



Hành vi tổ chức - bài giảng môn Hành vi tổ chức

quyết định (Đại học Tây Nguyên)



TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ TP.HCM

HÀNH VI TỔ CHỨC



Th.S TẠ THỊ HỒNG HẠNH

Biên soạn

TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ TP.HCM

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN HỌC TẬP
HÀNH VI TỔ CHỨC

Biên soạn: Th.S TẠ THỊ HỒNG HẠNH

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

BÀI GIỚI THIỆU

*Chào mừng các bạn đến với chương trình đào tạo từ xa của Đại học
Mở Thành Phố Hồ Chí Minh.*

Các bạn thân mến, môn Hành vi tổ chức là một môn học dành cho tất cả mọi người đang và sẽ làm việc trong các tổ chức. Môn học không chỉ thú vị và hữu ích đối với những người làm công tác quản lý mà một nhân viên bình thường cũng cần tìm hiểu, nghiên cứu để giải thích cho các hành vi của mình trong tổ chức. Trong môn học này, chúng ta cũng có thể tìm thấy những câu trả lời cho các câu hỏi: nhu cầu động viên và thái độ của của người lao động diễn ra như thế nào? Giá trị đã định hình hành vi trong tổ chức ra sao? Làm thế nào để bố trí một công việc phù hợp với tính cách, khả năng để gia tăng mức độ hài lòng cho nhân viên và tăng hiệu quả của tổ chức? Chúng ta cũng sẽ giải thích được mối liên quan giữa hành vi cá nhân với nhóm và với tổ chức nơi họ đang làm việc? Tóm lại, hành vi tổ chức sẽ cho chúng ta biết được những yếu tố ảnh hưởng đến các hành vi như năng suất, tỉ lệ vắng mặt, mức thuyên chuyển và sự hài lòng trong công việc. Đây là những hành vi mà nhà quản trị thật sự quan tâm và luôn suy nghĩ để tìm ra những phương cách tác động đến chúng nhằm đạt được những hành vi như mong đợi. Đối với nhân viên, thông qua môn học sẽ hiểu rõ bản thân mình hơn, hiểu rõ những kỳ vọng của nhà quản lý đối với mình hơn để có những điều chỉnh thích hợp.

Mặc dù chúng tôi đã cố gắng hết sức để đưa ra một tài liệu hướng dẫn sao cho các bạn cảm thấy dễ dàng và thú vị khi nghiên cứu, nhưng chắc chắn sẽ vẫn còn những vấn đề cần phải giải thích thêm. Các bạn cũng đều biết nói về con người và hành vi của họ, dù chỉ trong phạm vi tổ chức nơi họ làm việc, cũng rất phức tạp và nhạy cảm. Hãy cố gắng vượt qua khó khăn và cùng chúng tôi khám phá một lĩnh vực nghiên cứu hữu ích cho tất cả chúng ta nhé. *Đừng ngần ngại đặt câu hỏi hoặc góp ý cho chúng tôi để chúng ta có thêm một tài liệu hướng dẫn học tập hay và bổ ích.*

Mục tiêu của môn học:

Sau khi học xong môn hành vi tổ chức, học viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- Giải thích được mô hình hành vi tổ chức với các biến phụ thuộc và biến độc lập.
- Biết được các yếu tố liên quan đến cấp độ cá nhân như đặc tính tiểu sử, khả năng, tính cách, học tập, nhận thức, giá trị, thái độ, sự hài lòng và động cơ đã ảnh hưởng như thế nào đến các hành vi trong tổ chức.
- Giải thích được những ảnh hưởng của các biến trong cấp độ nhóm như mô hình hành vi nhóm, truyền thông, lãnh đạo, quyền lực và mâu thuẫn đến kết quả công việc và sự hài lòng của nhóm.
- Nêu lên những tác động của cơ cấu tổ chức và văn hóa tổ chức đến những hành vi mà nhà quản trị quan tâm.

Nội dung:

Môn học sẽ được chia làm 9 bài với những nội dung chính của từng bài như sau:

Bài 1: Nhập môn hành vi tổ chức.

Trong bài này, chúng ta sẽ cùng nhau đi vào tìm hiểu khái niệm về hành vi tổ chức. Giới thiệu mô hình hành vi tổ chức với các biến phụ thuộc liên quan đến hành vi và các biến độc lập. Ngoài ra, bài học cũng đề cập đến những đóng góp của các môn học khác cho lĩnh vực này và mối quan hệ giữa hành vi tổ chức với công tác quản lý.

Bài 2: Cơ sở của hành vi cá nhân.

Ở bài 2, môn học sẽ trình bày những biến độc lập ở cấp độ cá nhân như đặc tính tiểu sử, khả năng và tính cách.. có ảnh hưởng đến hành vi tổ chức. Cũng trong phần này, các bạn sẽ được giới thiệu tóm tắt một số lý thuyết học tập và ứng dụng của các lý thuyết này đến việc thay đổi hành vi.

Bài 3: Nhận thức, thái độ, giá trị và sự hài lòng trong công việc.

Nội dung bài 3 sẽ trình bày quá trình diễn ra nhận thức và các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức. Ngoài ra, bài 3 cũng đề cập đến lý thuyết quy kết, lý thuyết này giúp chúng ta giải thích những hành vi của người khác là do ý muốn chủ quan của họ hay do những nguyên nhân khách quan tác động. Bên cạnh đó, khi phân xét con người, chắc chắn chúng ta không thể

tránh khỏi một số hạn chế, những hạn chế này cũng sẽ được nêu lên ở phần A của bài. Trong phần B, chúng ta sẽ tìm hiểu về giá trị với các phần: khái niệm về giá trị, nguồn gốc của hệ thống giá trị, các dạng giá trị và giá trị giữa các nền văn hóa khác nhau. Ở phần C, khi nói về thái độ, chúng ta sẽ đi vào phân tích mô hình thái độ và hành vi, các dạng thái độ trong tổ chức. Ngoài ra, bất hoà nhận thức luôn diễn ra trong mỗi con người, phân tích về mỗi bất hoà này cũng như cách giải quyết sẽ được trình bày cụ thể trong nội dung C. Phần cuối trong bài 3 sẽ đề cập đến sự hài lòng với vai trò là biến độc lập và tìm hiểu tác động của nó đến năng suất, tỉ lệ vắng mặt và mức chuyển chuyển.

Bài 4: Động viên người lao động.

Trong bài này, chúng ta sẽ tìm hiểu định nghĩa về động viên và quá trình động viên. Phần quan trọng nhất ở đây chính là những lý thuyết về động viên như bậc thang Maslow; lý thuyết X, Y; học thuyết hai nhân tố; lý thuyết ERG; lý thuyết McClelland; lý thuyết mong đợi; lý thuyết thiết lập mục tiêu và lý thuyết công bằng. Thông qua các lý thuyết này, nhà quản lý có thể rút ra được các hình thức động viên phù hợp để đạt được hành vi mong đợi trong nhân viên.

Bài 5: Cơ sở hành vi của nhóm.

Ở bài 4, chúng ta sẽ chuyển sang tìm hiểu hành vi ở cấp độ nhóm với các nội dung như định nghĩa về nhóm, lý do hình thành nhóm. Điểm đáng chú ý trong bài này là mô hình hành vi làm việc nhóm, mô hình giúp chúng ta giải thích những tác động tới hành vi ở cấp độ này. Phần

cuối của bài sẽ nói về vấn đề ra quyết định theo nhóm và một số kỹ thuật ra quyết định đi kèm.

Bài 6: Truyền thông trong nhóm và trong tổ chức.

Trong vấn đề truyền thông ảnh hưởng đến hành vi của nhóm, chúng ta sẽ tìm hiểu định nghĩa về truyền thông, các dạng truyền thông trong tổ chức, quy trình truyền thông và các vấn đề liên quan đến tin đồn và tin hành lang. Điểm quan trọng của bài là đề cập đến sự lựa chọn kênh truyền thông cho phù hợp với thông tin muốn chuyển tải. Bài 6 cũng nói đến các yếu tố cản trở truyền thông và biện pháp nâng cao hiệu quả truyền thông.

Bài 7: Nghệ thuật lãnh đạo, quyền lực và mâu thuẫn.

Bài 7 được chia thành 3 phần chính: nghệ thuật lãnh đạo, quyền lực và mâu thuẫn. Trong phần nghệ thuật lãnh đạo, chúng ta sẽ tìm hiểu các lý thuyết phân tích về phong cách lãnh đạo trong tổ chức như lý thuyết hành vi của đại học Michigan và Ohio, lý thuyết tình huống của Fiedler, lý thuyết Heysen và Blanchard và lý thuyết đường dẫn, mục tiêu. Ở phần B, quyền lực được nói đến với các vấn đề về khái niệm, mô hình quyền lực và sách lược khi sử dụng quyền lực. Trong phần cuối của bài, chúng ta sẽ đi vào tìm hiểu các quan điểm về mâu thuẫn và tiến trình diễn ra mâu thuẫn.

Bài 8: Cơ cấu tổ chức.

Bài 8 sẽ trình bày với chúng ta một số biến độc lập ở cấp độ tổ chức ảnh hưởng đến hành vi như thế nào. Nội dung của bài sẽ giới thiệu các yếu tố chính yếu hình thành nên cơ cấu tổ chức, các hình thức thiết kế cơ cấu tổ chức phổ biến, và các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến quyết định thiết kế cơ cấu tổ chức.

Bài 9: Văn hóa tổ chức.

Bài 9 sẽ đi vào tìm hiểu khái niệm về văn hóa tổ chức, văn hóa mạnh và văn hóa yếu, văn hóa tổ chức và văn hóa quốc gia. Chúng ta cũng sẽ được học cách hình thành và duy trì văn hóa trong tổ chức như thế nào. Cuối cùng, trong bài này, chúng ta sẽ tìm hiểu những hình thức mà tổ chức có thể áp dụng để lan truyền văn hóa trong doanh nghiệp.

Hướng dẫn học tập.

Để đạt được các mục tiêu do môn học đề ra, chủ yếu các bạn phải dựa vào tài liệu hướng dẫn học tập, cố gắng nắm bắt được các khái niệm quan trọng ở các bài và làm một số câu trắc nghiệm ở cuối bài. Trong thời gian sắp tới, các bạn có thể đón đọc thêm một số sách về hành vi tổ chức do các giảng viên của đại học Mở TP.HCM giới thiệu. Ngoài ra, các tình huống liên quan đến môn học và cách giải quyết sẽ được phát hành kèm theo nhằm hỗ trợ cho các bạn học tốt hơn và đạt được các mục tiêu của môn học.

Tài liệu tham khảo:

Trong phần tài liệu tham khảo, các bạn có thể tìm đọc một số sách sau đây:

Tham khảo chính:

Robbins S.P. (1999), *Organizational Behavior*, United State of America: Prentice-Hall International Inc.

McShane S.L., Von Glinow M.A.(2005), *Organizational Behavior*, NewYork: McGraw-Hill Co.

Nguyễn Hữu Lam (1998), *Hành vi tổ chức*, TP.HCM: Nhà xuất bản Giáo Dục

Địa chỉ liên lạc, phản hồi.

Trong trường hợp cần tư vấn về các vấn đề liên quan đến bài học và bài tập trắc nghiệm, các học viên có thể liên lạc với tác giả bằng các hình thức sau đây:

TẠ THỊ HỒNG HẠNH

Điện thoại: 0908610022

Email: hanh.tth@ou.edu.vn hay hanhtthvn@yahoo.com

Bài 1:

NHẬP MÔN HÀNH VI TỔ CHỨC

Chào các bạn, chúng ta sẽ cùng nhau đi vào bài 1 với tên gọi “Nhập môn hành vi tổ chức”

Đọc bài đầu tiên này, có thể các bạn sẽ cảm thấy khó hiểu bởi vì đây là bài giới thiệu khái quát chung cho cả môn học, có nhiều vấn đề phải đi sâu vào nghiên cứu mới có thể nắm bắt được và hiểu được. Tuy nhiên, các bạn không nên nản lòng. Những bài học tiếp theo sẽ từng bước giải thích những nội dung mà bài 1 đã đề cập. Trước khi bắt đầu đọc nội dung bài này, các bạn hãy đặt ra 3 câu hỏi như sau:

1. Hành vi tổ chức là gì?
2. Hành vi tổ chức được nghiên cứu như thế nào?
3. Hành vi tổ chức có liên quan gì đến quản lý?

Bây giờ chúng ta sẽ bắt đầu đi tìm câu trả lời cho 3 câu hỏi trên nhé.

I. Khái niệm về hành vi tổ chức.

Nói một cách đơn giản, *hành vi tổ chức nghiên cứu những điều mà con người suy nghĩ, cảm nhận và hành động trong một tổ chức* (Mc Shane et al., 2005). Ví dụ, một nhân viên thường hay vắng mặt trong tổ chức, hành vi này nói lên điều gì? Người nhân viên này có hài lòng với công việc của mình không? Anh ta nghĩ về tổ chức như thế nào mà lại có hành động như vậy? Đó chính là điều mà các học giả về hành vi tổ chức quan tâm. Họ đã tiến hành nghiên cứu để tìm ra những yếu tố ảnh hưởng

đến suy nghĩ, cảm nhận và hành động của nhân viên. Kết luận rút ra từ nghiên cứu này là có 3 nhóm yếu tố chính:

- Bản thân mỗi cá nhân.
- Nhóm nơi cá nhân tham gia thực hiện nhiệm vụ.
- Cơ cấu tổ chức mà cá nhân là một thành viên.

