyền ép buộc có thể xuất hiện do sức mạnh thể lực, khả năng đưa ra hoặc rút lại sự ủng hộ về tình cảm, công việc. Những căn cứ này đem lại cho các cá nhân phương tiện để làm nguy hại, hoặc phủ nhận sự ủng hộ đối với người khác.

Quyền ép buộc cũng có thể được thực hiện ở mức độ cao hơn (mức độ tổ chức). Đó là Nhà nước dựa vào quân đội và các cơ quan pháp lý để điều hành đất nước, buộc các công dân phải tôn trọng pháp luật, giới kinh doanh dựa vào việc kiểm soát các nguồn lực kinh tế, trường phổ thông và các trường đại học dựa vào quyền buộc thôi học.

2. Quyền khen thưởng

Trái lại với quyền ép buộc là quyền khen thưởng. Người nào có thể khen thưởng người khác, cho người khác cái gì đó có giá trị thì sẽ có quyền lực với họ. Sự khen thưởng này là bất kỳ cái gì mà người khác cho là có giá trị. Trong bối cảnh của một tổ chức, sự khen thưởng có thể là tiền hoặc sự đánh giá cao về kết quả công việc, sự thăng quan tiến chức, việc chuyển tới vị trí công việc phù hợp hơn...

3. Quyền lực hợp pháp

Trong các nhóm và các tổ chức chính thức, tùy thuộc vào vị trí của mình mà cá nhân có thể đạt được một hoặc nhiều quyền lực. Đó gọi là quyền hợp pháp. Nó thể hiện quyền lực của một người có được do vị trí của bản thân họ trong bộ máy phân quyền chính thức của một tổ chức. Các vị trí có thẩm quyền bao

gồm quyền được ép buộc và quyền khen thưởng. Tuy nhiên, quyền hợp pháp có phạm vi rộng hơn quyền ép buộc và khen thưởng. Quyền này bao gồm việc chấp nhận các thành viên của một tổ chức vào một vị trí có thẩm quyền. Chẳng hạn, khi hiệu trưởng của các trường học, giám đốc các ngân hàng giao nhiệm vụ, các nhân viên dưới quyền phải nghe và tuân thủ.

4. Quyền lực chuyên gia

Quyền lực chuyên gia là sự ảnh hưởng mà một cá nhân nào đó có được thông qua sự cố vấn về các kỹ năng đặc biệt nhờ trình độ cao của bản thân mình. Chẳng hạn, ý kiến các bác sỹ giỏi chuyên môn thường được bệnh nhân tuyệt đối tuân thủ.

Sự cố vấn đã trở thành một trong những quyền lực mạnh nhất để gây ảnh hưởng vì thế giới ngày càng trở nên có định hướng công nghệ. Các công việc trở nên ngày càng chuyên môn hoá và chúng ta ngày càng trở nên phụ thuộc vào các "chuyên gia" để đạt được mục tiêu.

5. Quyền lực tham khảo

Quyền lực tham khảo phát triển trên cơ sở ngưỡng mộ một ai đó và mong muốn được giống như người đó. Nếu một cá nhân thần phục một ai đó và coi người này là tấm gương để noi theo thì người mà anh ta tôn thờ sẽ có quyền lực. Quyền lực này giải thích tại sao một số nhân vật nổi tiếng có ảnh hưởng mạnh tới sự lựa chọn của khách hàng đối với một số sản phẩm như nước hoa, đồ cùng cá nhân...

Câu hỏi

1. Lãnh đạo là gì? Hãy phân tích sự khác biệt giữa lãnh đạo và quyền lực.

2. Bản chất của học thuyết cá tính điển hình là gì? Hãy lấy ví dụ thực tế để chứng minh hạn chế của học thuyết này.

3. Nội dung của học thuyết về hành vi. Những khác biệt cơ bản của học thuyết này so với học thuyết cá tính điển hình là gì?

4. Học thuyết ngẫu nhiên (học thuyết lãnh đạo theo tình huống) của Fiedler có ưu điểm cơ bản gì? Tại sao không có một phong cách lãnh đạo nào hoàn toàn lý tưởng trong mọi tình huống?

5. Nội dung cơ bản của thuyết đường dẫn tới đích là gì? Lãnh đạo định hướng, lãnh đạo hỗ trợ, lãnh đạo tham gia, lãnh đạo định hướng thành tích phù hợp nhất trong hoàn cảnh nào?

6. Phân biệt quyền lực và quyền uy. Nguyên nhân của sự phụ thuộc trong mối quan hệ về quyền lực là gì?

7. Các loại quyền lực và cơ sở của chúng.

Chương 7

GIAO TIẾP TRONG TỔ CHỨC

Giao tiếp trong tổ chức là một trong những vấn đề phức tạp, quyết định đến bầu không khí văn hoá của chính tổ chức đó. Vì vậy, giải quyết tốt các mối quan hệ trong tổ chức là chìa khoá của thành công đối với bất cứ doanh nghiệp nào.

Bên cạnh việc quan hệ nội bộ, các tổ chức còn có mối tương tác với các tổ chức và cá nhân bên ngoài.

Giao tiếp thường bắt đầu bằng sự giao tiếp giữa các cá nhân, sau đó giữa cá nhân với nhóm. Chương này sẽ giới thiệu những khái niệm cơ bản, nguyên tắc và chức năng của giao tiếp, các vấn đề phát sinh trong quá trình này như: mâu thuẫn, xung đột... Để giao tiếp có hiệu quả, các nhà quản lý phải biết sử dụng một cách hợp lý chiến lược đàm phán, thương lượng cũng như hiểu rõ cá tính và văn hoá có ảnh hưởng như thế nào đến sự thành công của đàm phán.

I. GIAO TIẾP

1. Khái niệm và chức năng của giao tiếp

Giao tiếp là sự truyền đạt điều muốn nói từ người này sang người khác để đối tượng có thể hiểu những thông điệp được truyền đi.

Giao tiếp không chỉ đơn thuần là việc truyền thụ ý muốn nói mà còn bao hàm cả việc hiểu được những ý đó nữa. Chẳng hạn, trong nhóm làm việc có một chuyên gia. Chuyên gia này chỉ nói tiếng Anh. Các thành viên khác trong nhóm là người Việt và không ai biết tiếng Anh, vì vậy họ không thể hiểu những

gi mà chuyên gia nói. Trong trường hợp đó, chưa thể có sự giao tiếp. Quá trình giao tiếp chỉ xảy ra khi những người lao động Việt Nam trong nhóm hiểu được những gì mà chuyên gia muốn thông báo, giải thích hay truyền đạt.

Trên thực tế một ý tưởng dù lớn hay nhỏ cũng trở nên vô dụng nếu nó không được chuyển đi và không được người khác hiểu. Quá trình giao tiếp hoàn hảo sẽ xảy ra khi ý nghĩ, hay ý tưởng của người nhận giống hệt với ý nghĩ hay ý tưởng của người gửi. Tuy nhiên, điều này rất ít xảy ra trong thực tế.

Như vậy có ba điểm cần lưu ý trong khái niệm về giao tiếp, thứ nhất đó là sự trao đổi hai chiều, thứ hai có ít nhất hai đối tượng tham gia vào quá trình giao tiếp, thứ ba thông tin phải được hai bên hiểu rõ. Nếu thiếu một trong ba yếu tố này thì việc giao tiếp chưa hoàn chỉnh.

Giao tiếp trong một nhóm hay một tổ chức có 4 chức năng cơ bản sau đây: *kiểm soát, tạo động lực, bày tỏ cảm xúc và thu nhận thông tin.*

Giao tiếp có thể *thực hiện chức năng kiểm soát* hành động của các thành viên theo một số cách nhất định. Chẳng hạn, các nhà lãnh đạo có thẩm quyền có thể đưa ra một số yêu cầu mà các nhân viên dưới quyền phải tuân thủ; hoặc khi người quản lý giao nhiệm vụ cho nhân viên dưới quyền. Khi đó, giao tiếp giữ chức năng kiểm soát.

Quá trình giao tiếp không chính thức cũng kiểm soát các hành vi. Khi các nhóm phê phán một thành viên nào đó không tuân thủ chuẩn mực nhóm (chẳng hạn cố tình tăng năng suất cá nhân để các thành viên ít khả năng hơn có thể bị phê bình hay đuổi việc) thì họ đã không chính thức giao tiếp với người đó nhưng vẫn kiểm soát hành vi của anh ta.

Giao tiếp thúc đẩy động lực bằng cách giải thích rõ cho các

nhân viên cách thức tiến hành công việc, thông báo kết quả công việc của họ trong một thời điểm nhất định, chỉ cho họ thấy họ cần phải làm gì để nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc. Việc hình thành mục tiêu cụ thể, thông tin phản hồi về sự tiến bộ của cá nhân, tăng cường các hành vi mong muốn, tất cả đều tạo nên động lực lao động và cần có giao tiếp.

Đối với nhiều nhân viên, nhóm làm việc là môi trường chính để họ quan hệ. Quá trình giao tiếp diễn ra trong nhóm là môi trường chủ yếu để các thành viên bày tỏ sự thất vọng, cảm giác mất nguyện. Vì vậy, giao tiếp cho phép các thành viên *bày tỏ cảm xúc* và đáp ứng các nhu cầu xã hội.

Chức năng cuối cùng của giao tiếp là *cung cấp thông tin* mà các cá nhân và các nhóm cần để đưa ra quyết định.

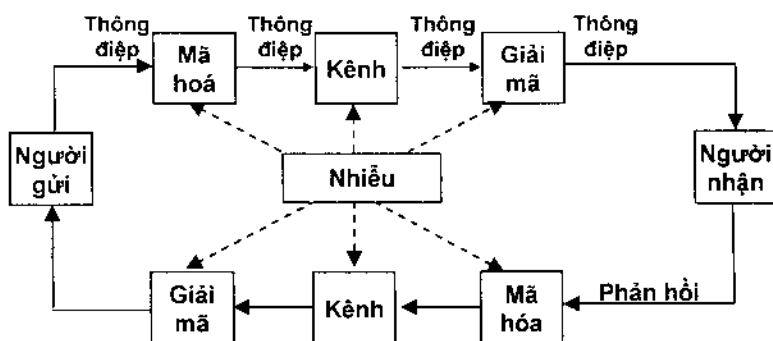
Trong 4 chức năng này, không có chức năng nào được xem quan trọng hơn các chức năng khác. Để cho các nhóm hoạt động hiệu quả, các nhà quản lý cần duy trì một hình thức kiểm soát đối với các thành viên, khuyến khích các thành viên hoạt động, tạo điều kiện để họ có thể bày tỏ cảm xúc và lựa chọn. Có thể khẳng định rằng mọi quá trình giao tiếp xảy ra trong một nhóm hay một tổ chức đều là sự kết hợp của một hay nhiều chức năng trên.

2. Quá trình giao tiếp

Trong quá trình giao tiếp, thông điệp được chuyển tải từ người gửi sang người nhận. Thông điệp được hiểu là thông tin mà người gửi muốn chuyển tới người nhận. Thông thường, ý tưởng được trình bày dưới dạng một thông điệp. Khi chúng ta nói, lời nói là một thông điệp. Khi chúng ta viết, chữ viết là một thông điệp. Khi chúng ta ra hiệu, cử động của tay, vẻ mặt là thông điệp. Thông điệp được mã hoá và chuyển đi theo một kênh nào đó. Kênh này phụ thuộc vào nguồn tin, có thể là chính

thức hoặc không chính thức. Người nhận sẽ giải mã hay ‘diễn dịch’ thông điệp nhận được (xem hình 7.1).

Hình 7.1: Quá trình giao tiếp



Kênh chính thức là kênh do tổ chức thiết lập nên và để chuyển các thông điệp có liên quan đến các hoạt động nghề nghiệp. Các thông điệp mang tính cá nhân hoặc xã hội thường được chuyển tải qua các kênh không chính thức. Nhưng trước khi thông điệp được nhận, các biểu tượng trong thông điệp phải được dịch ra thành một dạng khác mà người nhận có thể hiểu được. Bước này gọi là giải mã thông điệp. Trong quá trình giao tiếp có thể xảy ra hiện tượng “nhiều”. Nhiều là các yếu tố làm sai lệch nội dung của thông điệp như tiếng ồn, tâm trạng của người giao tiếp, khung cảnh giao tiếp... Mất xích cuối cùng trong quá trình giao tiếp là sự phản hồi. Phản hồi là khâu kiểm tra xem các thông điệp được chuyển đi có bị sai lệch so với ý tưởng ban đầu hay không, hay nói một cách khác, kiểm tra xem người nhận có hiểu chúng hay không.

3. Hướng giao tiếp

Giao tiếp có thể được thực hiện theo chiều dọc hoặc chiều ngang.

Giao tiếp theo chiều dọc có thể được chia làm hai loại: Từ

trên xuống dưới hoặc từ dưới lên trên.

Giao tiếp mà ở đó thông tin được chuyển từ một cấp bậc cao xuống một cấp bậc thấp hơn gọi là giao tiếp theo phương từ trên xuống dưới. Loại giao tiếp này thường xảy ra khi người lãnh đạo, người quản lý nhóm giao các chỉ tiêu, chỉ dẫn về công việc hoặc thông báo cho cấp dưới về chính sách và các thủ tục hành chính...

Thông tin cần chuyển tải trong giao tiếp theo phương từ trên xuống dưới thường tồn tại dưới hình thức văn bản.

Giao tiếp theo hướng từ dưới lên trên là hình thức giao tiếp trong đó thông tin được chuyển tải từ cấp bậc thấp hơn đến bậc cao hơn trong nhóm hay tổ chức. Hình thức giao tiếp này được sử dụng để phản hồi thông tin cho các cấp lãnh đạo về tiến trình và kết quả thực hiện công việc, các vấn đề đang tồn tại... Giao tiếp từ dưới lên trên giúp các nhà quản lý nắm được cảm tưởng của nhân viên về công việc, về đồng nghiệp và về tổ chức nói chung. Các nhà quản lý cũng dựa vào giao tiếp này để có các ý tưởng nhằm tăng cường hiệu quả của công việc.

Các báo cáo hoạt động của ban quản lý cấp cơ sở trình lên lãnh đạo cấp cao, thư góp ý, các bản khảo sát thái độ nhân viên, lời kêu ca phàn nàn, thảo luận của cấp dưới... là những ví dụ về giao tiếp theo hướng từ dưới lên trên. Ở các nước phát triển, một số công ty đã có chương trình quản lý thông tin được máy tính hoá dành cho giao tiếp theo phương từ dưới lên trên. Tất cả nhân viên hàng năm đều phải đưa ra ý kiến nhận xét về ban quản lý.

Giao tiếp theo chiều ngang là quá trình giao tiếp diễn ra giữa các thành viên cùng cấp bậc trong nhóm, giữa các nhà quản lý cùng cấp hoặc giữa bất cứ nhân viên nào có cấp bậc tương đương.

Giao tiếp theo chiều ngang thường cho phép tiết kiệm thời gian và tạo điều kiện cho việc phối hợp công việc. Tuy nhiên các quá trình giao tiếp theo chiều ngang có thể tạo nên các mâu thuẫn về chức năng khi các kênh chính thức theo chiều dọc bị coi nhẹ, khi các thành viên qua mặt cấp trên để thực hiện công việc hoặc khi các nhà lãnh đạo phát hiện ra rằng có các hành động và quyết định được thực hiện mà họ không biết.

4. Các hình thức giao tiếp phổ biến

Người ta phân biệt 2 hình thức giao tiếp phổ biến: giao tiếp ngôn từ và giao tiếp phi ngôn từ. Giao tiếp ngôn từ là giao tiếp bằng lời, bằng văn bản (chữ viết). Đây là hình thức giao tiếp rõ ràng. Giao tiếp phi ngôn từ là giao tiếp bằng âm hiệu, cử chỉ, ánh mắt, thậm chí ngữ điệu trong câu. Đây là hình thức giao tiếp không rõ ràng.

Phương tiện chính để chuyển thông điệp đi là giao tiếp bằng lời nói. Trao đổi, thảo luận giữa người này với người khác trong nhóm và các tin đồn không chính thức là hình thức giao tiếp bằng lời nói phổ biến.

Ưu điểm của giao tiếp bằng lời nói là tốc độ và có sự phản hồi. Một thông điệp bằng lời nói có thể được chuyển đi và nhận được phản hồi trong thời gian tối thiểu. Nếu người nhận không hiểu rõ thông điệp, người gửi có thể phát hiện và điều chỉnh ngay.

Điểm bất lợi chính của giao tiếp bằng lời nói là thông tin có thể bị thất thoát hoặc bóp méo nếu thông điệp được chuyển đi qua một số người. Số người mà thông điệp được chuyển qua càng nhiều bao nhiêu thì khả năng thất thoát và bóp méo thông tin càng lớn bấy nhiêu vì mỗi người diễn giải thông điệp theo cách riêng của mình. Chính vì vậy, nội dung của thông điệp khi tới đích thường khác nhiều với nội dung ban đầu. Trong một tổ chức, nơi các quyết định và các loại thông tin khác nhau được

chuyển lên và xuống giữa các cấp thẩm quyền, khả năng thông điệp bị bóp méo tương đối lớn.

Giao tiếp qua chữ viết bao gồm việc chuyển lời nhắn được ghi lại, thư, thư điện tử, fax, thông báo trên bảng...

Ưu điểm của phương pháp giao tiếp này thể hiện ở chỗ: cách giao tiếp rõ ràng và phong phú. Thông điệp có thể được lưu lại trong một thời gian nhất định. Nếu có vấn đề gì liên quan đến nội dung của thông điệp, người nhận cũng như người gửi có thể xem lại vào bất cứ lúc nào. Điều này rất quan trọng đối với các trường hợp trao đổi những thông tin phức tạp và trong thời gian dài. Chẳng hạn, kế hoạch tiếp thị cho một sản phẩm mới có thể bao gồm một số nhiệm vụ kéo dài trong một vài tháng. Bằng cách xây dựng và phổ biến kế hoạch đó dưới dạng văn bản, những người lập ra kế hoạch có thể kiểm tra lại việc thực hiện kế hoạch trong thời gian qui định. Lợi ích cuối cùng của hình thức giao tiếp qua chữ viết xuất phát từ ngay chính quá trình giao tiếp. Người gửi thường phải suy nghĩ kỹ hơn, cẩn thận hơn khi chuyển các thông điệp dưới dạng văn bản hơn là với các thông điệp chuyển bằng lời nói. Vì vậy, hình thức giao tiếp qua chữ viết có nhiều khả năng trở nên thẳng thắn, lôgic và rõ ràng.

Tuy nhiên, các thông điệp bằng chữ viết cũng có những nhược điểm là tốn thời gian. Ví dụ như trong một buổi kiểm tra miệng kéo dài một tiếng đồng hồ, sinh viên có thể đề cập đến nhiều nội dung hơn trong buổi kiểm tra viết với cùng thời gian. Trong một khoảng thời gian từ 10 phút đến 15 phút, người ta có thể chuyển tải một nội dung mà nếu viết họ có thể mất đến một tiếng đồng hồ. Điểm bất lợi khác của giao tiếp qua chữ viết là sự phản hồi chậm hay thiếu sự phản hồi. Giao tiếp bằng lời nói cho phép người nhận phản ứng nhanh trước những gì anh ta nghĩ hoặc nghe thấy, trong khi đó nếu giao tiếp qua chữ viết không có gì đảm bảo là thông điệp đã được nhận và nếu được nhận

không có gì đảm bảo là nội dung thông điệp được hiểu theo đúng ý định của người gửi.

Giao tiếp phi ngôn từ bao gồm các cử chỉ, ám hiệu, ánh mắt, vẻ mặt cũng như ngữ điệu và trọng âm của người nói.

Trong một số hoàn cảnh có những người giao tiếp không chuyên ý muốn của mình bằng lời nói và chữ viết mà bằng những cử chỉ, ám hiệu, ánh mắt... Ví dụ, một cái liếc mắt, cái nhìn, nụ cười, cái cau mày...

Có thể nói, mọi cử chỉ, động tác đều có nghĩa, không có cử chỉ, động tác nào là ngẫu nhiên. Người ta dướn mày để bày tỏ sự không tin tưởng, dầy mũi để thể hiện sự lúng túng, nhún vai để bày tỏ sự khác biệt, vỗ trán thể hiện sự lãng quên. Trong loại hình giao tiếp này, người ta phải phỏng đoán nhiều về ý nghĩa của các cử chỉ, động tác.

Người ta có thể hiểu sai ý nghĩa cụ thể mà các cử chỉ, động tác diễn tả, nhưng không thể phủ nhận rằng cử chỉ có thể hỗ trợ hoặc làm phức tạp thêm các giao tiếp ngôn từ. Một cử chỉ, động tác nếu đứng một mình có thể không mang ý nghĩa chính xác và phổ biến, nhưng khi kết hợp với ngôn ngữ nói, nó sẽ mang nghĩa đầy đủ hơn trong thông điệp của người gửi.

Nếu đọc biên bản của một cuộc họp, người quản lý sẽ không thể hình dung hết không khí căng thẳng của nó bởi vì biên bản không cho phép những người ngoài cuộc hiểu rõ quá trình giao tiếp phi ngôn từ. Để minh họa cho kết luận: ngữ điệu có thể làm thay đổi nghĩa của một thông điệp, hãy xem một sinh viên hỏi thầy giáo một câu hỏi. Thầy giáo trả lời "em muốn nói gì?" phản ứng của sinh viên sẽ phụ thuộc vào ngữ điệu trong câu hỏi lại của thầy giáo. Một giọng điệu êm, nhẹ, sẽ tạo nên một ý nghĩa khác so với giọng gay gắt với trọng âm mạnh đặt vào từ cuối cùng. Vẻ mặt của giáo viên trong ví dụ minh họa

trên cũng có ý nghĩa. Một vẻ mặt cau có nói lên một điều gì đó khác với một vẻ mặt tươi cười.

Điều quan trọng đối với người nhận thông tin là phải nhạy cảm với những yếu tố phi ngôn từ trong giao tiếp. Nên hiểu những dấu hiệu phi ngôn từ và nghĩa đen trong lời nói của người gửi cũng như nên nhận biết được những mâu thuẫn giữa các thông điệp. Một người lãnh đạo có thể nói họ đã sẵn sàng để nghe nhân viên trình bày về kế hoạch tuyển dụng trong giai đoạn tới nhưng nhân viên có thể thấy các dấu hiệu phi ngôn từ của người này thể hiện rằng đây không phải là lúc bàn về chuyện đó, chẳng hạn không tập trung, thường xuyên liếc nhìn đồng hồ...

5. Các mạng lưới giao tiếp

Mạng lưới giao tiếp có thể được chia thành mạng lưới chính thức và không chính thức.

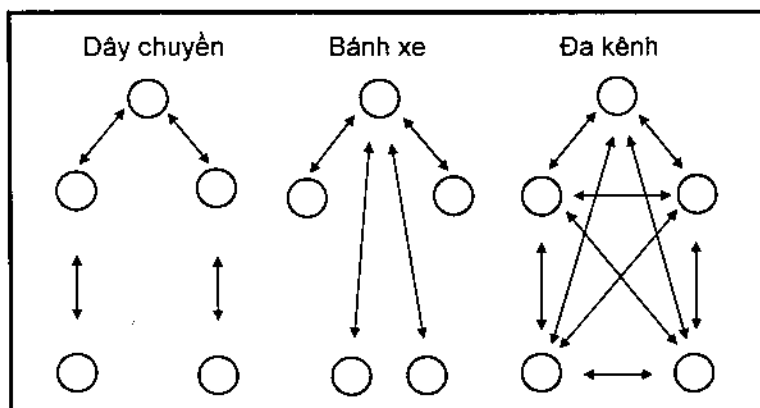
Có 3 loại mạng lưới giao tiếp chính thức trong nhóm: mạng lưới dây chuyền, mạng lưới theo kiểu bánh xe và mạng đa kênh (xem hình 7.2).

Mạng lưới dây chuyền được sử dụng khi thông tin được chuyển tải một cách chính thức theo mô hình quản lý trực tuyến. Mạng lưới hình bánh xe xảy ra khi người lãnh đạo đóng vai trò là người chỉ đạo trung tâm đối với tất cả quá trình giao tiếp của cả nhóm. Mạng lưới đa kênh cho phép tất cả các thành viên trong nhóm giao tiếp tích cực với nhau và được tự do đóng góp ý kiến.

Tính hiệu quả của mỗi loại mạng lưới phụ thuộc vào mục tiêu của nhóm, ví dụ, nếu tốc độ là quan trọng thì mạng bánh xe và mạng đa kênh là hiệu quả nhất. Nếu cần chính xác thì nên chọn mạng dây chuyền, hoặc mạng bánh xe. Mạng bánh xe là hình thức tốt nhất để các nhà lãnh đạo xuất hiện. Và nếu sự thoải mái của các thành viên là quan trọng thì mạng đa kênh là tốt

nhất và mạng bánh xe là tồi nhất. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng không có mạng lưới nào tốt trong mọi trường hợp.

Hình 7.2: Các mạng lưới giao tiếp chính thức



Hệ thống chính thức không phải là hệ thống giao tiếp duy nhất trong một nhóm hay một tổ chức. Ngoài hệ thống chính thức còn có hệ thống giao tiếp không chính thức, trong đó thông tin được truyền đi qua những lời đồn đại.

Người ta thường cho rằng tin đồn xuất hiện như một sự phản ứng trước các tình huống quan trọng khi thông tin chưa được công bố một cách chính thức và điều đó tạo nên cảm giác hồi hộp cho các cá nhân. Tính bí mật và cạnh tranh đặc biệt phổ biến trong các tổ chức lớn xung quanh các vấn đề như đề bạt lãnh đạo mới, sắp xếp lại tổ chức, thu hồi các quyết định... Chúng tạo điều kiện cho tin đồn xuất hiện và lan truyền. Tin đồn sẽ tồn tại cho tới khi những điều muốn biết được làm sáng tỏ.

Như vậy tin đồn là một phần quan trọng trong mạng lưới giao tiếp của bất kỳ một nhóm hay tổ chức nào. Nó cho các nhà quản lý thấy được các vấn đề rắc rối mà nhân viên coi là quan trọng và tạo nên sự hồi hộp cho bản thân họ.

6. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình giao tiếp

Có một số yếu tố có thể làm chậm hoặc tác động tiêu cực đến quá trình chuyển giao thông tin một cách hiệu quả. Trong phần này, chúng tôi đề cập đến một số yếu tố chủ yếu như lọc tin, trình độ nhận thức và mức độ nhận thức theo cảm tính, sự khác biệt về giới tính, cảm xúc, khả năng hiểu và sử dụng ngôn ngữ giao tiếp, sự xuất hiện của các yếu tố phi ngôn từ.

Lọc tin: Là quá trình lựa chọn và thay đổi cách chuyển tải thông tin có chủ ý của người gửi để làm vui lòng người nhận. Ví dụ, khi một nhà quản lý nói với lãnh đạo của mình cái mà anh ta cảm thấy lãnh đạo muốn nghe, tức là anh ta đang lọc thông tin.

Mức độ lọc tin phụ thuộc vào số cấp bậc trong bộ máy của tổ chức. Càng có nhiều cấp bậc trong hệ thống phân cấp của tổ chức bao nhiêu thì càng có nhiều cơ hội để lọc thông tin bấy nhiêu.

Trình độ nhận thức và mức độ nhận thức theo cảm tính: Người nhận thông tin trong quá trình giao tiếp sẽ nhận và nghe thông tin chuyển đến một cách chọn lọc căn cứ vào nhu cầu, động cơ, kinh nghiệm, kiến thức và cá tính của anh ta. Người nhận cũng gửi gắm ý thích và mong muốn của mình vào quá trình giao tiếp khi anh ta giải mã thông tin. Người phỏng vấn tuyển nhân viên cho rằng một ứng viên nữ thường đặt gia đình lên trên sự nghiệp và anh ta có thể thấy đó là điểm cần ưu tiên cho các ứng cử viên nữ, bất kể ứng viên đó có nghĩ như vậy hay không. Trong nhiều trường hợp, các cá nhân đưa ra phán xét của mình về thực tế khách quan dựa trên sự diễn giải của họ về thực tế đó

Sự khác biệt về giới tính: Giới tính cũng là một yếu tố cản trở quá trình giao tiếp hiệu quả vì giới tính khác nhau tạo nên những phong cách khác nhau. Các công trình nghiên cứu cho thấy nam giới dùng trò chuyện để nhấn mạnh địa vị còn phụ nữ

dùng nó để tạo mối liên hệ. Vì vậy, đối với nam giới, giao tiếp là phương tiện để gìn giữ tính độc lập và duy trì địa vị của họ trong xã hội. Đối với phụ nữ, giao tiếp là cuộc thương lượng, tạo sự gần gũi mà ở đó người ta cố gắng tìm kiếm và khẳng định sự ủng hộ.

Cảm xúc khi nhận thông điệp ảnh hưởng đến cách thức mà cá nhân diễn dịch và hiểu thông điệp đó. Cùng một thông điệp, khi người nhận đang bức tức và chán nản nó sẽ được diễn dịch ra khác với khi người đó đang vui.

Các cảm xúc thái quá (quá vui hoặc quá buồn) cản trở nhiều nhất đến quá trình giao tiếp hiệu quả. Khi đó, người ta thường có khuynh hướng bỏ qua quá trình suy nghĩ logic và thay thế chúng bằng các phán xét theo cảm xúc.

Khả năng hiểu và sử dụng ngôn ngữ giao tiếp: Khi đối tượng thực hiện quá trình giao tiếp từ các nước khác nhau, trình độ hiểu và vận dụng ngôn ngữ chung ảnh hưởng nhiều đến kết quả giao tiếp. Ngay cả những người nói chung một ngôn ngữ thì tuổi tác, trình độ văn hoá... cũng có thể ảnh hưởng đến cách diễn đạt và trình độ hiểu biết của họ về các vấn đề đang bàn luận. Chẳng hạn, ngôn ngữ của một nhà nghiên cứu có thể khác với ngôn ngữ của một công nhân, ngôn ngữ của người có học vị tiến sĩ có thể khác với người mới có bằng tốt nghiệp phổ thông trung học. Trên thực tế, người công nhân chắc chắn sẽ gặp khó khăn trong việc hiểu những vấn đề mà nhà nghiên cứu muốn nói.

Trong một tổ chức, các nhân viên thường có trình độ, kiến thức khác nhau. Hơn nữa, việc phân chia người lao động thành các phòng ban chức năng sẽ hình thành một số nhóm mà ở đó người ta thường sử dụng từ ngữ chuyên môn hay kỹ thuật của riêng mình làm cho người ngoài cuộc không hiểu. Trong các tổ chức quốc tế, các thành viên có thể đến từ nhiều nước khác nhau

và các cá nhân ở mỗi khu vực địa lý sẽ sử dụng thuật ngữ và ngôn từ duy nhất chỉ có trong khu vực của mình. Sự tồn tại các cấp bậc theo kiểu quản lý trực tuyến cũng gây nên các vấn đề về ngôn ngữ.