Trên thực tế, có rất nhiều hành vi mà nhân viên có thể biểu hiện trong công ty nhưng những nhà nghiên cứu môn học này chỉ quan tâm và đề cập đến 4 dạng hành vi quan trọng, đó là:

- Năng suất làm việc.
- Sự vắng mặt.
- Tỷ lệ chuyển chuyên.
- Mức độ hài lòng của nhân viên trong tổ chức.

Khi đi vào phân tích mô hình hành vi tổ chức, chúng ta sẽ cùng nhau làm rõ hơn về 4 hành vi kể trên.

II. Phân tích mô hình hành vi tổ chức.

Mô hình hành vi tổ chức được xây dựng dựa trên hàm số toán học là $Y=f(X)$ trong đó Y là biến phụ thuộc- đối tượng nghiên cứu của môn học và X là biến độc lập- những định tố ảnh hưởng đến đối tượng nghiên cứu. Vậy kết quả của Y chịu ảnh hưởng và bị chi phối bởi các biến X. Trước tiên, chúng ta cùng phân tích đối tượng nghiên cứu của môn học.

1. Đối tượng nghiên cứu của môn học (các biến phụ thuộc)

Các biến phụ thuộc trong môn học này được hiểu là năng suất, sự vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyên và mức độ hài lòng trong công việc. Khái niệm của từng biến sẽ được làm rõ trong nội dung tiếp theo.

Năng suất: một tổ chức được coi là có năng suất khi nó đạt được mục tiêu đề ra và biết chuyển đổi những yếu tố đầu vào thành các sản phẩm ở mức chi phí thấp nhất. Như vậy năng suất sẽ bao hàm cả hiệu suất lẫn hiệu quả. Ví dụ, một bệnh viện được coi là làm việc có hiệu quả khi nó đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và bệnh viện sẽ được coi là có hiệu suất khi nó vận hành với mức chi phí thấp.

Sự vắng mặt: Tổ chức sẽ gặp khó khăn trong hoạt động nếu như tỉ lệ vắng mặt của nhân viên trong tổ chức quá cao. Bạn hãy hình dung, công việc sẽ ra sao nếu những người cần giải quyết lại vắng mặt. Thực ra, không phải mọi sự vắng mặt đều có hại cho tổ chức. Khi rơi vào trường hợp đau bệnh, mệt mỏi hay căng thẳng thái quá thì chúng ta cần phải nghỉ ngơi vì nếu đi làm, năng suất có thể giảm hoặc phạm phải những sai lầm đáng tiếc. Nhưng trong mô hình này, những nhà nghiên cứu giả định rằng sự vắng mặt của nhân viên là điểm bất lợi cho tổ chức.

Tỉ lệ chuyển chuyển: Mức độ chuyển chuyển trong tổ chức càng cao đồng nghĩa với việc tăng chi phí tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo. Ngoài ra, tỉ lệ chuyển chuyển cao cũng ảnh hưởng đến năng suất làm việc, đặc biệt là đối với những nhân viên có kiến thức và kinh nghiệm. Ví dụ, một trường đại học cần phải mất 3 đến 5 năm để đào tạo được một giảng viên có thể đứng lớp đạt yêu cầu. Vậy nếu người này rời bỏ tổ chức thì nhà trường lại phải mất một khoảng thời gian tương đương tiếp theo để đào tạo một giảng viên khác có thể đạt yêu cầu như vậy.

Hài lòng trong công việc: Sự hài lòng được định nghĩa là sự khác biệt giữa giá trị phần thưởng mà nhân viên nhận được với giá trị phần thưởng mà họ tin mình sẽ nhận được. Thật ra, hài lòng trong công việc phản ánh thái độ hơn là hành vi, nhưng vì có liên quan đến các yếu tố thực hiện

công việc và là mối quan tâm của các nhà quản trị nên hài lòng trở thành một biến phụ thuộc rất quan trọng. Hầu hết mọi người đều tin rằng sự hài lòng sẽ giúp nhân viên làm việc có năng suất hơn so với những nhân viên bất mãn.

Ngoài ra, gần đây có thêm một biến phụ thuộc nữa được đề cập tới trong mô hình hành vi tổ chức. Đó là tinh thần làm việc tập thể thông qua khả năng làm việc nhóm và sự hòa đồng trong tổ chức. Tuy nhiên tài liệu này chỉ đề cập đến 4 biến phụ thuộc nêu trên.

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến đối tượng nghiên cứu của môn học (Các biến độc lập).

Những yếu tố nào ảnh hưởng đến năng suất, tỉ lệ vắng mặt, mức chuyển đổi và sự hài lòng trong tổ chức? Theo nghiên cứu của các học giả thì có rất nhiều yếu tố, được nhóm thành 3 nhóm: các biến ở cấp độ cá nhân, ở cấp độ nhóm làm việc và ở cấp độ tổ chức.

Các biến ở cấp độ cá nhân bao gồm:

- Đặc tính tiểu sử (tuổi, giới tính, tình trạng gia đình, thâm niên).
- Khả năng của mỗi người.
- Tính cách con người.
- Quan niệm về giá trị của mỗi cá nhân.
- Thái độ của từng cá nhân.
- Nhu cầu động viên của mỗi người.

Các biến ở cấp độ nhóm:

- Cơ cấu của nhóm.
- Truyền thông trong nhóm.

- Phong cách lãnh đạo.
- Quyền lực và mâu thuẫn trong nhóm.

Các biến ở cấp độ tổ chức:

- Cơ cấu tổ chức.
- Văn hóa tổ chức.
- Chính sách nhân sự của tổ chức.

Có lẽ các bạn sẽ thắc mắc những yếu tố này ảnh hưởng đến hành vi nhân viên như thế nào? Câu trả lời này sẽ được tìm thấy trong các bài kế tiếp. Riêng đối với chính sách nhân sự trong tổ chức, chúng ta sẽ tìm hiểu trong môn học quản trị nhân sự. Mô hình hành vi tổ chức trên thực tế cũng đề cập đến một số yếu tố bên ngoài như sự thay đổi, sự căng thẳng trong công việc, công nghệ. Tuy nhiên với thời lượng 45 tiết chúng tôi tạm thời chưa đề cập đến các yếu tố này.

Tóm lại, sau khi tìm hiểu mô hình hành vi tổ chức, bạn hãy cố gắng sơ đồ hóa nó thành một công thức:

$$\begin{array}{l}
 \text{- Năng suất} \\
 \text{- Tỷ lệ vắng mặt} \\
 \text{- Mức thuyên chuyên} \\
 \text{- Sự hài lòng}
 \end{array}
 = f \left[\begin{array}{l} \text{Cấp độ cá nhân} \\ \text{Cấp độ nhóm} \\ \text{Cấp độ tổ chức} \end{array} \right]$$

III. Mối liên hệ giữa hành vi và quản lý.

Trước khi đi vào tìm hiểu môn này, bạn phải đọc môn quản trị học. Môn quản trị học đề cập đến nhà quản lý và nơi họ làm việc, tức là một tổ chức. Nhà quản lý làm gì trong tổ chức đó? Họ phải tổ chức thực hiện công việc thông qua những người khác. Cụ thể hơn là họ phải thực hiện các chức năng: Hoạch định - Tổ chức - Lãnh đạo - Kiểm soát.

Để thực hiện tốt các chức năng này, nhà quản lý cần có những kỹ năng làm việc như:

- Kỹ năng kỹ thuật (technical skills)- khả năng ứng dụng các kiến thức chuyên môn.
- Kỹ năng con người (human skills)- khả năng làm việc với những người khác, hiểu được họ và biết cách động viên họ.
- Kỹ năng nhận thức (conceptual skills)- khả năng phân tích và chuẩn đoán các tình huống phức tạp để đưa ra các quyết định đúng đắn.

Theo các bạn, trong các kỹ năng nêu trên, kỹ năng nào là quan trọng nhất đối với nhà quản trị? Trước khi trả lời câu hỏi này, chúng ta sẽ đọc kết quả nghiên cứu 450 nhà quản lý của Fred Luthans:

- Một nhà quản trị thành công (thành công ở đây được hiểu là sự thăng tiến trong tổ chức) dành rất nhiều thời gian làm việc của mình để giao tế và dành ít thời gian hơn cho quản trị nhân sự.
- Một nhà quản lý hiệu quả (hiệu quả được đo bằng số lượng và chất lượng công việc, sự hài lòng và cam kết gắn bó của cấp dưới với tổ chức) sẽ dành rất nhiều thời gian cho truyền thông, và dành ít thời gian hơn để giao tế.

Như vậy dù muốn trở thành một nhà quản lý thành công hay một nhà quản lý hiệu quả bạn đều cần phải chú trọng phát triển kỹ năng con người trong đó bao hàm cả giao tế và truyền thông. Tuy nhiên không có môn học nào lại mang tên kỹ năng con người, chỉ có môn học hành vi tổ chức được sử dụng rộng rãi để cải thiện kỹ năng con người cho nhà quản lý. Đó chính là mối liên hệ giữa hành vi tổ chức và quản trị.

IV. Những môn học đóng góp cho sự hình thành và phát triển của hành vi tổ chức.

Chúng tôi muốn nói thêm những đóng góp của các lĩnh vực khác cho sự hình thành và phát triển của Hành vi tổ chức. Đó là rất nhiều lĩnh vực nghiên cứu hành vi như: tâm lý học, xã hội học, tâm lý xã hội học, nhân chủng học và khoa học chính trị.

1. Tâm lý học là một môn khoa học tìm cách đánh giá, giải thích và đôi khi thay đổi cả hành vi con người cũng như các loài vật khác.
2. Xã hội học nghiên cứu con người trong mối quan hệ với những người xung quanh. Nói một cách cụ thể, xã hội học có những đóng góp to lớn cho hành vi tổ chức nhờ những nghiên cứu của nó về hành vi của nhóm trong tổ chức, đặc biệt trong những tổ chức chính thức và phức tạp.
3. Tâm lý xã hội học là ngành nghiên cứu quan hệ giữa các cá nhân, giúp ta giải thích cách cư xử và nguyên nhân dẫn đến cách cư xử của các cá nhân trong một nhóm.
4. Nhân chủng học giải thích về nhân loại và các hoạt động của nó, từ đó chúng ta có thể giải thích được các hành vi bị chi phối bởi văn hóa như thế nào.

5. Khoa học chính trị nghiên cứu và giải thích hành vi của cá nhân và hành vi của nhóm trong môi trường chính trị nhất định. Nói một cách cụ thể, môn học này giúp chúng ta hiểu được mâu thuẫn, quyền lực và cách sử dụng quyền lực để đạt được lợi ích cá nhân hay lợi ích của tổ chức.

Ta có thể tóm tắt những đóng góp nêu trên trong bảng 1.1

Bảng 1.1 Những đóng góp của các môn học khác cho hành vi tổ chức.

Môn học	Đề tài liên quan đến hành vi tổ chức
Tâm lý học.	Nhận thức, thái độ, tính cách, động viên, hài lòng và nghệ thuật lãnh đạo.
Xã hội học.	Làm việc nhóm, vai trò, truyền thông, quyền lực, cơ cấu tổ chức.
Tâm lý xã hội.	Thái độ, truyền thông, hoạt động của nhóm và ra quyết định.
Nhân chủng học.	Văn hóa tổ chức.
Khoa học chính trị.	Mâu thuẫn, liên minh, quyền lực trong tổ chức, ra quyết định.

Nguồn: McShane S.L, Glinow M. (2005), Organizational Behavior.

Tóm tắt

Sau khi đọc xong bài 1, các bạn đã có thể trả lời được 3 câu hỏi đặt ra ở đầu chương.

- Hành vi tổ chức là môn học nghiên cứu những điều mà con người suy nghĩ, cảm nhận và hành động trong tổ chức.

- Môn học được nghiên cứu dựa trên một mô hình bao gồm một số biến phụ thuộc và biến độc lập. Biến phụ thuộc đại diện cho các hành vi là: năng suất làm việc, tỉ lệ vắng mặt, mức độ chuyển chuyển và sự hài lòng của nhân viên. Biến độc lập giải thích hành vi của nhân viên trong tổ chức và được chia thành 3 cấp: cấp độ cá nhân, cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Sự liên hệ giữa các biến này được tóm tắt bằng sơ đồ 1.1.

- Hành vi tổ chức góp phần nâng cao kỹ năng con người của nhà quản lý, đây là một kỹ năng quan trọng giúp nhà quản trị thành công và làm việc có hiệu quả.

Cuối cùng chúng tôi muốn nhắc thêm sự đóng góp của các môn nghiên cứu những vấn đề liên quan đến hành vi như tâm lý học, xã hội học, tâm lý xã hội học, nhân chủng học và khoa học chính trị.

Các bạn có thể trả lời một số câu trắc nghiệm sau đây để hiểu rõ hơn nội dung của bài 1. Cố gắng suy nghĩ và tự trả lời sau đó hãy tìm đáp án ở phần cuối nội dung câu hỏi trắc nghiệm. Chúc các bạn thành công.

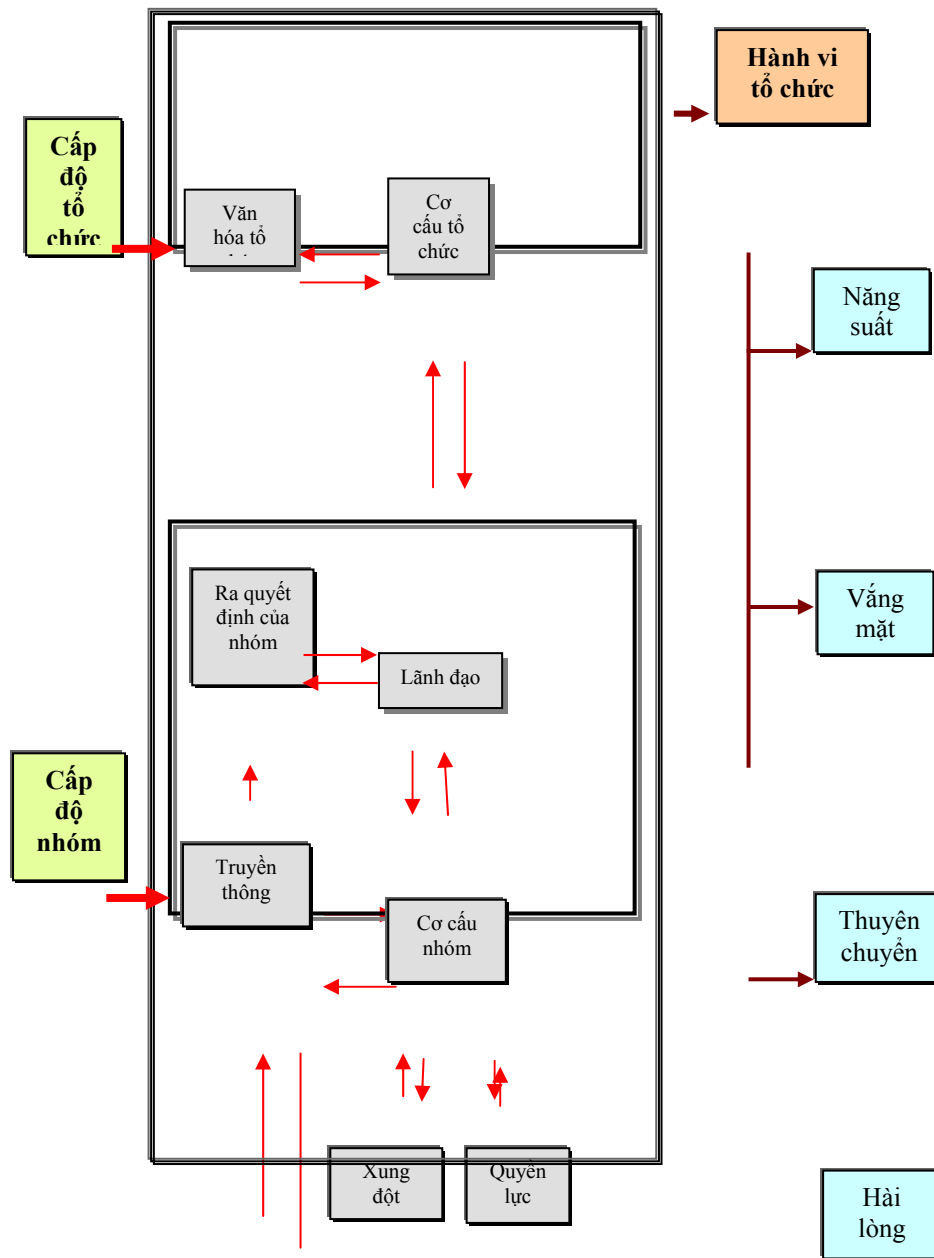
Câu hỏi trắc nghiệm và đáp án.

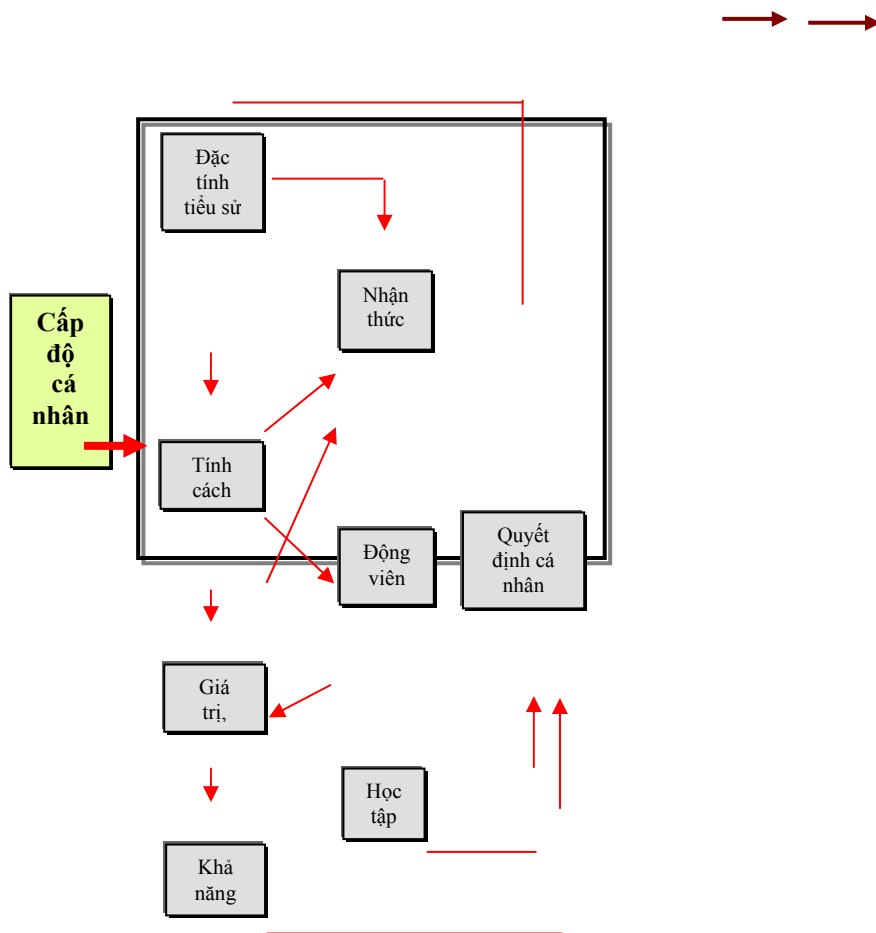
1. Hành vi tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu chỉ để tìm hiểu những tác động của cá nhân và nhóm lên hành vi trong tổ chức, từ đó cải thiện hiệu quả của tổ chức.

a. Đúng.

b. Sai.

Hình 1.1 Sơ đồ hành vi tổ chức





Nguồn: Robbins S.P (1999), Organizational Behavior.

Ghi chú: chiều mũi tên thể hiện sự tác động, ảnh hưởng giữa các yếu tố.

2. Biến phụ thuộc nào trong hành vi tổ chức phản ánh sự khác biệt giữa giá trị phần thưởng mà nhân viên nhận được với giá trị phần thưởng mà họ tin rằng mình nhận được.

- a. Thuyên chuyển.
- b. Quản lý chất lượng toàn diện.
- c. Hải lòng trong công việc.
- d. An toàn trong công việc.

3. Có bao nhiêu biến phụ thuộc trong mô hình hành vi tổ chức trên thực tế.
- a. 3
 - b. 4
 - c. 5
 - d. 6
4. Kiến thức của hành vi tổ chức mang lại nhiều lợi ích nhà quản lý vì môn học này tập trung vào:
- a. Cải thiện năng suất và chất lượng.
 - b. Giảm thiểu sự vắng mặt.
 - c. Tăng mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên.
 - d. Cải thiện kỹ năng con người của nhà quản lý.
 - e. Tất cả đều đúng
5. Khả năng, tính cách, học tập là những vấn đề được nghiên cứu ở cấp độ..... của hành vi tổ chức.
- a. Nhóm.
 - b. Biến phụ thuộc.
 - c. Cá nhân.
 - d. Tổ chức.
6. Hành vi tổ chức giúp giải thích những vấn đề sau **ngoại trừ**:
- a. Tìm hiểu tác động của cá nhân đến hành vi.
 - b. Tìm hiểu tác động của tổ chức đến hành vi.

c. Tìm hiểu tác động của nhóm đến hành vi.

d. Cải thiện kỹ năng kỹ thuật của nhà quản lý.

7. Những yếu tố chính yếu mà chúng ta muốn giải thích hay dự báo trong mô hình hành vi tổ chức thì được gọi là các biến độc lập.

a. Đúng

b. Sai

8. Phong cách lãnh đạo, quyền lực và xung đột là biến thuộc

.....

a. Cấp độ nhóm.

b. Cấp độ tổ chức.

c. Cấp độ cá nhân.

d. Cấp độ quốc gia.

Đáp án

1b- 2c- 3c- 4e- 5c- 6d- 7b- 8a

PHẦN I: CẤP ĐỘ CÁ NHÂN

Bài 2:

CƠ SỞ CỦA HÀNH VI CÁ NHÂN

Các bạn thân mến, chúng ta đang bước vào phần đầu tiên của môn học liên quan đến cấp độ cá nhân. Ở phần này, chúng tôi tin là bạn sẽ tìm thấy được rất nhiều điều thú vị liên quan đến bản thân mình. Trong cuộc sống cũng như trong công việc, có những điều chúng ta nghĩ, chúng ta cảm nhận và chúng ta hành động nhưng chúng ta lại không giải thích được. Hy vọng rằng sau khi đọc xong phần 1, bạn có thể hiểu được mình và hiểu được những người xung quanh mình nhiều hơn.

Sau khi đọc xong bài 2, các bạn cần phải đạt được các mục tiêu sau:

- Xác định những đặc tính tiêu sử quan trọng ảnh hưởng đến hành vi tổ chức.
- Giới thiệu hai dạng khả năng của con người; nghiên cứu sự phù hợp giữa công việc và khả năng để đạt được những hành vi như mong muốn.
- Giải thích những yếu tố xác định tính cách của cá nhân.
- Mô tả sự tác động giữa công việc với tính cách.
- Tóm tắt các học thuyết học tập giúp chúng ta hiểu rõ hơn về sự thay đổi hành vi.

Như vậy, nội dung chương này nghiên cứu những yếu tố ở cấp độ cá nhân ảnh hưởng đến năng suất làm việc, tỉ lệ vắng mặt, mức thuyên

chuyển và sự hài lòng trong công việc. Những nghiên cứu của các học giả hành vi tổ chức cho thấy đặc tính tiểu sử, khả năng, tính cách và **học tập** của mỗi cá nhân sẽ ảnh hưởng đến suy nghĩ, nhận thức và hành động của họ trong tổ chức. Sau đây là những kết quả chúng ta rút ra được từ những nghiên cứu có hệ thống của các học giả hành vi tổ chức.

I. Đặc tính tiểu sử:

Đặc tính tiểu sử của một người bao gồm tuổi, giới tính, tình trạng hôn nhân và thâm niên công tác. Những đặc tính này thường khách quan và dễ dàng thu thập thông qua lý lịch của nhân viên.

1. Tuổi

- Càng lớn tuổi, người lao động lại càng không muốn chuyển do cơ hội nghề nghiệp ít hơn và **do yếu tố thâm niên**.
- Nhân viên lớn tuổi ít khi vắng mặt nếu không cần thiết, trong khi đó nhân viên trẻ tuổi có thể vì ham chơi nên giả vờ cáo ốm để xin nghỉ. Ngược lại tỉ lệ vắng mặt không thể tránh được (vì đau bệnh) của người lớn tuổi lại rất cao.
- Nghiên cứu thực tế cho thấy, tuổi tác không phản ánh được năng suất lao động của nhân viên, bất kể là trong công việc chuyên môn hay không chuyên môn. Người ít tuổi thì thiếu kinh nghiệm nhưng lại có sức khỏe tốt, người lớn tuổi có kinh nghiệm nhưng sức khỏe lại không cao. Trong khi đó, ***năng suất làm việc lại phụ thuộc vào cả sức khỏe và kinh nghiệm***.
- Hầu hết các nghiên cứu đều cho rằng có mối quan hệ tích cực giữa tuổi tác và sự hài lòng trong công việc.

2. Giới tính

- Người ta thấy rằng không có sự khác biệt rõ rệt giữa nam và nữ để có thể ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc. Khả năng giải quyết vấn đề, khả năng phân tích, nỗ lực cạnh tranh, yếu tố động viên, khả năng học tập và tính xã hội của nam và nữ không khác nhau là mấy.
- Không có bằng chứng nào cho thấy giới tính ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc.
- Về việc chuyển công tác, có một số nghiên cứu cho thấy nữ giới có mức độ chuyển công tác cao hơn nam giới trong khi những nghiên cứu khác lại thấy không có gì khác biệt.
- Tuy nhiên các nhà nghiên cứu đã rút ra được kết luận là phụ nữ có tỉ lệ vắng mặt cao hơn nam giới do họ có trách nhiệm với những công việc trong gia đình nhiều hơn. Ví dụ, khi con ốm ai sẽ là người nghỉ ở nhà chăm sóc? Phần lớn là phụ nữ.

3. Tình trạng hôn nhân

- Không có đủ chứng cứ để kết luận về sự ảnh hưởng của tình trạng hôn nhân đến năng suất lao động.
- Nghiên cứu cho thấy những nhân viên đã lập gia đình ít vắng mặt hơn, mức độ chuyển công tác thấp hơn và hài lòng với công việc của họ cao hơn so với các đồng nghiệp chưa lập gia đình. Lý do là vì họ cần sự ổn định trong công việc và có nghĩa vụ, trách nhiệm với gia đình.

4. Thâm niên

Thâm niên ở đây được hiểu là số năm chúng ta làm một công việc cụ thể. Như vậy người cao tuổi chưa chắc thâm niên đã cao vì có thể họ thường xuyên thay đổi công việc.