Nếu chúng ta điều chỉnh được cách sử dụng ngôn ngữ của mỗi người trong nhóm thì những khó khăn trong giao tiếp sẽ được giảm thiểu. Tuy nhiên, các thành viên trong một tổ chức thường không biết nên điều chỉnh ngôn ngữ như thế nào. Người gửi luôn mong muốn người nhận hiểu rõ các từ và thuật ngữ mà họ sử dụng nhưng điều đó không phải bao giờ cũng xảy ra.

Các dấu hiệu phi ngôn từ: Giao tiếp phi ngôn từ là một cách quan trọng để người ta chuyển thông điệp. Nhưng giao tiếp phi ngôn từ thường đi kèm với việc chuyển tải thông tin qua lời nói. Khi cả hai hình thức giao tiếp hoà hợp, chúng sẽ thúc đẩy lẫn nhau. Chẳng hạn, từ ngữ mà người lãnh đạo sử dụng nói với người nghe rằng ông ta đang tức giận, giọng nói và cử chỉ thể hiện sự tức giận; vì vậy người nghe có thể kết luận, đúng là ông ta tức giận. Khi các dấu hiệu phi ngôn từ không hài hoà với thông điệp bằng lời nói thì người nhận sẽ lúng túng và sẽ làm mất tính rõ ràng của thông điệp.

7. Giao tiếp giữa các cá nhân có nền văn hoá khác nhau

Trong quá trình giao tiếp, việc mã hoá và giải mã các thông điệp thành biểu tượng được dựa trên cơ sở văn hoá của các cá nhân. Kết quả thu được không giống nhau đối với tất cả mọi người. Sự khác biệt về nguồn gốc văn hoá giữa người gửi và người nhận càng lớn bao nhiêu thì cách hiểu về từ ngữ hoặc hành vi càng xa nhau bấy nhiêu. Những người thuộc các nền văn hoá khác nhau sẽ nhìn nhận, giải thích và đánh giá mọi thứ khác nhau và kết quả là họ có hành động khác nhau.

Khi giao tiếp với người khác nền văn hoá, để giảm bớt sự

hiểu lầm, giải thích không đúng và đánh giá sai chúng ta có thể sử dụng 4 nguyên tắc sau đây:

a. Thừa nhận sự khác nhau cho đến khi chúng tỏ được sự tương đồng. Hầu hết chúng ta đều khẳng định rằng những người khác giống chúng ta hơn thực tế. Nhưng những người đến từ các nước khác thường rất khác với chúng ta. Vì vậy, để hạn chế sai lầm, chúng ta nên khẳng định rằng những người từ nước khác sẽ khác với chúng ta chứ không nên khẳng định sự tương đồng cho tới khi chúng tỏ được điều đó.

b. Tập trung mô tả chứ không giải thích, đánh giá. Người ta thường giải thích hay đánh giá những gì người từ nước khác nói hoặc làm, dựa vào văn hoá và kiến thức của người quan sát chứ không dựa vào hoàn cảnh quan sát. Vì vậy chỉ nên đánh giá khi đã có đủ thời gian quan sát và giải thích tình huống trên cơ sở nhận thức về tất cả các khía cạnh của nền văn hoá có liên quan.

c. Thể hiện sự đồng cảm. Trước khi gửi đi một thông điệp, hãy đặt mình vào địa vị của người nhận. Những giá trị, kinh nghiệm và cơ sở so sánh, đối chiếu của chúng ta là gì? Người gửi biết gì về học vấn, giáo dục, tiểu sử của đối tượng? Những thứ đó sẽ cho chúng ta những khả năng hiểu sâu hơn về đối tượng. Cố gắng nhìn nhận người khác như bản chất vốn có của họ.

d. Coi sự giải thích của mình chỉ là một giả thuyết. Khi giải thích một tình huống mới có sự khác biệt về văn hoá, hãy coi sự giải thích đó chỉ là giả thuyết cần được kiểm nghiệm chứ không nên cho là một điều bất biến. Cần thận đánh giá thông tin do người nhận hồi âm lại để xem thông tin đó có khẳng định giả thuyết của mình không. Đối với các quyết định hoặc các thông cáo quan trọng nên kiểm tra với các đồng nghiệp khác là người nước ngoài hoặc trong nước để xem sự lý giải đó có đúng mục tiêu không.

8. Các biện pháp nâng cao hiệu quả quá trình giao tiếp

Các nhà quản lý có thể làm gì để giảm thiểu các yếu tố cản trở quá trình giao tiếp? Để quá trình giao tiếp trở nên hiệu quả hơn chúng ta có thể lưu ý một số vấn đề sau:

a. Sử dụng thông tin phản hồi

Nhiều vấn đề về giao tiếp có thể trực tiếp dẫn đến sự hiểu lầm hoặc thiếu chính xác. Các vấn đề này sẽ ít có khả năng xảy ra nếu các nhà quản lý đảm bảo rằng trong quá trình giao tiếp, việc thu nhận thông tin phản hồi đã được thực hiện. Sự phản hồi này có thể thực hiện bằng ngôn từ hoặc phi ngôn từ.

Nếu nhà quản lý hỏi người nhận thông tin rằng: "Anh có hiểu những điều tôi nói không?". Câu trả lời sẽ là sự phản hồi. Nhưng câu trả lời "có" hoặc "không" có thể được làm rõ hơn. Nhà quản lý có thể đặt câu hỏi để xem thông điệp được nhận có đúng với ý đồ của người gửi hay không. Tốt hơn hết nhà quản lý yêu cầu người nhận trình bày lại thông điệp bằng lời lẽ riêng của mình. Điều đó giúp họ thấy được mức độ tương đồng giữa thông tin chuyển đi và thông tin nhận được.

Tuy nhiên, sự phản hồi thông tin không nhất thiết phải được thể hiện bằng từ ngữ. Hành động có thể có ý nghĩa hơn lời nói. Ví dụ, khi phát biểu trước một nhóm người, thông qua cử động của mắt và các dấu hiệu phi lời nói khác của cử tọa, chúng ta có thể biết được liệu các thành viên trong nhóm có nhận được thông điệp được truyền đi không.

b. Đơn giản hoá ngôn ngữ

Ngôn ngữ là một hàng rào cản trở quá trình giao tiếp nên nhà quản lý cần cấu trúc các thông điệp theo cách thức nào đó để chúng trở nên rõ ràng và dễ hiểu. Từ ngữ nên được chọn lựa một cách kỹ lưỡng. Nhà quản lý cần đơn giản hoá ngôn ngữ của

minh và sử dụng các biện pháp để ngôn ngữ của người gửi tương thích với người nhận. Cần nhớ rằng quá trình giao tiếp hiệu quả chỉ có thể đạt được khi người nhận hiểu được thông điệp. Trong trường hợp muốn sử dụng biệt ngữ, tiếng lóng để giao tiếp thì chỉ nên sử dụng với những người trong cùng nhóm, nói cùng một thứ ngôn ngữ. Biệt ngữ, tiếng lóng không thể sử dụng với tất cả mọi người vì nó sẽ gây ra những khó khăn trong quá trình giao tiếp.

c. Chú ý lắng nghe

Khi ai đó nói chuyện, chúng ta nghe. Lắng nghe là động thái tích cực tìm ý nghĩa lời nói, nhưng nghe thuần túy là một phản xạ lại mang tính bị động (Xem hình 7.3).

Nhiều người thường không chú ý lắng nghe trong một số hoàn cảnh nhất định. Trên thực tế, nghe là một việc khó vì nghe thường buồn tẻ và ít tạo cảm giác thoả mãn như nói. Hành động nghe tích cực đòi hỏi một sự nỗ lực. Khác với việc nghe thấy, nghe tích cực yêu cầu sự tập trung cao độ.

Hành động nghe sẽ trở nên hiệu quả khi người nhận thông tin đồng cảm với người gửi. Người gửi và người nghe thường khác nhau về quan điểm, lợi ích, nhu cầu, và mong muốn nên sự đồng cảm sẽ làm cho người nhận hiểu nội dung thực sự của thông điệp dễ dàng hơn. Một người nghe đồng cảm dè dặt trong phán đoán nội dung thông điệp và cẩn thận nghe những gì đang được trình bày để hiểu rõ ý nghĩa thực của thông điệp đó, tránh được tình trạng hấp tấp, vội vàng trong giải thích nội dung thông điệp.

Những gợi ý cụ thể sau đây có thể giúp nhà quản lý trở thành những người nghe hiệu quả:

Hình 7.3: Một số gợi ý để nghe có hiệu quả

1. *Sử dụng ánh mắt*: Độc giả nghe bằng tai, nhưng người nói có thể phán đoán liệu đối tượng có nghe không bằng cách nhìn vào mắt họ. Nhìn vào mắt người nói là cách giúp người nghe tập trung chú ý, giảm bớt khả năng sao nhãng và khuyến khích người nói.

2. *Gật đầu khẳng định và biểu lộ nét mặt phù hợp*: Người nghe thể hiện thiện chí của mình đối với vấn đề được trình bày qua các tín hiệu phi ngôn từ. Những cái gật đầu khẳng định và nét mặt thể hiện sự quan tâm của họ đối với nội dung thông điệp.

3. *Tránh các hoạt động và cử chỉ sao nhãng*: Một cách khác để thể hiện thiện chí là tránh các hành động nói lên rằng đầu óc nhà quản lý đang ở một nơi nào khác. Các hành động như xem đồng hồ, sắp xếp giấy tờ, cầm bút sẽ làm cho người nói cảm thấy đối tượng không có hứng thú nghe.

4. *Đặt câu hỏi*: Người nghe phải phân tích những gì mình nghe được và đặt câu hỏi. Câu hỏi sẽ làm rõ thêm những gì chưa rõ ràng và chứng minh với người nói là mình đang nghe.

5. *Ngắt đoạn làm rõ ý*: Ngắt đoạn là một phương pháp kiểm tra độ chính xác của những thông tin nghe được. Người nghe thường sử dụng cụm từ như: "Tôi nghe thấy anh nói là..." hay "anh muốn nói là...".

6. *Tránh không cắt lời người nói*: Để cho người nói nói xong ý tưởng của mình trước khi hỏi. Không nên cố gắng đoán trước ý tưởng của người nói.

7. *Không nên nói tranh phần*: Hầu hết chúng ta đều muốn nói ý kiến riêng của mình mà không muốn nghe người khác nói. Nhưng không thể đồng thời vừa nói vừa nghe một lúc. Người nghe hiệu quả là người không nói tranh phần người khác.

d. Tránh cảm xúc gượng ép

Không gì có thể khẳng định rằng một nhà quản lý luôn giao tiếp trong trạng thái hoàn toàn có lý trí. Cảm xúc có thể bóp méo việc diễn dịch các thông điệp. Nếu người quản lý chúng ta đang thất vọng, họ có thể hiểu sai về nội dung các thông điệp đang được chuyển đến. Trong hoàn cảnh đó, người quản lý có thể làm gì? Biện pháp tốt nhất là hoãn lại quá trình giao tiếp cho tới khi lấy lại được trạng thái cân bằng.

e. Theo dõi và phân tích các dấu hiệu phi ngôn từ

Hành động nhiều khi có ý nghĩa hơn lời nói. Khi giao tiếp chúng ta nên theo dõi và phân tích xem các hành động của đối tượng và của chính bản thân mình có liên kết và thúc đẩy lời nói không. Cần nhớ rằng các thông điệp phi ngôn từ mang theo một khối lượng lớn nội dung thông điệp. Vì vậy, người giao tiếp hiệu quả cần theo dõi các dấu hiệu phi ngôn từ của mình để xem các cử chỉ đó có phù hợp với thông điệp mình mong muốn chuyển đi hay không.

f. Sử dụng tin đồn

Tin đồn luôn tồn tại và không thể loại bỏ. Vì vậy các nhà quản lý nên sử dụng tin đồn và làm cho nó có tác dụng. Các nhà quản lý có thể sử dụng tin đồn để kiểm tra phản ứng về các quyết định khác nhau trước khi đi đến kết luận cuối cùng. Tin đồn được coi là một nguồn tin phản hồi có giá trị khi bản thân các nhà quản lý là người đưa ra thông tin. Tuy nhiên, tin đồn có hại làm giảm tính hiệu quả của quá trình giao tiếp chính thức. Để làm giảm bớt tác hại của nó, các nhà quản lý nên sử dụng các kênh chính thức và đảm bảo rằng các kênh này thường xuyên chuyển tải các thông tin mà các nhân viên tìm kiếm một cách kịp thời và chính xác.

II. XUNG ĐỘT

Xung đột thường xuất hiện trong đời sống con người. Tuy nhiên, xung đột chỉ trở thành một lĩnh vực nghiên cứu của hành vi tổ chức trong thời gian gần đây. Thực tế đã chứng minh rằng dạng và cường độ xung đột thực sự tác động tới cách ứng xử của các thành viên trong nhóm.

1. Khái niệm về xung đột

Đã có nhiều định nghĩa về xung đột. Mặc dù chúng có thể khác nhau ở điểm này hay điểm khác nhưng các nhà khoa học đều thống nhất rằng: *Xung đột có tồn tại hay không là một vấn đề nhận thức. Nếu không ai nhận thấy xung đột, thì nhìn chung mọi người đồng ý rằng không có xung đột nào xuất hiện.* Trên thực tế có một số xung đột không đáng có đã xảy ra và cũng tồn tại tại những trường hợp rất gay gắt nhưng xung đột đã không xảy ra bởi vì các thành viên trong nhóm không nhận thức đó là xung đột. Những điểm chung khác ở hầu hết các định nghĩa là sự thừa nhận *tồn tại các lợi ích và mục tiêu đối lập nhau của ít nhất hai bên.* Các nguồn lực - ví dụ như tiền bạc, nghề nghiệp, uy tín, quyền lực - không phải là vô tận và sự khan hiếm của chúng khuyến khích hành vi kiểm chế lẫn nhau. Vì vậy dễ dàng xảy ra tình trạng đối lập giữa các phía. Khi một bên cản trở việc thực hiện mục đích của bên kia, tình trạng xung đột xuất hiện.

Tuy nhiên, còn nhiều câu hỏi được đặt ra xung quanh khái niệm về xung đột: Hành vi cản trở phải là một hành động đã được suy tính hay nó có thể xuất hiện trong các hoàn cảnh ngẫu nhiên? Xung đột có phải chỉ là các hành động công khai hay không ?

Một số định nghĩa cho rằng các dấu hiệu đấu tranh công khai là tiêu chí xác định sự tồn tại của xung đột.

Định nghĩa trong cuốn sách này thừa nhận các khía cạnh

nhận thức, đối lập, khan hiếm và cản trở. *Xung đột* là một quá trình ở đó một bên liên tục nỗ lực vươn lên ngang bằng với bên kia bằng cách cản trở đối thủ của mình đạt được các mục tiêu hoặc lợi ích nhất định.

2. Các quan điểm về xung đột

a. Quan điểm truyền thống

Những người theo quan điểm truyền thống cho rằng xung đột thể hiện sự bế tắc trong nhóm và có hại. Xung đột được đánh giá theo khía cạnh tiêu cực và đồng nghĩa với các khái niệm như *bạo lực*, *phá hoại* và *bất hợp lý*. Vì vậy cần phải tránh xung đột.

Quan điểm truyền thống về hành vi thịnh hành trong những năm 30 và 40: Từ những phát hiện trong các nghiên cứu như nghiên cứu Hawthorne, người ta đã kết luận rằng xung đột là hậu quả bế tắc của tình trạng nghèo thông tin, yếu kém, sự thiếu cởi mở, thiếu niềm tin giữa mọi người và những người quản lý không đáp ứng được các nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên.

Quan điểm cho rằng mọi xung đột đều tiêu cực cho chúng ta một phương pháp lý giải đơn giản về hành vi của người gây ra xung đột. Để tránh mọi xung đột, chúng ta chỉ cần quan tâm tới nguyên nhân của xung đột và khắc phục chúng nhằm cải thiện hoạt động của nhóm và tổ chức.

b. Quan điểm "các mối quan hệ giữa con người"

Trường phái "các mối quan hệ con người" cho rằng *xung đột* là kết quả tự nhiên và không thể tránh khỏi trong bất cứ một nhóm nào. Nó không có hại mà đúng hơn là còn có thể trở thành một động lực tích cực trong việc quyết định hoạt động của nhóm. Vì không thể tránh xung đột nên chúng ta cần chấp nhận nó. Xung đột không thể bị loại trừ và thậm chí có những

xung đột lại nâng cao hiệu quả hoạt động của nhóm. Quan điểm "các quan hệ giữa con người" phát triển mạnh từ cuối thập kỷ 40 đến giữa thập kỷ 70.

c. Quan điểm "quan hệ tương tác"

Trường phái tư tưởng thứ ba, mới nhất và toàn diện nhất, cho rằng xung đột có thể là động lực tích cực của nhóm và một số xung đột là hết sức cần thiết giúp nhóm hoạt động có hiệu quả. Trường phái này được gọi là quan điểm tương tác vì họ coi xung đột là một khía cạnh của quan hệ tương tác. Trong khi trường phái "các mối quan hệ của con người" chấp nhận xung đột thì trường phái "quan điểm tương tác" lại khuyến khích xung đột trong những nhóm mà sự hòa hợp, bình đẳng và hợp tác có thể làm cho nhóm trở nên thụ động, đình trệ trước các nhu cầu đổi mới. Vì vậy đóng góp quan trọng nhất của quan điểm này là nó khuyến khích người lãnh đạo các tổ chức duy trì xung đột ở mức tối thiểu, đủ để giữ cho tổ chức hoạt động, tự phê bình và sáng tạo.

Với quan điểm quan hệ tương tác có thể khẳng định rằng quan niệm xung đột hoàn toàn tốt hoặc hoàn toàn xấu là không đúng. Một xung đột tốt hay xấu phụ thuộc vào dạng của xung đột đó. Đặc biệt, cần phải phân biệt xung đột chức năng và xung đột phi chức năng.

3. Xung đột chức năng và phi chức năng

Những xung đột giúp nhóm đạt được mục tiêu và cải thiện hoạt động là xung đột chức năng và tích cực. Những xung đột cản trở hoạt động của nhóm là xung đột phi chức năng và tiêu cực.

Trên thực tế không có ranh giới rõ ràng giữa xung đột chức năng và phi chức năng. Một xung đột có tác động lành mạnh và tích cực tới các mục tiêu của nhóm này hoàn toàn có thể mang

tính phi chức năng trong một nhóm khác hoặc trong chính nhóm đó vào một thời điểm khác.

Tiêu chí quan trọng để đánh giá xem xung đột mang tính chức năng hoặc phi chức năng chính là hoạt động của nhóm. Các nhóm tồn tại nhằm thực hiện một hoặc một số mục tiêu nào đó nên đặc điểm của xung đột được đánh giá trên cơ sở tác động của xung đột đối với nhóm chứ không phải đối với bất cứ một cá nhân nào. Khi đánh giá các xung đột mang tính chức năng hay phi chức năng, hay nói một cách khác, là đánh giá xem xung đột đó là tốt hay xấu, người ta không cần thiết phải xem xét các thành viên của nhóm nhận thức xung đột đó như thế nào. Một thành viên của nhóm có thể đánh giá một hành động là phi chức năng vì kết quả của nó không thỏa mãn bản thân cá nhân đó. Tuy nhiên, theo phân tích của tập thể, hành động đó có tính chức năng vì nó thúc đẩy các mục tiêu của nhóm.

4. Quá trình xung đột

Quá trình xung đột diễn ra qua 4 giai đoạn: xuất hiện các nguyên nhân có thể gây xung đột, nhận thức và cá nhân hóa, hành vi và các kết quả. Quá trình này được thể hiện dưới dạng sơ đồ trong hình 7.4.

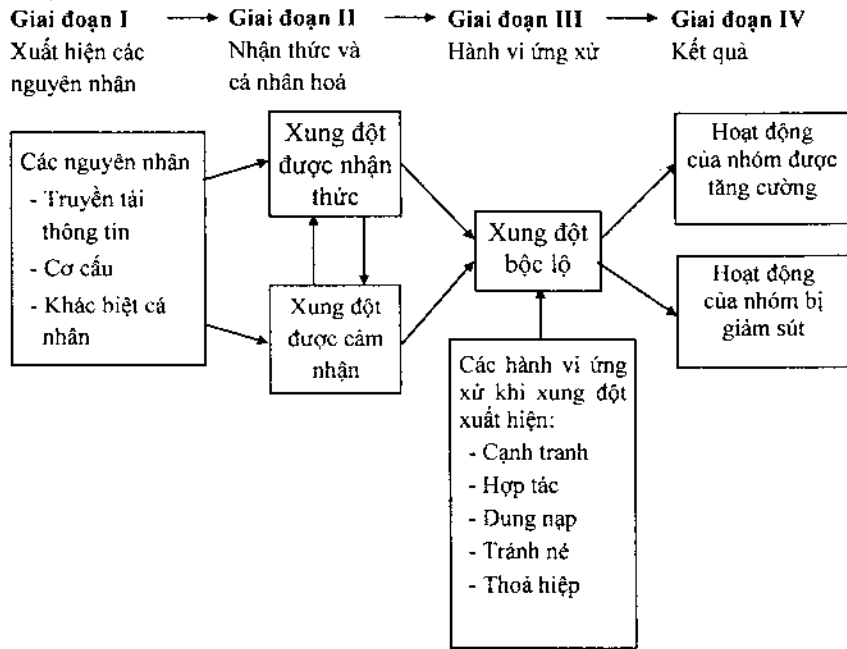
Giai đoạn I: Xuất hiện các nguyên nhân có thể gây xung đột

Bước đầu tiên trong quá trình xung đột là sự xuất hiện các điều kiện tạo cơ hội cho xung đột xuất hiện. Các điều kiện này có thể không trực tiếp dẫn tới xung đột nhưng xung đột chỉ xuất hiện khi có một trong những điều kiện đó. Người ta gọi những điều kiện này là các nguyên nhân gây xung đột và chúng là hậu quả của việc truyền tải thông tin, đặc điểm của nhóm và sự khác biệt cá nhân.

Truyền tải thông tin: Khi thông điệp chuyển đi bị hiểu sai

và "nhiều" thì có khả năng xung đột sẽ xuất hiện. Mặc dù truyền tải thông tin yếu kém không phải là nguồn gốc của mọi xung đột nhưng thực tế đã chứng minh rằng những vấn đề xuất hiện trong quá trình truyền thông tin cản trở việc cộng tác và làm tăng sự hiểu lầm.

Hình 7.4: Quá trình xung đột



Trên thực tế, hàng rào ngôn ngữ, thông tin trao đổi không đầy đủ, nhiều trong các kênh thông tin đều làm giảm hiệu quả của việc truyền tải thông tin và là tiền đề của xung đột. Hàng rào ngôn ngữ được coi là kết quả của những khác biệt trong đào tạo, cách nhận thức và việc thiếu thông tin về những người khác. Các nghiên cứu đã có một phát hiện gây ngạc nhiên là: Mầm mống của xung đột tăng lên khi quá ít hoặc quá nhiều thông tin được truyền tải. Ngoài ra, kênh được lựa chọn để

truyền tải thông tin cũng có thể gây ra sự đối lập và sự khác biệt trong cách truyền tải so với những kênh chính thức hoặc những kênh đã được thiết lập trước đó cũng tạo điều kiện làm xung đột xuất hiện.

Đặc điểm của nhóm: Mỗi nhóm có những đặc trưng riêng về quy mô, thói quen, mức độ rõ ràng hoặc tiêu chuẩn hóa trong các nhiệm vụ được giao cho các thành viên của nhóm; tính không đồng nhất trong nhóm; các phương pháp quản lý; các hệ thống khen thưởng và mức độ phụ thuộc. Các nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng quy mô tổ chức và chuyên môn hóa là những yếu tố thúc đẩy xung đột. Nhóm càng lớn và các hoạt động được chuyên môn hóa càng cao thì khả năng xuất hiện xung đột càng nhiều. Việc nắm giữ chức vụ và xung đột quan hệ tỷ lệ nghịch với nhau. Mầm mống xung đột có khuynh hướng xuất hiện nhiều nhất ở những nơi mà các thành viên của nhóm còn trẻ và việc thay thế nhân viên thường xuyên xảy ra.

Các nhận định về phong cách lãnh đạo chặt chẽ có sự giám sát thường xuyên và kiểm soát nghiêm ngặt hành vi của người khác làm tăng mầm mống xung đột tuy đã có cơ sở nhưng chưa được kiểm chứng. Các hệ thống khen thưởng cũng tạo ra xung đột khi lợi ích của thành viên này gây thiệt hại cho thành viên khác. Cuối cùng, nếu một nhóm nào đó phụ thuộc vào một nhóm khác (khác với hai nhóm phụ thuộc lẫn nhau) hoặc nếu sự phụ thuộc lẫn nhau tạo điều kiện thuận lợi cho một nhóm và gây thiệt hại cho nhóm khác, xung đột sẽ nảy sinh.

Sự khác biệt cá nhân: Khác biệt cá nhân quan trọng nhất là quan điểm về hệ thống giá trị, phong cách và các đặc điểm riêng khác. Người ta đã chứng minh rằng một số tính cách nhất định - ví dụ như chuyên quyền độc đoán, và ích kỷ thường có khả năng gây ra xung đột. Hệ thống giá trị cũng là một nguyên nhân

gây xung đột mà người ta thường dễ dàng bỏ qua. Hệ thống giá trị là quan điểm cá nhân về tầm quan trọng của những yếu tố như tự do, sự thỏa mãn, lao động, tự trọng, lương thiện, công bằng... Quan điểm khác nhau về giá trị là sự lý giải chuẩn xác nhất những vấn đề như định kiến, bất đồng, về đóng góp của một cá nhân cho nhóm và những lợi ích mà các nhân đó xứng đáng được hưởng. Ví dụ, một nhân viên cho rằng anh ta phải được trả lương 3 triệu đồng/tháng, nhưng giám đốc lại quyết định anh ta chỉ xứng đáng được trả 1,5 triệu đồng/tháng; một người nghĩ rằng cuốn sách này là đáng được quan tâm trong khi người khác coi nó là vô dụng. Như vậy, sự khác biệt trong các hệ thống giá trị là nguồn gốc của xung đột.

Giai đoạn II: Nhận thức và cá nhân hóa

Những điều kiện tiên đề nêu ở trên chỉ dẫn đến xung đột khi một hoặc hơn một phía bị ảnh hưởng và ý thức được điều đó.

Trong phần định nghĩa chúng ta đã thừa nhận rằng: *Nhận thức là yếu tố khẳng định xung đột có xảy ra hay không*. Vì vậy một hoặc hơn một bên phải ý thức được sự tồn tại của các điều kiện tiên đề. Tuy nhiên, một xung đột được xác định không có nghĩa là nó đã được cá nhân hóa. Một cá nhân có thể nhận thấy bản thân mình và người cộng sự đang bất đồng nhưng sự bất đồng đó có thể không làm anh ta lo lắng, căng thẳng và có thể không ảnh hưởng tới tinh cảm của anh ta đối với người cộng sự. Xung đột chỉ được cảm nhận thấy khi sự lo lắng, căng thẳng và đối kháng ở các bên trở nên bị kích động.

Giai đoạn III: Hành vi

Chúng ta ở trong giai đoạn thứ ba của quá trình xung đột khi một thành viên có hành động cản trở việc đạt được các mục tiêu của một thành viên khác hoặc ngăn cản các lợi ích của người đó. Đây phải là hành động cố ý, có nghĩa là việc cản trở

người khác phải được tính toán trước. Đây là thời điểm xung đột được bộc lộ.

Xung đột bao gồm một loạt hành vi từ những hình thức can thiệp kín đáo, gián tiếp và được kiềm chế tới sự đối kháng mạnh mẽ, có tính bạo lực và công khai.

Giai đoạn III cũng là giai đoạn xuất hiện các hành vi giải quyết xung đột. Một khi xung đột được bộc lộ, các bên sẽ áp dụng biện pháp giải quyết xung đột đó. Năm phương pháp giải quyết xung đột điển hình được sử dụng là: cạnh tranh, hợp tác, tránh né, dung nạp và thỏa hiệp.

Cạnh tranh: Khi một người theo đuổi các mục tiêu nhất định hoặc các lợi ích cá nhân người đó sẽ cạnh tranh và vượt lên bất chấp sự ảnh hưởng của các phía xung đột. Trong cuộc đấu tranh một mất một còn này, các bên thường sử dụng lợi thế của mình để giành chiến thắng.

Hợp tác: Khi một phía mong muốn thỏa mãn hoàn toàn mối quan tâm của cả hai bên, họ có xu hướng hợp tác và nỗ lực hướng đến một kết quả chung cùng có lợi. Trong hợp tác, hành vi của các phía là nhằm mục đích giải quyết vấn đề và loại bỏ bất đồng hơn là dung nạp các quan điểm khác nhau. Các phía xung đột đánh giá đầy đủ khả năng lựa chọn, những điểm đồng thuận và bất đồng chính trong các quan điểm hoặc các nguyên nhân bất đồng. Hợp tác thường được xem là cách thức giải quyết xung đột cùng có lợi vì giải pháp đưa ra đem lại lợi ích cho tất cả các bên. Biện pháp này thường được các nhà tư vấn hôn nhân sử dụng.

Né tránh: Một phía có thể ý thức được sự tồn tại của xung đột nhưng họ phản ứng bằng cách rút khỏi hoặc dập tắt xung đột đó. Sự thờ ơ hoặc mong muốn tránh bất đồng công khai có thể dẫn tới việc rút khỏi xung đột: Các bên chấp nhận sự chia rẽ cơ

học và mỗi bên chiếm giữ phần "lãnh thổ" đã được xác định của mình. Nếu việc rút khỏi xung đột không thể thực hiện được, các phía có thể dập tắt nó bằng cách kiềm chế các bất đồng. Khi các thành viên của nhóm buộc phải cộng tác với nhau vì tính phụ thuộc lẫn nhau trong các công việc của họ, việc dập tắt xung đột thường được lựa chọn nhiều hơn so với rút khỏi xung đột.

Dung nạp: Khi một bên mong muốn xoa dịu bên kia, họ có thể sẵn sàng đặt các lợi ích của các phía đối lập lên trên lợi ích của mình. Để duy trì quan hệ, một phía sẵn sàng hy sinh lợi ích của mình. Hành vi này được gọi là dung nạp. Đây cũng là cách phổ biến giải quyết bất đồng giữa các cặp vợ chồng.