- Nghiên cứu hành vi tổ chức cho thấy thâm niên và vắng mặt cũng như thâm niên với thuyên chuyển có mối quan hệ nghịch biến. Điều này có nghĩa, người có thâm niên càng cao thì thường ít vắng mặt và không muốn thuyên chuyển do sợ mất những khoản phúc lợi hoặc tiền lương từ thâm niên mang lại.
- Thâm niên góp phần làm tăng thêm sự hài lòng trong công việc.

II. Khả năng

Người có khả năng là một người có thể thực hiện được những nhiệm vụ khác nhau trong công việc. Khả năng được chia ra làm hai dạng: tư duy và thể lực.

1. Khả năng tư duy

Các khả năng tư duy được trình bày trong bảng 2.1.

Bảng 2.1: Các khả năng khác nhau liên quan đến tư duy.

Khả năng	Mô tả	Ví dụ liên quan đến CV
Tính toán	Tính toán nhanh và chính xác.	Kế toán: tính thuế, tính tiền hàng.
Đọc hiểu	Hiểu những gì đọc hoặc nghe được, hiểu được mối liên hệ giữa các từ với nhau.	Giám đốc nhà máy thực hiện các chính sách của công ty.
Tốc độ nhận	Nhìn thấy điểm giống và khác	Người làm công tác điều tra cháy nổ: có

thức	nhau thật nhanh và chính xác.	khả năng tìm ra những dấu vết để hỗ trợ cho điều tra.
Suy luận quy nạp	Nhận biết chuỗi logic trong vấn đề và giải quyết vấn đề.	Nghiên cứu thị trường: dự báo nhu cầu sản phẩm trong giai đoạn tới.
Suy luận suy diễn	Khả năng sử dụng tư duy logic và khả năng đánh giá các luận cứ và ứng dụng các luận cứ này.	Người giám sát: lựa chọn một trong số các đề nghị của nhân viên.
Khả năng hình dung	Tưởng tượng được một vật trông sẽ như thế nào nếu vị trí của nó bị thay đổi.	Trang trí nội thất: trang trí lại văn phòng.

Nguồn: Robbins S. (1999), Organizational Behavior, p.47

2. Thẻ lực

Khả năng này giúp con người có thể thực hiện được những công việc đòi hỏi sức mạnh, sự linh hoạt và những đặc tính tương tự. Bảng 2.2 giới

thiếu chín dạng khả năng thể lực cơ bản được nhóm thành 3 nhóm yếu tố: yếu tố sức mạnh, yếu tố linh hoạt và các yếu tố khác

Bảng 2.2: Chín khả năng hành động cơ bản

Các khả năng	Diễn giải
<i>Yếu tố sức mạnh</i>	
(1) Sức năng động	Khả năng sử dụng cơ bắp ở cường độ cao hay liên tục trong nhiều giờ.
(2) Sức mang vác	Khả năng sử dụng sức mạnh cơ bắp để nâng các thùng hàng.
(3) Sức tĩnh tại	Khả năng sử dụng sức mạnh để chống lại các tác động bên ngoài.
(4) Sức bật	Khả năng sử dụng tối đa năng lượng khi cần.
<i>Yếu tố linh hoạt</i>	
Linh hoạt mở rộng	Khả năng vận động các cơ bắp toàn thân và cơ bắp ở lưng càng lâu càng tốt.
(6) Linh động	Nhanh nhẹn, di chuyển linh hoạt.
<i>Yếu tố khác</i>	

(7) Phối hợp cơ thể	Khả năng điều phối các hoạt động khác nhau trên cơ thể liên tục.
(8) Cân bằng	Khả năng duy trì trạng thái cân bằng cho dù có những tác động làm mất tính thăng bằng.
(9) Sức chịu đựng	Khả năng tiếp tục cố gắng tối đa và đòi hỏi kéo dài.

Nguồn: Robbins S. (1999), Organizational Behavior, pp. 49

3. Sự phù hợp giữa khả năng và công việc

Kết quả làm việc của nhân viên tăng lên khi có sự phù hợp giữa khả năng và công việc. Điều gì xảy ra khi không có sự phù hợp giữa khả năng và công việc? Có hai trường hợp:

- Trường hợp 1: Khả năng không đáp ứng được công việc. Tình trạng này được nhận ra thông qua những thất bại của nhân viên do không đủ khả năng.
- Trường hợp 2: Khả năng vượt quá yêu cầu của công việc. Trường hợp này rất khó nhận biết. Công việc vẫn hoàn thành nhưng tổ chức sẽ không sử dụng hết hiệu suất của nhân viên và có thể dẫn đến giảm mức độ hài lòng của nhân viên.

III. Tính cách

Tính cách là tổng hợp tất cả các cách thức mà một cá nhân có thể sử dụng để phản ứng hoặc tương tác với những người khác.

1. Các yếu tố ảnh hưởng đến tính cách.

1.1 Di truyền

Ba nhánh nghiên cứu khác nhau của các học giả về hành vi tổ chức đều đưa ra một kết luận đáng tin cậy, đó là di truyền giữ một phần quan trọng trong việc xác định tính cách cá nhân. Những tính cách như nhút nhát, sợ sệt, hay lo lắng hầu như là do di truyền. Tuy nhiên, nếu tính cách được hình thành hoàn toàn là do di truyền thì nó sẽ không thay đổi từ khi sinh ra. Nhưng trên thực tế, tính cách còn chịu tác động của những yếu tố khác liên quan đến môi trường và tình huống.

1.2 Môi trường

Những yếu tố bên ngoài ảnh hưởng và góp phần hình thành nên tính cách chúng ta. Đó là nền văn hóa mà chúng ta sống, lớn lên cũng như các chuẩn mực gia đình, bạn bè, cộng đồng và những yếu tố ảnh hưởng khác mà chúng ta đã trải qua. Ví dụ, những người lớn lên ở vùng đất miền Trung Việt nam thường có tính cần cù, tiết kiệm trong khi những người sống ở miền Nam Việt nam lại có tính hồn nhiên và sống thoải mái.

1.3 Ngữ cảnh

Tính cách con người cho dù ổn định và chắc chắn cũng vẫn thay đổi theo các tình huống khác nhau. Ví dụ khi đi cắm trại và khi đi phỏng vấn xin việc, một người có thể thể hiện hai hành vi tính cách khác nhau. Lúc cắm trại thì đùa giỡn, nghịch ngợm nhưng lúc phỏng vấn xin việc lại tỏ ra rất nghiêm túc.

2. Những tính cách ảnh hưởng chủ yếu đến hành vi tổ chức.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy đặc điểm tính cách có thể giúp chúng ta dự đoán được các hành vi của nhân viên trong tổ chức. Ví dụ, phản

ứng của họ khi căng thẳng, sự bày tỏ cảm xúc của họ trong những điều kiện nhất định. Trong phần này, chúng ta chỉ đề cập đến một số tính cách cụ thể có thể giúp dự báo hành vi trong tổ chức. Đó là tính tự chủ, chủ nghĩa thực dụng, lòng tự trọng, khả năng tự điều chỉnh, xu hướng chấp nhận rủi ro và tính cách dạng A.

2.1 Tính tự chủ (locus of control)

Có nhiều người tin rằng họ chính là người làm chủ số phận của mình (tính tự chủ cao), nhưng cũng có những người lại cho rằng những điều xảy đến với cuộc sống của họ là do may mắn hoặc ngẫu nhiên (tính tự chủ thấp). Vậy chúng ta có thể rút ra được kết luận gì liên quan đến tính tự chủ?

- Người có tính tự chủ thấp thường ít hài lòng với công việc. Có thể là do họ nhận thức rằng mình không kiểm soát được kết quả công việc của tổ chức. Ngoài ra, tỉ lệ vắng mặt của họ cao và họ ít để tâm vào công việc hơn so với người có tính tự chủ cao.
- Người có tính tự chủ thấp thường hay tuân thủ mệnh lệnh và sẵn sàng làm theo sự chỉ dẫn của cấp trên. Còn những người có tính tự chủ cao thường tìm kiếm thông tin trước khi ra quyết định, có động cơ rất cao để thành công trong công việc, cố gắng kiểm soát môi trường bên ngoài.
- Người có tính tự chủ cao thường có tỉ lệ chuyển việc cao nếu họ cảm thấy không hài lòng với công việc. Tuy nhiên, ít khi họ vắng mặt vì lý do sức khỏe. Họ nhận thức rằng chính mình phải quyết định sức khỏe của mình nên rất có trách nhiệm trong việc chăm sóc bản thân.
- Những người có tính tự chủ cao thích hợp với công việc quản lý và chuyên môn hay những công việc có tính sáng tạo, độc lập. Ngược lại,

những người có tính tự chủ thấp thường phù hợp với những công việc hành chánh và thường phụ thuộc vào sự chỉ dẫn của người khác để thành công trong công việc.

2.2 Chủ nghĩa thực dụng

Những người theo chủ nghĩa thực dụng thường có đầu óc thực tế, giữ khoảng cách trong tình cảm và luôn tin rằng sự thật có thể được chứng minh. Sự liên quan giữa chủ nghĩa thực dụng cao và hành vi tổ chức có thể được tóm tắt như sau:

- Những người thực dụng thường khéo léo hơn, dễ thành công hơn, chủ yếu là đi thuyết phục người khác chứ ít khi bị thuyết phục. Họ làm việc có năng suất, thích hợp với những công việc cần đàm phán hoặc những công việc mà nếu có kết quả tốt sẽ được khen thưởng thêm (ví dụ như bán hàng).

2.3 Lòng tự trọng

Lòng tự trọng thể hiện mức độ cá nhân thích hay không thích bản thân mình. Kết luận rút ra từ tính cách này như sau:

- Người có lòng tự trọng cao thường tin vào khả năng của mình để thành công trong công việc. Họ chấp nhận rủi ro cao khi lựa chọn công việc.
- Người có lòng tự trọng thấp thường nhạy cảm với môi trường bên ngoài. Họ quan tâm đến những đánh giá của người khác và hay cố gắng làm hài lòng những người xung quanh.
- Người có lòng tự trọng cao thường hài lòng với công việc hơn là người có lòng tự trọng thấp.

2.4 Khả năng tự điều chỉnh

Người có khả năng này thường biết cách điều chỉnh hành vi của bản thân để phù hợp với tình huống hoặc hoàn cảnh. Chúng ta có thể kết luận về dạng tính cách này như sau:

- Người có khả năng tự điều chỉnh cao thường rất dễ thích ứng với sự thay đổi của bên ngoài. Ở chốn đông người, họ có thể có những biểu hiện trái ngược với khi ở một mình.
- Những người có khả năng điều chỉnh cao rất chú ý đến hành vi người khác và dễ tuân thủ. Do vậy, họ rất linh động, dễ thăng tiến trong công việc.
- Người có khả năng tự điều chỉnh thấp rất kiên định với những điều họ làm.

2.5 Xu hướng chấp nhận rủi ro

Mỗi người có khả năng chấp nhận rủi ro khác nhau. Những người thích rủi ro thường ra những quyết định rất nhanh và sử dụng ít thông tin cho các quyết định của mình. Họ thích hợp với những nghề kinh doanh cổ phiếu. Những người không thích rủi ro thường thích hợp với những công việc như kế toán.

2.6 Tính cách dạng A

Tính cách dạng A là cách gọi những người có đặc điểm sẵn sàng đấu tranh để thành công nhanh hơn trong thời gian ngắn, làm việc nhanh, chịu được áp lực thời gian, ít sáng tạo, khả năng cạnh tranh cao, họ chú trọng đến số lượng và sẵn sàng đánh đổi chất lượng để đạt được số lượng. Những người này thích hợp với công việc bán hàng.

Trái với tính cách dạng A là *tính cách dạng B*. Những người dạng B không chịu được cảm giác khẩn cấp về mặt thời gian, họ không cần thể

hiện hay tranh luận nếu không cần thiết. Dạng tính cách này có thể giữ các chức vụ điều hành cao cấp trong tổ chức.

IV. Học tập

1. Định nghĩa:

Học tập là bất cứ một sự thay đổi nào đó có tính bền vững trong hành vi, sự thay đổi này diễn ra nhờ vào kinh nghiệm.

Trong định nghĩa trên có nhiều điều cần làm rõ. Trước hết chúng ta cần phải thấy rõ *học tập bao hàm sự thay đổi*. Thay đổi tốt hay xấu là tùy thuộc vào cách nhìn của mỗi tổ chức. Điểm tiếp theo là *thay đổi có tính bền vững* - những thay đổi tạm thời không được coi là bất kỳ dạng học tập nào. Ngoài ra, theo định nghĩa, *học tập diễn ra khi có sự thay đổi trong hành động*. Một thay đổi trong quá trình suy nghĩ hay trong thái độ nếu không đi kèm với sự thay đổi hành vi thì không phải là học tập. Cuối cùng, kinh nghiệm là cần thiết trong học tập. Kinh nghiệm chúng ta có thể đạt được trực tiếp nhờ vào việc quan sát hay thực hành, hoặc gián tiếp thông qua đọc các tài liệu. Và nếu kinh nghiệm tạo ra sự thay đổi bền vững trong hành vi thì chúng ta có thể cho rằng việc học tập được thực hiện.

Kiến thức chúng ta nhận được từ học tập có thể là kiến thức bên ngoài (hiện hữu) và kiến thức từ kinh nghiệm. Kiến thức bên ngoài có được là thông qua các bài giảng hay qua giao tiếp với mọi người. Kiến thức từ kinh nghiệm là những điều chúng ta có được từ hành động hay suy nghĩ và chia sẻ với mọi người bằng cách quan sát và trải nghiệm. Đôi khi ta gặp trường hợp như khi nghe ai đó nói với mình “tôi không thể nói với anh làm như thế nào, tôi chỉ có thể làm để anh thấy”, thì có nghĩa là anh ta đang sở hữu kiến thức kinh nghiệm.

Các học thuyết học tập dưới đây sẽ giúp chúng ta giải thích cách tiếp thu để có kiến thức

2. Các dạng lý thuyết học tập

2.1 Lý thuyết phản xạ có điều kiện

Dự a trên thí nghiệm của Ivan Pavlov về con chó cùng miếng thịt và cái chuông. Khi chưa hình thành phản xạ có điều kiện, con chó không hề chảy nước miếng khi nghe tiếng chuông. Sau thời gian luyện tập, con chó đã hình thành phản xạ có điều kiện và chảy nước miếng khi nghe tiếng chuông, vì nó biết tiếng chuông này gắn với miếng thịt nó sẽ được ăn. *Theo học thuyết này, học tập được xây dựng dựa trên mối liên hệ giữa kích thích có điều kiện và kích thích không điều kiện.* Ví dụ, trong một nhà máy sản xuất, mỗi khi nhận được thông báo về chuyến viếng thăm của cấp trên, ban quản lý sẽ yêu cầu dọn dẹp và làm vệ sinh sạch sẽ, lau chùi cửa sổ. Theo thời gian, việc lau chùi cửa sổ của nhân viên trở thành một thói quen tốt. Khi nhìn thấy cửa sổ bị bẩn, họ sẽ có phản xạ cần phải lau sạch cho dù đôi khi không có chuyến viếng thăm nào.

Tuy nhiên, phản xạ có điều kiện là một cách học tập thụ động. Một tổ chức thường cần sự tích cực học tập của nhân viên hơn. Ví dụ như chủ động đặt câu hỏi với sếp hoặc yêu cầu giúp đỡ khi có khó khăn, chủ động đi làm đúng giờ. Lý thuyết điều kiện hoạt động trình bày dưới đây có thể thay đổi cách học tập của nhân viên theo hướng chủ động.

2.2 Lý thuyết điều kiện hoạt động

Theo lý thuyết này, *cá nhân sẽ học cách cư xử để đạt được những điều mình muốn và tránh những điều mình không muốn.* Nhà tâm lý học Skinner giả định rằng hành vi được xác định dựa trên học tập. Do đó, nhà

quản lý nếu tác động vào những nguyên nhân dẫn đến sự hài lòng trong nhân viên thì nhân viên sẽ có hành vi mà người quản lý mong muốn. Và hành vi này sẽ gia tăng nếu được củng cố. Ví dụ, người bán hàng muốn tăng thu nhập thì cần phải bán nhiều hàng hơn. Tuy nhiên nếu bán được nhiều hàng mà không được khen thưởng như ban giám đốc đã hứa thì anh ta sẽ không duy trì hành vi tích cực này nữa. Một thư ký giám đốc được sếp yêu cầu làm thêm ngoài giờ và hứa sẽ khen thưởng cô trong lần sau. Cô hăng hái đồng ý, nhưng trong lần khen thưởng kế tiếp, cô không được nhắc đến. Như vậy, nếu lần sau được yêu cầu làm thêm ngoài giờ để được khen thưởng, có thể cô ta sẽ từ chối.

2.3 Lý thuyết học tập xã hội

Lý thuyết này cho rằng học tập diễn ra bằng cách quan sát những người khác và từ đó trở thành mô hình hành vi của mỗi cá nhân. Các hành vi này giúp cá nhân đạt được kết quả làm việc tốt hơn đồng thời tránh được những hành vi không phù hợp. Để xây dựng mô hình này, quá trình học tập cần diễn ra theo 4 bước:

- Bước 1: quá trình chú ý- quan sát mô hình mẫu.
- Bước 2: quá trình tái hiện- nhớ lại những gì mình đã quan sát được.
- Bước 3: quá trình thực tập- làm lại những gì mình đã quan sát và nhớ được.
- Bước 4: quá trình củng cố- động viên để hành vi này thường xuyên lặp lại.

2.4 Ứng dụng của lý thuyết học tập vào tổ chức

- Định hình hành vi của cá nhân trong tổ chức thông qua các hình thức:

- Củng cố một cách tích cực: khen ngợi những hành vi tốt như làm việc tích cực, đi làm đúng giờ...
- Củng cố một cách tiêu cực. Khi nhân viên có hành vi né tránh những vấn đề gây khó khăn cho mình mà nhà quản lý lại bỏ qua thì đó được coi là cách củng cố tiêu cực. Ví dụ, trong lớp học nếu thầy giáo đặt câu hỏi mà sinh viên không có câu trả lời, họ sẽ nhìn vào tập để né tránh. Tại sao sinh viên lại có hành vi này? Có lẽ, họ cho rằng thầy giáo sẽ không bao giờ gọi họ nếu họ nhìn vào tập. Nếu thầy giáo củng cố một cách tiêu cực là không gọi những sinh viên nhìn vào tập khi thầy đặt câu hỏi thì hành vi này sẽ tiếp tục lặp lại trong những lần thầy đặt câu hỏi tiếp theo.
- Phạt- loại bỏ những hành vi không mong đợi trong điều kiện không mấy thiện chí. Ví dụ, phạt nhân viên hai ngày làm việc không lương nếu uống rượu trong giờ làm việc.
- Dập tắt- dẹp bỏ hoàn toàn những điều kiện có thể tạo ra những hành vi mà tổ chức không mong muốn.
 - Giảm vắng mặt bằng hình thức bốc thăm. Ví dụ, doanh nghiệp phát cho mỗi nhân viên không vắng mặt ngày nào trong tháng một phiếu bốc thăm. Các phiếu này được bỏ vào một chiếc thùng và cuối tháng nhà quản lý sẽ tiến hành bốc thăm. Những người may mắn có thể bốc trúng phiếu thưởng một số cổ phiếu của công ty hay được phép nghỉ một ngày được hưởng lương.
 - Khen thưởng những người đi làm thường xuyên bằng cách trả cho họ số tiền nghỉ ốm mà công ty dự trù hàng năm dành cho một nhân viên.
 - Phát triển các chương trình đào tạo.
 - Kỷ luật nhân viên.

Tóm tắt.

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu những yếu tố tác động đến hành vi trong tổ chức. Những yếu tố này bao gồm:

- Đặc tính tiểu sử cho ta những kết luận thú vị về tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình và thâm niên có ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên tại nơi làm việc.
- Khả năng cho ta biết được mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc cũng như kết quả thực hiện công việc tốt hay chưa tốt.
- Tính cách giúp chúng ta dự đoán hành vi cá nhân để từ đó nhà quản lý có cách hành xử cũng như biện pháp giải quyết phù hợp đối với từng cá nhân.
- Học tập cho ta thấy hành vi được hình thành như thế nào và tổ chức có thể thông qua học tập và các chương trình củng cố để nhân viên có được những hành vi mà tổ chức mong muốn.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Nhân tố ảnh hưởng đến tính cách gồm:

- a. Di truyền.
- b. Ngữ cảnh.
- c. Môi trường.
- d. Tất cả đều đúng.

2. Những khả năng nào sau đây không thuộc về khả năng tư duy.

- a. Khả năng tính toán.
- b. Tốc độ nhận thức.

- c. Khả năng hình dung.
 - d. Sức năng động.
3. Định nghĩa đúng về học tập bao gồm những điều sau **ngoại trừ**:
- a. Học tập bao hàm thay đổi.
 - b. Sự thay đổi diễn ra tạm thời.
 - c. Sự thay đổi diễn ra nhờ kinh nghiệm.
 - d. Học tập đòi hỏi có sự thay đổi trong hành động.
4. Tuổi của nhân viên dường như có mối liên hệ trực tiếp đến:
- a. Năng suất.
 - b. Thuyên chuyển.
 - c. Vắng mặt.
 - d. Tất cả đều sai.
5. Những bài kiểm tra liên quan đến trí óc sẽ giúp cho nhà quản lý dự đoán được:
- a. Hải lòng trong công việc.
 - b. Thuyên chuyển.
 - c. Kết quả thực hiện công việc.
 - d. Khả năng làm việc với những người khác.
6. Nếu sếp của bạn không giữ lời hứa trả tiền ngoài giờ cho bạn. Vậy khi được yêu cầu làm ngoài giờ, bạn sẽ từ chối. Đó là ví dụ về:
- a. Phản xạ có điều kiện.
 - b. Điều kiện hoạt động.

c. Thiếu cam kết.

d. Học tập xã hội.

7. Nhà quản lý có thể áp dụng lý thuyết học tập vào trường hợp nào?

a. Xổ số khen thưởng để giảm vắng mặt trong tổ chức.

b. Kỷ luật nhân viên.

c. Phát triển các chương trình đào tạo.

d. Tất cả đều đúng.

Đáp án 1d- 2d- 3b- 4b- 5c- 6b- 7d

Câu hỏi thảo luận

Galaxy là một doanh nghiệp chuyên cung cấp suất ăn công nghiệp. Gần đây, công ty thuê Enerteam, một tổ chức chuyên nghiên cứu việc tiết kiệm năng lượng để tư vấn tiết kiệm năng lượng tại các bếp ăn của mình. Sau khi nghiên cứu, Enerteam đưa ra nhận xét sau: canh là món ăn hàng ngày không thể thiếu được. Tuy nhiên, người đầu bếp của Galaxy không có thói quen đậy nắp nồi canh ngay từ đầu khi nấu. Vậy chỉ cần đậy nắp nồi canh cho đến khi nước sôi là có thể tiết kiệm khoảng 50 triệu đồng tiền gas /năm cho Galaxy.

Vậy bạn sẽ làm gì để thay đổi thói quen của đầu bếp ở Galaxy?

Gợi ý trả lời:

- Áp dụng lý thuyết học tập phản xạ có điều kiện, người quản lý sẽ bắt ngờ kiểm tra nhằm tạo một thói quen đậy nắp nồi canh khi nấu.
- Áp dụng lý thuyết điều kiện hoạt động, ban lãnh đạo sẽ thảo luận và thống nhất hình thức khen thưởng nếu đầu bếp đóng nắp nồi canh khi nấu và tiết kiệm được 50 triệu đồng/năm từ tiền gas.

- Áp dụng lý thuyết học tập xã hội bằng cách cho xem một mô hình mẫu về cách nấu canh của một đầu bếp. Cách tiết kiệm thời gian và cách ước lượng thời gian nước sôi để mở nắp nồi canh...

Bài 3:

NHẬN THỨC, GIÁ TRỊ, THÁI ĐỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Các bạn thân mến, khi học bài số 3 này, bạn cần tập trung tối đa và phải cố gắng hết sức vì bài này khá dài và hơi trừu tượng. Tuy nhiên, các bạn cứ tin rằng chúng tôi đang ở cạnh các bạn và hết lòng giúp đỡ để các bạn có thể vượt qua khó khăn nhằm đạt kết quả cao trong học tập. Sau khi học xong bài 3, bạn sẽ có được những kiến thức sau:

- Hiểu được thế nào là nhận thức, quá trình nhận thức và các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức.
- Biết được lý thuyết quy kết và ảnh hưởng của lý thuyết này đến nhận thức.
- Xác định được những sai lệch trong nhận thức.
- Nắm được mối liên hệ giữa nhận thức và ra quyết định.
- Giải thích được hệ thống giá trị của mỗi cá nhân.
- Hiểu được ba thái độ chủ yếu liên quan đến công việc.
- Thấy được mối liên hệ giữa thái độ và hành vi.
- Giải thích được những nhân tố góp phần vào sự hài lòng trong công việc.
- Hiểu được mối liên hệ giữa sự hài lòng trong công việc và hành vi của con người.

A. NHẬN THỨC

I. Nhận thức và quá trình nhận thức.

1. Nhận thức:

Nhận thức là một quá trình qua đó cá nhân tổ chức, sắp xếp và diễn giải những ấn tượng giác quan của mình để tìm hiểu môi trường xung quanh.

Tuy nhiên những điều chúng ta nhận thức có thể khác với sự thật khách quan. Ví dụ công ty là một nơi làm việc tốt: điều kiện làm việc dễ chịu, phân công công việc phù hợp, trả lương cao, quản lý có trách nhiệm và biết thông cảm, nhưng không phải tất cả mọi người đều đồng ý như vậy vì nhận thức của mỗi người chịu sự chi phối theo ý muốn chủ quan. Hay khi chúng ta nhìn một người phụ nữ, có người thấy cô ấy đẹp nhưng có người lại cho rằng cô ấy không đẹp. Như vậy, hành vi của con người dựa trên nhận thức của họ về những gì là sự thật chứ không phải dựa trên chính sự thật đó.

2. Quá trình nhận thức.

Theo định nghĩa, nhận thức là một quá trình (xem hình 3.1), được bắt đầu bằng những tác nhân của môi trường, thông qua các giác quan của con người, được tổ chức và giải thích để đi đến hành vi. Quá trình tổ chức và giải thích diễn ra theo các bước:

- (1) Chú ý có chọn lọc- là quá trình chọn lọc những thông tin nhận được qua các giác quan.
- (2) Tổ chức nhận thức và diễn giải.
- (3) Thể hiện cảm xúc và hành vi.

Vậy tại sao các cá nhân cùng nhìn vào một sự vật lại có nhận thức về sự vật đó khác nhau? Có thể nói nhận thức chịu tác động của một số yếu tố, sẽ được trình bày ở phần II.