Thỏa hiệp: Trong thỏa hiệp, không có người chiến thắng và người thua một cách rõ ràng. Đúng hơn là, có sự chia sẻ các quyền lợi trong xung đột hoặc nếu không thể chia sẻ, phía này sẽ bù đắp lại cho phía kia bằng cách nhân nhượng những lợi ích có giá trị thay thế. Do đó, *điểm đặc trưng của thỏa hiệp là mỗi bên phải từ bỏ một số lợi ích nhất định.* Trong các cuộc đàm phán giữa công đoàn và ban giám đốc, phải có sự thỏa hiệp để tìm ra giải pháp và đạt được thỏa thuận về hợp đồng lao động.

Tác động của văn hóa đối với hành vi: Phương pháp giải quyết xung đột, ở một mức độ nào đó, sẽ chịu sự tác động của nguồn gốc văn hóa.

Ở các quốc gia có mức độ chấp nhận mạo hiểm cao, sự bất ổn không phải là mối đe dọa và tạo ra cảm giác bất ổn cho con người. Đó là lý do tại sao các tổ chức của họ có xu hướng tương đối mờ và linh hoạt. Các quốc gia nam quyền coi trọng tính quyết đoán. Môi trường văn hóa ưa mạo hiểm và nam quyền có xu hướng hình thành một xã hội mờ, thẳng thắn và cạnh tranh. Đó là môi trường tốt để các phương pháp giải quyết xung đột như cạnh tranh và hợp tác phát triển. Ngược lại, ở những nơi coi

trọng sự bình ổn và nữ quyền, chẳng hạn Nhật Bản, Hy Lạp, phương pháp né tránh và dung nạp tỏ ra thích hợp hơn.

Giai đoạn IV: Các kết quả

Xung đột và cách giải quyết xung đột dẫn đến một số kết quả. Như hình 7.4 cho thấy, các kết quả này có thể có tính chức năng trong trường hợp xung đột cải thiện hoạt động của nhóm. Trái lại, hoạt động của nhóm có thể bị cản trở và kết quả của xung đột sẽ mang tính phi chức năng.

Những kết quả chức năng. Xung đột có thể nâng cao hoạt động của nhóm như thế nào? Không dễ dàng hình dung một hoàn cảnh ở đó xung đột công khai hoặc có tính bạo lực có thể có ý nghĩa tích cực nhưng chúng ta có thể nhận thấy rằng xung đột ở mức độ thấp và ôn hòa có thể cải thiện hiệu quả hoạt động của nhóm.

Xung đột sẽ hữu ích khi nó nâng cao chất lượng các quyết định, thúc đẩy sáng tạo và đổi mới, khuyến khích sự quan tâm của các thành viên trong nhóm, tạo ra môi trường giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả, xóa bỏ căng thẳng và thúc đẩy người lao động tự đánh giá và tự hoàn thiện bản thân mình. Thực tế cho thấy xung đột có thể nâng cao chất lượng việc ra quyết định, nhất là những quyết định quan trọng trên cơ sở xem xét tất cả các quan điểm, đặc biệt những quan điểm bất thường hoặc ý kiến của nhóm thiểu số. Xung đột ngăn chặn những quyết định thiếu thận trọng dựa trên những nhận thức sai lầm, đánh giá phiến diện về tình hình thực tế. Xung đột thúc đẩy sự sáng tạo, tăng cường việc đánh giá lại các mục tiêu, hoạt động và nâng cao khả năng thích ứng của cá nhân đối với các thay đổi trong nhóm.

Nhiều doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả hoặc phá sản do thiếu xung đột chức năng. Các doanh nghiệp này đã

tuyển dụng và bổ nhiệm những người "chỉ biết vâng lời", không bao giờ chất vấn về các hoạt động của công ty. Phần lớn các giám đốc của các công ty này là những người bảo thủ. Họ chống lại các thay đổi, họ thích ngắm nhìn thành công trong quá khứ hơn là hướng về những thách thức trong tương lai. Hơn nữa, các nhà quản trị cấp cao của công ty chỉ quanh quẩn trong trụ sở của họ, không nghe thấy những gì họ không muốn nghe và hình thành một "thế giới cách biệt" với những đổi thay đang diễn ra mạnh mẽ.

Nhiều dẫn chứng cho thấy xung đột làm xuất hiện các quyết định phù hợp và nâng cao hiệu quả của nhóm. Các nhà nghiên cứu đã nhận xét rằng các nhóm mà quyết định được xây dựng trên cơ sở các ý kiến được tranh luận giữa các thành viên đưa ra thường hoạt động có hiệu quả hơn những nhóm mà sự đồng thuận đạt được tương đối dễ dàng. Trên thực tế, những nhóm gồm các thành viên với lợi ích khác nhau có xu hướng đưa ra những giải pháp hữu hiệu hơn khi giải quyết các vấn đề khác nhau so với những nhóm thuần nhất. Những phát hiện ở trên chứng tỏ xung đột trong nhóm có thể là dấu hiệu của sức mạnh hơn là dấu hiệu của sự yếu kém theo quan điểm truyền thống.

Kết quả phi chức năng: Hậu quả tiêu cực của xung đột đối với hoạt động của nhóm hoặc tổ chức nhìn chung được nhiều người biết đến. Người ta cho rằng: Tình trạng đối lập làm phát sinh sự bất mãn, là yếu tố phá vỡ các mối quan hệ chung dẫn đến sự sụp đổ của nhóm. Thực tế đã chứng minh rằng các xung đột phi chức năng làm giảm hiệu quả hoạt động của nhóm. Hậu quả là việc truyền tải thông tin bị cản trở, sự gắn kết trong nhóm giảm sút và các mục tiêu của nhóm hoàn toàn phụ thuộc vào cuộc đấu tranh giữa các thành viên. Ở mức độ cao nhất, xung đột có thể chấm dứt hoạt động của nhóm, đe dọa sự tồn tại của nhóm.

Lập luận này đã đưa chúng ta trở lại vấn đề là những gì có tính chức năng và những gì là có tính phi chức năng. Nghiên cứu về xung đột đã đưa ra hai giả thuyết. *Thứ nhất*, xung đột ở mức độ cao thể hiện qua đấu tranh công khai và bạo lực hiềm khi có tính chức năng. Xung đột chức năng được đặc trưng bởi sự đối lập tinh tế và ở mức độ thấp và ôn hòa. *Thứ hai*, dạng hoạt động của nhóm là một yếu tố xác định tính chức năng của xung đột. Việc đưa ra quyết định của nhóm càng sáng tạo và không máy móc bao nhiêu, thì khả năng xung đột hữu ích càng lớn. Những nhóm phải giải quyết các vấn đề đòi hỏi những giải pháp mới - ví dụ, trong nghiên cứu hoặc trong quảng cáo - xung đột chức năng sẽ nhiều hơn những nhóm mà hoạt động được chương trình hóa cao độ, chẳng hạn, các đội làm việc trong dây chuyền lắp ráp ô tô.

III. ĐÀM PHÁN

1. Khái niệm

Đàm phán là một quá trình trong đó có ít nhất hai bên trao đổi và cố gắng đạt được thỏa thuận chung trong quá trình trao đổi đó.

Đàm phán thường xuất hiện trong các hoạt động tương tác giữa các thành viên trong nhóm và tổ chức, chẳng hạn, những người lao động thỏa thuận với bộ phận quản lý, giám đốc doanh nghiệp đàm phán với đối tác...

2. Các phương pháp đàm phán

Có hai phương pháp đàm phán chính - đàm phán chia sẻ và đàm phán tổng thể. Sự khác biệt giữa hai phương pháp này được thể hiện trong Bảng 7.5.

Đàm phán chia sẻ: Một người muốn mua một chiếc xe cũ và tìm thấy một địa chỉ thích hợp trong mục quảng cáo. Khi đến

xem chiếc xe này, anh ta cảm thấy rất ưng ý và muốn mua nó. Người chủ chiếc xe phát giá nhưng người mua cho rằng giá như vậy là quá cao và hai người thương lượng với nhau. Đàm phán như vậy gọi là đàm phán chia sẻ.

Điểm đặc trưng nhất của đàm phán chia sẻ là nó được thực hiện không theo bất cứ một điều kiện nào. Điều đó có nghĩa là lợi ích mà một phía đạt được là thiệt hại của phía khác và ngược lại. Ở ví dụ trên, mỗi đồng tiền mà người mua tiết kiệm được là một đồng mà người bán bị mất. Như vậy, bản chất của đàm phán chia sẻ là quá trình phân chia lợi ích của hai bên trên một tổng thể cố định.

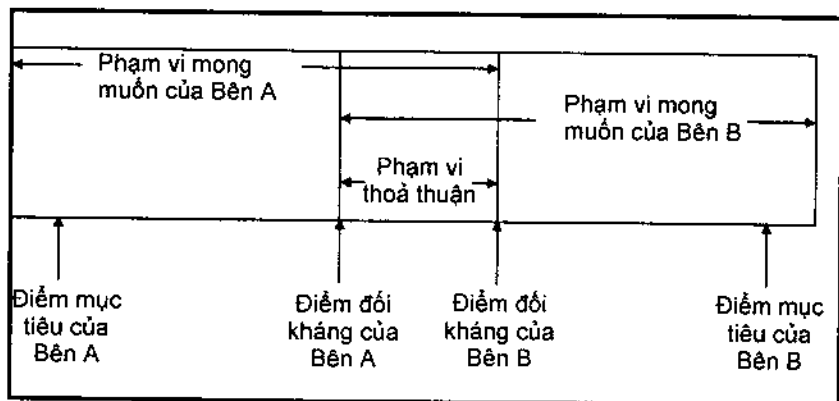
Bảng 7.5: So sánh đàm phán chia sẻ và đàm phán tổng thể

Các tiêu thức cơ bản	Đàm phán chia sẻ	Đàm phán tổng thể
Nguồn lợi được phân chia	Cố định	Khác nhau
Động cơ chính	Tôi thắng; anh thua	Tôi thắng; anh thắng
Lợi ích chính	Đối lập nhau	Tương đồng hoặc phù hợp với nhau
Đặc trưng của các quan hệ	Ngắn hạn	Dài hạn

Đàm phán chia sẻ được mô tả cụ thể trong hình 7.6. A và B là hai bên tiến hành đàm phán. Mỗi bên có *một điểm mục tiêu*, tức là những gì anh ta mong muốn đạt được. Mỗi bên cũng có một *điểm lùi tối đa* chỉ rõ kết quả thấp nhất phải đạt được trong đàm phán. Nếu kết quả thấp nhất vẫn không đạt được, các bên sẽ chấm dứt đàm phán. Khu vực giữa các điểm lùi tối đa của hai

bên là phạm vi thoả thuận. Chỉ cần có một vài sự trùng hợp về nguyện vọng, phạm vi thoả thuận sẽ xuất hiện và ở đó nguyện vọng của các bên có thể gặp nhau.

Hình 7.6: Xác định phạm vi thương lượng



Khi tiến hành đàm phán chia sẻ, chiến thuật của mỗi bên cố gắng làm cho đối phương đồng ý hoặc tiến càng gần điểm mục tiêu cụ thể của mình càng tốt. Nội dung của chiến thuật này là thuyết phục đối phương tin rằng họ không thể đạt được điểm mục tiêu của mình và cần phải chấp nhận một thoả thuận có lợi đôi bên. Người đàm phán thường nêu ra các lý lẽ để chứng tỏ rằng mục tiêu của họ là hợp lý trong khi mục tiêu của đối phương là chưa hợp lý và thuyết phục đối phương chấp nhận một kết quả gần với điểm mục tiêu của mình.

Đàm phán tổng thể: Người phụ trách kinh doanh của một cửa hàng bán lẻ quần áo thể thao nữ đề nghị được mua lô hàng trị giá 150 triệu đồng với phương thức trả chậm. Lúc đầu, giám đốc công ty may mặc không đồng ý vì nhiều lần thanh toán chậm trước đây của cửa hàng này. Ngày hôm sau người phụ trách kinh doanh và giám đốc đã thảo luận vấn đề đó. Người phụ trách kinh doanh không muốn bỏ lỡ cơ hội mua được hàng

tốt với giá cả phải chăng. Giám đốc công ty may mặc cũng muốn bán được hàng nhưng lại sợ sẽ không thu hồi được nợ. Cả hai công khai đánh giá các phương án lựa chọn của họ. Sau khi thảo luận kỹ lưỡng họ đạt được một giải pháp thoả mãn nhu cầu cả hai bên. Giám đốc đồng ý bán hàng nhưng chủ cửa hàng bán lẻ phải cam kết rằng việc trả tiền sẽ được thực hiện chậm nhất là 60 ngày kể từ khi nhận hàng.

Đàm phán như vậy là đàm phán tổng thể. Ngược lại với đàm phán chia sẻ, việc giải quyết vấn đề tổng thể được tiến hành với quan điểm cho rằng có thể có giải pháp mang lại lợi ích cho cả đôi bên.

Đàm phán tổng thể được ưa thích hơn đàm phán chia sẻ bởi vì chúng xây dựng được các quan hệ dài hạn và tạo điều kiện hợp tác trong tương lai. Chúng liên kết các nhà đàm phán và cho phép ai tới bàn đàm phán cũng cảm thấy mình là người giành chiến thắng. Trong khi đó, trong đàm phán chia sẻ một bên là người chịu thiệt thòi.

Vậy, tại sao thương lượng tổng thể không được áp dụng nhiều hơn trong các tổ chức? Câu trả lời là: tồn tại những điều kiện cần thiết cho sự thành công của dạng đàm phán này. Chúng bao gồm việc các bên phải công khai thông tin và bộc lộ quan điểm của mình; hai bên phải nhạy cảm về các nhu cầu của nhau; phải tin tưởng lẫn nhau và có thiện chí duy trì sự linh hoạt. Những điều kiện này không phải bao giờ cũng có được và vì vậy, thực tế, đàm phán tổng thể không thể thay thế hoàn toàn cho đàm phán chia sẻ.

3. Các vấn đề cần lưu ý trong đàm phán

Chúng ta có thể xem xét, đánh giá ba vấn đề thường gặp phải trong đàm phán: xu hướng ra quyết định, vai trò của tính cách cá nhân và ảnh hưởng của sự khác biệt văn hoá.

Các xu hướng ra quyết định làm giảm hiệu quả đàm phán: Những người đã trải qua các lần đàm phán mà kết quả không được như mong đợi đều cho rằng đôi khi người ta không nhận ra các cơ hội cho phép mình đạt được mục tiêu. Những quyết định thiếu sáng suốt có thể xảy ra do những nguyên nhân sau đây:

- *Theo đuổi chiến lược thiếu hợp lý:* Mọi người thường có xu hướng đi theo đường lối, chiến lược đã vạch ra từ trước, mặc dù chúng có thể không phù hợp với hoàn cảnh thực tế. Việc theo đuổi định hướng sai lầm này có thể làm tiêu phí nhiều thời gian, sức lực và tiền bạc nhưng lại không có ý nghĩa gì đối với việc lựa chọn các đường lối hành động trong tương lai.

- *Tư tưởng thắng thua trong đàm phán:* Những người đàm phán thường cho rằng kết quả của một bên sẽ là sự thua thiệt của bên kia. Khi nghiên cứu về đàm phán tổng thể ta đã thấy rằng: không nên để cho đàm phán rơi vào tình trạng này. Trên thực tế, có thể tìm ra những giải pháp mang lại thắng lợi cho cả đôi bên. Tuy nhiên, tư tưởng thắng thua đã hạn chế rất nhiều việc tìm ra các giải pháp mang lại lợi ích chung.

- *Thiếu sự điều chỉnh hợp lý:* Nhiều người thường cố giữ các kết luận, đánh giá dựa trên thông tin không thích hợp. Khi bước vào đàm phán, nhiều yếu tố tác động tới quan điểm ban đầu. Một người đàm phán giỏi không để cho quan điểm ban đầu làm giảm thiểu lượng thông tin, hạn chế sự suy xét kỹ lưỡng trong đánh giá tình hình.

- *Nhận thức về kết quả đàm phán:* Cách nhận thức kết quả đạt được có thể ảnh hưởng đến hiệu quả đàm phán. Ví dụ, trong các doanh nghiệp tư nhân, khi đàm phán về tiền công trả cho người lao động có thể xảy ra tình trạng: mức khởi điểm mà chủ doanh nghiệp đưa ra là 50.000 đồng/ngày. Người lao động

muốn tăng lên thành 80.000 đồng/ngày. Giám đốc sẵn sàng đồng ý với mức tiền lương được tăng lên thành 60.000 đồng/ngày. Người lao động sẽ thoả mãn nếu họ nghĩ rằng họ đã thắng lợi khi tăng thêm được 10.000 đồng/ngày. Phản ứng sẽ hoàn toàn ngược lại nếu người lao động nghĩ rằng họ thất bại vì không đạt được mức lương mong muốn.

- *Tiếp cận thông tin.* Những người đàm phán thường phụ thuộc quá nhiều vào thông tin có sẵn và quen thuộc trong khi đó lại bỏ qua những dữ liệu thích hợp hơn. Những sự vật và sự kiện mà người đàm phán thường gặp sẽ dễ dàng được ghi nhớ và mang lại cho họ cảm giác là chúng đáng tin cậy trong khi thực tế không phải như vậy. *Các nhà đàm phán giỏi biết phân biệt những gì quen thuộc với những gì đáng tin cậy và thích hợp.*

- *Sự hối tiếc sau khi kết thúc đàm phán.* Một người tới một cửa hàng để mua một chiếc xe máy cũ. Người bán nói 20 triệu đồng. Anh ta ước tính người bán hàng nhập vào với giá khoảng 17 triệu đồng và mình có thể chấp nhận mua với giá cao nhất là 19 triệu đồng, nhưng lời mặc cả đầu tiên của anh ta là 18 triệu đồng. Anh ta tỏ ra ngạc nhiên khi người bán hàng đồng ý ngay mức giá đó. Hai giờ sau, người mua đã trên đường về nhà với chiếc xe mới mua. Tối hôm đó anh ta không thể ngủ; mặc dù số tiền mua xe thấp hơn 1 triệu đồng so với dự định ban đầu, anh ta vẫn cảm thấy mức giá đó là quá cao. Anh ta đang trải qua tình trạng hối tiếc của một người sau khi kết thúc đàm phán. Phản ứng sau đàm phán này không có gì đặc biệt. Trong hầu hết các cuộc đàm phán, một bên (thường là người bán) có nhiều thông tin hơn bên khác và vì vậy việc ra quyết định của họ sẽ hiệu quả hơn. Để giảm thiểu sự hối tiếc sau đàm phán, người tham gia đàm phán phải thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và đặt bản thân mình vào hoàn cảnh của đối phương.

- *Quá tự tin.* Một số người đàm phán khi có niềm tin và mong đợi nào đó thường có chiều hướng không quan tâm tới các thông tin trái ngược. Kết quả là họ trở nên quá tự tin. Quá tự tin thường làm giảm khả năng thoả hiệp. Để hạn chế nhược điểm này, người tham gia đàm phán nên xem xét đề xuất của các cố vấn giỏi hoặc tìm kiếm đánh giá khách quan của một bên trung lập về vị thế của họ trong đàm phán.

Vai trò của tính cách cá nhân trong đàm phán: Người tham gia đàm phán liệu có thể dự đoán được các chiến thuật đàm phán của đối phương nếu hiểu phần nào tính cách của anh ta? Chẳng hạn, có thể khẳng định rằng những người sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm sẽ là những nhà thương lượng quyết liệt và ít chịu nhượng bộ hay không?

Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa tính cách và đàm phán đã cho thấy rằng *đặc điểm tính cách không ảnh hưởng nhiều và trực tiếp tới quá trình hoặc kết quả đàm phán.* Kết luận này có ý nghĩa quan trọng. Nó chỉ ra rằng chúng ta nên tập trung vào các vấn đề và các yếu tố tình hình trong từng giai đoạn đàm phán và không nên chú trọng vào tính cách của đối tượng.

Khác biệt văn hoá trong đàm phán: Mặc dù tính cách cá nhân không có mối quan hệ khăng khít và trực tiếp với phương pháp đàm phán, nền tảng văn hoá lại có ảnh hưởng đến việc đàm phán. *Mỗi dân tộc, mỗi nền văn hoá có cách đàm phán riêng.* Chẳng hạn, người Pháp thích xung đột. Họ thường thông qua phản bác hoặc chống lại người khác để được công nhận và có danh tiếng. Và như vậy, người Pháp thường dành nhiều thời gian để đàm phán các thoả thuận và họ không tỏ ra quan tâm tới việc đối phương thích hoặc không thích mình. Người Trung Quốc cũng kéo dài đàm phán nhưng vì lý do khác. Họ cho rằng đàm phán không bao giờ chấm dứt. Ngay khi chúng ta tưởng

minh đã thoả thuận được mọi chi tiết và đạt được một giải pháp cuối cùng với một doanh nhân Trung Quốc, vị doanh nhân đó có thể mỉm cười và đàm phán hoàn toàn được xúc tiến lại từ ban đầu. Giống như người Nhật, người Trung Quốc đàm phán để phát triển quan hệ và cam kết hợp tác hơn là nhằm kết thúc mọi vấn đề. Người Mỹ nổi tiếng khắp thế giới về tính thiếu kiên nhẫn và ưa được mền mọ. Các nhà đàm phán lão luyện từ các nước khác thường khai thác đặc điểm này bằng cách kéo dài các cuộc đàm phán và duy trì quan hệ thân thiện để đạt được thoả thuận cuối cùng.

Câu hỏi

1. Giao tiếp là gì ? Quá trình giao tiếp và các chức năng của giao tiếp được thể hiện như thế nào ?
2. Hướng và các hình thức giao tiếp chủ yếu.
3. Hãy phân tích các yếu tố cản trở quá trình giao tiếp.
4. Khi có sự khác biệt về văn hoá, để giao tiếp có hiệu quả người ta phải tuân thủ những nguyên tắc nào ?
5. Để hạn chế đến mức tối đa các yếu tố cản trở quá trình giao tiếp, các nhà quản lý nên làm gì?
6. Xung đột là gì? Sự khác biệt giữa ba quan điểm về xung đột; giữa xung đột chức năng và phi chức năng?
7. Quá trình xung đột diễn ra như thế nào?
8. Đàm phán (thương lượng) là gì? Sự khác biệt giữa thương lượng tổng thể và thương lượng chia sẻ. Để đàm phán có hiệu quả, các nhà quản lý nên làm gì?

Chương 8

CƠ CẤU TỔ CHỨC

Tổ chức cần phải thích nghi với môi trường kinh doanh nếu muốn tồn tại và phát triển. Cơ cấu tổ chức được coi là một trong những nguồn lực mà tổ chức có thể sử dụng góp phần tạo lợi thế cạnh tranh. Do vậy, tổ chức cần phải quan tâm đến việc thiết kế cơ cấu tổ chức phù hợp nhất với chiến lược và mục tiêu đã đề ra. Khi thiết kế cơ cấu tổ chức cần phải cân nhắc ba yếu tố sau (i) cơ cấu tổ chức phải thích nghi với môi trường bên ngoài, (ii) cơ cấu tổ chức phải thích nghi với môi trường bên trong tổ chức (phù hợp với nhân viên, công nghệ và các nguồn lực khác trong tổ chức), và (iii) cơ cấu tổ chức phải phù hợp và nhất quán với triết lý quản lý và phong cách lãnh đạo của những cán bộ quản lý trong tổ chức.

Chương này đề cập đến những yếu tố chính cần quan tâm khi thiết kế cơ cấu tổ chức, các loại cơ cấu tổ chức cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn cơ cấu tổ chức, và làm thế nào để thiết kế cơ cấu tổ chức phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức.

I. KHÁI NIỆM, TẦM QUAN TRỌNG CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Khái niệm

a. *Khái niệm tổ chức*

Tổ chức có thể được định nghĩa theo các cách khác nhau. Theo Ducan (1981), tổ chức là một tập hợp các cá nhân riêng lẻ tương tác lẫn nhau, cùng làm việc hướng tới những mục tiêu chung và mối quan hệ làm việc của họ được xác định theo cơ

cấu nhất định. Theo định nghĩa này, yếu tố con người được coi trọng hơn những nguồn lực khác của tổ chức (máy móc, nhà xưởng, công nghệ...). Ở một giới hạn nào đó, con người trong tổ chức cần phải làm việc hướng tới mục tiêu chung và những hoạt động của họ cần phải được phối hợp để đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa rằng tất cả mọi người trong tổ chức đều có những mục tiêu và sự ưu tiên cho các mục tiêu giống nhau, và không phải tất cả các mục tiêu đều rõ ràng đối với tất cả mọi người. Theo đó, mối quan hệ của con người trong tổ chức được xác định theo cơ cấu nhất định.

Bên cạnh đó, tổ chức cũng được coi là một hệ thống các hoạt động do hai hay nhiều người phối hợp hoạt động với nhau nhằm đạt được mục tiêu chung. Theo định nghĩa này, tổ chức bao gồm các yếu tố cấu thành sau:

- Những người trong tổ chức đều phải làm việc hướng tới một mục tiêu chung của tổ chức.
- Phối hợp các nỗ lực của những con người trong tổ chức là nền tảng tạo nên tổ chức.
- Tuy nhiên, ngoài nguồn lực con người, để đảm bảo sự hoạt động của tổ chức, cần phải có các nguồn lực khác như tài chính, công nghệ, nhà xưởng...
- Để phối hợp các nỗ lực của con người trong tổ chức nhằm sử dụng hiệu quả các nguồn lực trong tổ chức và đạt được mục tiêu của tổ chức thì cần có hệ thống quyền lực và quản lý. Để thiết kế hệ thống quyền lực và quản lý trong tổ chức, chúng ta cần phải trả lời câu hỏi: Ai sẽ là người điều hành tổ chức? Tổ chức sẽ có bao nhiêu cấp quản lý, các phòng ban chức năng..? Làm thế nào để quản lý con người và các nguồn lực khác của tổ chức? Làm thế nào để tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ, công việc?

b. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức xác định cách thức phân chia, tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ công việc trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, cơ cấu tổ chức phải đảm bảo:

- Bố trí, sắp xếp, và phối hợp hiệu quả các hoạt động của con người trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực tổ chức, góp phần tăng cường hoạt động chung của tổ chức.
- Quản lý và kiểm soát các hoạt động của tổ chức.
- Linh hoạt giúp tổ chức thích nghi nhanh chóng với những thay đổi của môi trường bên ngoài.
- Khuyến khích sự tham gia của người lao động vào hoạt động chung của tổ chức và tạo động lực cho người lao động trong tổ chức.

Cơ cấu của tổ chức được thể hiện thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức. Sơ đồ tổ chức là hình vẽ thể hiện vị trí, mối quan hệ báo cáo và các kênh thông tin (giao tiếp) chính thức trong tổ chức. Sơ đồ cơ cấu tổ chức biểu thị mối quan hệ chính thức giữa những người quản lý ở các cấp với những nhân viên trong tổ chức. Sơ đồ cơ cấu tổ chức định dạng tổ chức và cho biết mối quan hệ báo cáo và quyền lực trong tổ chức. Sơ đồ cơ cấu tổ chức cho biết số cấp quản lý, cấp quyền lực tồn tại trong tổ chức.

Các đường nối các vị trí trong sơ đồ cơ cấu cho thấy các kênh thông tin chính thức được sử dụng để thực hiện quyền lực trong tổ chức.

2. Tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức

Thiết lập cơ cấu tổ chức giúp cho người lao động hiểu rõ được vị trí, quy trình hoạt động và mối quan hệ của họ với những người lao động khác trong tổ chức.

Cơ cấu tổ chức phù hợp không chỉ có ảnh hưởng tích cực tới sự thực hiện công việc của người lao động mà còn ảnh hưởng tới tinh thần và sự thỏa mãn đối với công việc của họ.

Việc thiết kế cơ cấu tổ chức phù hợp sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức thích nghi nhanh với môi trường, nâng cao năng lực hoạt động và khả năng cạnh tranh của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức là công cụ quản lý các hoạt động của tổ chức. Thông qua cơ cấu tổ chức, các nhà quản lý có thể kiểm soát hành vi của người lao động.

II. CÁC YẾU TỐ THEN CHỐT CẦN QUAN TÂM KHI THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Cơ cấu tổ chức có thể được phân tích thông qua 3 quan điểm khác nhau. Thứ nhất, chúng ta có thể xem xét định dạng của tổ chức (quy mô và hình dạng) thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức. Thứ hai, chúng ta có thể phân tích những khía cạnh hoạt động hay đặc điểm của cơ cấu tổ chức, như sự chuyên môn hoá của nhiệm vụ, công việc, các quy định, thủ tục và quyền ra quyết định. Thứ ba, chúng ta có thể xem xét các yếu tố trách nhiệm và quyền lực trong phạm vi tổ chức.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ xem xét cơ cấu tổ chức trên cả ba quan điểm trên. Nghĩa là, để thiết kế cơ cấu của một tổ chức, các nhà quản lý cần phải xem xét 6 yếu tố. Hay nói cách khác, họ phải trả lời được 6 câu hỏi sau:

- (1) Các nhiệm vụ, công việc được phân chia thành những công việc riêng rẽ ở mức độ nào?

- (2) Các công việc và nhiệm vụ riêng biệt được phối hợp và kết hợp với nhau như thế nào?
- (3) Quan hệ báo cáo của các cá nhân người lao động trong tổ chức ra sao?
- (4) Một người quản lý có thể quản lý được bao nhiêu người một cách có hiệu quả?
- (5) Quyền ra quyết định trong tổ chức nằm ở đâu ?
- (6) Các luật lệ kiểm soát công việc và hoạt động của những người lao động trong tổ chức ở mức độ nào?

Để trả lời được những câu hỏi này, chúng ta lần lượt xem xét từng yếu tố liên quan đến thiết kế cơ cấu tổ chức. Đó là: chuyên môn hoá công việc, bộ phận hoá, hệ thống điều hành, phạm vi quản lý, tập quyền và phân quyền, và chính thức hoá.

1. Chuyên môn hoá công việc

Chuyên môn hoá công việc hoặc *phân công lao động* đề chỉ mức độ ở đó các công việc trong tổ chức được phân chia thành những bước công việc hoặc những nhiệm vụ khác nhau được thực hiện bởi những người lao động khác nhau.

Bản chất của chuyên môn hoá công việc là: một công việc trọn vẹn không chỉ do một cá nhân thực hiện mà nó được chia ra thành các bước, mỗi bước được một cá nhân riêng biệt hoàn tất. Điều cốt lõi ở đây là mỗi cá nhân chỉ chuyên về một phần chứ không phải toàn bộ một hoạt động.