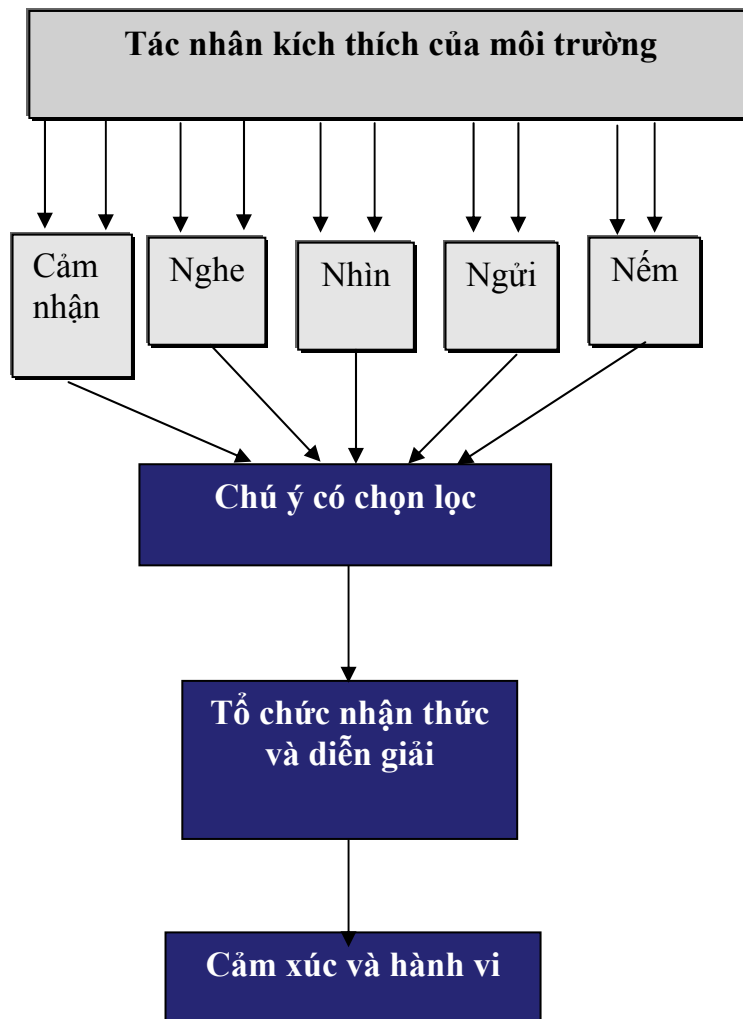
II. Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức.

1. Người nhận thức.

Nghiên cứu cho thấy những đặc tính cá nhân như thái độ, động cơ, mối quan tâm, kinh nghiệm và kỳ vọng là những yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức của mỗi người.

Sau đây là một ví dụ về ảnh hưởng của *thái độ* đến nhận thức: Mai và Dũng cùng ghi danh học ngành Quản trị kinh doanh. Mai thích những lớp học ít người vì cô muốn đặt nhiều câu hỏi cho thầy giáo. Dũng thì ngược lại, anh ta muốn học ở những giảng đường lớn bởi ít khi đặt câu hỏi và không thích bị chú ý. Ngày đầu tiên bước vào lớp học với trên 100 sinh viên, sẽ chẳng có gì ngạc nhiên khi chúng ta thấy hành vi của họ khác nhau: Mai tỏ ra hờn dỗi trong khi Dũng lại mỉm cười hài lòng.

Hình 3.1: Mô hình về quá trình nhận thức



Nguồn: McShane S.L. và Von Glinow M. A. (2005), Organizational Behavior, pp. 76.

Động cơ của mỗi người khi nhìn sự việc cũng ảnh hưởng đến nhận thức rất lớn. Ví dụ, khi chúng ta đang rất đói, nhìn vào bức tranh trừu tượng, chúng ta có thể nhận thức đó là những món ăn trong khi những người không đói có thể nhìn ra một thứ khác.

Về *mối quan tâm*, khi cấp trên có chỉ đạo là yêu cầu nhân viên không được đi làm trễ, người quản lý của bạn sẽ nhận thức việc đi trễ của bạn ngày hôm nay, sau khi có chỉ đạo, sẽ khác với nhận thức cách đây một tuần.

Với *kinh nghiệm*, chúng ta nhận thức những gì đã biết khác với những người chưa biết gì về điều đó. Ví dụ, một người chưa nhìn thấy người da đen bao giờ sẽ có hành vi khác với những người đã từng thấy họ.

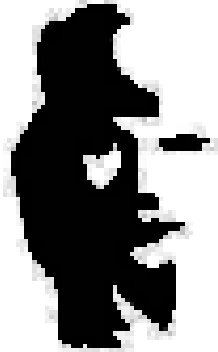
Kỳ vọng cũng ảnh hưởng đến nhận thức của chúng ta. Nếu ta luôn kỳ vọng cao về tính cách của giảng viên như trung thực, thông minh, cởi mở...thì khi gặp một người giảng viên nào đó, ta thường dễ nhận thức về người này như những điều ta đang kỳ vọng.

2. *Mục tiêu nhận thức.*

Các đặc điểm của mục tiêu được quan sát có thể ảnh hưởng đến nhận thức của chúng ta. Ví dụ, trong đám đông, những người hoạt bát, ồn ào lại gây được chú ý nhiều hơn so với những người ít nói.

Mục tiêu nhận thức không thể nhìn đơn lẻ, mối quan hệ giữa mục tiêu nhận thức và nền tảng của mục tiêu đó sẽ ảnh hưởng đến nhận thức của chúng ta. Ví dụ, khi xem hình 3.2 bạn nhìn thấy gì? Nếu bạn chọn nền là màu trắng, bạn sẽ thấy một người đàn ông đang thổi kèn, nhưng nếu bạn chọn nền là màu đen, bạn sẽ thấy khuôn mặt một cô gái.

Hình 3.2 Nền tảng của nhận thức



Ngoài ra, chúng ta thường có khuynh hướng gộp những sự vật giống nhau thành nhóm. Ví dụ, một giám đốc bán hàng mới được cử đến địa bàn hoạt động A. Sau khi ông này đến làm việc không bao lâu, doanh số bán hàng tăng lên rất nhanh. Chưa chắc sự gia tăng doanh số và việc bổ nhiệm giám đốc mới có liên quan với nhau. Có thể do giám đốc tiền nhiệm trước đó đã tung ra những sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của người dân trong vùng, hay do một số lý do khác. Nhưng chúng ta vẫn có xu hướng cho rằng hai sự việc đó có liên quan với nhau.

3. *Tình huống.*

Bối cảnh cũng tác động rất lớn đến nhận thức. Có thể chúng ta chẳng quan tâm đến những người mặc áo tắm khi họ ở bãi biển nhưng ta sẽ rất chú ý đến họ nếu gặp trên đường phố. Thời điểm, ánh sáng, nhiệt độ của môi trường làm việc cũng làm cho chúng ta nhìn cùng một sự vật theo cách khác nhau. Ví dụ, buổi tối đi dự tiệc, với ánh sáng màu vàng, ta thấy Lan rất đẹp, sáng hôm sau nhìn lại thì thấy Lan ...không đẹp nữa.

III. Lý thuyết quy kết (attribution theory).

Ta thường đặt cho những người khác câu hỏi “Tại sao?”. Tại sao người quản lý lại sử dụng số liệu sai trong bảng báo cáo của mình? Tại sao giám đốc điều hành lại phát triển chính sách này? Khi đặt ra những câu hỏi như vậy, chúng ta muốn có được hai dạng thông tin: (1) Người này thật sự là ai? (2) Điều gì làm cho họ cư xử như vậy?

Lý thuyết quy kết cho rằng khi cá nhân quan sát hành vi của một người, họ sẽ cố gắng xác định hành vi đó xuất phát từ ý muốn chủ quan hay yếu tố khách quan. Hãy hình dung một giám đốc sa thải nhân viên. Theo bản năng, chúng ta sẽ đặt câu hỏi: “Tại sao ông ta làm như vậy?”, có phải là do nhân viên này vi phạm quy định của công ty hay là do ông giám đốc này không tốt và thiếu tình người? Đứng ở góc độ người nhân viên, câu trả lời có thể là: (1) do nhân viên vi phạm quy định (ý muốn chủ quan của nhân viên) (2) do giám đốc thiếu lòng trắc ẩn (yếu tố khách quan). Để trả lời chính xác vấn đề này, cần phải phân tích ba yếu tố giúp ta giải thích hành động, thái độ của một người.

(1) *Tính phân biệt* (distinctiveness): thể hiện một người có hành động theo cùng một cách trong các ngữ cảnh khác nhau. Ví dụ, nếu một người nào đó lúc nào cũng than phiền, hay bất mãn trong các tình huống khác nhau thì tính phân biệt của họ thấp và ngược lại.

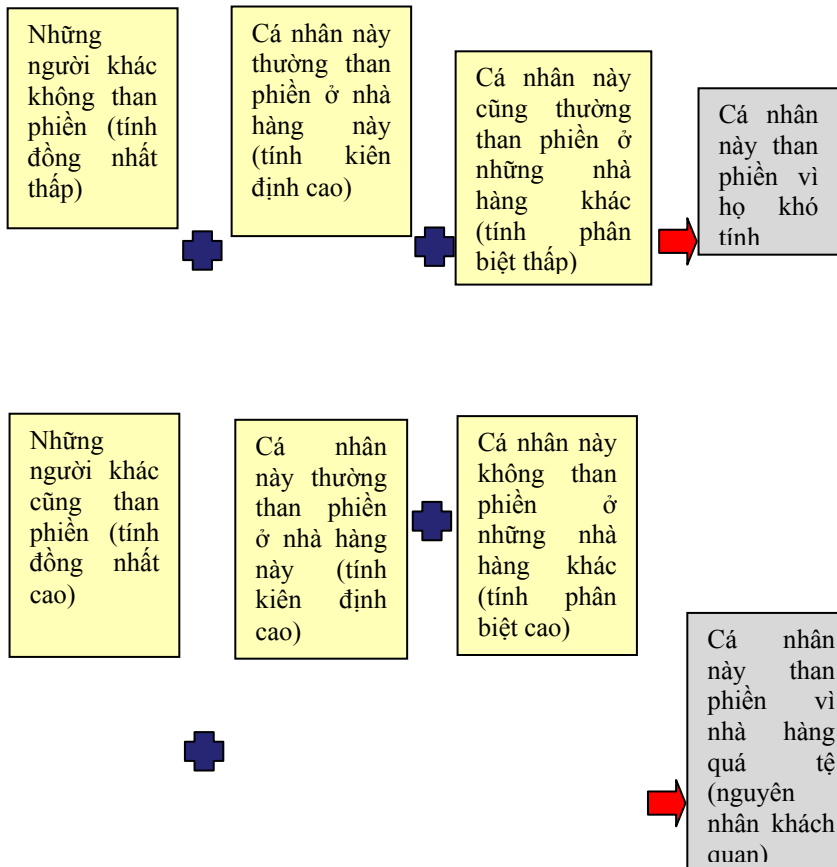
(2) *Tính kiên định* (consistency): đề cập đến một người có cùng một cách cư xử ở những thời điểm khác nhau. Ví dụ, nếu một người hành động hấp tấp giống nhau ở những thời điểm khác nhau thì tính kiên định trong trường hợp này là cao và ngược lại.

(3) *Tính đồng nhất* (consensus): xét đến cách cư xử của những người khác có giống với người mà chúng ta đang phân xét. Nếu những người

khác cư xử tương tự, thì tính đồng nhất trong trường hợp này là cao và ngược lại.

Dựa trên ba yếu tố này, khi nhận thức một vấn đề nào đó chúng ta sẽ đánh giá đúng hành vi con người là chủ quan hay khách quan. Ví dụ: quan sát một cá nhân than phiền về thức ăn, dịch vụ, và trang trí nội thất của một nhà hàng. Để trả lời câu hỏi “tại sao có sự than phiền này”, chúng ta ghi nhận như sau:

Chúng ta kết
luận rằng...



Nguồn: McShane S.L. và Von Glinow M.A. (2005), Organizational Behavior.

Từ lý thuyết này, các nhà hành vi cũng phát hiện thêm những điều thú vị liên quan đến nhận thức con người đó là **sai lệch quy kết cơ bản** (fundamental attribution error) và **tự đề cao bản thân** (self-serving bias).

Trong *sai lệch quy kết cơ bản*, khi phán xét hành vi của những người khác, con người có khuynh hướng coi nhẹ những ảnh hưởng của yếu tố bên ngoài và coi trọng ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan. Ví dụ khi thấy một người đi làm trễ chúng ta thường cho rằng họ làm biếng thay vì nghĩ rằng có thể là do kẹt xe.

Vậy thế nào là *đề cao bản thân* : đôi lúc chúng ta cho rằng những thành công của mình là từ bản thân và đổ lỗi cho thất bại của mình là do hoàn cảnh.

IV. Những hạn chế trong phán xét người khác.

1. Tác động hào quang.

Tác động hào quang xảy ra khi chúng ta rút ra ấn tượng chung về một người dựa trên một đặc tính duy nhất của người đó. Ví dụ một nhân viên thường đi làm trễ, những người khác phải làm giúp việc của anh ta. Giám đốc biết điều đó nhưng vẫn đánh giá cao nhân viên này chỉ bởi vì giám đốc thích anh ta và biết rằng anh ta thường làm việc tốt. Hay một số bạn trẻ hâm mộ ca sĩ T chỉ vì anh ta đẹp trai và tác động này đã làm cho họ không còn chú ý đến chất giọng, phong cách biểu diễn của ca sĩ.

2. Rập khuôn.

Rập khuôn là khi chúng ta phán xét một người dựa trên nhận thức về nhóm mà người này là thành viên. Ví dụ, bạn nhận xét như thế nào về những người đeo mắt kính, họ là những người thông minh? Hay nếu trước kia công ty đã tuyển một người tốt nghiệp Đại học Mở TP.HCM và nhân viên này làm việc rất tốt, thì trong quá trình tiếp tục tuyển dụng sau này, hội đồng thường cho là những ứng cử viên tốt nghiệp từ trường này sẽ làm việc tốt.

3. Phép chiếu

Phép chiếu là hiện tượng dễ dàng quy kết người khác vì nghĩ rằng những người đó cũng giống mình. Khi chúng ta hay nói dối thì nghe những người khác nói, ta sẽ cho là họ cũng đang nói dối.

4. Tác động trái ngược

Tác động trái ngược là cách đánh giá một cá nhân chịu ảnh hưởng bởi sự so sánh với những người khác. Ví dụ khi trình bày trên lớp, nếu hai người trình bày trước nói vấp vấp, lúng túng, quên trước quên sau, trong khi người thứ ba tự tin và trình bày lưu loát hơn, thì giảng viên có thể sẽ cho điểm người thứ ba cao hơn cho dù nội dung trình bày chưa chắc đã tốt hơn hai người trước đó.

V. Mối liên hệ giữa nhận thức và ra quyết định cá nhân

Không phải chỉ có những nhà quản lý mới ra quyết định. Ngay cả nhân viên - những người không nắm giữ vị trí quản lý cũng ra quyết định. Có thể nói, cần phải ra quyết định khi có vấn đề cần giải quyết và phải lựa chọn các giải pháp. Làm thế nào cá nhân trong tổ chức ra quyết định và giải pháp sau cùng được lựa chọn có đúng đắn không? Điều này phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức của chính cá nhân đó. Ví dụ, khi ra quyết định chọn một trường đại học để theo học, bạn cần phải có thông tin về nhiều trường khác nhau. Những thông tin này có thể đến từ nhiều nguồn khác nhau như từ bạn bè, báo đài, truy cập trên mạng hay do các trường trực tiếp cung cấp. Có thể các thông tin này mâu thuẫn với nhau, do đó chúng cần được kiểm tra, xử lý. Vậy thông tin nào sẽ ảnh hưởng đến quyết định của bạn? Điều đó phụ thuộc vào chính nhận thức của bạn đấy. Nếu bạn cho rằng thông tin từ bạn bè, từ những người đang theo học

tại các trường đó chính xác hơn, thì quyết định của bạn sẽ dựa trên nguồn thông tin này.

B. GIÁ TRỊ

I. Định nghĩa về giá trị và tầm quan trọng của giá trị.

1. Định nghĩa:

*Giá trị là những **niềm tin** bền vững và lâu dài về những điều được coi là quan trọng trong các tình huống khác nhau, niềm tin này định hướng các quyết định và hành động của chúng ta.* Hay nói cách khác, giá trị chính là nhận thức về những điều tốt hay xấu, đúng hay sai. Giá trị không chỉ đại diện cho những điều ta muốn mà còn là những điều ta phải làm theo cách xã hội mong muốn. Giá trị sẽ ảnh hưởng đến việc lựa chọn mục tiêu của chúng ta và các phương tiện để đạt được mục tiêu đó. Ví dụ, ở Việt nam, những giá trị sống được đề cao là độc lập, tự do, hạnh phúc.

Con người sẽ sắp xếp những giá trị được coi trọng của mình theo thứ tự ưu tiên. Sự sắp xếp này tạo ra hệ thống giá trị. Ví dụ hệ thống giá trị của chúng ta là : sự tự do, được tôn trọng, trung thực, được vâng lời, được đối xử công bằng, hài lòng. Có người coi những thách thức trong cuộc sống có giá trị hơn hẳn việc luôn tuân theo người khác.

2. Tầm quan trọng của giá trị.

Đối với hành vi tổ chức, tìm hiểu về giá trị là cần thiết vì:

- Giá trị là cơ sở để hiểu được thái độ và động lực động viên của cá nhân.
- Giá trị có ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên.

Ví dụ: Bệnh viện nào cũng có nội quy, bao gồm những lời giải thích về các hành vi đúng, sai trong bệnh viện. Ví dụ như không được gây ồn

ào, thăm bệnh phải theo giờ giấc quy định. Tuy nội quy này không hoàn toàn là có giá trị đối với tất cả mọi người, song khi bệnh viện đã đưa ra thì ai cũng chấp nhận và ủng hộ.

II. Nguồn gốc của hệ thống giá trị.

Hệ thống giá trị được hình thành một phần quan trọng từ **di truyền của bố mẹ**. Rất nhiều suy nghĩ của chúng ta về những điều đúng, sai là do ảnh hưởng bởi quan điểm của bố mẹ. Hãy kiểm nghiệm lại xem quan điểm của chúng ta lúc còn nhỏ về giáo dục, giới tính hay chính trị có điểm tương đồng với những điều mà cha mẹ chúng ta suy nghĩ? Nhưng khi lớn lên, và tiếp xúc với **những hệ thống giá trị khác**, ta có thể thay đổi hệ thống giá trị của mình. Ví dụ, khi muốn tham gia vào câu lạc bộ hip-hop ở trường, ta sẽ mặc quần thụng, đeo dây xích, áo rộng thùng thình, tóc so le.... Điều này đã ngược lại hệ thống giá trị của bố mẹ, cho rằng ăn mặc như vậy là dân chơi, không lo học hành.

III. Các dạng giá trị

Nghiên cứu về giá trị của Rokeach (RVS) đã chia các giá trị ra làm hai nhóm. Nhóm 1 có tên là các **giá trị sau cùng** (terminal values), đề cập đến kết quả mong đợi cuối cùng, tức là những mục tiêu mà con người muốn đạt được trong suốt cuộc đời mình. Nhóm 2 được gọi là **nhóm giá trị phương tiện** (instrumental values), đề cập đến những dạng hành vi được ưu tiên hay các phương tiện giúp đạt được các giá trị sau cùng. Hình 3.2 cho những ví dụ cụ thể hơn về hai nhóm giá trị này. Chẳng hạn khi có mục tiêu cần đạt được trong suốt cuộc đời là sống hạnh phúc, thì chúng ta cần phải nhận thấy giá trị của sự chân thành và chung thực như là một phương tiện để đạt được hạnh phúc.

Hình 3.2: Các giá trị sau cùng và giá trị phương tiện trong nghiên cứu của Rokeach.

Các giá trị sau cùng	Các giá trị phương tiện
Một cuộc sống tiện nghi.	Tham vọng (tinh thần làm việc siêng năng).
Một cuộc sống thú vị.	Đầu óc cởi mở.
Đạt được thành công (có đóng góp cho xã hội).	Có khả năng (cạnh tranh và hiệu quả).
Một thế giới hòa bình (không có chiến tranh và xung đột).	Vui vẻ.
An toàn gia đình (chăm sóc những người thương yêu).	Tha thứ.
Hạnh phúc.	Chân thành, trung thực.
Công bằng.	Dũng cảm

Nguồn: Robbins S.P., Organizational Behavior (1999), pp.134

IV. Các giá trị giữa những nền văn hóa khác nhau

Ngày nay, có nhiều tổ chức mà nhân viên làm việc đến từ nhiều nước khác nhau trên thế giới. Do đó, nhà quản lý phải có khả năng làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, hiểu được sự khác biệt về giá trị giữa các nền văn hóa, qua đó có thể giải thích và dự báo

hành vi của nhân viên từ các nước khác nhau. Nghiên cứu của Geert Hofstede về vấn đề này sẽ được tóm tắt trong bảng 3.3.

Bảng 3.3 Các ví dụ về nhóm văn hóa

Quốc gia	Khoảng cách quyền lực*	Chủ nghĩa cá nhân**	Số lượng cuộc sống***	Né tránh rủi ro	Định hướng dài hạn****
Trung Quốc	Cao	Thấp	TB□	Trung bình	Cao
Pháp	Cao	Cao	TB	Cao	Thấp
Đức	Thấp	Cao	Cao	TB	TB
Hồng Kông	Cao	Thấp	Cao	Thấp	Cao
Indonesia	Cao	Thấp	TB	Thấp	Thấp
Nhật bản	TB	TB	Cao	TB	TB
Nga	Cao	TB	Thấp	Cao	Thấp
Mỹ	Thấp	Cao	Cao	Thấp	Thấp

Ghi chú:

* Khoảng cách quyền lực (power distance): thể hiện mức độ chấp nhận quyền lực trong một quốc gia, mức độ này được phân bổ một cách không công bằng.

** Chủ nghĩa cá nhân thấp đồng nghĩa với chủ nghĩa tập thể.

*** Số lượng cuộc sống thấp đồng nghĩa với chất lượng cuộc sống cao.

**** Định hướng dài hạn thấp đồng nghĩa với định hướng ngắn hạn.

Nguồn: Robbins S.P., Organizational Behavior (1999), pp.140

C. THÁI ĐỘ

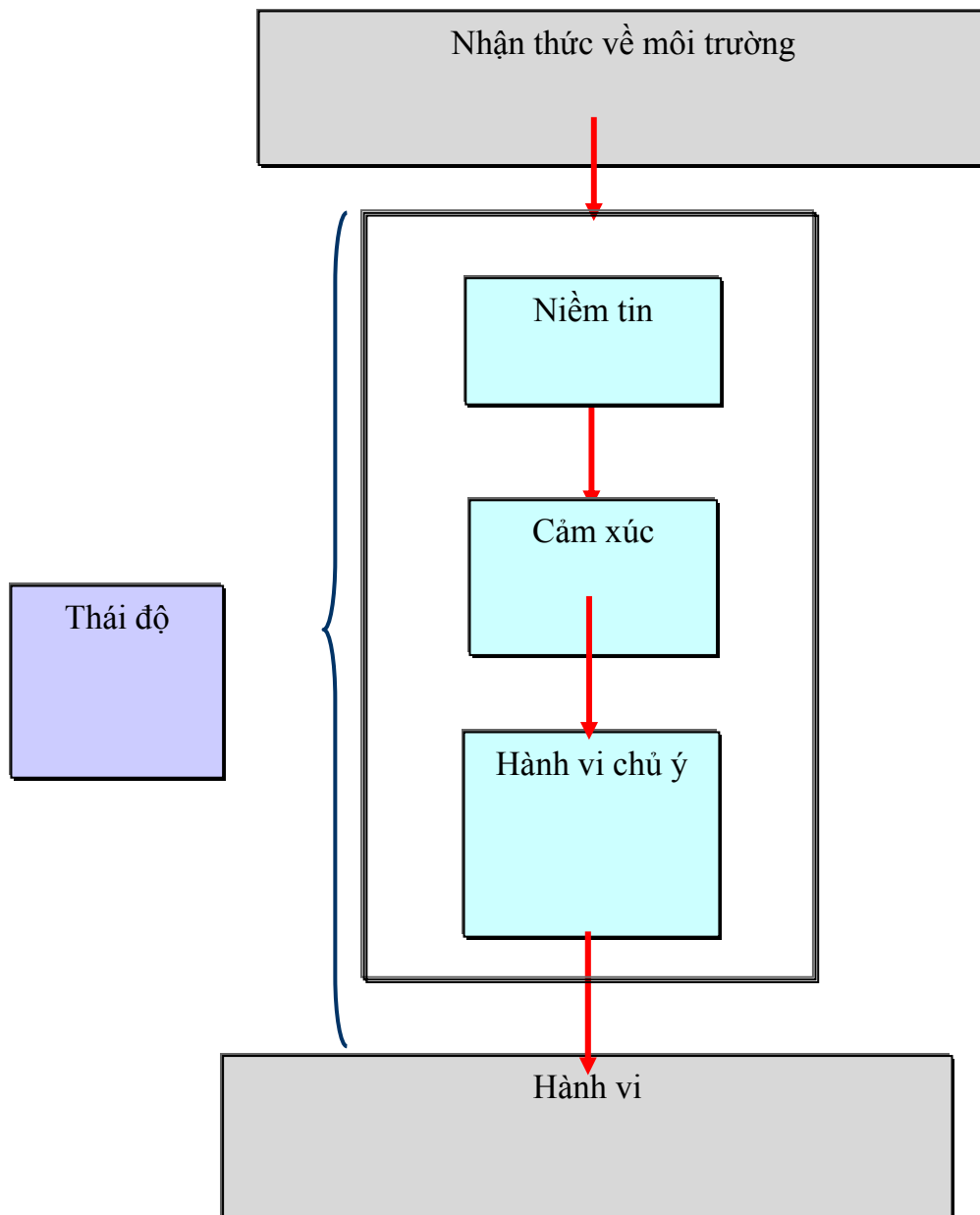
I. Khái niệm

Thái độ là những phát biểu hay những đánh giá có giá trị về sự vật, con người hay đồ vật. Thái độ phản ánh con người cảm thấy như thế nào về một điều nào đó. Ví dụ, khi tôi nói: “tôi thích công việc này”, tôi đang biểu lộ thái độ về công việc. Thái độ không giống giá trị nhưng cả hai có mối liên quan. Mối liên quan này được thể hiện thông qua 3 thành phần của thái độ:

- *Thành phần nhận thức* bao gồm ý kiến hoặc niềm tin về thái độ. Ví dụ mọi người đều tin rằng “phân biệt đối xử là hành động sai trái”. Tôi cũng đồng ý với ý kiến này và điều đó thể hiện nhận thức về thái độ.
- *Thành phần ảnh hưởng* là cảm nhận hay cảm xúc của thái độ. Ví dụ câu phát biểu: “tôi không thích Tuấn vì anh ta có thái độ phân biệt đối xử với phụ nữ”, câu này cho chúng ta thấy được cảm xúc của người phát biểu về sự phân biệt đối xử.
- *Thành phần hành vi* là chủ ý cư xử theo một cách nào đó với một người hay một việc gì đó. Ví dụ tôi thường tránh gặp Tuấn bởi hành vi phân biệt đối xử với phụ nữ của anh ta.