Chuyên môn hoá cho phép tổ chức sử dụng lao động một cách có hiệu quả. Tổ chức có thể giảm được chi phí đào tạo vì có thể dễ dàng và nhanh chóng tìm được và đào tạo được người lao động thực hiện những nhiệm vụ cụ thể lặp đi lặp lại. Mặt khác, hiệu quả và năng suất lao động của người lao động có thể

nâng cao do họ thành thạo tay nghề khi thực hiện chuyên sâu một hoặc một số loại công việc.

Tuy nhiên, ở một mức độ nào đó, chuyên môn hoá công việc có thể có ảnh hưởng tiêu cực tới năng suất lao động, sự thoả mãn công việc và tốc độ luân chuyển lao động. Nếu mức độ chuyên môn hoá quá cao, khi đó những tác động từ các yếu tố phi kinh tế của con người vượt quá những lợi ích kinh tế do chuyên môn hoá mang lại, dẫn tới năng suất lao động của người lao động sẽ giảm xuống, ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Mặt khác, mức độ chuyên môn hoá quá cao dễ tạo ra sự nhàm chán, căng thẳng cho người lao động. Do đó làm giảm sự thoả mãn trong công việc, giảm sự cam kết, gắn bó với công việc, với tổ chức, tăng sự vắng mặt và tăng tốc độ luân chuyển lao động ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng làm việc của người lao động.

Phần lớn các nhà quản lý hiện nay không xem chuyên môn hoá công việc là phương tiện lạc hậu hay là một phương tiện hoàn toàn hữu hiệu để nâng cao năng suất. Đúng hơn là, họ công nhận các yếu tố phi kinh tế do chuyên môn hoá mang lại xuất hiện ở một số dạng công việc nhất định.

Một trong những yêu cầu khi thiết kế cơ cấu của tổ chức là cơ cấu đó phải phối hợp những nhiệm vụ và công việc để đạt được mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Để phối hợp những nhiệm vụ công việc đó, nhà quản lý cần phải quan tâm đến các yếu tố then chốt sau: bộ phận hoá, phạm vi quản lý và hệ thống điều hành. Những yếu tố này tập trung vào việc nhóm những nhiệm vụ, công việc sao cho phù hợp, thiết lập qui mô quản lý, và hệ thống quan hệ báo cáo giữa những người lao động trong tổ chức.

2. Bộ phận hoá

a. Khái niệm

Sau khi phân công các công việc thông qua chuyên môn hoá, việc tập hợp những công việc đó lại để các nhiệm vụ chung được phối hợp với nhau gọi là **bộ phận hoá**.

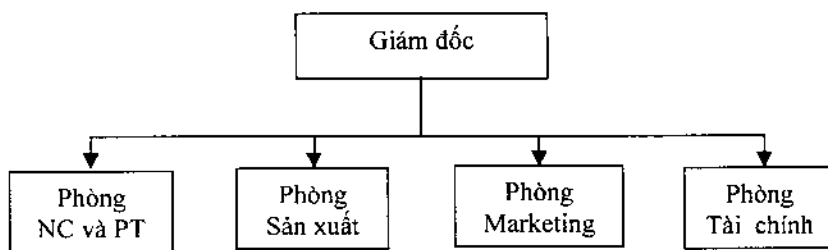
Hay nói cách khác, bộ phận hoá là cách mà theo đó những nhiệm vụ công việc được kết hợp với nhau và được phân bổ cho những nhóm làm việc.

Để nhóm các nhiệm vụ, công việc, nhà quản lý có thể sử dụng 4 phương pháp bộ phận hoá sau đây.

b. Các phương pháp bộ phận hoá

Phương pháp phổ biến để tập hợp các hoạt động là thông qua chức năng hoạt động hoặc theo sản phẩm.

Bộ phận hoá theo chức năng là việc tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ, công việc dựa trên các chức năng kinh doanh như marketing, sản xuất, quản trị nhân lực, tài chính... Bộ phận hoá thông qua chức năng có thể được áp dụng ở mọi dạng tổ chức.



Hình 8.1: Sơ đồ bộ phận hoá theo chức năng

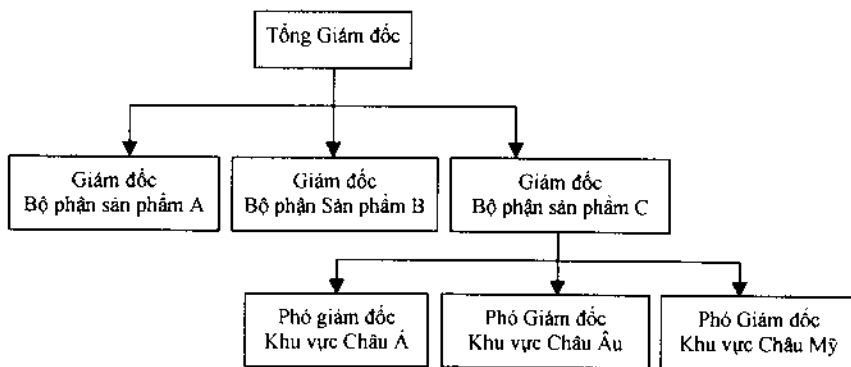
Theo cách bộ phận hoá này, những người lao động thường xuyên phối hợp, giao tiếp và hợp tác với nhau trong cùng một phòng ban. Trong phòng ban này, những người lao động cùng

làm những công việc tương tự như nhau do đó họ có thể học hỏi được ở nhau về chuyên môn, trao đổi thông tin, chia sẻ với nhau những kinh nghiệm, những cơ hội và những khó khăn mà họ gặp phải trong khi thực hiện công việc. Từ đó, tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp cho các cán bộ chuyên môn của từng bộ phận phòng ban.

Mặt khác, bộ phận hoá theo chức năng còn góp phần giảm sự trùng lặp những nguồn lực khan hiếm trong tổ chức và sử dụng các nguồn lực này tối đa. Những nguồn lực khan hiếm trong tổ chức có thể là những người lao động có kiến thức và kỹ năng cao, máy móc thiết bị chuyên dùng...

Tuy nhiên, bộ phận hoá theo chức năng thường chú trọng vào các nhiệm vụ mang tính thông lệ và các nhóm chức năng thiếu cơ chế tự động hỗ trợ cho việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận phòng ban trong tổ chức. Hay nói cách khác, những người lao động ở những phòng ban khác nhau có xu hướng bị hạn chế về trao đổi thông tin, hợp tác và phối hợp với nhau.

Bộ phận hoá theo sản phẩm: Các nhiệm vụ cũng có thể được bộ phận hoá dựa trên các loại sản phẩm dịch vụ của tổ chức.



Hình 8.2: Sơ đồ bộ phận hoá theo sản phẩm

Theo phương pháp bộ phận hoá theo sản phẩm hay dịch vụ, những người lao động cùng làm việc với một loại sản phẩm hay dịch vụ sẽ là những thành viên của cùng một bộ phận mà không quan tâm đến chức năng kinh doanh của họ. Ví dụ, công ty Colgate-Palmolive thay đổi cơ cấu tổ chức của công ty từ bộ phận hoá theo chức năng sang bộ phận hoá theo sản phẩm như: bộ phận sản phẩm thức ăn cho vật nuôi, bộ phận sản phẩm cho hộ gia đình và bộ phận các sản phẩm vệ sinh răng miệng...

Tổ chức có thể là nơi hội nhập của nhiều người có chuyên môn sâu trong các cấp quản lý của công ty. Bộ phận hoá theo sản phẩm, dịch vụ góp phần tăng cường sự giao tiếp, sự tương tác giữa những người lao động cùng sản xuất ra một loại sản phẩm. Mặt khác, người lao động ở từng bộ phận sản phẩm đều tăng cường trách nhiệm của họ đối với hoạt động sản xuất vì tất cả mọi hoạt động liên quan đến một loại sản phẩm cụ thể được đặt dưới sự chỉ đạo của một người quản lý. Do vậy, bộ phận hoá theo cách này sẽ làm giảm bớt những khó khăn trong việc phối hợp các hoạt động của người lao động trong tổ chức. Mặt khác, bộ phận hoá theo sản phẩm làm tăng sự linh hoạt và thích nghi của tổ chức trong việc đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng quan trọng.

Bên cạnh những ưu điểm nêu trên, bộ phận hoá theo sản phẩm hoặc dịch vụ còn có những nhược điểm. Thứ nhất, bộ phận hoá theo cách này không huy động được nhóm cá nhân được đào tạo ở trình độ cao có cùng chuyên môn để giải quyết các vấn đề khó khăn mà tổ chức gặp phải và đào tạo nhân viên mới. Thứ hai, có thể có sự trùng lặp của các nỗ lực khi mỗi bộ phận cố gắng giải quyết những vấn đề tương tự nhau. Thứ ba, mục tiêu của các bộ phận có thể được ưu tiên hơn là lợi ích của toàn bộ tổ chức. Những người lao động sẽ quá chú trọng đến sản phẩm cụ thể và ít quan tâm đến việc cải tiến công nghệ ở

những bộ phận khác. Cuối cùng, các bộ phận trong tổ chức có thể mâu thuẫn với nhau khi cùng thực hiện những dự án chung hoặc trao đổi nguồn lực với nhau.

Bộ phận hoá theo khu vực địa lý và lãnh thổ là những nhóm hoạt động hay nhóm người lao động được tổ chức theo vùng địa lý. Ví dụ, hoạt động bán hàng và hoạt động marketing của công ty xăng dầu có thể phân chia thành hoạt động bán hàng tại các khu vực phía Bắc, miền Nam, miền Trung.

Thực tế mỗi khu vực là một bộ phận được tổ chức theo đặc điểm địa lý. Nếu khách hàng của một tổ chức cư trú rải rác trên một diện tích địa lý rộng, hình thức bộ phận hoá này có thể phát huy tác dụng. Sử dụng phương pháp bộ phận hoá này cho phép tổ chức có thể tiết kiệm chi phí và bao phủ thị trường hiệu quả hơn. Tuy nhiên, sự giao tiếp, liên lạc và phối hợp giữa những bộ phận trong tổ chức có thể kém hiệu quả.

Phương pháp bộ phận hoá cuối cùng căn cứ vào loại *khách hàng* cụ thể mà tổ chức hướng tới. Đó là bộ phận hoá theo khách hàng. Cơ sở cho phép phương pháp bộ phận hoá theo loại khách hàng là quan điểm cho rằng khách hàng trong mỗi bộ phận có những loại vấn đề và nhu cầu giống nhau và chúng có thể được các nhà chuyên môn giải quyết một cách thoả đáng nhất ở từng loại khách hàng. Bộ phận hoá theo khách hàng có thể dẫn tới việc ít chuyên sâu vào quá trình hoạt động vì những người lao động trong tổ chức cần phải rất linh hoạt để thực hiện bất kỳ công việc cần thiết nào nhằm tăng cường quan hệ với khách hàng. Phương pháp bộ phận hoá này cho phép phối hợp hiệu quả nhất các công việc nhằm thoả mãn nhu cầu khách hàng.

Những tổ chức lớn hay các công ty liên doanh hiện nay có thể áp dụng tất cả các hình thức bộ phận hoá vừa mô tả ở trên. Ví dụ, một hãng điện tử lớn của Nhật Bản tổ chức từng bộ phận của công ty theo các hệ thống chức năng và các đơn vị sản xuất

xoay quanh các quy trình sản xuất, công ty bộ phận hoá hoạt động bán hàng thành 7 khu vực địa lý và chia mỗi khu vực bán hàng thành 4 nhóm khách hàng.

3. Phạm vi quản lý (Phạm vi kiểm soát)

a. Khái niệm

Phạm vi quản lý hay phạm vi kiểm soát là số lượng nhân viên ở các cấp mà một người quản lý có thể điều hành một cách hiệu quả.

Phạm vi quản lý 16, nghĩa là mỗi người quản lý trực tiếp quản lý 16 nhân viên, có thể phù hợp với người quản đốc làm việc ở nhà máy sản xuất sản phẩm hàng loạt với số lượng lớn. Mặt khác, phạm vi quản lý 8 lại phù hợp với những công ty xuất những sản phẩm đa dạng phù hợp với thị hiếu đa dạng của khách hàng.

		Thành viên ở từng cấp	
Cao nhất		Có phạm vi 4	Có phạm vi 8
Cấp bậc trong tổ chức	1	1	1
	2	4	8
	3	16	64
	4	64	512
	5	256	4096
	6	1.024	
	7	4.096	
Phạm vi quản lý 4:		Phạm vi quản lý 8:	
Tổng số nhân viên = 4.096		Tổng số nhân viên = 4.096	
Cán bộ quản lý (Từ cấp 1-6) = 1.365		Cán bộ quản lý (Từ cấp 1-4) = 585	

Hình 8-3: Phạm vi quản lý

b. Phạm vi quản lý rộng và hẹp

Phạm vi quản lý là rộng khi có số lượng lớn nhân viên chịu sự giám sát trực tiếp của một người quản lý. Ngược lại, phạm vi quản lý là hẹp khi một nhà quản lý điều hành một số lượng nhỏ nhân viên dưới quyền.

Người quản lý có phạm vi quản lý hẹp có thể kiểm soát chặt chẽ nhân viên của mình và sát sao với công việc hàng ngày hơn. Do vậy, người quản lý có thể có những hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời cho từng nhân viên khi có những khó khăn nảy sinh trong quá trình thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả công việc cao. Tuy nhiên, vì người quản lý có xu hướng kiểm soát chặt chẽ nhân viên nên ít nhiều cũng có thể làm giảm tính tự chủ và sáng tạo của nhân viên. Hơn nữa, ở cùng một tổ chức, nếu một người quản lý có phạm vi quản lý hẹp thì số cấp quản lý trong tổ chức sẽ nhiều hơn so với người quản lý có phạm vi quản lý rộng, kéo theo đó, chi phí hành chính của tổ chức có phạm vi quản lý hẹp sẽ cao hơn. Ngược lại, người quản lý có phạm vi quản lý rộng thì có thể gặp khó khăn trong việc kiểm soát nhân viên một cách chặt chẽ vì phải quản lý số lượng lớn nhân viên. Tổ chức có phạm vi quản lý rộng sẽ linh hoạt hơn và người quản lý có nhiều cơ hội gần gũi khách hàng và tiếp cận nhanh với thị trường hơn.

Xu hướng trong những năm gần đây là mở rộng phạm vi quản lý. Phạm vi quản lý rộng phù hợp với việc đẩy mạnh giảm chi phí, tăng tốc độ ra quyết định, nâng cao tính linh hoạt, gần gũi hơn với khách hàng và trao quyền cho nhân viên của các công ty. Nhằm đảm bảo các hoạt động của mình không bị suy yếu do mở rộng phạm vi quản lý, các tổ chức đã đầu tư đáng kể vào công tác đào tạo nhân viên. Các nhà quản lý nhận thấy họ có thể điều hành một phạm vi rộng hơn khi các nhân viên hiểu tường

tận các công việc của mình hoặc có thể giúp các đồng nghiệp khác khi những người này gặp khúc mắc.

Theo Henry Mintzberg, việc lựa chọn phạm vi quản lý tối ưu sẽ phụ thuộc vào 5 điều kiện sau:

- Yêu cầu về sự phối hợp giữa những bộ phận trong tổ chức
- Sự giống hay tương tự của những nhiệm vụ trong mỗi bộ phận
- Loại thông tin mà những người ở từng bộ phận cần
- Sự khác biệt về nhu cầu tự quản của từng cá nhân trong tổ chức
- Mức độ giao tiếp/ tiếp xúc của những nhân viên với những người quản lý.

c. Những yếu tố ảnh hưởng đến phạm vi quản lý

Việc xác định phạm vi quản lý hiệu quả trong tổ chức phụ thuộc vào các yếu tố sau đây:

- Mức độ phức tạp của các công việc và phạm vi trách nhiệm gắn với từng công việc trong tổ chức
- Khả năng của các cán bộ quản lý trong tổ chức
- Lượng thời gian mà nhà quản lý có thể sắp xếp để trao đổi với nhân viên dưới quyền mình
- Khả năng, động lực, tinh thần tự giác của các nhân viên dưới quyền
- Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh và công nghệ của tổ chức.

4. Hệ thống điều hành

Hệ thống điều hành là một hệ thống quyền lực và quan hệ báo cáo liên tục từ cấp cao nhất tới cấp thấp nhất của tổ chức.

Hệ thống điều hành được xây dựng xuất phát từ nhu cầu của những nhà quản lý trong việc phối hợp các hoạt động của những nhân viên trong tổ chức.

Quyền lực là những quyền gắn liền với một vị trí quản lý, đưa ra các mệnh lệnh và đòi hỏi các mệnh lệnh đó phải được thi hành. Nhằm tạo điều kiện cho phối hợp hoạt động, các tổ chức trao cho mỗi vị trí quản lý một chỗ đứng trong hệ thống ra điều hành và trao cho một người quản lý một mức độ quyền lực để người đó thực hiện trách nhiệm của mình.

Tính thống nhất của nguyên tắc điều hành giúp duy trì khái niệm hệ thống liên tục của quyền lực. Nó chỉ ra rằng mỗi cá nhân chỉ nên chịu trách nhiệm trực tiếp trước một cấp trên. Nếu tính thống nhất bị phá vỡ, một thuộc cấp có thể phải đối mặt với các yêu cầu hoặc ưu tiên trái ngược nhau từ một số cấp trên.

Hiện nay, các khái niệm hệ thống điều hành, quyền lực và tính thống nhất của việc điều hành đã không còn hoàn toàn phù hợp vì sự xuất hiện các tiến bộ trong công nghệ điện tử, thông tin, mạng máy tính và xu hướng trao quyền cho nhân viên. Tương tự như vậy, công nghệ máy tính ngày càng cho phép các nhân viên ở bất cứ bộ phận nào trong tổ chức trao đổi với bất cứ một người nào khác mà không cần sử dụng các kênh chính thức. Hơn nữa, các khái niệm về quyền lực và việc duy trì hệ thống điều hành ngày càng trở nên lạc hậu hơn khi các nhân viên trực tiếp làm việc có quyền đưa ra những quyết định công việc mà trước đó chỉ dành cho người quản lý. Thêm vào khuynh hướng này, sự phổ biến của các đội tự quản, và chức năng chéo, việc xuất hiện các mô hình tổ chức mới bao gồm nhiều người lãnh đạo và khái niệm tính thống nhất của mệnh lệnh bắt đầu tỏ ra ít thích hợp với nhau hơn. Tất nhiên, vẫn còn nhiều tổ chức nhận thấy họ có thể đạt được năng suất cao nhất

thông qua việc áp dụng hệ thống điều hành. Nhưng hiện nay con số đó tỏ ra ít hơn.

Hệ thống điều hành có mối liên hệ chặt chẽ với phạm vi quản lý. Phạm vi quản lý có thể ảnh hưởng tới số lượng cấp bậc quyền lực trong tổ chức. Nếu phạm vi quản lý rộng thì số cấp bậc quyền lực sẽ giảm đi và ngược lại. Mặt khác, hệ thống điều hành còn liên quan đến quy mô của tổ chức. Khi quy mô của tổ chức tăng lên, sự phức tạp của tổ chức tăng lên, nhu cầu phối hợp các hoạt động trong tổ chức cũng tăng lên, do vậy hệ thống điều hành trong tổ chức cũng lớn hơn, nghĩa là có thể số cấp bậc quyền lực trong tổ chức tăng thêm, trách nhiệm của các nhà quản lý cũng tăng thêm... Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây cho thấy rằng quy mô của hệ thống điều hành và quy mô của tổ chức không có mối liên hệ tỷ lệ thuận, đặc biệt là trong giai đoạn phát triển và suy thoái. Điển hình là sự giảm biên chế của một số công ty lớn nhằm giảm chi phí hành chính, tăng tốc độ ra quyết định, tăng mối liên hệ và giao tiếp, tăng năng suất lao động trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả hoạt động và tăng sức cạnh tranh cho công ty.

Một số khía cạnh quan trọng của cơ cấu tổ chức không thể hiện trên sơ đồ cơ cấu tổ chức, đó là những chính sách cơ cấu ảnh hưởng tới những hoạt động và hành vi của của người lao động trong tổ chức thể hiện qua các yếu tố: tập quyền và phân quyền, sự chính thức hoá trong tổ chức.

5. Tập quyền và phân quyền

Tập quyền là chính sách cơ cấu trong đó quyền ra quyết định được tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quyền lực của tổ chức. Tập quyền gắn với việc những người quản lý cao nhất quyết định mọi vấn đề quan trọng của tổ chức với sự không tham gia hoặc tham gia rất ít của các thuộc cấp trong tổ chức.

Mức độ tập quyền cao có một số ưu điểm sau:

- Việc thực hiện các chính sách chung của tổ chức thường dễ dàng hơn
- Việc kiểm soát các hoạt động trong tổ chức dễ dàng hơn
- Giảm thiểu chi phí hành chính và tăng lợi thế nhờ quy mô.

Mặc dù có những ưu điểm trên, nhưng những ưu thế này thường không được nhận thức đầy đủ và không trực tiếp cải thiện chất lượng của các hoạt động trong tổ chức. Một tổ chức có mức độ tập quyền cao có thể làm cho tốc độ ra quyết định và sự phản hồi thông tin trong tổ chức gặp nhiều trở ngại.

Trái lại, một tổ chức có tính phân quyền cao là tổ chức mà ở đó các quyết định của tổ chức đều có sự tham gia, đóng góp ý kiến của cả nhân viên và nhà quản lý từ cấp cao nhất tới cấp thấp nhất trong tổ chức. Điều này có tác dụng tăng sự thoả mãn trong công việc của người lao động nhưng mặt khác ít nhiều cũng gây khó khăn cho nhà quản lý trong việc phối hợp và kiểm soát sự tuân thủ của người lao động. Phân quyền chính thức là một cách khuyến khích người lao động ở mọi cấp trong tổ chức tham gia vào quá trình ra quyết định trong khi đó vẫn có thể kiểm soát và dự đoán được hành vi của họ.

Tuy nhiên, việc ra quyết định ở những tổ chức thường phức tạp hơn một tổ chức tập quyền hay một tổ chức phân quyền đơn thuần. Thêm vào đó, cũng có khó khăn trong việc đo lường và xác định mức độ tập quyền xuất phát từ những loại quyết định khác nhau được đưa ra trong tổ chức. Chẳng hạn, một tổ chức có thể có tính tập quyền cao đối với những quyết định mang tính chiến lược nhưng lại là tổ chức có mức độ phân quyền cao đối với những quyết định có liên quan đến công việc.

6. Chính thức hoá

a. *Khái niệm*

Chính thức hoá là mức độ tiêu chuẩn hoá của các công việc và hoạt động của người lao động trong tổ chức thông qua các luật lệ và chính sách trong tổ chức. Hay nói cách khác, chính thức hoá thể hiện mức độ mà những luật lệ, quy định và các chính sách trong tổ chức kiểm soát các hoạt động của người lao động trong tổ chức.

Mục đích của chính thức hoá là dự đoán và kiểm soát hành vi của người lao động khi họ thực hiện công việc trong tổ chức. Các luật lệ, quy định có thể rất rõ ràng dưới dạng văn bản, nhưng cũng có thể là ngầm định giữa những người trong tổ chức. Những quy định, luật lệ rõ ràng thể hiện ở bản mô tả công việc, văn bản chính sách, hay những hướng dẫn, biên bản ghi nhớ... Những quy tắc ngầm định được hình thành khi những người lao động trong tổ chức có thói quen làm việc theo cách chung trong giai đoạn thời gian nhất định. Những quy tắc ngầm định này trở thành thủ tục/ các bước chuẩn có ảnh hưởng đến hành vi của người lao động như là các quy định, luật lệ được viết thành văn bản.

Chúng ta có thể xem xét mức độ chính thức hoá trong tổ chức thông qua việc xem xét tỷ lệ các công việc được quản lý và kiểm soát bởi luật lệ và quy định và mức độ mà những luật lệ này cho phép có những dao động hay những điều chỉnh. Những tổ chức có mức độ chính thức hoá cao là những tổ chức có tỷ lệ trên lớn và ngược lại. Mức độ chính thức hoá quá cao hay quá thấp đều có ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chính vì vậy, vấn đề mà các nhà quản lý cần quan tâm là làm thế nào để xây dựng những luật lệ, quy định hợp lý hướng dẫn hành vi của người lao động trong tổ chức.

b. Các mức độ của chính thức hoá

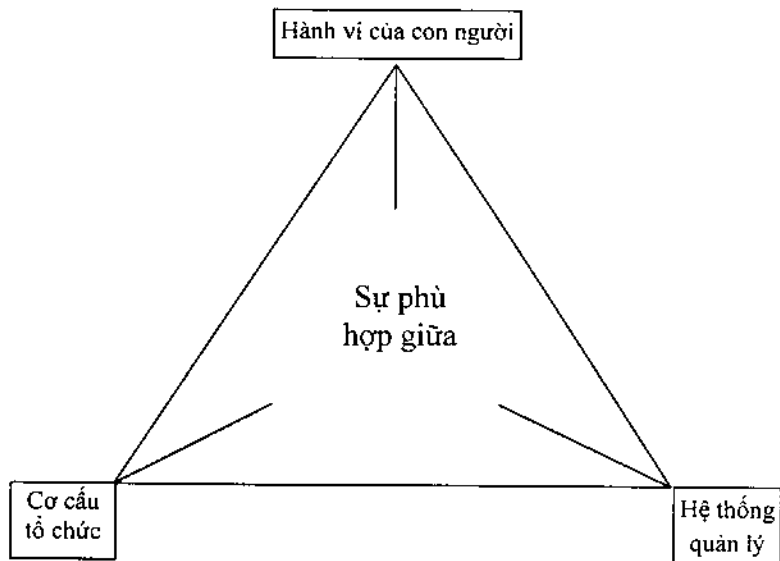
Mức độ chính thức hoá cao thể hiện qua bản mô tả công việc, các quy định, luật lệ được thể hiện rõ ràng trên các văn bản. Nếu một công việc được chính thức hoá cao, người lao động sẽ chỉ có mức độ tự chủ tối thiểu trong những vấn đề như cần phải làm gì, làm việc đó khi nào và người quản lý cần làm việc đó như thế nào. Người lao động phải luôn luôn xử lý các dữ liệu giống nhau theo một cách không thay đổi nhằm tạo ra các sản phẩm giống nhau. Do vậy, người lao động ít có cơ hội đưa ra những sáng kiến và các lựa chọn trong khi thực hiện công việc. Hay nói cách khác, mức độ tiêu chuẩn hoá quá cao không chỉ làm người lao động mất đi khả năng sáng tạo mà còn triệt tiêu nhu cầu sáng tạo ở họ.

Trong các tổ chức *chính thức hoá thấp*, cách xử lý công việc không hoàn toàn theo một chương trình định sẵn và người lao động tương đối được tự chủ trong công việc của mình. Tính tự chủ trong công việc của một cá nhân tỷ lệ nghịch với mức độ tiêu chuẩn hoá cách xử lý công việc của tổ chức, vì vậy, tiêu chuẩn hoá càng cao thì mức độ đầu tư của người lao động vào công việc càng ít. Tuy nhiên, nếu mức độ chính thức hoá quá thấp thì các nhà quản lý sẽ gặp khó khăn trong việc kiểm soát và quản lý hành vi của nhân viên vì không có một tiêu chuẩn và quy định nào cụ thể để phán xét hành vi của họ.

III. CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC PHỔ BIẾN

1 Tiếp cận tình huống về thiết kế cơ cấu tổ chức

Cách tiếp cận này tính đến việc sử dụng các mô hình cơ cấu tổ chức đa dạng để đạt được sự phù hợp một cách hiệu quả giữa tổ chức và môi trường.



Hình 8.4: Tiếp cận tình huống về thiết kế cơ cấu tổ chức

Sự phù hợp giữa hành vi của con người, cơ cấu tổ chức và hệ thống quản lý của tổ chức sẽ phụ thuộc vào những thay đổi mang tính tình huống của mỗi tổ chức cụ thể.

Mặc dù mỗi loại cơ cấu tổ chức sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác quản lý trong tổ chức, nhưng không có một cơ cấu tổ chức nào là hiệu quả nhất trong mọi trường hợp. Nghĩa là mỗi tổ chức hoạt động trong môi trường riêng của tổ chức đó với chiến lược, công nghệ, quy mô của riêng tổ chức đó. Do vậy, mỗi tổ chức sẽ lựa chọn một cơ cấu tổ chức phù hợp sao cho hiệu quả hoạt động của tổ chức là cao nhất.

2. Các mô hình tổ chức phổ biến

a. Cơ cấu đơn giản

Cơ cấu đơn giản là tổ chức có mức độ bộ phận hoá và mức độ chính thức hoá thấp, phạm vi quản lý rộng, quyền lực tập

trung vào một người đứng đầu tổ chức đó.

Cơ cấu đơn giản thường chỉ có 2 hoặc 3 cấp quản lý theo chiều dọc, có đội ngũ nhân viên linh hoạt và một cá nhân toàn quyền ra quyết định. Mô hình này được áp dụng phổ biến trong các doanh nghiệp nhỏ ở đó người sở hữu doanh nghiệp đồng thời là người điều hành doanh nghiệp.

Tổ chức có cơ cấu đơn giản như trên thường nhanh nhạy, linh hoạt với sự thay đổi của môi trường. Chi phí quản lý trong tổ chức thấp vì có ít cấp quản lý và ít nhân viên. Trách nhiệm và quyền lợi của những người lao động trong tổ chức cũng rất rõ ràng.

Tuy nhiên, tổ chức này sẽ gặp khó khăn về quản lý khi tổ chức được mở rộng hơn về quy mô. Người quản lý cao nhất rất dễ bị quá tải thông tin vì mức độ tập trung hoá cao. Hơn nữa, do mọi quyết định đều phụ thuộc ở một người đứng đầu tổ chức nên sẽ rủi ro trong trường hợp quyết định mà người đứng đầu tổ chức đưa ra không đúng và kịp thời.

b. Cơ cấu quan liêu

Cơ cấu quan liêu có đặc điểm sau:

- Nhiệm vụ có tính thông lệ cao được thực hiện thông qua chuyên môn hoá
- Các luật lệ và quy định được chính thức hoá
- Các nhiệm vụ được tập hợp thành các bộ phận chức năng; quyền lực tập trung, phạm vi quản lý hẹp, việc ra quyết định đi theo hệ thống ra mệnh lệnh.

Cơ cấu quan liêu có lợi thế quan trọng là nó có khả năng phối hợp thực hiện các hoạt động được tiêu chuẩn hoá một cách có hiệu quả cao và tránh sự trùng lặp về bố trí nhân lực và các

nguồn lực khác. Việc bố trí những người có chuyên môn giống nhau vào một bộ phận đã mang lại hiệu quả kinh tế cao, làm giảm thiểu việc triển khai và bố trí những người có cùng chuyên môn và thiết bị giống nhau ở nhiều bộ phận và các nhân viên có cơ hội tìm được "tiếng nói chung". Bên cạnh đó, cơ cấu này có thể sử dụng hiệu quả những cán bộ hạn chế về năng lực ở cấp quản lý trung gian nên tiết kiệm được chi phí (trả lương thấp hơn...). Sở dĩ như vậy là vì các hoạt động được tiêu chuẩn hoá kết hợp với mức độ chính thức hoá cao tạo điều kiện cho việc ra quyết định được tập trung. Vì vậy, không cần có những người ra quyết định cách tân và có kinh nghiệm ở cấp quản lý trung gian.

Tuy nhiên, cơ cấu quan liêu cũng có những nhược điểm sau. Thứ nhất, chuyên môn hoá làm nảy sinh xung đột giữa các đơn vị cấp dưới và các mục tiêu của đơn vị chức năng có thể làm lu mờ mục tiêu tổng thể của tổ chức. Thứ hai, cơ cấu này rất cứng nhắc. Nghĩa là người lao động không có khả năng tự xử lý các trường hợp không phù hợp với luật lệ và quy định sẵn có. Cơ cấu quan liêu chỉ có hiệu quả khi nhân viên đối mặt với các vấn đề họ đã từng gặp và có sẵn các quy định về cách xử lý những vấn đề đó. Thứ ba, một điểm yếu đáng chú ý của cơ cấu này là những người làm việc trong tổ chức có cơ cấu quan liêu phải đối mặt với sự ám ảnh của việc phải tuân theo các luật lệ, như vậy sự tự chủ và sự sáng tạo của họ bị giảm sút.

c. Cơ cấu ma trận

Cơ cấu ma trận thường được sử dụng trong các công ty đa quốc gia, văn phòng quảng cáo, hãng hàng không, phòng nghiên cứu và phát triển, công ty xây dựng, bệnh viện, cơ quan chính phủ, trường đại học, hãng tư vấn quản lý và công ty kinh doanh dịch vụ giải trí.

Về bản chất, cơ cấu ma trận kết hợp hai hình thức - bộ phận

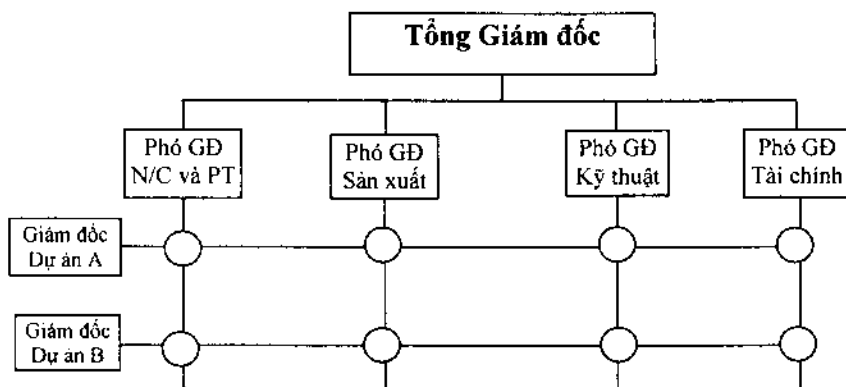
hoá chức năng và bộ phận hoá sản phẩm hay dự án. Cơ cấu ma trận là sự kết hợp giữa sự hiệu quả của bộ phận hoá theo chức năng với sự linh hoạt và tính thích ứng cao của bộ phận hoá theo sản phẩm và dự án.

Đặc điểm cơ cấu nổi bật nhất của mô hình ma trận là nó phá vỡ khái niệm tập trung trong điều hành. Những nhân viên trong tổ chức này chịu sự quản lý của hai người lãnh đạo thuộc hai dòng quyền lực - giám đốc bộ phận chức năng và giám đốc sản phẩm hay giám đốc dự án. Như vậy, cơ cấu ma trận tồn tại hai hệ thống mệnh lệnh. Điều đó có nghĩa là cơ cấu ma trận có một hệ thống điều hành kép.

Cơ cấu ma trận tạo điều kiện thuận lợi cho việc phối hợp khi tổ chức có nhiều hoạt động phức tạp và phụ thuộc nhau. Khi tổ chức được mở rộng, khả năng xử lý thông tin của tổ chức đó có thể trở nên quá tải. Khi đó cơ cấu quan liêu không thể phù hợp vì tính phức tạp của các hoạt động trong tổ chức dẫn đến lượng thông tin tăng lên. Việc tiếp xúc trực tiếp và thường xuyên giữa các bộ phận chuyên môn trong cơ cấu ma trận này góp phần nâng cao chất lượng và tính linh hoạt của việc trao đổi thông tin. Thông tin được đưa đến mọi bộ phận trong tổ chức và những người cần xử lý các thông tin này nhận được chúng nhanh chóng hơn. Mặt khác, cơ cấu ma trận tạo điều kiện cho việc phân bổ một cách hiệu quả các chuyên gia và tận dụng được tính hiệu quả nhờ quy mô thông qua việc cung cấp cho tổ chức những người có tài năng nhất và cách sử dụng họ nhằm mang lại hiệu quả.

Tuy nhiên, khó khăn lớn nhất trong việc sử dụng cơ cấu ma trận là quản lý những xung đột về quyền lực và vai trò. Nhân viên trong cơ cấu này phải chịu sức ép trong công việc từ hai dòng quyền lực nên dễ bị nhầm lẫn, rối trí không biết cần phải

tuân theo mệnh lệnh của ai trước. Cụ thể, nhân viên phải chịu sức ép trong việc vừa phải thực hiện nhiệm vụ với chất lượng cao, vừa phải chịu sức ép về thời gian trong khi họ bị hạn chế trong việc sử dụng nguồn lực để giảm chi phí và theo đúng tiến độ thực hiện công việc.



Hình 8.5: Sơ đồ cơ cấu tổ chức ma trận

Cơ cấu ma trận phù hợp với tổ chức khi tồn tại 3 điều kiện sau:

- Tổ chức gặp phải áp lực từ bên ngoài trong việc tập trung những nỗ lực như nhau cho những yếu tố tác động từ bên ngoài và sự hoạt động bên trong tổ chức.
- Tổ chức gặp phải áp lực về năng lực xử lý thông tin cao
- Tổ chức gặp phải áp lực về chia sẻ nguồn lực

3. Những mô hình cơ cấu tổ chức mới

a. Cơ cấu mạng lưới

Cơ cấu mạng lưới là liên minh tạm thời giữa hai hay nhiều tổ chức nhằm thực hiện những hoạt động cụ thể. Mỗi tổ chức đối tác đóng góp vào liên minh những cái mà tổ chức này thực hiện tốt nhất. Loại cơ cấu tổ chức này được hình thành khi các tổ chức cần phải tận dụng một cách tối đa cơ hội thị trường và

phải đương đầu với những sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và của môi trường kinh doanh. Vì vậy, cơ cấu mạng lưới cho phép những tổ chức khác nhau có thể đem đến tổ chức mạng lưới này những điểm mạnh của tổ chức trong khi vẫn giữ được sự độc lập của từng tổ chức.

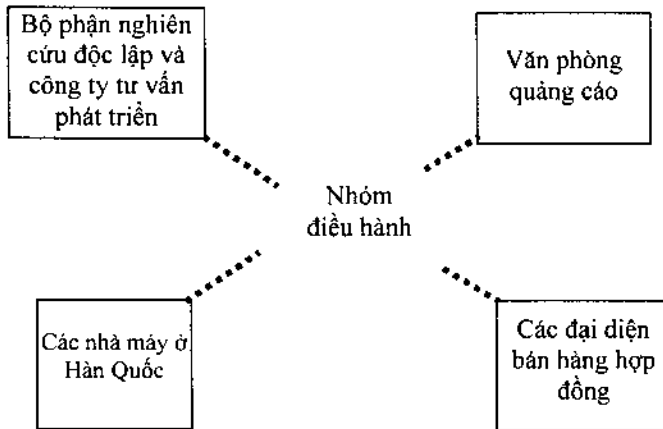
Với cơ cấu mạng lưới, tổ chức sẽ giảm được chi phí hành chính vì khi dự án thực hiện xong thì tổ chức mạng lưới này sẽ không tồn tại nữa. Khi dự án khác được thiết lập thì tổ chức lại huy động nguồn lực từ các tổ chức khác để thực hiện dự án. Như vậy, trong dài hạn tổ chức kiểu mới này có thể giảm rủi ro một cách đáng kể. Hơn nữa, vì các nguồn lực của tổ chức mạng lưới được huy động từ các tổ chức bên ngoài nên tổ chức mới này có thể có đội ngũ các nhân viên tốt nhất với những am hiểu sâu về chuyên môn và tập trung vào những việc mà họ có thể làm một cách tốt nhất. Cuối cùng, tổ chức mạng lưới là tổ chức rất linh hoạt và có thể tạo ra mạng lưới các mối quan hệ cho phép tổ chức có thể thuê bộ phận sản xuất, phân phối và tiếp thị... mà cấp quản lý nhận thấy rằng các bộ phận này làm việc tốt hơn với chi phí thấp hơn.

Tuy nhiên, tầm kiểm soát của người quản lý đối với những mảng then chốt trong hoạt động kinh doanh trong tổ chức mạng lưới bị giảm đi do mỗi bộ phận kinh doanh phải phụ thuộc vào mỗi tổ chức thành viên trong liên minh đảm nhiệm.

Một ví dụ điển hình của cơ cấu tổ chức này là các hãng làm phim. Diễn viên cho bộ phim được lựa chọn từ khắp nơi. Ai phù hợp nhất để đóng vai các nhân vật trong phim thì được chọn. Thậm chí, đạo diễn, người quay phim, người biên tập và dàn dựng cũng được huy động từ nhiều nơi khác nhau.

Cơ cấu mạng lưới hoàn toàn tương phản với một cơ cấu quan liêu điển hình với nhiều cấp điều hành theo chiều dọc và việc

quản lý được thực hiện thông qua vai trò sở hữu. Về cơ bản, những người quản lý trong cơ cấu đích thực sử dụng phần lớn thời gian của mình cho việc phối hợp và kiểm soát các quan hệ bên ngoài, điển hình là thông qua hệ thống máy tính nối mạng.



Hình 8.6: Sơ đồ cơ cấu mạng lưới

b. Tổ chức phi giới hạn

Tổ chức phi giới hạn là tổ chức không tồn tại những hệ thống mệnh lệnh, phạm vi quản lý không giới hạn và các bộ phận phòng ban được thay thế bởi các đội nhân viên.

Bằng việc thiết lập các đội chéo cấp (cross-hierarchical team) bao gồm các cán bộ điều hành cao cấp, nhà quản lý trung gian, quản đốc và những nhân viên thực hiện nhiệm vụ; thực hiện chương trình cho nhân viên tham gia quá trình ra các quyết định và sử dụng phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc toàn diện, những giới hạn theo chiều dọc trong tổ chức có thể được xóa bỏ.

Mặt khác, để giảm giới hạn theo chiều ngang do các phòng ban chức năng tạo nên, nhà quản lý có thể:

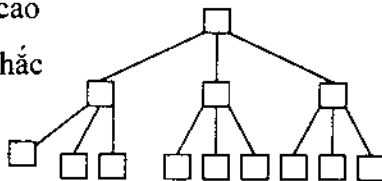
- Thay các phòng ban chức năng này bằng các đội chức năng chéo.
- Thuyên chuyển hoặc luân chuyển nhân viên vào hoặc ra khỏi các bộ phận chức năng.

4. Cơ cấu cơ học và cơ cấu hữu cơ

Cơ cấu cơ học: là một cơ cấu “cứng nhắc”, quan liêu với những luật lệ nghiêm ngặt, nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phạm vi của nhiệm vụ hẹp, sự trao đổi thông tin theo chiều từ cấp trên xuống cấp dưới và có xu hướng ra quyết định tập trung.

Một cách cụ thể hơn, cơ cấu cơ học có đặc điểm sau:

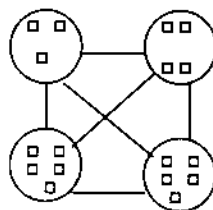
- Phân biệt theo chiều ngang cao
- Các quan hệ cấp bậc cứng nhắc
- Các trách nhiệm cố định
- Chính thức hoá cao
- Các kênh thông tin được chính thức hoá
- Quyền quyết định tập trung



Cơ cấu tổ chức hữu cơ là mạng lưới linh hoạt của những cá nhân có nhiều khả năng, những người có thể thực hiện được nhiều nhiệm vụ và có xu hướng ra các quyết định phi tập trung.

Cơ cấu tổ chức hữu cơ có đặc điểm:

- Phân biệt theo chiều ngang thấp
- Hợp tác, phối hợp giữa chiều ngang và chiều dọc
- Các trách nhiệm hay nhiệm vụ có thể điều chỉnh
- Chính thức hoá thấp



- Kênh thông tin không chính thức
- Quyền quyết định phi tập trung

Bảng 7.1: So sánh cơ cấu hữu cơ và cơ cấu cơ học

Đặc điểm	Cơ cấu tổ chức cơ học	Cơ cấu tổ chức hữu cơ
1. Tính chất của nhiệm vụ và yêu cầu về kiến thức đối với người lao động	Hẹp, mang tính kỹ thuật, chuyên môn	Rộng, chung chung
2. Mối liên kết giữa sự đóng góp của cá nhân và mục đích của tổ chức	Không rõ ràng, gián tiếp	Rõ ràng, trực tiếp
3. Mức độ linh hoạt của nhiệm vụ	Rõ ràng, cứng nhắc và theo thông lệ	Linh hoạt, đa dạng
4. Xác định về nghĩa vụ và quyền lợi	Cụ thể	Chung chung
5. Mức độ quản lý theo cấp bậc	Cao	Thấp (nhấn mạnh sự tự quản)
6. Kiểu trao đổi thông tin chủ yếu	Từ cấp trên xuống cấp dưới	Song song
7. Kiểu ra quyết định chủ yếu	Mệnh lệnh	Dân chủ, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định
8. Mức độ chú trọng sự tuân thủ và trung thành	Cao	Thấp

IV. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ LỰA CHỌN CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Chiến lược và cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức cần phải phù hợp với chiến lược kinh doanh mà tổ chức theo đuổi thì mới mang lại hiệu quả cao. Hơn nữa cơ cấu tổ chức và chiến lược tổ chức cần phải thích ứng nhanh với

các yếu tố môi trường bên ngoài. Do vậy, tổ chức có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Chẳng hạn, khi phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và ngày càng nhiều khách hàng, một số công ty chọn chiến lược tối thiểu hoá chi phí. Do công ty này cung cấp sản phẩm dịch vụ mang tính tiêu chuẩn hoá cao nên họ có thể giảm được chi phí sản xuất và đưa ra mức giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Theo đuổi chiến lược này, công ty sẽ có lợi từ việc tiêu chuẩn hoá sản phẩm sản xuất ra. Vì vậy, cơ cấu tổ chức phù hợp nhất đối với tổ chức này là cơ cấu tổ chức cơ học. Với cơ cấu tổ chức này, tổ chức có thể kiểm soát chặt chẽ các chi phí trong các hoạt động hiện tại của tổ chức.

2. Quy mô và cơ cấu tổ chức

Khi lựa chọn cơ cấu tổ chức, qui mô tổ chức cũng cần phải được quan tâm vì nó ảnh hưởng đáng kể đến cơ cấu tổ chức.

Tổ chức có quy mô lớn thường có xu hướng chuyên môn hoá, có nhiều cấp quản lý, nhiều luật lệ và quy định; bộ phận hoá cao hơn các tổ chức có quy mô nhỏ.

Tuy nhiên, sự ảnh hưởng của quy mô tổ chức tới cơ cấu tổ chức trở nên ít quan trọng hơn khi tổ chức này được mở rộng.

Chẳng hạn, một tổ chức có quy mô lớn (khoảng 500 người) thường có cơ cấu tổ chức theo mô hình tổ chức cơ học. Thêm một số lượng người nữa (100 người) cũng không có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức này.

Mặt khác, nếu một tổ chức có quy mô vừa hoặc nhỏ (80 người) thì việc thêm một số lượng nhân viên nữa (khoảng 30 người) có thể sẽ làm cho tổ chức này có xu hướng có cơ cấu mang tính cơ học hơn.

3. Công nghệ và cơ cấu tổ chức

Công nghệ bao gồm quá trình sử dụng trí tuệ và máy móc nhằm chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm đầu ra phục vụ khách hàng của tổ chức. Nói cách khác, công nghệ là sự kết hợp của các nguồn lực, kiến thức, kỹ thuật để sản xuất ra sản phẩm dịch vụ đầu ra cho tổ chức.

Qua nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu tổ chức, các nhà nghiên cứu đã lấy mức độ thông lệ của công nghệ để phân biệt các công nghệ với nhau. Công việc hay nhiệm vụ mang tính thông lệ cao thường gắn với những cơ cấu tổ chức mang tính bộ phận hoá cao và có nhiều cấp quản lý, mức độ chính thức hoá trong các quan hệ công việc cũng cao. Để đánh giá mức độ thông lệ của những nhiệm vụ công việc, người ta có thể dựa vào bản mô tả công việc và các tài liệu chính thức hoá khác. Cuối cùng, người ta đã tìm ra mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cơ cấu tổ chức và tập quyền. Những công nghệ mang tính thông lệ cao thường gắn với những cơ cấu tổ chức tập quyền. Ngược lại, công nghệ không mang tính thông lệ cao, tức là những công nghệ này dựa rất nhiều vào kiến thức và hiểu biết của các chuyên gia chuyên ngành và thường gắn với những tổ chức trao quyền.

4. Môi trường và cơ cấu tổ chức

Môi trường tổ chức bao gồm các yếu tố con người, những tổ chức khác, và các yếu tố kinh tế ảnh hưởng tới các hoạt động của tổ chức. Môi trường của tổ chức có thể được chia thành hai cấp độ: môi trường chung và môi trường nhiệm vụ. Môi trường chung bao gồm các yếu tố về văn hoá, chính trị, kinh tế, luật pháp. Môi trường nhiệm vụ bao gồm những cá nhân, nhóm tổ chức ảnh hưởng tới tổ chức. Chẳng hạn như các nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà phân phối, hay các cơ quan

luật pháp...Những yếu tố kinh tế trong môi trường nhiệm vụ bao gồm tỷ lệ lãi suất, tỷ lệ thất nghiệp, và các yếu tố thuộc về thương mại quốc tế.

Môi trường có những ảnh hưởng khác nhau tới những tổ chức khác nhau. Có những tổ chức có môi trường ổn định, nghĩa là rất ít các yếu tố/ lực lượng của môi trường tổ chức này thay đổi. Chẳng hạn như: không có đối thủ cạnh tranh mới, không có sự đột phá của công nghệ do những đối thủ cạnh tranh hiện tại thực hiện.

Ngược lại, có những tổ chức lại phải đối đầu với môi trường luôn thay đổi và rất năng động. Chẳng hạn, các quy định, luật pháp do chính phủ đưa ra thay đổi sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty, hay sự khó khăn trong công việc thu mua nguyên vật liệu và sự thay đổi về thị hiếu khách hàng. Trên thực tế, môi trường của tổ chức luôn luôn thay đổi, do vậy, cấp quản lý của tổ chức cần phải cố gắng giảm tới đa sự tác động của môi trường tới hoạt động của tổ chức. Một trong những cách để giảm những biến động này là điều chỉnh cơ cấu tổ chức.

Để xem xét tác động của môi trường đến cơ cấu tổ chức, ta có thể xem xét mức độ bất định của môi trường. Sự bất định của môi trường xảy ra khi nhà quản lý có ít thông tin về các yếu tố của môi trường và ảnh hưởng của những yếu tố này tới tổ chức. Sự bất định của môi trường xuất phát từ sự phức tạp và sự biến động của thị trường. Sự phức tạp của môi trường là số lượng những yếu tố của môi trường cản trở sự ra quyết định của tổ chức. Sự biến động của môi trường là mức độ mà những yếu tố của môi trường thay đổi.

Bảng 8.2: Mô hình phân tích sự bất định và phức tạp của môi trường

Mức độ thay đổi của môi trường	Ổn định	<p>Mức độ bất định thấp</p> <ul style="list-style-type: none"> - Số lượng các yếu tố môi trường ít - Các yếu tố môi trường tương tự nhau - Các yếu tố môi trường về cơ bản là không thay đổi 	<p>Mức độ bất định vừa phải và thấp</p> <ul style="list-style-type: none"> - Số lượng các yếu tố môi trường nhiều - Các yếu tố của môi trường khác nhau - Các yếu tố của môi trường về cơ bản là không thay đổi
	Biến động	<p>Mức độ bất định khá cao</p> <ul style="list-style-type: none"> - Số lượng các yếu tố môi trường ít - Các yếu tố môi trường tương tự nhau - Các yếu tố môi trường liên tục thay đổi 	<p>Mức độ bất định rất cao</p> <ul style="list-style-type: none"> - Số lượng các yếu tố môi trường nhiều - Các yếu tố môi trường khác nhau - Các yếu tố môi trường luôn thay đổi

Đơn giản **Sự phức tạp của môi trường** Phức tạp

Những đặc điểm và sự bất định của môi trường là những yếu tố quan trọng giải thích cho chiến lược, cơ cấu và những hoạt động của tổ chức. Những đặc điểm của môi trường ảnh hưởng tới những nhận thức của các nhà quản lý về môi trường, tiếp theo đó là ảnh hưởng tới việc nhà quản lý sẽ điều chỉnh cơ cấu tổ chức như thế nào cho phù hợp với môi trường. Trong môi trường phức tạp và luôn luôn biến động, cơ cấu hữu cơ có xu hướng phù hợp và thích nghi nhanh hơn với môi trường.

Với môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng như hiện nay, tổ chức cần phải phản ứng và thích nghi nhanh với sự thay đổi đó, một trong những yếu tố mà tổ chức cần phải thay đổi là thay đổi cơ cấu tổ chức. Với cơ cấu tổ chức quan liêu, những người quản lý trong doanh nghiệp khó có thể nắm bắt và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng và phức tạp của thị trường và

khách hàng bởi lẽ với cơ cấu tổ chức như vậy thì tốc độ xử lý thông tin rất chậm chạp, nhân viên bị gò bó trong khuôn khổ các quy định và luật lệ của công ty nên họ khó có thể phát huy tính sáng tạo trong công việc. Chính vì vậy mà mức độ linh hoạt của những công ty có loại cơ cấu này là kém. Xu hướng hiện nay của các công ty là chuyển từ cơ cấu tổ chức quan liêu có nhiều cấp quản lý sang cơ cấu có ít cấp quản lý, nhưng một người quản lý có thể quản lý một số lượng nhân viên lớn hơn nhiều, những người quản lý trung gian và nhân viên được trao quyền, được tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến công việc của họ và các vấn đề của tổ chức khi cần thiết. Cơ cấu tổ chức theo đội, nhóm, cơ cấu mạng lưới là những cơ cấu mới sẽ được nhiều công ty lựa chọn để thiết kế tổ chức của mình trong tương lai.

Câu hỏi

1. Cơ cấu tổ chức là gì? Hãy phân tích vai trò của cơ cấu tổ chức trong quá trình quản lý tổ chức.
2. Mục đích của việc thiết kế cơ cấu tổ chức là gì? Một tổ chức sẽ ra sao nếu không có cơ cấu tổ chức?
3. Môi trường ảnh hưởng tới việc lựa chọn cơ cấu tổ chức như thế nào? Cho ví dụ minh họa.
4. Khi thiết kế cơ cấu tổ chức, các nhà quản lý cần phải quan tâm đến những yếu tố chủ yếu nào? Trình bày tóm tắt những yếu tố đó.
5. Sự chính thức hoá trong tổ chức thể hiện qua những gì? Các mức độ chính thức hoá có ảnh hưởng tới hành vi của người lao động trong tổ chức như thế nào?
6. Hãy trình bày đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm của cơ cấu ma trận. Cho ví dụ minh họa.
7. Bộ phận hoá theo sản phẩm được tổ chức sử dụng trong trường hợp nào (môi trường, công nghệ, quy mô tổ chức, mục tiêu của tổ chức)? Hãy nêu những ưu điểm và nhược điểm của hình thức bộ phận hoá này.

Chương 9

VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Trong các tổ chức, có một hệ thống luôn thay đổi, rất khó xác định và miêu tả, nhưng hệ thống này vẫn tồn tại và những người lao động trong tổ chức đó thường mô tả nó bằng một khái niệm chung, đó là “văn hoá tổ chức”. Vậy, văn hoá tổ chức là gì, nó ảnh hưởng như thế nào tới thái độ và sự ứng xử của nhân viên? Văn hoá tổ chức có nguồn gốc từ đâu và liệu chúng ta có thể kiểm soát được văn hoá tổ chức không? Đó là những điều chúng ta sẽ đề cập tới ở chương này.

I. KHÁI NIỆM VĂN HOÁ TỔ CHỨC

1. Khái niệm

Có lẽ vì bản chất trừu tượng nên đã có nhiều khái niệm về văn hoá tổ chức được đưa ra.

Văn hoá tổ chức là thói quen, cách nghĩ truyền thống và cách làm việc trong tổ chức được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong tổ chức (Elliott Jaques, 1952).

Văn hoá tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định. (Adrew Pettgrew, 1979).

Văn hoá tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hoá tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn

hành vi của các thành viên trong tổ chức.

Văn hoá tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2000).

Như vậy, văn hoá tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức.

Văn hoá tổ chức xác định tính cách của doanh nghiệp. Văn hoá tổ chức thường được xem như là cách sống của mọi người trong tổ chức. Những khái niệm về văn hoá tổ chức ở trên đều gắn với một cái gì đó chung đối với mọi thành viên trong tổ chức. Đó là những giá trị chung, hệ thống ý nghĩa chung, luật lệ và những kiến thức chung. Những giá trị xác định những hành vi nào là tốt và có thể chấp nhận được và những hành vi xấu hay không thể chấp nhận được. Chẳng hạn, trong một số tổ chức, việc đồ lỗi hay cãi vã với khách hàng khi khách hàng phàn nàn về sản phẩm là không thể chấp nhận được. Khi đó, giá trị của tổ chức - “khách hàng luôn luôn đúng”- sẽ chỉ cho những người trong tổ chức thấy rằng hành động “không cãi vã với khách hàng” là chấp nhận được và hành động “cãi vã với khách hàng” là không chấp nhận được. Hơn nữa, những khái niệm về văn hoá tổ chức còn cho thấy tầm quan trọng của việc “chia sẻ” trong sự phát triển của những khái niệm về văn hoá tổ chức. “Sự chia sẻ” ở đây có nghĩa là làm việc với kinh nghiệm chung; khi chúng ta chia sẻ, chúng ta trực tiếp tham gia với những người khác. Ở đây nhấn mạnh sự giống nhau trong cách nghĩ, cách làm của mọi người. Đây là ý nghĩa gắn chặt với các khái niệm về văn hoá tổ chức. Chia sẻ văn hoá nghĩa là mỗi thành viên tham gia và đóng góp vào nền tảng văn hoá lớn hơn, sự đóng

góp và kinh nghiệm của mỗi thành viên là không giống nhau. Khi nói đến văn hoá như là một hệ thống ý nghĩa, giá trị, niềm tin và kiến thức, cần phải ghi nhớ rằng văn hoá phụ thuộc vào cả cộng đồng và sự đa dạng hoá. Văn hoá cho phép sự giống nhau nhưng cũng thừa nhận và dựa trên sự khác nhau.

Một điểm chung nữa của những khái niệm về văn hoá tổ chức nêu trên là tất cả những khái niệm đều nhấn mạnh vào những phương tiện mang tính biểu đạt mà thông qua đó những giá trị trong văn hoá tổ chức được truyền bá tới những người lao động trong tổ chức. Mặc dù, các công ty có thể trực tiếp mô tả những giá trị, những hệ thống ý nghĩa này thông qua những câu chuyện, những ví dụ, thậm chí cả những huyền thoại. Những câu chuyện là phương tiện điển hình để phản ánh những ngụ ý quan trọng của những giá trị văn hoá tổ chức.

Văn hóa của một tổ chức được thể hiện qua 3 cấp độ:

- Các vật thể hữu hình: cách thức bố trí và trang trí nơi làm việc, các biểu tượng vật chất, trang phục của nhân viên, điều kiện và môi trường làm việc.

- Các giá trị được tuyên bố: được thể hiện qua phong cách giao tiếp, ứng xử của người lao động trong tổ chức, qua các triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo...

- Các giá định: đó là các giá trị ngầm định. Khi các giá trị được tuyên bố được kiểm nghiệm qua thực tế hoạt động của doanh nghiệp, được người lao động chấp nhận thì sẽ được duy trì theo thời gian và dần dần trở thành các giá trị ngầm định. Các giá trị ngầm định này thường khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn tới phong cách làm việc, hành vi của nhân viên trong tổ chức.

2. Những đặc trưng chung hình thành văn hóa tổ chức

Hệ thống ý nghĩa chung, giá trị chung mà chúng ta đề cập ở

trên là một nhóm các đặc tính cơ bản mà tổ chức coi là có giá trị. Một nghiên cứu gần đây cho rằng, văn hoá tổ chức có 7 đặc tính quan trọng nhất, tập hợp các đặc tính này có thể hiểu được bản chất cốt lõi văn hoá của một tổ chức.

Sự đổi mới và chấp nhận rủi ro: Mức độ mà người lao động được khuyến khích tích cực đổi mới và dám chấp nhận rủi ro do sự đổi mới gây ra.

Chú ý tới các khía cạnh chi tiết: Mức độ các nhà quản lý mong muốn những người lao động thực hiện công việc chính xác, tỏ rõ khả năng phân tích, và chú ý tới các chi tiết nhỏ trong khi thực hiện công việc.

Sự định hướng kết quả sản xuất: Mức độ mà người quản lý chú ý nhiều tới kết quả thực hiện công việc hơn là chú ý tới quá trình thực hiện và phương pháp được áp dụng để đạt được kết quả đó.

Hướng tới con người: Mức độ các quyết định của ban quản lý xem xét đến tác động của kết quả lao động đến những người lao động trong tổ chức.

Hướng tới nhóm người lao động: Các hoạt động được tổ chức thực hiện theo nhóm chứ không phải là theo từng cá nhân riêng lẻ.

Tính hiếu thắng: Mức độ nhân viên tỏ ra hiếu thắng và cạnh tranh với nhau hơn là tự bằng lòng và dễ dãi.

Sự ổn định: Mức độ các hoạt động của tổ chức nhấn mạnh tới việc duy trì nguyên trạng chứ không phải sự tăng trưởng hay sự thay đổi.

Mỗi một đặc tính trên tồn tại trong sự biến thiên từ thấp đến cao. Như vậy, việc đánh giá tổ chức dựa trên 7 đặc tính này sẽ

cho thấy một bức tranh tổng thể về văn hoá của tổ chức. Bức tranh tổng thể này sẽ trở thành cơ sở để cảm nhận được sự hiểu biết chung của các thành viên về tổ chức của họ; cách thực hiện các hoạt động trong tổ chức; và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức. Các đặc tính này có thể kết hợp với nhau theo những cách khác nhau hình thành nên nhiều loại hình tổ chức khác nhau.

3. Văn hoá bộ phận

Văn hoá tổ chức đại diện cho nhận thức chung của các thành viên trong tổ chức. Tuy nhiên, việc thừa nhận rằng văn hoá tổ chức có những đặc tính chung không có nghĩa là không thể có những cụm văn hoá bộ phận trong tổ chức. Hầu hết những tổ chức lớn đều có văn hoá tiêu biểu và nhiều cụm văn hoá bộ phận khác nhau. Văn hoá bộ phận là những giá trị và hệ thống ý nghĩa chung được chia sẻ bởi một nhóm người lao động trong tổ chức. Các cụm văn hoá bộ phận có thể được xác định dựa trên sự bố trí các phòng ban hay dựa theo tính chất công việc của người lao động.

Ví dụ, cụm văn hoá bộ phận của phòng Marketing và bán hàng sẽ bao gồm các giá trị cơ bản của văn hoá tiêu biểu của công ty cộng với các giá trị riêng có của các nhân viên phòng Marketing và bán hàng tạo nên. Những giá trị chủ yếu của cụm văn hoá bộ phận này là những giá trị gắn với sự cạnh tranh, sự tăng trưởng và thành đạt cá nhân. Họ thích địa vị, tiền và ít quan tâm đến những thủ tục và kiểm soát tài chính. Phong cách ăn mặc, giao tiếp rất thoải mái. Họ coi trọng kỹ năng quan hệ, giao tiếp và đàm phán. Cụm văn hoá bộ phận của những kỹ thuật viên và chuyên gia trong phòng sản xuất khác so với cụm văn hoá của phòng Marketing. Những giá trị chủ yếu của bộ phận này được xác định bởi nghề nghiệp của họ chứ không phải bởi

công ty. Tiền và địa vị trong công ty không quan trọng đối với họ bằng sự thử thách trong công việc, sự tự do và những thành tựu đạt được.

II. TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HOÁ TỚI HÀNH VI NHÂN VIÊN VÀ TỔ CHỨC

1. Tác động của văn hoá tổ chức tới hành vi nhân viên.

a. Văn hoá mạnh và văn hoá yếu

Nền văn hoá được đặc trưng bởi các giá trị cơ bản của văn hoá tổ chức. Chúng ta nhận thấy rằng, ngày càng có sự khác biệt giữa văn hoá mạnh và văn hoá yếu. Văn hoá tổ chức càng mạnh khi càng nhiều thành viên trong tổ chức chấp nhận các giá trị cơ bản của tổ chức, các giá trị này được chia sẻ rộng rãi và có chủ định, và sự cam kết của các thành viên đối với các giá trị này càng lớn. Theo định nghĩa, thì văn hoá mạnh rõ ràng, sẽ có sự ảnh hưởng tới hành vi của các thành viên trong tổ chức lớn hơn so với một nền văn hoá yếu. Mặt khác, văn hoá mạnh còn có mối liên quan trực tiếp tới việc giảm mức độ thay thế nhân công (luân chuyển lao động).

b. Tác động của văn hoá mạnh đến hành vi nhân viên.

Văn hoá mạnh có thể có những ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực tới tổ chức và hành vi của nhân viên. Ảnh hưởng tích cực của văn hoá mạnh có thể tạo ra các tổ chức có sự thành đạt vô cùng to lớn trong kinh doanh như Microsoft, Mary Kay. Văn hoá mạnh có thể góp phần làm giảm sự luân chuyển lao động vì văn hoá mạnh quy tụ được sự nhất trí cao giữa các thành viên về những gì mà tổ chức của họ đề ra. Sự nhất trí về mục đích như vậy sẽ tạo ra được sự liên kết, sự trung thành và sự cam kết với tổ chức của các thành viên, và như vậy sẽ giảm được xu hướng người lao động từ bỏ tổ chức của họ. Mặt khác, văn hoá mạnh

còn có tác dụng làm *tăng tính nhất quán của hành vi*. Hiểu theo cách này, chúng ta cần thừa nhận rằng, văn hoá mạnh có thể có tác dụng thay thế cho sự chính thức hoá. Trong Chương trước, chúng ta đã thảo luận các quy định và quy tắc của sự chính thức hoá có tác dụng điều chỉnh hành vi của người nhân viên như thế nào. Chính thức hoá cao trong một tổ chức thường tạo ra được tính phục tùng kỷ luật, tính kiên định, và khả năng tiên đoán. Văn hoá mạnh sẽ đạt được kết quả tương tự mà không cần các tài liệu, văn bản nào. Do đó, chúng ta nên xem sự chính thức hoá và văn hoá là hai con đường khác nhau có chung một đích. Văn hoá của tổ chức càng mạnh thì nhu cầu của ban quản lý trong việc xây dựng các nguyên tắc, quy định để định hướng hành vi của người lao động sẽ giảm đi. Những nguyên tắc này sẽ được người lao động trong tổ chức tiếp thu khi họ chấp nhận văn hoá tổ chức.

Văn hoá có tác dụng nâng cao sự cam kết tổ chức và làm tăng tính kiên định trong hành vi của người lao động. Những điều này rõ ràng đem đến lợi ích đích thực cho một tổ chức. Theo quan điểm của người lao động, văn hoá có giá trị vì nó làm giảm đáng kể sự mơ hồ. Nó chỉ cho nhân viên biết mọi thứ được tiến hành như thế nào, và cái gì là quan trọng. Nhưng chúng ta không nên bỏ qua khía cạnh phi chức năng tiềm tàng của văn hoá, đặc biệt là của văn hoá mạnh.

Ngược lại, văn hoá cũng có thể là một gánh nặng khi những giá trị chung của tổ chức không phù hợp, với những yếu tố có tác dụng thúc đẩy tính hiệu quả của tổ chức. Tình hình này thường hay xảy ra nhất khi môi trường của tổ chức rất năng động. Khi môi trường của tổ chức đang trải qua một sự thay đổi nhanh chóng, văn hoá vốn có của tổ chức có thể hầu như không còn phù hợp nữa. Tính kiên định trong hành vi là một tài sản đối với tổ chức trong một môi trường ổn định. Tuy nhiên nó cũng

có thể là một gánh nặng cho tổ chức và cản trở khả năng thích ứng của tổ chức với những thay đổi trong môi trường. Hơn nữa, văn hoá cũng có thể gây cản trở đối với sự thay đổi, sự đa dạng của nguồn lực con người trong tổ chức. Bản thân mỗi người lao động có một hệ thống giá trị, và niềm tin riêng của họ. Khi làm việc trong tổ chức có nền văn hoá mạnh, họ cần phải tuân thủ theo những quy phạm và hệ thống giá trị chung của tổ chức. Như vậy, những mặt mạnh hay những ưu thế của từng người lao động sẽ phần nào bị hạn chế hay không có điều kiện để được phát huy. Văn hoá cũng có thể là cản trở đối với sự sáp nhập của các tổ chức. Các tổ chức sáp nhập với nhau với nhiều mục tiêu đặt ra liên quan đến vốn, công nghệ, thị trường... Tuy vậy, khi hai hay nhiều tổ chức có những nền văn hoá khác nhau sáp nhập lại với nhau thì việc làm thế nào để duy trì hoạt động của tổ chức mới một cách có hiệu quả cũng là một vấn đề mà các nhà lãnh đạo và quản lý cần quan tâm.

2. Chức năng của văn hoá

Chúng ta đã đề cập tới sự tác động của văn hoá tổ chức đối với hành vi của nhân viên. Chúng ta cũng cho rằng, văn hoá mạnh sẽ gắn liền với việc giảm tốc độ luân chuyển nhân viên trong tổ chức. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét lại một cách cẩn thận các chức năng mà văn hoá thực hiện và đánh giá xem liệu văn hoá có phải là một nghĩa vụ, trách nhiệm đối với một tổ chức hay không?

Văn hoá thực hiện một số chức năng trong phạm vi một tổ chức. *Thứ nhất*, văn hoá có vai trò xác định ranh giới, nghĩa là, văn hoá tạo ra sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác. *Thứ hai*, văn hoá có chức năng lan truyền chủ thể cho các thành viên trong tổ chức. *Thứ ba*, văn hoá thúc đẩy phát sinh các cam kết của nhân viên đối với những gì lớn hơn so với lợi ích riêng

của cá nhân họ. *Thứ tư*, văn hoá làm tăng sự ổn định của hệ thống xã hội. Văn hoá là một chất keo dính, giúp gắn kết tổ chức lại thông qua việc đưa ra các tiêu chuẩn thích hợp để người lao động biết họ cần làm gì và nói gì. Cuối cùng, văn hoá có tác dụng kiểm soát để định hướng và hình thành nên thái độ và hành vi của người lao động. Chức năng cuối cùng này có ý nghĩa đặc biệt đối với chúng ta.

Xét về định nghĩa, văn hoá được xác định là khó hiểu, là vô hình, mang nhiều ngụ ý, và là điều hiển nhiên. Nhưng mọi tổ chức đều xây dựng và phát triển một tập hợp các giá thuyết, những hiểu biết và các nguyên tắc ngầm để điều chỉnh và kiểm soát các hành vi hàng ngày của người lao động tại nơi làm việc. Chỉ đến khi những nhân viên mới vào làm việc học được các nguyên tắc đó, họ mới được chấp nhận là những thành viên đủ tư cách của tổ chức. Sự vi phạm các nguyên tắc từ phía các nhà quản lý cao cấp và hoặc các nhân viên lành nghề sẽ dẫn đến sự phản đối chung và đòi hỏi sự trừng phạt nặng nề. Sự tuân thủ các nguyên tắc trở thành cơ sở quyết định cho việc xét khen thưởng và đề bạt.

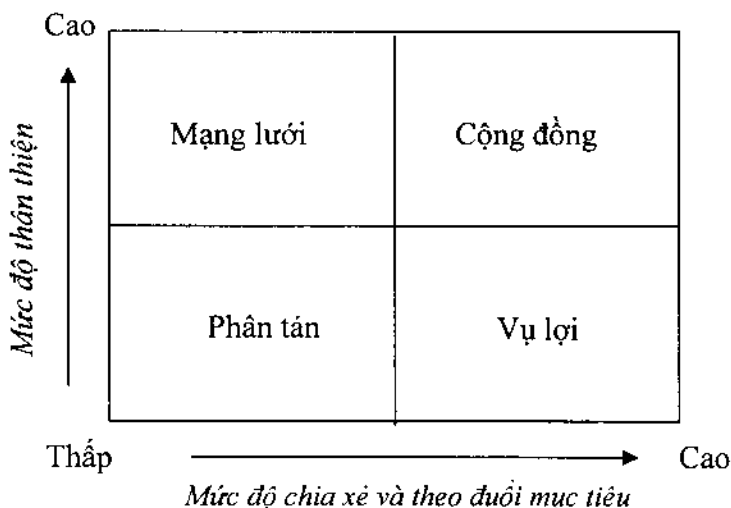
Không phải tự nhiên lại có sự trùng hợp ngẫu nhiên rằng, nhân viên ở Disneyland và Disney World ở mọi nơi trên thế giới đều tỏ ra hấp dẫn, lịch sự, và thường luôn mỉm cười tươi tắn. Đó là hình ảnh nhân viên mà Disney tìm kiếm. Công ty Disney sẽ tuyển lựa những nhân viên có thể giữ được hình ảnh đẹp đẽ như đã nêu trên. Còn những nguyên tắc, quy định chính thức, và các chuẩn mực không chính thức có tác dụng đảm bảo rằng, nhân viên một khi làm việc ở Disney sẽ hành động một cách tương đối thống nhất và theo cách có thể tiên đoán được.

Chúng ta đang xem xét văn hoá theo một cách không phán xét. Chúng ta không nói rằng văn hoá là tốt hay không tốt, mà

chỉ nói rằng văn hoá đang tồn tại. Rất nhiều chức năng của văn hoá mà chúng ta nêu ra ở trên có ích cho cả tổ chức và cho người lao động.

III. CÁC LOẠI VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Theo Goffee và Jones (1996), văn hoá tổ chức được chia thành 4 loại tùy thuộc vào mức độ thân thiện giữa những thành viên trong tổ chức và mức độ chia sẻ và theo đuổi những mục tiêu chung của các thành viên trong tổ chức đó. Đó là văn hoá mạng lưới, văn hoá cộng đồng, văn hoá phân tán, văn hoá vụ lợi.



• Văn hoá mạng lưới có đặc điểm sau:

- Không tập trung vào kết quả cuối cùng mà tập trung vào quá trình hoạt động
- Các cá nhân trong tổ chức sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp của mình khi họ cần mà không quan tâm đến những kết quả đạt được sẽ như thế nào

- Các cá nhân trong tổ chức có tinh thần học hỏi cao và tinh thần học hỏi của người lao động trong tổ chức được khuyến khích.
- Nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được thiết kế linh hoạt
- Văn hoá phân tán có đặc điểm sau:
 - Mối quan hệ tương tác giữa các thành viên trong tổ chức còn hạn chế.
 - Các cá nhân trong tổ chức ít khi chia sẻ thông tin về mục tiêu công việc và mục tiêu của tổ chức.
- Văn hoá vụ lợi có đặc điểm sau:
 - Các cá nhân trong tổ chức ít quan hệ tiếp xúc với nhau nhưng họ đều thống nhất trong việc theo đuổi và ủng hộ mục tiêu kinh doanh chiến lược của tổ chức.
 - Các thành viên sẽ khó có thể trung thành và gắn bó với tổ chức một khi mục tiêu cá nhân của họ không được đáp ứng
- Văn hoá cộng đồng thực chất có các đặc điểm sau:
 - Các cá nhân trong tổ chức tỏ ra rất thân thiện với nhau
 - Các cá nhân trong tổ chức cùng làm việc nhằm hướng tới mục tiêu chung.
 - Các cá nhân trong tổ chức tích cực học hỏi lẫn nhau
 - Các nhiệm vụ công việc được thiết kế linh hoạt

Việc phân loại văn hoá tổ chức giúp các nhà quản lý có thể hiểu rõ hơn về ưu điểm và nhược điểm của từng loại văn hoá tổ chức. Hơn nữa, họ có thể lựa chọn người lao động phù hợp với văn hoá tổ chức khi tiến hành công tác tuyển chọn và giúp nhà

quản lý đưa ra những quyết định thay đổi văn hoá tổ chức.

IV. SÁNG TẠO VÀ BẢO TỒN VĂN HOÁ

Văn hoá của một tổ chức không hoàn toàn mất đi. Một khi văn hoá đã được hình thành thì nó ít khi mất đi. Những yếu tố nào ảnh hưởng tới việc tạo dựng một nền văn hoá? Cái gì củng cố và duy trì những yếu tố này khi văn hoá đã tồn tại? Đây là nội dung chính của phần này.

1. Nguồn gốc của văn hoá tổ chức

Các tập quán, truyền thống và cách thức chung giải quyết công việc hiện nay của một tổ chức thường tùy thuộc rất lớn vào những gì mà tổ chức đã làm trước đó, và mức độ thành công mà tổ chức đã có được với những cố gắng của mình. Do đó, **nguồn gốc sâu xa của văn hoá trong một tổ chức xuất phát từ người sáng lập ra tổ chức đó.**

Thường thì những người sáng lập ra một tổ chức có ảnh hưởng lớn trong việc hình thành nên văn hoá ban đầu của tổ chức. Họ có khả năng nhìn nhận tổ chức sẽ trở nên như thế nào. Họ cũng không bị ràng buộc bởi những thói quen xử lý công việc, hoặc hệ tư tưởng trước đó.

Quy mô tổ chức nhỏ, tiêu biểu cho bất cứ một mô hình tổ chức mới nào sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người sáng lập trong việc áp đặt quan điểm của mình lên tất cả các thành viên trong tổ chức đó. Vì người sáng lập có ý tưởng ban đầu, họ cũng thường có những khuynh hướng đặc trưng đối với việc làm thế nào để ý tưởng đó được thực hiện một cách trọn vẹn. Văn hoá của một tổ chức là kết quả của sự tương tác giữa các khuynh hướng, giả thuyết của người sáng lập với những điều học được từ những thành viên ban đầu của tổ chức và kinh nghiệm bản thân.

Henry Ford ở công ty ô tô Ford, Thomas Watson ở IBM, J. Edgar Hoover ở FBI, Chungju Yung ở Hyundai, Walt Disney ở Công ty Walt Disney; Sam Walton ở Wal - Mart, và David Packard ở Hewlett - Packard chỉ là một vài ví dụ về các cá nhân điển hình, những người đã có ảnh hưởng vô cùng to lớn trong việc hình thành nên văn hoá trong tổ chức của họ. Ví dụ, các quan điểm của Watson trong nghiên cứu và phát triển, cải tiến sản phẩm, đồng phục của nhân viên, và các chính sách đãi ngộ vẫn tiếp tục ảnh hưởng chi phối các thói quen ở IBM.

2. Duy trì văn hoá tổ chức

Khi văn hoá đã được hình thành thì các hoạt động thực tế trong tổ chức đóng vai trò duy trì văn hoá thông qua việc giới thiệu cho người lao động một số kinh nghiệm tương tự. Ví dụ, có rất nhiều các biện pháp liên quan đến nguồn nhân lực trong tổ chức có tác dụng củng cố văn hoá. Quá trình tuyển chọn, các tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc, các biện pháp khen thưởng, các hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp, và các thủ tục đề bạt đảm bảo rằng những người được tuyển vào làm việc phù hợp với văn hoá của tổ chức, tổ chức sẽ thưởng cho những ai ủng hộ văn hoá của tổ chức và phạt (và thậm chí đuổi việc) những ai thách thức với nó.

Có 3 yếu tố đóng vai trò quyết định trong việc duy trì văn hoá tổ chức, đó là: những biện pháp tuyển chọn người lao động, các hành động của Ban giám đốc và phương pháp hoà nhập. Chúng ta hãy xem xét một cách kỹ hơn từng yếu tố này.

Thứ nhất là *sự tuyển chọn*. Mục tiêu rõ ràng của quá trình tuyển chọn là tuyển chọn những người có trình độ, có kỹ năng, và có khả năng để thực hiện các công việc trong tổ chức. Nhưng thường thì sẽ có nhiều hơn một ứng cử viên đáp ứng được tất cả các yêu cầu công việc đặt ra. Quyết định cuối cùng về việc ai sẽ

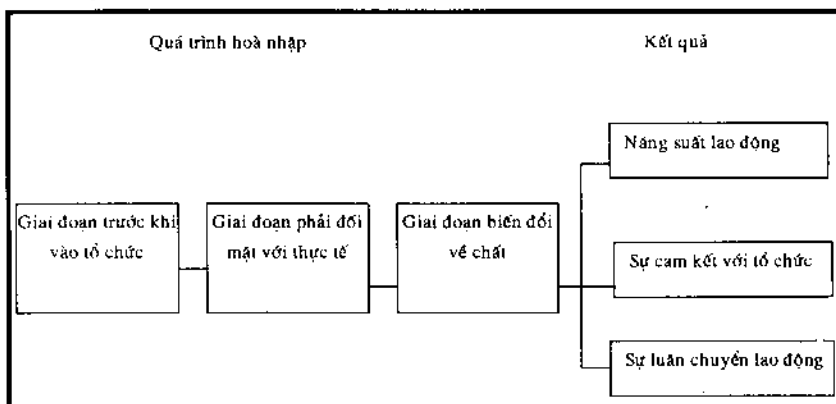
được tuyển chọn sẽ chịu ảnh hưởng đáng kể bởi sự phán xét của người ra quyết định về ứng cử viên đó sẽ thích hợp như thế nào với tổ chức. Bản thân quá trình tuyển chọn cũng cung cấp cho các ứng viên những thông tin về tổ chức. Những ứng cử viên nhận thức được sự mâu thuẫn giữa những giá trị của họ với các giá trị của tổ chức có thể tự loại bỏ mình ra khỏi cuộc thi. Theo cách này, quá trình tuyển chọn sẽ duy trì được văn hoá của một tổ chức thông qua việc loại bỏ những cá nhân có thể xung đột hoặc làm sứt mẻ các giá trị cơ bản của văn hoá tổ chức. Chẳng hạn, những người xin việc làm ở Công ty máy tính Compaq được lựa chọn rất kỹ về khả năng để phù hợp với văn hoá định hướng làm việc theo nhóm của Công ty. Một quản trị viên nói về việc lựa chọn này như sau: "Chúng ta có thể tìm được rất nhiều những người có năng lực... Nhưng vấn đề số 1 là liệu họ có thích hợp với cách thức làm việc của chúng ta không". Điều đó có nghĩa là ở Compaq, các ứng viên cần phải dễ thích ứng với các công việc được giao và cảm thấy thoải mái với cách thức quản lý đồng thuận của Công ty. Quá trình phỏng vấn sâu rộng của Công ty Compaq sẽ làm tăng khả năng là, những người sống cô độc hoặc những người tôn thờ chủ nghĩa cá nhân quá lớn (cái tôi) thì sẽ bị loại ra, không có gì lạ ở đây khi phỏng vấn tìm chọn nhân viên mới với số lượng người tham gia phỏng vấn tới 15 người đại diện cho tất cả các phòng ban của công ty với các mức thâm niên khác nhau.

Thứ hai là *ban giám đốc*. Các hành động của Ban giám đốc cũng có ảnh hưởng quan trọng với văn hoá của một tổ chức. Thông qua những gì họ nói, và cách họ xử sự, các nhà quản trị cấp cao xây dựng nên những chuẩn mực thấm sâu vào tổ chức chẳng hạn như, liệu chấp nhận rủi ro xảy ra có là mong muốn của tổ chức hay không? Các nhà quản lý cho phép cấp dưới của họ tự do ở mức độ nào? Quần áo của nhân viên như thế nào là

phù hợp? Những hành động nào thì sẽ được thưởng phạt bằng tăng lương, đề bạt và một số đãi ngộ khác tương tự?

Thứ ba là quá trình hoà nhập vào tổ chức. Cho dù tốt như thế nào, thì những người lao động mới được tuyển chọn cũng không được truyền bá một cách đầy đủ về văn hoá của tổ chức. Do họ còn xa lạ với văn hoá trong tổ chức nên những người lao động mới được tuyển là những nhân tố tiềm tàng làm đảo lộn các tập quán, niềm tin trong tổ chức hiện tại. Do đó, tổ chức muốn giúp người lao động mới được tuyển vào công ty thích ứng với văn hoá của tổ chức. Quá trình thích nghi này được gọi là sự hoà nhập vào tổ chức. Đây cũng là một cách truyền bá văn hoá tổ chức cho những người lao động mới gia nhập tổ chức.

Mô hình hoà nhập vào tổ chức được minh hoạ bằng sơ đồ sau đây:



Ví dụ: Những nhân viên mới của Disneyland có toàn bộ hai ngày làm việc đầu tiên để xem phim và nghe giảng về việc Công ty Disneyland mong đợi và kỳ vọng như thế nào về cách nhìn nhận và suy nghĩ của những người lao động trong tổ chức.

Thảo luận về hoà nhập, chúng ta cần chú ý rằng giai đoạn hoà nhập có ý nghĩa quyết định nhất đó là thời gian người lao

động bắt đầu vào công ty. Đây là lúc mà tổ chức cần nỗ lực uốn nắn những người mới vào thành những thành viên vững vàng của tổ chức.

Hoà nhập có thể được xem như là một quá trình gồm 3 giai đoạn:

Giai đoạn trước khi gia nhập: Đó là giai đoạn xảy ra trước khi nhân viên gia nhập tổ chức, do đó, hoặc người lao động này sẽ đến với tổ chức với một tập hợp các giá trị, thái độ, và kỳ vọng đã được hình thành trong họ về cả công việc sẽ phải làm và về cả tổ chức.

Giai đoạn đương đầu với thực tế: Đó là giai đoạn mà người lao động mới xem xét tổ chức thực sự muốn gì và phải sẵn sàng đổi mặt với khả năng rằng, những kỳ vọng của họ và thực tế ở tổ chức có thể rất khác biệt. Nói chung, nếu những kỳ vọng tỏ ra là hơn hoặc kém chính xác thì giai đoạn đối đầu với thực tế chỉ tái khẳng định những nhận thức mà cá nhân này có trước đó. Nhưng thường thì không như vậy. Trường hợp mà giữa kỳ vọng và thực tế khác biệt nhau, thì những người lao động mới phải trải qua một quá trình hoà nhập để giúp họ giữ bỏ những giả thuyết ban đầu và thay vào đó là những giả thuyết, những giá trị mà tổ chức cần và mong muốn ở họ. Ở mức độ cao nhất, những người lao động mới có thể trở nên hoàn toàn vỡ mộng với thực tế ở công ty và thực tế công việc của họ và cuối cùng họ là từ bỏ làm việc cho công ty. Như vậy, **sự tuyển chọn đúng đắn sẽ giảm đáng kể các khả năng xảy ra tình trạng này.**

Giai đoạn biến đổi về chất của nhân viên: Đó là giai đoạn mà những người lao động mới của công ty phải giải quyết tất cả những vấn đề đã được phát hiện trong giai đoạn đối đầu thực tế. Để làm điều này, họ có thể phải trải qua những thay đổi; vì lý do

này mà chúng ta gọi giai đoạn này là giai đoạn thay đổi về chất. Người lao động mới làm chủ các kỹ năng do công việc của họ đòi hỏi, và thực hiện tốt vai trò mới của mình và điều chỉnh phù hợp với các chuẩn mực và giá trị trong nhóm làm việc của mình. Giai đoạn này có tác động tới năng suất lao động của người lao động, và sự cam kết của người đó đối với các mục tiêu của tổ chức, cũng như quyết định của người đó là sẽ ở lại với tổ chức hay không.

Chúng ta có thể nói rằng, sự biến đổi và quá trình hoà nhập khi bước vào tổ chức được cho là hoàn thành khi những nhân viên mới được tuyển cảm thấy thoải mái với tổ chức và công việc của họ. Những nhân viên mới này đã tiếp thu các chuẩn mực của tổ chức và nhóm làm việc của họ, đồng thời họ cũng hiểu và chấp nhận các chuẩn mực đó. Mặt khác, những người lao động mới cũng cảm thấy họ được các đồng nghiệp chấp nhận, tin tưởng và coi trọng. Họ cũng tự tin rằng, họ có đủ khả năng để hoàn thành tốt công việc được giao. Họ hiểu về hệ thống - không chỉ là những nhiệm vụ của bản thân họ, mà còn cả những nguyên tắc, các thủ tục và chấp nhận một cách thoải mái các thói quen của tổ chức. Cuối cùng là, họ biết được rằng họ sẽ được đánh giá, như thế nào, có nghĩa là, họ biết những tiêu chuẩn nào sẽ được áp dụng để đo lường và đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ. Họ biết tổ chức mong đợi ở họ những gì và cần tiếp tục làm gì để thực hiện công việc được tốt. Sự biến đổi thành công sẽ có sự tác động và ảnh hưởng tích cực đối với năng suất của những nhân viên mới và đồng thời cũng có tác động tích cực đến các cam kết của họ với tổ chức và giảm được xu hướng rời bỏ tổ chức.

Để hoà nhập những người lao động mới vào tổ chức, tổ chức có thể sử dụng các hình thức hoà nhập như sau:

Chính thức hay không chính thức: Các chương trình đào tạo và định hướng nghề nghiệp là những ví dụ điển hình cho việc hoà nhập chính thức, quá trình hoà nhập không chính thức thì ngược lại, đó là đặt người lao động mới trực tiếp vào vị trí công việc của họ với một chút hoặc không có sự chú ý đặc biệt nào.

Hoà nhập cá nhân hay hoà nhập tập thể: Những người lao động mới vào công ty có thể được hoà nhập vào tổ chức một cách riêng rẽ. Hiện nay, có rất nhiều các phòng ban chuyên môn hoà nhập các nhân viên mới theo phương pháp này.

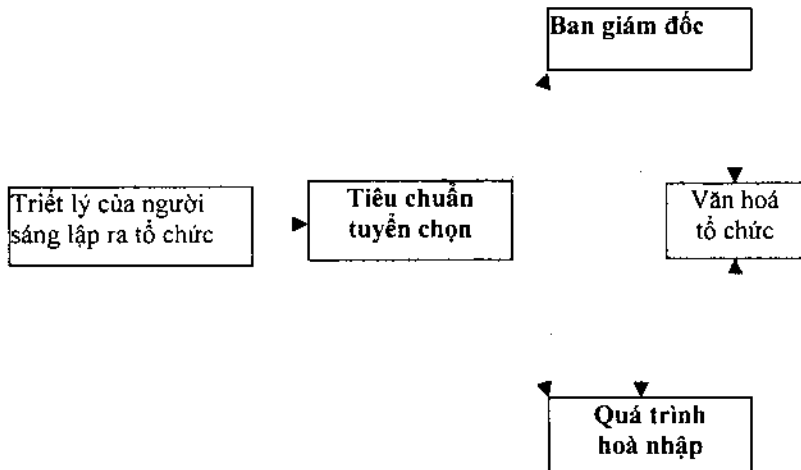
Đưa ra kế hoạch cố định hoặc kế hoạch năng động, biến đổi trong quá trình hoà nhập: Khoảng thời gian quá độ để nhân viên mới vào công ty biến đổi từ người ngoài cuộc trở thành người thuộc tổ chức có thể được cố định hoặc thay đổi. Một khoảng thời gian quá độ cố định sẽ hình thành lên các giai đoạn quá độ chuẩn hoá, các giai đoạn quá độ chuẩn hoá thường được ứng dụng trong các chương trình đào tạo luân phiên. Thời gian quá độ cố định cũng bao gồm cả những giai đoạn thử thách, như các giáo sư trợ giảng mới ở các trường đại học sẽ phải mất 6 năm thử thách mới được bổ nhiệm làm giáo viên chính thức. Kế hoạch năng động thì không chú ý tới về thời gian quá độ, điều này cho chúng ta thấy đây là một hệ thống đề bạt bổ nhiệm rất tiêu biểu, vì là người ta không chú ý tới niên hạn thời gian để đề bạt một ai đó, mà tiến hành đề bạt bất cứ khi nào nếu anh ta hoặc chị ta đã đủ điều kiện.

Hoà nhập có hệ thống mâu thuẫn với hoà nhập một cách ngẫu nhiên: Hoà nhập có hệ thống được đặc trưng bởi việc sử dụng những người có vai trò, chức năng chuyên môn để đào tạo và khích lệ những người lao động mới vào công ty. Các chương trình tư vấn và học nghề là những ví dụ điển hình cho mô hình hoà nhập theo hệ thống. Trong quá trình hoà nhập một cách

ngẫu nhiên, thì những người có vai trò chức năng chuyên môn không được trung dụng. Người ta để cho những người lao động mới tự nhận biết mọi vấn đề bằng chính sự suy nghĩ của họ.

Văn hoá hình thành như thế nào?

Biểu sau minh hoạ cho quá trình hình thành và duy trì của văn hoá tổ chức. Văn hoá nguyên bản có nguồn gốc từ triết lý của người sáng lập ra tổ chức. Sự ảnh hưởng mạnh mẽ của văn hoá tổ chức đối với tiêu chuẩn được áp dụng để tuyển chọn, thuê lao động. Các việc làm và hành động của ban giám đốc tạo ra một môi trường chung cho thấy những hành vi nào có thể chấp nhận được và những hành vi nào không thể chấp nhận được. Nhân viên được hoà nhập như thế nào phụ thuộc và mức độ thành công trong việc làm phù hợp các giá trị mới của nhân viên mới với các giá trị của tổ chức trong quá trình tuyển chọn và sự lựa chọn các phương pháp hoà nhập của Ban giám đốc.



IV. SỰ LAN TRUYỀN CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Văn hoá được lan truyền tới người lao động theo một số hình thức, mà hình thức hiệu nghiệm nhất là thông qua các câu

chuyện, các nghi thức, các biểu tượng vật chất và ngôn ngữ.

1. Những câu chuyện

Nội dung của câu chuyện về những bài học và những nỗ lực của người sáng lập ra tổ chức. Những câu chuyện như thế này lan truyền tới nhiều tổ chức. Những câu chuyện thường kể lại một số sự kiện về những người sáng lập ra tổ chức, sự phá luật, sự bứt phá từ nghèo khổ phát lên giàu có, giảm số lượng nhân viên; bố trí lại lao động, phản ứng với những sai lầm trong quá khứ; sự chịu đựng của tổ chức. Những câu chuyện như thế này đã gắn liền với quá khứ và cho những lời giải thích và sự chính đáng hợp lý cho những thực tế hiện nay ở các tổ chức.

Trong thời gian khi mà Henry Ford II là chủ tịch của tập đoàn Mô-tô Ford, người ta khó có thể tìm ra một nhà quản lý nào mà không biết và không nghe được câu chuyện về sự nhắc nhở của ông Ford đối với các thành viên quản trị của ông ta khi mà họ trở lên quá kiêu ngạo, rằng “tên của toà nhà này là tên tôi đấy”. Thông điệp muốn ám chỉ rõ ràng rằng: chính Henry Ford II điều hành công ty, chứ không phải là ai khác.

Nhân viên của Nordstrom rất thích thú về câu chuyện dưới đây: Câu chuyện có tác dụng tuyên truyền một cách mạnh mẽ về chính sách của công ty đối với khách hàng: Khi mà hệ thống các cửa hàng bán lẻ của công ty còn rất non trẻ, một khách hàng tới cửa hàng và muốn trả lại một bộ lốp xe ô tô. Nhân viên bán hàng thì không biết phải giải quyết vấn đề này như thế nào. Khi người khách hàng và nhân viên bán hàng đang trao đổi với nhau, ông Nordstrom đi qua và nghe được cuộc đối thoại. Ngay lập tức ông làm trung gian hoà giải, và hỏi người khách hàng đã mua hết bao nhiêu tiền số lốp trên. Sau đó ông Nordstrom yêu cầu nhân viên bán hàng nhận lại số lốp và trả lại toàn bộ số tiền cho khách hàng. Sau khi khách hàng đã nhận được tiền và ra về,

nhân viên bán hàng bối rối nhìn ông chủ. "Nhưng thưa ông Nordstrom chúng ta không bán lớp!". "Ông chủ trả lời "Tôi biết, nhưng chúng ta cần làm bất cứ cái gì để làm vui lòng khách hàng". Đó chính là chính sách nhận hàng trả lại mà không được chất vấn khách hàng.

2. Các nghi thức

Các nghi thức là những chuỗi lặp đi lặp lại của các hoạt động nhằm biểu thị và củng cố các giá trị văn hoá cơ bản của tổ chức. Qua các nghi thức, nhân viên có thể thấy những mục tiêu nào là quan trọng nhất; ai là người quan trọng và ai là những người không thể thiếu được. Nó có thể là những hoạt động được tiêu chuẩn hoá sử dụng trong những thời điểm đặc biệt nhằm tác động tới hành vi và những hiểu biết của những thành viên trong tổ chức.

Một trong những nghi thức công ty nổi tiếng nhất là Hội nghị khen thưởng hàng năm của hãng mỹ phẩm Marg Kag. Giống như là sự pha trộn giữa một gánh xiếc với cuộc trình diễn hoa hậu Mỹ, hội nghị khen thưởng của Hãng mỹ phẩm Marg Kag diễn ra khoảng hơn 2 ngày tại một khán thính phòng lớn, trước một số lượng lớn khán thính giả reo hò, tất cả đều mặc quần áo dạ hội lộng lẫy. Dựa trên cơ sở thành tích đạt được các chỉ tiêu doanh số bán hàng, những nhân viên bán hàng nữ được thưởng các tặng phẩm sặc sỡ như: các cái gim bằng kim cương hoặc bằng vàng, khăn choàng, xe hơi Cadilaes màu hồng. Màn trình diễn này đóng vai trò là động cơ thúc đẩy nhân viên thông qua việc công khai thừa nhận thành tích bán hàng tuyệt vời của họ. Bên cạnh đó, khía cạnh nghi thức này là để củng cố sự quyết tâm và sự lạc quan của cá nhân Marg Kag, giúp cho Marg vượt qua những khó khăn cá nhân, tạo dựng công ty của chính mình, và đạt được sự thành công to lớn trong kinh doanh. Điều đó

cũng làm cho các nhân viên bán hàng của công ty biết rằng, việc đạt được các chỉ tiêu bán hàng là quan trọng, và bằng nhiệt tình làm việc chăm chỉ và được khuyến khích thoả đáng, thì chính họ cũng có thể đạt được thành công.

Những ví dụ khác về nghi thức nữa là nghi thức về sự hoà nhập trong công ty, nghi thức về sự đổi mới... Nghi thức về sự hoà nhập khuyến khích và khiến những thành viên trong tổ chức xích lại gần nhau và trung thành với tổ chức. Đó là việc tổ chức những buổi liên hoan hay picnic cho nhân viên trong toàn công ty. Nghi thức về sự đổi mới thể hiện dưới dạng những chương trình đào tạo và phát triển của công ty.

3. Các biểu tượng vật chất

Các biểu tượng vật chất là những sự vật, hoạt động hay sự kiện giúp cho việc chuyển tải ý nghĩa của văn hoá tổ chức.

Sự bài trí trong tổ chức, trang phục của nhân viên trong tổ chức là những ví dụ về các biểu tượng vật chất. Các ví dụ khác về biểu tượng vật chất bao gồm: qui mô phòng làm việc, trang thiết bị văn phòng; tiền thù lao thêm, phòng khách, các dụng cụ phòng ăn, hoặc khu vực đỗ xe riêng. Những biểu tượng vật chất này truyền đạt đến người lao động để họ biết rằng ai là những người quan trọng, và các kiểu hành vi ứng xử nào là phù hợp (ví dụ, chấp nhận rủi ro, bảo thủ, độc đoán, thu hút tham gia, cá nhân, xã hội...).

Fullers và Lampreia là hai nhà hàng đắt giá nhất của Seattle. Mặc dù, các nhà hàng này không cao đến 10 tầng, nhưng hai khách sạn vẫn đem đến những cảm giác khác biệt. Fuller là một khách sạn sang trọng được bài trí như một nhà bảo tàng. Các nhân viên khách sạn thì ăn mặc rất nghi thức cầu kỳ trong lúc nào cũng nghiêm trang, tập chung chú ý vào công

việc, và cách cư xử thì hết sức kiểu cách. Ngược lại, ở khách sạn Lunpreia thì giản dị và yên tĩnh. Nhà hàng này được trang trí có phong cách hết sức đơn giản. Các nhân viên ăn mặc không trang trọng và kiểu dáng quần áo cũng phù hợp sự bài trí trong nhà hàng.

Cả nhà hàng Lam Prea và Fullers đều có tiếng về phục vụ và đồ ăn của họ; để được phục vụ cần phải đặt bàn trước vài ngày, đôi khi vài tuần với giá tối thiểu 80 USD cho một bữa ăn tối cho 2 người. Thế nhưng, hai nhà hàng có văn hoá tổ chức rất khác nhau thể hiện ở việc trang trí, cách ăn mặc của nhân viên. Hơn nữa, những biểu tượng vật chất này truyền một thông điệp tới những nhân viên mới ở khách sạn Fullers, thông điệp đó là chúng tôi rất trang nghiêm, nghi lễ và dè dặt. Thông điệp ở Lampria đó là, chúng tôi rất thoải mái và cởi mở.

Một ví dụ nữa về biểu tượng vật chất thể hiện văn hoá tổ chức. Đó là logo của hãng sản xuất ô tô Mercedess-Benz. Về mặt hữu hình, logo này là một mảnh kim loại có hình dạng đặc biệt. Về mặt ý nghĩa, logo này thể hiện cho chất lượng cao, và uy tín của những chiếc xe do hãng này sản xuất.

4. Ngôn ngữ

Rất nhiều tổ chức và các đơn vị trong phạm vi tổ chức sử dụng ngôn ngữ là một cách để nhận biết văn hoá tổ chức, hoặc cụm văn hoá bộ phận. Bằng cách tiếp thu các ngôn ngữ này, các thành viên sẽ chứng tỏ sự chấp nhận của họ đối với văn hoá tổ chức, và bằng cách làm như vậy, sẽ giúp bảo tồn văn hoá của tổ chức.

Các tổ chức thường phát triển những khái niệm riêng nhằm mô tả các bộ phận trang thiết bị, các nhân viên chủ chốt, những nhà cung cấp, khách hàng, hoặc các sản phẩm liên quan đến

doanh nghiệp của họ. Những nhân viên mới được tuyển thường phải thuộc những từ viết tắt và các thuật ngữ. Sau một thời gian làm việc tại công ty họ sẽ quen với các thuật ngữ này. Các thuật ngữ đóng vai trò là một mẫu số chung thống nhất các thành viên của một văn hoá tổ chức, hoặc cụm văn hoá bộ phận.

V. THAY ĐỔI, KIỂM SOÁT VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Khi một tổ chức đã được thành lập từ lâu thì văn hoá của nó cũng lâu đời. Bởi vì văn hoá của tổ chức được hợp thành bởi các đặc tính tương đối ổn định và bền vững do đó sẽ trở nên rất khó thay đổi. Sự thay đổi văn hoá tổ chức chịu ảnh hưởng rất lớn của những người ở cấp quản lý cao nhất của tổ chức. Phải mất nhiều thời gian để hình thành văn hoá tổ chức và khi văn hoá đã được thiết lập thì nó có khuynh hướng trở nên bám rễ sâu vào tổ chức. Đặc biệt là văn hoá mạnh thì rất khó thay đổi, vì người lao động trong tổ chức đã quá gắn bó với nó. Do đó, cùng với thời gian, nếu một văn hoá nào đó trở nên không phù hợp với một tổ chức và điều bất lợi, cản trở đối với quản lý thì có thể ban quản lý hầu như không làm được gì để thay đổi được nó, đặc biệt là trong ngắn hạn. Trong những điều kiện thuận lợi nhất thì những thay đổi về văn hoá chỉ có thể được đo lường trong nhiều năm chứ không phải đo lường bằng nhiều tuần hay tháng.

Vậy những điều kiện thuận lợi đó là những điều kiện nào mà có thể thúc đẩy sự thay đổi của văn hoá? Thực tế cho thấy rằng, sự thay đổi của văn hoá có khả năng xảy ra nhất khi hầu hết, hoặc tất cả các điều kiện dưới đây tồn tại:

Có một sự khủng hoảng trầm trọng: đây có thể là một cú sốc lớn làm suy yếu nguyên trạng trong tổ chức và gây ra sự nghi ngờ về tính phù hợp của văn hoá hiện hành. Những ví dụ cho trường hợp này có thể là: một sự thụt lùi về tài chính đáng

ngạc nhiên của tổ chức; hoặc tổ chức bị mất khách hàng; hoặc là một sự nhảy vọt về công nghệ của đối thủ cạnh tranh.

Sự thay đổi trong giới lãnh đạo công ty. Lãnh đạo mới có thể được nhân viên trong công ty cho là có khả năng hơn để đối phó với cuộc khủng hoảng khi họ có thể đưa ra một nhóm các giá trị cơ bản thay thế. Lãnh đạo mới này bao gồm các cán bộ điều hành chủ chốt của công ty, nhưng cũng có thể cần bao gồm cả nhà quản lý cao cấp của công ty.

Tổ chức nhỏ (còn non trẻ): một tổ chức có tuổi đời trẻ hơn, thì sự bám rễ của văn hoá vào tổ chức đó sẽ yếu hơn. Tương tự sẽ là dễ dàng hơn cho các nhà quản lý truyền bá với các giá trị mới khi tổ chức còn nhỏ.

Văn hoá tổ chức yếu: Văn hoá của tổ chức càng mạnh, và sự nhất trí của các thành viên về các giá trị của tổ chức càng cao, thì sẽ càng khó khăn hơn trong việc thay đổi văn hoá. Văn hoá tổ chức yếu sẽ dễ thay đổi hơn so với văn hoá mạnh.

Cần nhớ rằng cho dù các điều kiện trên đang tồn tại nhưng cũng không thể đảm bảo rằng văn hoá của tổ chức sẽ thay đổi. Hơn thế nữa, bất cứ một sự thay đổi có ý nghĩa nào cũng cần có thời gian dài. Do đó văn hoá của một tổ chức cần được xem là một yếu tố có ảnh hưởng rất quan trọng lên hành vi của người lao động, đặc biệt trong giai đoạn ngắn và trung hạn và lên những cái gì mà các nhà quản lý ít có ảnh hưởng tới được.

Mặt khác, muốn thay đổi văn hoá tổ chức còn đòi hỏi sự thay đổi về cơ cấu tổ chức. Sự thay đổi này còn phụ thuộc vào những hoạt động khác của quản trị nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển nghề nghiệp và thăng tiến, hệ thống khen thưởng...

VI. PHƯƠNG PHÁP THAY ĐỔI VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Văn hoá tổ chức có thể thay đổi được nhưng rất khó khăn và mất nhiều thời gian. Để có thể thay đổi được văn hoá tổ chức, nhà quản lý cần tập trung vào 3 yếu tố chủ yếu sau: thay đổi con người, thay đổi hệ thống quản lý và thay đổi cơ cấu tổ chức.

1. Thay đổi con người

Thay đổi con người trong tổ chức thể hiện ở việc áp dụng phương pháp tuyển mộ, tuyển chọn, thuyên chuyển hay sa thải người lao động. Việc tuyển những cán bộ quản lý cao cấp của công ty từ nguồn bên ngoài rất có thể sẽ làm thay đổi văn hoá cũ của công ty. Thái độ và hành vi của nhân viên trong công ty sẽ được điều chỉnh lại theo cách mới.

2. Thay đổi cơ cấu tổ chức

Để thay đổi văn hoá tổ chức, nhà quản lý có thể tiến hành thiết kế lại công việc nhằm tăng sự linh hoạt của vai trò của người lao động. Mặt khác, nhà quản lý có thể đề xuất thay đổi cơ cấu tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu mới trong môi trường luôn thay đổi như hiện nay.

3. Thay đổi hệ thống quản lý

Thay đổi hệ thống quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức như hệ thống khen thưởng, đào tạo và phát triển, công tác đánh giá thực hiện công việc... sẽ góp phần thay đổi văn hoá của tổ chức.

Câu hỏi

1. Văn hoá tổ chức là gì? Trình bày những đặc trưng hình thành nên văn hoá tổ chức.
2. Hãy mô tả văn hoá của một tổ chức mà anh/chị biết. (Chẳng hạn, hãy mô tả văn hoá của một lớp học). Những giá trị, niềm tin, câu chuyện, biểu tượng nào có ý nghĩa lớn đối với mọi người trong tổ chức đó?
3. Trong một tổ chức, văn hoá được thể hiện và lan truyền thông qua những gì? Nêu ví dụ văn hoá được lan truyền thông qua biểu tượng vật chất ở tổ chức mà anh/chị biết?
4. Văn hoá mạnh là gì? Văn hoá mạnh ảnh hưởng tới hành vi của người lao động trong tổ chức như thế nào?
5. Văn hoá tổ chức có thể thay đổi được không? Nếu được thì thay đổi bằng cách nào?

Chương 10

THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC

Môi trường của tổ chức có xu hướng biến động rất phức tạp: Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng, nhiều cơ hội, thách thức và rủi ro, sự cạnh tranh gay gắt buộc nhà quản lý phải xem xét, đánh giá tổ chức của mình và quan tâm đến thay đổi tổ chức. Để tồn tại và thích nghi nhanh với những biến động của môi trường kinh doanh cũng như hoà nhập với xu hướng hội nhập và toàn cầu hoá, tổ chức cần phải có những thay đổi nhất định và phải quản lý được sự thay đổi đó một cách hiệu quả.

I. CÁC ÁP LỰC THúc ĐẨY SỰ THAY ĐỔI

Trước khi nghiên cứu những áp lực thúc đẩy sự thay đổi, chúng ta cần có những giả thiết về sự thay đổi:

Thứ nhất, quá trình thay đổi bao hàm việc học hỏi cái mới và vứt bỏ những thái độ hành vi đang tồn tại trong tổ chức.

Thứ hai, sự thay đổi sẽ không xảy ra trừ khi động lực thay đổi xuất hiện.

Thứ ba, con người là trung tâm của mọi sự thay đổi trong tổ chức. Bất kỳ sự thay đổi nào (cơ cấu, hệ thống khen thưởng, thiết kế công việc) đòi hỏi cá nhân phải thay đổi.

Cuối cùng, sự thay đổi một cách có hiệu quả đòi hỏi sự khuyến khích những hành vi, thái độ... phải thay đổi.

1. Các áp lực từ bên ngoài tổ chức

Sự đa dạng về lực lượng lao động: Lực lượng lao động ngày càng đa dạng về văn hoá, khả năng chuyên môn, trình độ, do vậy tổ chức cần phải quản lý sự đa dạng đó một cách hiệu

quả. Chẳng hạn, tổ chức cần có những chính sách và biện pháp về nguồn nhân lực nhằm thu hút và duy trì lực lượng lao động vốn đa dạng ngay một đa dạng này. Những người lao động trong tổ chức sẽ phải làm việc trong môi trường khác nhau. Nhu cầu về đào tạo và phát triển, lợi ích, hệ thống thù lao và sự sắp xếp nơi làm việc cũng trở nên phức tạp hơn khi lực lượng lao động trong tổ chức đa dạng về tuổi tác, giới tính, chủng tộc...

Sự thay đổi và tiến bộ của khoa học công nghệ: Các tổ chức sử dụng công nghệ như là công cụ để nâng cao năng suất lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Việc sử dụng máy tính và tự động hoá; các chương trình quản lý chất lượng đồng bộ và đổi mới cơ cấu tổ chức, đặc biệt là sự phát triển của công nghệ thông tin, mạng Internet và thương mại điện tử đòi hỏi tổ chức phải đào tạo người lao động ở tất cả các cấp nhằm giúp họ làm việc hiệu quả hơn và tổ chức cũng phản ứng nhanh và tiếp nhận thông tin nhanh đối với sự thay đổi nhu cầu của khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Sự thay đổi của thị trường: Sự toàn cầu hoá nền kinh tế buộc các tổ chức phải thay đổi để thích nghi với môi trường kinh doanh mới. Chẳng hạn như việc áp dụng mức thuế thấp đối với hàng hoá của các nước ASEAN nhập khẩu vào Việt Nam, đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải có những thay đổi trong công tác quản lý, đổi mới cơ cấu nhằm tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm thì mới có thể cạnh tranh được với hàng hoá nhập khẩu. Mặt khác, các công ty nhỏ rất nhạy bén với thị trường và có thể liên tục đổi mới những sản phẩm để phù hợp với thị hiếu khách hàng. Do vậy, những tổ chức thành công là những tổ chức có những thay đổi để thích ứng với sự cạnh tranh này.

Xu hướng sáp nhập, liên minh giữa các công ty cũng là xu hướng đang phát triển trên thế giới và ở Việt Nam. Những tổ chức này sáp nhập với nhau trên cơ sở có lợi về vốn, công nghệ,

thị trường... Những tổ chức này có sự khác biệt về đặc điểm lao động, văn hoá tổ chức... Do vậy, khi sáp nhập với nhau, tổ chức mới cần phải có những thay đổi nhất định để hoạt động sao cho có hiệu quả nhất.

Áp lực xã hội và các chính sách: Khuynh hướng xã hội trong những năm đầu của thế kỷ 21 đòi hỏi các tổ chức cũng phải điều chỉnh cho phù hợp. Ví dụ, số người vào học đại học và cao đẳng tăng lên đòi hỏi những trường đại học cần có những thay đổi trong cách quản lý sinh viên. Các doanh nghiệp cũng có những thay đổi liên quan đến tuyển dụng người lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Các chính sách cũng có những ảnh hưởng nhất định tới các tổ chức. Chẳng hạn, việc cấm các công ty sản xuất thuốc lá quảng cáo sản phẩm đòi hỏi những công ty sản xuất thuốc lá cần có những thay đổi trong cách tiếp thị hay phương thức kinh doanh.

2. Các áp lực bên trong

Bên cạnh những áp lực từ bên ngoài của tổ chức, những yếu tố bên trong tổ chức cũng có những áp lực nhất định đối với sự thay đổi của tổ chức. Những áp lực bên trong tổ chức suy cho cùng có nguồn gốc từ chính những người lao động trong tổ chức đó. Nhu cầu của người lao động, sự thoả mãn công việc, sự cam kết với tổ chức, hành vi và kết quả thực hiện công việc của họ có tác động nhất định tới hoạt động của tổ chức, đòi hỏi tổ chức phải có những thay đổi. Chẳng hạn, khi người lao động trong tổ chức lần lượt xin nghỉ việc, tỉ lệ vắng mặt tại nơi làm việc cao hay năng suất lao động giảm đột ngột là những dấu hiệu cho thấy rằng tổ chức cần phải có những thay đổi về cách quản lý, hay cơ cấu tổ chức, hay vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Mặt khác, trong tổ chức có thể tồn tại hai bộ phận có quan điểm, cách nghĩ và cách làm việc trái ngược nhau. Đó là những người cấp tiến và những người bảo thủ; thế hệ già và

thể hệ trẻ. Mâu thuẫn nảy sinh giữa hai thể hệ này chắc chắn ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động của tổ chức. Vì vậy, tổ chức nhất thiết phải có sự thay đổi để giảm bớt mâu thuẫn, sử dụng người lao động đúng nhằm khai thác thế mạnh của họ giúp cho việc điều hành hoạt động trong tổ chức tốt hơn.

II. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CÓ KẾ HOẠCH

Thay đổi có kế hoạch là những hoạt động thay đổi có chủ định và định hướng mục tiêu. Mục tiêu của thay đổi có kế hoạch là nhằm nâng cao khả năng của tổ chức trong việc thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Chẳng hạn như khuyến khích sự đổi mới, trao quyền cho nhân viên, tổ chức đội làm việc là các ví dụ về sự thay đổi. Mặt khác, thay đổi có kế hoạch nhằm tạo ra những thay đổi trong hành vi của người lao động. Sự thành công hay thất bại của tổ chức về căn bản là phụ thuộc vào những gì mà người lao động làm được hay không làm được. Do vậy, sự thay đổi có kế hoạch cũng liên quan đến việc thay đổi cách ứng xử của những cá nhân người lao động trong tổ chức.

Vấn đề đặt ra là thay đổi theo cách như thế nào. Có hai quan điểm thay đổi chính. Đó là sự thay đổi liên tục, dần dần, theo một hướng và thay đổi không liên tục, nhảy vọt, theo đa hướng.

1. Các tác nhân thay đổi

Ai là những người trong tổ chức có trách nhiệm trong việc quản lý các hoạt động thay đổi? Đó chính là các tác nhân thay đổi. Tác nhân thay đổi là người chịu trách nhiệm quản lý các thay đổi hay đề xuất các thay đổi. Có hai loại tác nhân thay đổi: tác nhân bên trong và tác nhân bên ngoài.

Các tác nhân thay đổi bên trong chính là những thành viên của tổ chức bao gồm nhân viên, cán bộ quản lý trung gian, cán bộ chủ chốt của tổ chức. Vì có thời gian làm việc trong tổ chức

và quen với tổ chức nên những người này hiểu rất rõ về tổ chức (về con người, hệ thống quyền lực, công việc...) nên có thể đưa ra những thay đổi xác đáng. Tuy nhiên những tác nhân này sẽ phụ thuộc và chịu sự chi phối của hệ thống quyền lực trong tổ chức. Do vậy, những ý kiến hay cách nhìn nhận của họ có thể thiếu khách quan và có thể không có kinh nghiệm trong việc đưa ra những thay đổi.

Tổ chức cũng có thể thuê dịch vụ tư vấn bên ngoài đưa ra những lời khuyên và trợ giúp cho sự thay đổi của tổ chức. Những dịch vụ đó có thể coi như là các tác nhân thay đổi bên ngoài. Những người này có những nhìn nhận, nhận xét khách quan về tổ chức. Mặt khác, họ còn là những người có nhiều kinh nghiệm, có khả năng đem đến cho tổ chức những cái hay mà những tổ chức khác đang áp dụng. Hơn nữa, những người này không bị chi phối bởi hệ thống quyền lực trong tổ chức cũng như không phải chịu ảnh hưởng trực tiếp của những hậu quả lâu dài của sự thay đổi tổ chức, do vậy họ có thể đưa ra những thay đổi mạnh mẽ và toàn diện. Tuy nhiên, các tác nhân bên ngoài có thể chưa quen với những chi tiết nhỏ trong tổ chức, nên việc đưa ra những thay đổi có thể chưa thật chính xác. Để mời những người này tham gia tư vấn cho sự thay đổi của tổ chức thì tổ chức cũng cần phải có những chi phí tài chính tương đối cao.

2. Đối tượng của sự thay đổi

Các điều kiện môi trường thay đổi đòi hỏi cơ cấu tổ chức phải được điều chỉnh cho phù hợp. Các tác nhân thay đổi có thể điều chỉnh một hoặc nhiều yếu tố chủ yếu của thiết kế cơ cấu tổ chức (xoá bỏ giới hạn theo chiều dọc, mở rộng phạm vi quản lý...). Các tác nhân thay đổi có thể điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo hướng: Chuyển từ cơ cấu đơn giản sang cơ cấu đội, cơ cấu ma trận, thiết kế lại công việc, xác định lại bản mô tả công việc,...

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật đòi hỏi tổ chức cũng phải có những thay đổi nhất định về công nghệ để theo kịp với điều kiện mới. Các tác nhân thay đổi có thể thay đổi công nghệ tổ chức. Sự thay đổi này thường gắn với việc trang bị máy móc, thiết bị mới, tự động hoá, vi tính hoá...

Các tác nhân có thể thay đổi bố trí tại nơi làm việc. Dựa trên việc xem xét nhu cầu làm việc, yêu cầu trao đổi thông tin, tiếp xúc giữa những nhân viên, nơi đặt trang thiết bị... mà các tác nhân có thể có những thay đổi. Chẳng hạn, việc bỏ các vách ngăn tại nơi làm việc, tạo điều kiện cho việc trao đổi thông tin, thay đổi cách trang trí nơi làm việc.

Mặt khác, các tác nhân thay đổi giúp cá nhân và nhóm làm việc với nhau hiệu quả hơn bằng cách thay đổi thái độ, hành vi của các thành viên trong tổ chức thông qua quá trình giao tiếp, ra quyết định, giải quyết vấn đề.

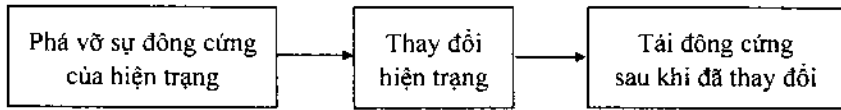
III. CÁC MÔ HÌNH THAY ĐỔI

1. Mô hình thay đổi của Lewin

Theo Lewin, muốn thay đổi thành công đòi hỏi phải phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng. Hiện trạng có thể được xem là trạng thái cân bằng của tổ chức. Trong mô hình 3 bước của Lewin (Hình 10.1), sự thay đổi là quá trình chuyển từ cách làm cũ sang cách làm mới một cách có hệ thống. Phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng chỉ tầm quan trọng của việc chuẩn bị cho sự thay đổi. Giai đoạn tái đông cứng phản ánh việc theo đuổi sự thay đổi và biến sự thay đổi này trở nên lâu bền. Quá trình thay đổi trong tổ chức được diễn ra theo 3 giai đoạn:

1. Phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng
2. Chuyển sang trạng thái mới
3. Tái đông cứng sau khi đã thay đổi.

Hình 10.1: Quá trình thay đổi trong tổ chức của Lewin



Bước 1: Phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng là quá trình người lao động trong tổ chức nhận thấy nhu cầu thay đổi tổ chức. Điều chủ yếu trong giai đoạn này là làm cho mọi người hiểu được tầm quan trọng của sự thay đổi và ảnh hưởng của sự thay đổi này đến công việc của họ. Sự thay đổi có thể là việc trang bị thêm những máy móc, thay đổi cơ cấu tổ chức, thực hiện hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc mới... Trong giai đoạn này, tổ chức cần có những nỗ lực thay đổi nhằm khắc phục các áp lực cản trở sự thay đổi của cá nhân và nhóm. Tức là những nỗ lực nhằm phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng.

Để thực hiện điều này, ta có những cách sau:

- Tăng cường áp lực thúc đẩy việc thay đổi hiện trạng. Đó là những áp lực nhằm hướng hành vi của nhân viên ra khỏi trạng thái ổn định hiện tại.
- Giảm những cản trở đối với sự thay đổi. Những cản trở này là những áp lực nhằm ngăn cản sự chuyển hướng ra khỏi trạng thái ổn định.
- Kết hợp cả hai cách trên.

Bước 2: Thay đổi hiện trạng

Trong giai đoạn này, tổ chức cần tiến hành cung cấp thông tin mới, hành vi mới, cách nghĩ và cách nhìn nhận mới cho người lao động trong tổ chức. Mặt khác, tổ chức cần phải giúp các thành viên trong tổ chức học hỏi những kỹ năng, quan niệm mới. Đồng thời, tổ chức cũng cần phải có cơ chế tạo điều kiện thuận lợi cho sự thay đổi.

Bước 3: Giai đoạn tái đông cứng sau khi đã thay đổi.

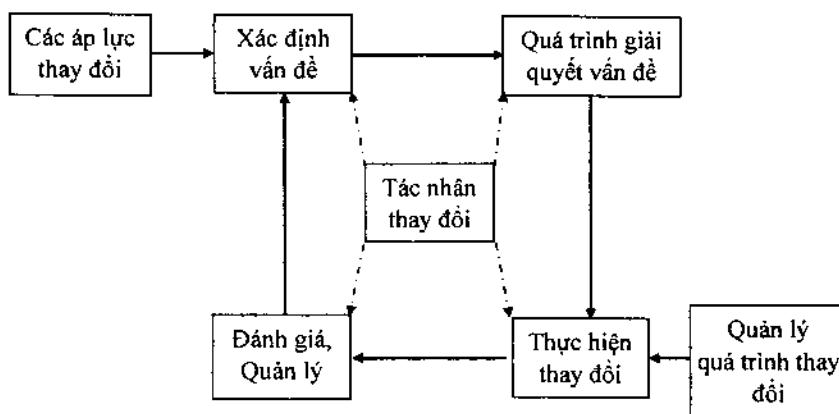
Đây là giai đoạn nhằm ổn định hoá sự thay đổi bằng việc tạo nên sự cân bằng giữa các áp lực thúc đẩy sự thay đổi và các áp lực cản trở sự thay đổi. Giai đoạn này rất cần thiết bởi vì nếu không có giai đoạn này thì tổ chức có nguy cơ trở về trạng thái cũ trong khi trạng thái mới sẽ dần bị lãng quên. Trong giai đoạn này, tổ chức cần giúp người lao động hoà nhập với những hành vi và thái độ mới được thay đổi và bình thường hoá những hành vi thái độ đó. Đồng thời, tổ chức cũng nên tăng cường và củng cố sự thay đổi thông qua việc kèm cặp, tư vấn giúp cho việc ổn định hoá sự thay đổi.

2. Mô hình thay đổi liên tục

Mô hình thay đổi của Lewin là mô hình đơn giản. Tuy nhiên, mô hình này không đề cập tới một số vấn đề quan trọng. Mô hình thay đổi liên tục (Hình 10.2) về sự thay đổi tổ chức tỏ ra hữu ích hơn và phức tạp hơn. Mô hình này xem xét những yếu tố thúc đẩy thay đổi, quá trình giải quyết vấn đề, các tác nhân thay đổi và quản lý quá trình thực hiện thay đổi. Mô hình này cũng gắn với mô hình thay đổi của Lewin vào giai đoạn thực hiện sự thay đổi. Trong mô hình này, cấp quản lý trong tổ chức nhận thức rằng có một số áp lực thay đổi tổ chức và vấn đề này phụ thuộc vào quá trình ra quyết định và giải quyết vấn đề của tổ chức. Thông thường, cấp quản lý trong tổ chức sẽ xác định mục tiêu của sự thay đổi của tổ chức. Trong mô hình này, tổ chức cũng cần có sự trợ giúp của tác nhân thay đổi. Tác nhân thay đổi có thể giúp cấp quản lý xác định vấn đề hay nhu cầu thay đổi và tham gia đánh giá kế hoạch hành động. Dưới sự hướng dẫn và quản lý của tác nhân thay đổi, tổ chức thực hiện sự thay đổi theo mô hình thay đổi của Lewin. Bước cuối cùng trong mô hình là đánh giá và kiểm soát. Tác nhân thay đổi và

cấp quản lý cao nhất của tổ chức cùng đánh giá quá trình thay đổi trong sự so sánh với mục tiêu đã đặt ra. Thông qua giai đoạn đánh giá và kiểm soát này, cấp quản lý cao nhất trong tổ chức xác định hiệu quả của quá trình thay đổi bằng việc đánh giá các chỉ số về năng suất lao động, tinh thần thái độ và động lực của người lao động trong tổ chức. Quản lý quá trình thay đổi đảm bảo cho tổ chức tiếp tục hoạt động bình thường trong khi thực hiện sự thay đổi. Việc quản lý này phải thực hiện trước khi diễn ra sự thay đổi trong tổ chức. Truyền bá về sự thay đổi tới những người lao động có liên quan trong tổ chức đóng vai trò quan trọng đối với việc quản lý quá trình thay đổi này.

Hình 10.2: Mô hình thay đổi liên tục



IV. CÁC YẾU TỐ CẢN TRỞ SỰ THAY ĐỔI

Những nghiên cứu về hành vi tổ chức gần đây cho thấy các tổ chức và các cá nhân trong tổ chức thường cản trở việc thay đổi của chính mình. Ở mức độ nhất định thì sự cản trở việc thay đổi tổ chức là tích cực vì nó cho phép tạo ra mức độ ổn định và đoán biết được hành vi của mọi người. Nếu không có một số sự cản trở thì hành vi tổ chức sẽ xuất hiện những sự xáo trộn ngẫu

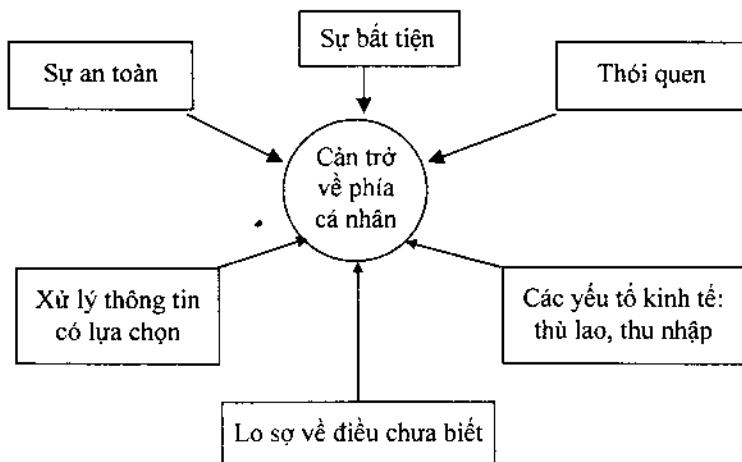
nhiên. Tuy nhiên, sự cản trở cũng có thể là nguồn gốc gây ra những xung đột trong tổ chức.

Sự cản trở thay đổi của hiện trạng được thể hiện dưới ba hình thức "công khai cản trở thay đổi", "cản trở thay đổi ngay tức thì" và "cản trở thay đổi chậm". Khi cản trở thay đổi một cách công khai, chẳng hạn như sự phản ứng ngay tức thì của người lao động như lời phàn nàn, làm việc với tốc độ chậm lại..., thì nhà quản lý dễ dàng có biện pháp điều chỉnh hay giải quyết. Nếu cản trở sự thay đổi diễn ra chậm và không công khai thì gây khó khăn cho các nhà quản lý. Chẳng hạn như sự chống đối ngầm; sự mất trung thành với tổ chức, không có động lực làm việc, vắng mặt không có lý do.

Chúng ta lần lượt xem xét những nguồn gốc cản trở thay đổi dưới đây:

1. Cản trở về phía cá nhân

Hình 10.3: Những cản trở về phía cá nhân người lao động đối với sự thay đổi



Thói quen của con người: Cuộc sống rất phức tạp và đôi khi chúng ta không cần xem xét tất cả các lựa chọn đối với hàng trăm quyết định mà chúng ta đưa ra hàng ngày. Để đối phó với những vấn đề phức tạp này, chúng ta thường dựa trên các thói quen của con người, hoặc là dựa trên những phản ứng đã được định sẵn. Khi chúng ta phải đương đầu với những sự thay đổi thì xu hướng phản ứng theo những thói quen của chúng ta là nguồn chống lại sự thay đổi. Chẳng hạn, khi cơ quan chuyển đến một địa điểm mới, người lao động phải thay đổi hàng loạt những thói quen như: phải đi làm sớm hơn, ăn sáng sớm hơn...

Nhu cầu bảo đảm an toàn: Những người có nhu cầu an toàn cao có thể chống đối lại sự thay đổi vì nó đe dọa cảm giác an toàn của họ. Chẳng hạn, khi công ty thông báo rằng công ty sẽ lắp đặt một dây chuyền sản xuất công nghệ mới, rất nhiều nhân viên có thể lo sợ rằng công việc của họ có thể bị liên lụy.

Các yếu tố kinh tế: Cá nhân người lao động có thể lo ngại rằng sự thay đổi của tổ chức sẽ làm giảm thu nhập hiện tại của họ. Những thay đổi về nhiệm vụ công việc cũng dẫn tới những ảnh hưởng về kinh tế nếu người lao động lo ngại rằng họ không thể thực hiện được nhiệm vụ mới, đặc biệt khi mà tiền lương gắn với năng suất lao động mà họ đạt được.

Xử lý thông tin có chọn lọc: Mỗi cá nhân xem xét sự việc dựa trên nhận thức của cá nhân họ về thế giới bên ngoài. Do đó, cá nhân có thể chấp nhận sai phạm khi xử lý các thông tin nhằm duy trì nguyên vẹn nhận thức của họ. Họ chỉ chú ý tới những gì mà họ muốn và cố tình lờ đi những thông tin có thể gây thách thức đối với họ. Những người công nhân sản xuất đang phải đối mặt với việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ có thể sẽ không quan tâm tới các ý kiến của cấp trên giải thích vì sao kiến thức thống kê là cần thiết và những lợi ích tiềm tàng mà những thay đổi này đến với họ.

Lo sợ về điều chưa biết: Sự thay đổi kèm theo những điều mà người lao động chưa biết cũng có thể làm cho họ thấy bất an hoặc lo sợ. Chẳng hạn, một người sẽ thấy e ngại khi được đề bạt vì lo ngại những thay đổi về trách nhiệm, hoặc những yêu cầu cao hơn cho vị trí công việc này.

Sự bất tiện hoặc mất tự do: người lao động có thể cho rằng sự thay đổi gây nên những bất tiện, làm cuộc sống của họ khó khăn hơn, làm giảm tự do của họ hoặc tăng kiểm soát, giám sát với họ nhiều hơn. Do vậy, họ sẽ có xu hướng chống lại sự thay đổi.

2. Cản trở về mặt tổ chức

Tính ì của tổ chức: Các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức quy mô lớn, đã xây dựng nên các cơ chế nhằm duy trì sự ổn định. Do vậy, cơ cấu tổ chức chính thức, chuyên môn hoá lao động, các quy định cụ thể về các nhiệm vụ và trách nhiệm, các thủ tục, quy định, các phương pháp làm việc đều là những yếu tố làm cản trở sự thay đổi. Tổ chức càng quan liêu sẽ càng không sẵn sàng cho thay đổi.

Văn hoá tổ chức: Văn hoá tổ chức được xây dựng trong nhiều năm, có tác động rất lớn đến các quy trình, thủ tục trong tổ chức cũng như hành vi của nhân viên và do vậy, thường khó thay đổi.

Sự thay đổi không đồng bộ: Tổ chức bao gồm nhiều hệ thống nhỏ. Các hệ thống này có quan hệ tương tác nhau. Do vậy, khi tiến hành những thay đổi ở bộ phận này sẽ ảnh hưởng đến các bộ phận khác. Thay đổi hệ thống này mà không thay đổi hệ thống khác thì sự thay đổi đó khó mà được chấp nhận. Ví dụ, một công ty tiến hành những thay đổi về công nghệ mà không thay đổi về cơ cấu nhân sự sẽ dẫn tới thực tế có bộ phận này thiếu nhân lực, bộ phận kia thừa nhân lực.

Tính ì của nhóm: Cho dù các cá nhân muốn thay đổi hành vi của họ, thì các chuẩn mực của nhóm sẽ đóng vai trò là vật cản trở ý muốn đó. Cá nhân thành viên trong nhóm có thể sẵn sàng chấp nhận thay đổi theo đề nghị của ban lãnh đạo tổ chức nhưng nếu chuẩn mực của nhóm ngăn cản tất cả những ý định thay đổi đơn phương nào do ban lãnh đạo đề nghị thì khi đó cá nhân này có thể sẽ chống đối sự thay đổi.

Đe dọa về mặt chuyên môn: Những thay đổi về mô hình tổ chức có thể đe dọa và phương hại đến kiến thức chuyên môn của những nhóm đặc biệt trong tổ chức.

Đe dọa về mối quan hệ quyền lực đã được thiết lập: Bất kỳ sự tái cơ cấu và phân chia lại quyền lực trong tổ chức nào đều có thể đe dọa tới các mối quan hệ quyền lực đã được thiết lập lâu nay trong tổ chức. Việc thiết lập những đội làm việc tự quản được xem như là đe dọa đối với quyền lực của các cán bộ quản lý trung gian trong tổ chức.

Đe dọa về sự phân bổ nguồn lực đã được thiết lập: Những nhóm người trong các bộ phận phòng ban của tổ chức có trách nhiệm kiểm soát các nguồn lực nhất định. Họ có xu hướng toại nguyện và giữ nguyên những gì họ làm và những gì họ có từ xưa đến nay. Chẳng hạn, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức đồng nghĩa với sự thay đổi về số lượng nhân viên và các nguồn lực khác.

V. CÁC BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC NHỮNG CẢN TRỞ ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI

1. Giáo dục, tiếp xúc, trao đổi với nhân viên về logic của sự thay đổi

Sự cản trở thay đổi có thể được giảm đi thông qua tiếp xúc với nhân viên nhằm giúp họ nhận thức được tính logic của việc

thay đổi trong tổ chức. Việc áp dụng phương pháp này xuất phát từ nhận định rằng nguồn gốc của sự chống đối thay đổi là do người lao động trong tổ chức không nhận được những thông tin hoặc có sự truyền đạt kém từ người quản lý đến nhân viên về sự thay đổi. Do vậy, biện pháp này sử dụng trong trường hợp những thành viên trong tổ chức thiếu thông tin hoặc có những thông tin không chính xác về sự thay đổi. Có thể giáo dục cho người lao động nhận thức được sự cần thiết phải thay đổi tổ chức dưới hình thức thảo luận giữa hai người, hoặc qua thông báo nội bộ, hoặc giới thiệu và trình bày theo nhóm. Phương pháp này có ưu điểm là thuyết phục được mọi người hỗ trợ cho việc thực hiện thay đổi. Tuy nhiên, để làm được việc đó đòi hỏi mất nhiều thời gian nếu có nhiều người tham gia.

2. Tăng cường sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định thay đổi

Thực tế cho thấy rằng các cá nhân sẽ khó có thể chống đối việc thay đổi trong tổ chức khi họ được phép tham gia vào quá trình xem xét ra quyết định thay đổi. Biện pháp này được sử dụng trong trường hợp những người có những đề xuất thay đổi không có đủ những thông tin cần thiết để họ thiết kế sự thay đổi và những người có ảnh hưởng nhất định, có quyền lực tỏ ra ngại thay đổi. Nếu những người lao động có đủ kiến thức chuyên môn đóng góp một cách đáng kể vào việc ra quyết định thay đổi thì tham dự của họ sẽ có thể giảm được sự chống đối thay đổi. Đồng thời, những người tham gia sẽ cam kết và gắn bó với việc thực hiện sự thay đổi và bất kỳ thông tin nào có liên quan sẽ được bổ sung vào kế hoạch thay đổi nhằm tăng chất lượng của quyết định thay đổi.

Tuy nhiên, sử dụng biện pháp này mất nhiều thời gian nếu những người tham gia đưa ra những thay đổi không hợp lý.

3. Tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ nhằm giảm sự cản trở

Những tác nhân thay đổi có thể thể hiện những cố gắng ủng hộ nhằm giảm sự chống đối với sự thay đổi. Cụ thể là người đại diện thay đổi cần động viên, giúp đỡ khi nhân viên tỏ ra lo lắng về sự thay đổi. Do vậy, biện pháp này được sử dụng trong trường hợp mọi người ngại sự thay đổi vì có khó khăn nảy sinh. Sử dụng biện pháp này cho phép xử lý các vấn đề khó khăn một cách dễ dàng. Tuy nhiên, để thực hiện được phương pháp này cần nhiều thời gian, chi phí cao, nhưng cũng có thể có những thất bại.

4. Đàm phán

Một cách khác mà các tác nhân thay đổi có thể áp dụng để giải quyết những chống đối tiềm tàng đối với sự thay đổi là trao đổi, đàm phán với người lao động để giảm được sự chống đối. Đàm phán được coi là một phương pháp rất cần thiết khi sự phản đối thay đổi có nguồn gốc từ một số người có ảnh hưởng và có thế lực. Do vậy, biện pháp này được sử dụng khi một số người có quyền lực và có ảnh hưởng lớn tới những nhân viên khác tỏ ra ngại thay đổi. Đàm phán có thể coi là một cách tương đối dễ dàng nhằm hạn chế sự cản trở đối với sự thay đổi. Tuy nhiên, không thể bỏ qua khía cạnh chi phí cao trong trường hợp dùng phương pháp này để thương lượng với nhiều người.

5. Vận động tranh thủ và dung nạp

Vận động tranh thủ là việc gây ảnh hưởng đối với người chống đối lại sự thay đổi, tung các tin đồn sai sự thật, làm lệch lạc và bóp méo thực tế nhằm làm cho thực tế dường như hấp dẫn hơn để nhân viên chấp nhận sự thay đổi. Mặt khác, phương pháp này là phương pháp kết hợp cả phương pháp vận động tranh thủ và phương pháp cho phép người lao động tham gia

vào quyết định thay đổi. Vận động những người đứng đầu các nhóm chống đối bằng cách cho những người này đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định thay đổi nhằm tìm kiếm sự đồng tình với sự thay đổi.

Phương pháp này có ưu điểm là không tốn nhiều thời gian và chi phí thấp. Tuy nhiên, sử dụng phương pháp này có thể dẫn tới những khó khăn trong tương lai nếu những người được vận động cảm thấy họ bị vận động.

6. Ép buộc

Biện pháp này được sử dụng khi tốc độ thay đổi là quan trọng và những tác nhân thay đổi sở hữu quyền lực quan trọng trong tổ chức. Đó là việc áp dụng đe dọa trực tiếp hoặc gây sức ép đối với những người chống đối sự thay đổi của tổ chức. Một số phương pháp gây sức ép như chuyển công việc, tước quyền và cơ hội được đề bạt hoặc đánh giá kết quả thực hiện công việc kém, cắt lương...

Ưu điểm của phương pháp này là việc thực hiện rất nhanh, không mất nhiều thời gian. Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là xuất hiện rủi ro nếu những nhân viên cảm thấy không thể theo kịp được sự thay đổi đó.

VI. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC

Phát triển tổ chức là sự thay đổi có hệ thống và có kế hoạch. Phát triển tổ chức (OD) là tập hợp các phương pháp, các hoạt động can thiệp để thay đổi nguyên trạng của tổ chức. Có một vài phương pháp can thiệp mà các nhà quản lý thường sử dụng để phát triển tổ chức:

Tái tổ chức cơ cấu: Để giúp tổ chức thích nghi với sự thay đổi của môi trường thì việc tái tổ chức lại cơ cấu là điều cần thiết. Việc tái cơ cấu tổ chức nhằm phục vụ 3 lý do sau: Thứ

nhất, sự thay đổi tổ chức sẽ đem lại lợi ích về kinh tế. Bằng việc mở rộng các kênh kiểm soát và giảm bớt một số vị trí quản lý, tổ chức sẽ giảm được đáng kể chi phí hành chính. Thứ hai, với số cấp quản lý sẽ cải thiện được việc giao tiếp, tiếp xúc giữa nhân viên với các nhà quản lý trong tổ chức. Thứ ba, các kênh kiểm soát được mở rộng hơn sẽ tăng tính tự chủ của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Tuy nhiên, việc tái cơ cấu tổ chức có thể gây ra sự xáo trộn lớn trong tổ chức và là mối đe dọa đối với những người thuộc các bộ phận phải tổ chức sắp xếp lại. Do đó, các người đại diện cho việc thay đổi cơ cấu tổ chức cần phải ủng hộ và tăng cường sự tham gia tích cực của người lao động trong quá trình tái tổ chức lại cơ cấu.

Thay đổi hệ thống chính sách khen thưởng: Những người đại diện cho thay đổi tổ chức thì rất nhiệt tình ủng hộ quan điểm cho rằng, hành vi có chức năng biểu lộ kết quả của chính nó. Do đó, đã khiến các nhà quản lý thường tập trung vào hệ thống khen thưởng của tổ chức. Xu hướng thay đổi hệ thống chính sách khen thưởng hiện nay là hướng vào nhóm thay vì hướng vào cá nhân như trước đây. Nghĩa là các chính sách khen thưởng sẽ nhấn mạnh tới thành tích lao động của nhóm nhằm thúc đẩy hoạt động làm việc theo nhóm và tăng cường sự phối hợp giữa những người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Thay đổi văn hoá của tổ chức: Việc thay đổi văn hoá tổ chức là tích cực, song rõ ràng là, sự thay đổi văn hoá tổ chức là một quá trình lâu dài. Điều đáng chú ý là, để phù hợp với các giá trị của việc phát triển tổ chức, các thay đổi hầu hết đã tạo ra các văn hoá mới ủng hộ việc: giảm sự kiểm soát của các nhà quản lý; tăng sự chấp nhận rủi ro và xung đột; tăng cường sự giao tiếp giữa cán bộ quản lý và người lao động. Việc nhấn mạnh thay đổi văn hoá tổ chức ở đây là nhằm làm cho văn hoá

tổ chức trở nên năng động hơn, dễ thích ứng hơn và tập trung hơn vào nhu cầu của khách hàng cũng như chất lượng hàng hoá và dịch vụ.

Tái thiết kế công việc: *Tái thiết kế* lại công việc giống như tái tổ chức lại cơ cấu, chỉ có điều thay vì tập trung những cố gắng để thay đổi tổ chức, thì chúng ta tập trung cố gắng để thay đổi công việc. Kết quả là, trái với việc tái thiết kế lại tổ chức, trong thực tế việc thiết kế lại công việc có phạm vi rộng hơn và có thể được thực hiện bởi các nhà quản lý cấp cao. Trên thực tế, những tác nhân thay đổi và phát triển tổ chức đã tích cực thúc đẩy việc thiết kế lại công việc theo các mô hình, đặc thù của từng công việc đã được đề xuất. Điều này có nghĩa là người ta muốn đa dạng hoá các kỹ năng làm việc, tăng khả năng nhận biết được công việc; tăng cường thông tin phản hồi về công việc, đẩy mạnh quyền tự chủ trong công việc.

Cải thiện chất lượng của cuộc sống lao động. Khái niệm chất lượng của cuộc sống lao động (QWL - quality of worklife) là mô tả một quá trình mà ở đó tổ chức có thể đáp ứng được các nhu cầu của người lao động thông qua việc hình thành và phát triển một cơ chế cho phép người công nhân tham gia một cách đầy đủ vào việc đưa ra quyết định thiết kế cuộc sống của họ tại nơi làm việc. Sau đây là một số biện pháp can thiệp nhằm cải thiện chất lượng cuộc sống cho người lao động:

- Chế độ tạo ra sự đãi ngộ công bằng và đầy đủ của công ty đối với công nhân.
- Can thiệp để bảo đảm một môi trường lành mạnh và an toàn cho người công nhân.
- Can thiệp sắp xếp công việc cho phù hợp để phát triển khả năng của con người.

- Can thiệp để tạo ra cơ hội cho việc phát triển của mỗi cá nhân và đảm bảo an toàn cho người lao động.
- Can thiệp vào một môi trường xã hội để tạo ra khả năng nhận biết về mỗi cá nhân, quyền tự do định kiến, phát triển tình cảm cộng đồng và hướng tới sự thay đổi.
- Can thiệp sự bất đồng chính kiến vào các quyền riêng của mỗi cá nhân.
- Làm rõ vai trò, ý nghĩa của công việc đối với các nhu cầu của gia đình và để giảm thiểu sự vi phạm của mỗi cá nhân trong thời gian nhàn rỗi.
- Can thiệp vào các hoạt động của tổ chức để có trách nhiệm đối với xã hội.

Bên cạnh những biện pháp can thiệp vào hệ thống tổ chức, các nhà quản lý còn quan tâm đến các biện pháp tác động làm thay đổi thái độ và hành vi của các cá nhân trong tổ chức. Cụ thể là thực hiện các chương trình khảo sát, thu thập thông tin phản hồi; chương trình tư vấn về phương pháp làm việc; chương trình hình thành nhóm người lao động; chương trình và phát triển sự liên kết giữa các nhóm, lao động với nhau.

Câu hỏi

1. Những yếu tố cản trở sự thay đổi nào có thể gây ra nhiều phiền phức nhất cho các tác nhân thay đổi bên trong và cho các tác nhân thay đổi bên ngoài tổ chức?
2. Hãy nêu những ưu điểm và nhược điểm của việc sử dụng tác nhân thay đổi bên trong so với việc sử dụng các tác nhân thay đổi bên ngoài tổ chức?
3. Trình bày mô hình thay đổi của Lewin và mô hình thay đổi liên tục.
4. Nêu các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cản trở sự thay đổi của tổ chức. Cho ví dụ minh họa.
5. Nêu các yếu tố thuộc về tổ chức cản trở sự thay đổi của tổ chức. Cho ví dụ minh họa.
6. Trình bày các áp lực đối với sự thay đổi của tổ chức. Theo anh/chị, áp lực nào là áp lực lớn nhất đối với sự thay đổi của các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam hiện nay?

Tài liệu tham khảo

1. Arnold, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Third Edition. Pitman Publishing. London.
2. Griffin, M., and Moorhead, G. 2001. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Sixth Edition. Houghton Mifflin Company. New York.
3. Hatch, M. J. 1997. *Organizational Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. London.
4. Keuning, D. 1998. *Management: A Contemporary approach*. Pitman Publishing. London.
5. Robbins, R. P. 1998. *Organizational Behaviour*. Eighth Edition. Prentice Hall. New Jersey.
6. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng. 1999. *Quản trị học*. Nhà xuất bản Thống kê.

MỤC LỤC

Lời nói đầu.....	3
Chương 1. TỔNG QUAN VỀ HÀNH VI TỔ CHỨC.....	5
I. Hành vi tổ chức và vai trò của hành vi tổ chức	5
II. Chức năng của hành vi tổ chức	10
III. Quan hệ giữa HVTC với các môn khoa học khác	12
IV. Hành vi tổ chức với những thách thức và cơ hội của tổ chức.....	16
V. Đối tượng, nhiệm vụ và nội dung môn học hành vi tổ chức	27
Chương 2. CƠ SỞ CỦA HÀNH VI CÁ NHÂN	31
I. Thái độ.....	32
II. Tính cách	37
III. Nhận thức	47
IV. Học hỏi	54
Chương 3. RA QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN	57
I. Quá trình ra quyết định hợp lý.....	57
II. Ra quyết định cá nhân trên thực tế	62
III. Nâng cao tính sáng tạo trong việc ra quyết định cá nhân ...	79
Chương 4. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	85
I. Động lực của cá nhân trong tổ chức	85
II. Các học thuyết về tạo động lực	88
III. Tạo động lực trong các tổ chức ở Việt Nam.....	102

Chương 5. CƠ SỞ CỦA HÀNH VI NHÓM.....	111
I. Khái niệm và phân loại nhóm.....	111
II. Lý do và các giai đoạn hình thành, phát triển nhóm.....	113
III. Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi cá nhân trong nhóm.....	114
IV. Quyết định nhóm.....	125
Chương 6. LÃNH ĐẠO VÀ QUYỀN LỰC.....	133
I. Lãnh đạo và quyền lực: khái niệm, mối quan hệ và sự khác biệt.....	133
II. Các học thuyết về lãnh đạo.....	139
III. Các loại quyền lực và cơ sở của chúng.....	153
Chương 7. GIAO TIẾP TRONG TỔ CHỨC.....	157
I. Giao tiếp.....	157
II. Xung đột.....	175
III. Đàm phán.....	186
Chương 8. CƠ CẤU TỔ CHỨC.....	195
I. Khái niệm, tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức.....	195
II. Các yếu tố then chốt cần quan tâm khi thiết kế cơ cấu tổ chức.....	198
III. Các mô hình tổ chức phổ biến.....	212
IV. Những nhân tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn cơ cấu tổ chức.....	221
Chương 9. VĂN HOÁ TỔ CHỨC.....	228
I. Khái niệm văn hoá tổ chức.....	228
II. Tác động của văn hoá tới hành vi nhân viên và tổ chức.....	233

III. Các loại văn hoá tổ chức.....	237
IV. Sáng tạo và bảo tồn văn hoá.....	239
V. Văn hoá tổ chức có thể thay đổi, kiểm soát được không?	251
VI. Phương pháp thay đổi văn hoá tổ chức	253
Chương 10. THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC... 255	
I. Các áp lực thúc đẩy sự thay đổi.....	255
II. Quản lý sự thay đổi có kế hoạch.....	258
III. Các mô hình thay đổi.....	260
IV. Các yếu tố cản trở sự thay đổi	263
V. Các biện pháp khắc phục những cản trở đối với sự thay đổi	267
VI. Quản lý sự thay đổi và phát triển tổ chức.....	270
Tài liệu tham khảo.....	275

Giáo trình **HÀNH VI TỔ CHỨC**

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hà Nội

Điện thoại: (04) 38696407 - 36282486 - 36282483

Fax: (04) 36282485



Chịu trách nhiệm xuất bản:

Chịu trách nhiệm nội dung:

Biên tập kỹ thuật:

Chế bản:

Thiết kế bìa:

Sửa bản in và đọc sách mẫu:

GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ

PGS.TS. BÙI ANH TUẤN

TS. PHẠM THUYẾT HƯƠNG

NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN

QUANG KẾT

MAI HOA

NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN

In 1.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5cm tại Xưởng in Đại học Kinh tế quốc dân
Mã số ĐKXB: 692 - 2009/CXB/04 - 112/ĐHKTD và ISBN: 978-604-909-136-0.
In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2009.

Giáo trình
**HÀNH VI
TỔ CHỨC**



Tổng phát hành tại:

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Tel: (84-4) 3628 2486 - Fax: (84-4) 3628 2485

Email: nxb@neu.edu.vn

Hãy truy cập vào trang website của chúng tôi:

<http://www.nxb.neu.edu.vn>



Giá: 36.000VNĐ