Như vậy, thái độ cụ thể hơn giá trị, và bất cứ thái độ nào cũng liên quan đến một số giá trị nào đó. Nếu như giá trị có tính ổn định cao thì thái độ lại ít ổn định hơn. Ví dụ, các thông điệp quảng cáo cho ta thấy rõ nhất sự cố gắng của các nhà sản xuất để thay đổi thái độ của người xem đối với sản phẩm hay dịch vụ của mình. Trong tổ chức, thái độ quan trọng vì nó ảnh hưởng đến hành vi trong công việc như hình 3.4.

Hình 3.4 Mô hình thái độ và hành vi



Nguồn: McShane S. L. và Von Glinow M.A. (2003), Organizational Behavior, pp. 113

II. Các loại thái độ

Hầu hết các nghiên cứu về hành vi tổ chức đều quan tâm đến 3 loại thái độ sau:

1. *Hài lòng với công việc*. Người hài lòng trong công việc sẽ có thái độ làm việc tích cực và ngược lại.
2. *Gắn bó với công việc* được định nghĩa như là mức độ qua đó một người nhận biết công việc của mình, tích cực tham gia vào công việc và họ cho rằng kết quả thực hiện công việc là quan trọng cho chính bản thân mình. Như vậy sự gắn bó với công việc càng cao sẽ làm giảm tỉ vắng mặt và tỉ lệ thôi việc.
3. *Cam kết với tổ chức* thể hiện mức độ một nhân viên gắn bó chặt chẽ với tổ chức và các mục tiêu của tổ chức, mong muốn luôn được là thành viên trong tổ chức. Nghiên cứu cho thấy có mối liên hệ nghịch biến giữa cam kết với tổ chức và sự vắng mặt hay tỷ lệ chuyển chuyển.

IV. Lý thuyết bất hòa nhận thức.

Thái độ thường dẫn đến hành vi, nhưng đôi khi hành vi lại ảnh hưởng đến thái độ do quá trình bất hòa nhận thức. Bất hòa ở đây được hiểu là xung khắc, không tương hợp. Leon Festinger đã đưa ra học thuyết bất hòa nhận thức vào cuối thập niên 50 của thế kỷ 20. Thuyết này đề cập đến sự không tương hợp mà cá nhân có thể nhận thấy giữa hai hay nhiều thái độ hoặc giữa thái độ và hành vi. Sự không tương hợp tạo nên một áp lực không mấy thoải mái và cũng chính áp lực này khuyến khích chúng ta thay đổi để giữ trạng thái ổn định. Ví dụ, các ca sĩ đều biết không đóng thuế thu nhập là sai, nhưng họ vẫn muốn trốn thuế, đó là sự bất hòa nhận thức. Vậy làm thế nào để giảm sự bất hòa? Cần phải:

- *Xác định tầm quan trọng của các yếu tố tạo ra sự bất hòa.* Khi chúng ta cho rằng yếu tố tạo bất hòa là không quan trọng thì chúng ta sẽ không phải chịu áp lực này. Nếu ca sĩ cho rằng không đóng thuế thu nhập cũng chẳng có gì quan trọng thì tự khắc họ không cảm thấy áp lực với hành vi trốn thuế của mình.
- *Mức độ ảnh hưởng của bản thân đến các yếu tố tạo ra sự bất hòa.* Nếu nhận thấy sự bất hòa là kết quả không thể kiểm soát được, thì hiếm khi chúng ta chấp nhận thay đổi thái độ. Như trong trường hợp của ca sĩ, nếu trốn thuế không do họ kiểm soát mà do bầu sô hay nhà quản lý làm thì họ sẽ không cảm thấy có tội.
- *Nhận biết phần thưởng có thể đi kèm với bất hòa.* Nếu đi kèm với bất hòa rất lớn là một phần thưởng rất có giá trị thì chúng ta có khuynh hướng giảm áp lực cố hữu về bất hòa. Khi ca sĩ trốn thuế, họ nhận thấy sẽ tiết kiệm được số tiền quá lớn. Số tiền này có thể sẽ làm cho họ không còn cảm thấy áy náy về hành vi trốn thuế của mình.

Vậy nhà quản lý áp dụng lý thuyết bất hòa này trong tổ chức như thế nào? Lý thuyết này giúp họ dự báo xu hướng cam kết thay đổi hành vi và thái độ. Khi áp lực của bất hòa càng lớn, nếu tổ chức biết quân bình với tầm quan trọng, sự chọn lựa và phần thưởng, thì áp lực bất hòa sẽ ngày càng giảm. Ví dụ, nhiều nhân viên làm việc trong các nhà máy sản xuất thuốc lá cảm thấy có sự bất hòa rất lớn giữa công việc và những tác hại do thuốc lá gây ra cho xã hội. Như vậy, nhà quản lý cần phải tìm cách để giảm sự bất hòa này bằng các hoạt động hỗ trợ cho xã hội từ nguồn lợi do kinh doanh thuốc lá đem lại, hoặc tạo điều kiện làm việc và chính sách tiền lương động viên được nhân viên. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể sử dụng bản điều tra thái độ để dự báo hành vi trong tổ chức. Từ đó, có

được những phản hồi có giá trị cho biết nhân viên nhận thức như thế nào về điều kiện làm việc, nhận ra những vấn đề tiềm ẩn, chú ý của nhân viên sớm hơn, kịp thời ngăn ngừa hậu quả. Ví dụ, kết quả điều tra cho thấy nhân viên cảm thấy công việc không hấp dẫn, điều kiện làm việc không tốt. Vậy cần phải làm gì để tránh sự thuyên chuyển hay thái độ bất mãn của nhân viên.

D. HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Hài lòng trong công việc không còn nghi ngờ gì nữa đó là một thái độ nghiên cứu rộng rãi nhất trong hành vi tổ chức. Và như định nghĩa trong chương 1 đó là có sự khác biệt giữa giá trị phần thưởng mà nhân viên nhận được với giá trị phần thưởng mà họ tin có thể mình sẽ nhận được. Trong phần này chúng ta sẽ đề cập đến cách đo lường sự hài lòng, xác định nhân tố của hài lòng và ảnh hưởng của hài lòng đến năng suất, sự vắng mặt và thuyên chuyển.

I. Đo lường sự hài lòng trong công việc

Có hai phương pháp phổ biến nhất được áp dụng.

1. Đo lường chung bằng một câu hỏi: chỉ hỏi nhân viên một câu, đại loại như “sau khi xem xét tất cả các yếu tố, bạn hài lòng với công việc như thế nào?”. Người được hỏi sẽ trả lời bằng cách khoanh tròn một con số từ 1 đến 5 (1: rất bất mãn, 5: rất hài lòng).

2. Đo lường bằng cách cộng tổng điểm: phương pháp này khá phức tạp. Chúng ta phải biết những yếu tố quan trọng trong công việc và hỏi cảm nhận của nhân viên cho từng yếu tố. Các yếu tố này có thể là bản chất công việc, cách giám sát, tiền lương, cơ hội thăng tiến, các mối quan hệ với đồng nghiệp. Những yếu tố này được đo lường theo thang đo chuẩn

và sau đó cộng tất cả điểm số lại. Điểm càng cao cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên càng tăng.

Phương pháp nào có giá trị hơn? Bằng trực giác, chúng ta thấy rằng để đánh giá sự hài lòng của nhân viên, phương pháp 2 có lẽ chính xác hơn. Tuy nhiên nghiên cứu lại cho thấy phương pháp 1 lại có giá trị hơn. Giải thích cho vấn đề này như sau: khái niệm về hài lòng trong công việc vốn đã quá rộng do vậy một câu hỏi duy nhất dĩ nhiên là một cách đo lường hàm chứa nhiều hơn so với cách cộng tổng điểm.

II. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc

1. *Những công việc có tính thách thức trí tuệ.* Nhân viên thích những công việc tạo cho họ cơ hội thể hiện khả năng và kỹ năng của mình, thích sự đa dạng trong nhiệm vụ, tự do khi làm việc và có phản hồi về kết quả làm việc.
2. *Khen thưởng công bằng.* Khi tiền lương dựa trên yêu cầu công việc, kỹ năng cá nhân, và tiêu chuẩn trả lương chung được coi là công bằng, mọi người sẽ hài lòng. Tương tự như vậy là được thăng tiến trong công việc.
3. *Điều kiện làm việc thuận lợi.* Nhân viên cũng quan tâm đến môi trường làm việc sao cho tiện nghi và khuyến khích làm việc tốt.
4. *Đồng nghiệp ủng hộ.* Đối với hầu hết nhân viên, công việc rất cần sự tương tác xã hội. Do đó, một nơi làm việc mà đồng nghiệp thân thiện, ủng hộ sẽ làm tăng sự hài lòng cho nhân viên rất nhiều.
5. *Sự phù hợp giữa tính cách với công việc.* Như đã đề cập ở chương II, khi tính cách và công việc của nhân viên phù hợp thì họ sẽ càng hài lòng.

III. Sự hài lòng với công việc ở vai trò là biển độc lập.

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét sự hài lòng ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên như thế nào?

1 Hài lòng và năng suất

Quan điểm đầu tiên cho rằng quan hệ giữa hài lòng với năng suất được tóm tắt bằng câu nói: “người công nhân hạnh phúc là người công nhân làm việc có năng suất”. Tuy nhiên nếu có thêm các yếu tố khác tác động thì mối quan hệ này càng tích cực. Ví dụ, nhân viên làm việc năng suất hơn nếu không chịu áp lực hay bị kiểm soát bởi các yếu tố bên ngoài.

Có một quan điểm khác thể hiện mối quan hệ nhân quả giữa hài lòng và năng suất. Năng suất lao động dẫn đến hài lòng thay vì ngược lại. Ví dụ, khi làm việc có năng suất cao, tự ta sẽ cảm thấy hài lòng về điều đó. Ngoài ra, nếu tổ chức khen thưởng dựa trên năng suất thì khi năng suất càng cao, mức lương sẽ tăng, khả năng thăng tiến tốt, được khen ngợi, mức độ hài lòng của chúng ta với công việc sẽ càng cao

Tuy nhiên những nghiên cứu gần đây ủng hộ cho quan điểm đầu tiên. Đó là tổ chức có nhiều nhân viên hài lòng sẽ có hiệu quả làm việc cao hơn.

2 Hài lòng và sự vắng mặt

Mối quan hệ giữa hài lòng và vắng mặt là mối quan hệ tỉ lệ nghịch và gần như không hề thay đổi.

3 Sự hài lòng và thuyên chuyển

Sự hài lòng cũng có mối quan hệ nghịch biến với thuyên chuyển. Sự tương quan này cao hơn so với kết quả nghiên cứu về hài lòng và vắng mặt.

Tóm tắt

Trong chương này chúng ta đề cập đến tác động của nhận thức, giá trị và thái độ đến hành vi tổ chức.

- Nhận thức không chỉ ảnh hưởng đến hành vi của bản thân mà còn tác động đến những đánh giá về hành vi của người khác.
- Giá trị ảnh hưởng đến các quyết định, hành động cũng như sự lựa chọn mục tiêu.
- Nếu biết thái độ của một người, có thể dự báo được hành vi của họ, từ đó tìm cách loại bỏ những hành vi không mong muốn và khuyến khích những hành vi mong muốn.
- Hài lòng đóng vai trò vừa là biến độc lập vừa là biến phụ thuộc của mô hình hành vi tổ chức. Hài lòng trong bài này góp phần tăng năng suất, giảm vắng mặt và thuyên chuyển.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Quá trình nhận thức diễn ra theo mấy bước?
 - a. 3
 - b. 4
 - c. 5
 - d. 6
2. Để xác định hành vi cá nhân xuất phát từ ý muốn chủ quan hay yếu tố khách quan thì chúng ta phải dựa trên các yếu tố **ngoại trừ**:
 - a. Tính phân biệt.
 - b. Nhận thức.
 - c. Tính kiên định.
 - d. Tính đồng nhất.
3. Bạn đi làm trễ vào buổi sáng, sếp bạn cho rằng do bạn ngủ dậy trễ mà không hề nghĩ rằng do kẹt xe. Vậy sếp bạn có thể rơi vào dạng sai lệch nào khi phán xét người khác:
 - a. Tác động hào quang.
 - b. Sai lệch quy kết cơ bản.
 - c. Rập khuôn.
 - d. Phép chiếu.
4. Rokeach cho rằng giá trị phương tiện để đảm bảo an toàn cho gia đình là:
 - a. Vui vẻ.

- b. Có trách nhiệm.
 - c. Tha thứ.
 - d. Có khả năng.
5. Một trong bốn gợi ý sau đây không phải là thái độ:
- a. Năng suất làm việc.
 - b. HÀi lòng với công việc.
 - c. Gắn bó với công việc.
 - d. Cam kết với tổ chức.
6. Tất cả những yếu tố sau đều góp phần làm tăng sự HÀi lòng trong công việc **ngoại trừ**:
- a. Khen thưởng công bằng.
 - b. Công việc không có tính thách thức.
 - c. Ủng hộ của đồng nghiệp.
 - d. Điều kiện làm việc thuận lợi.
7. HÀi lòng trong công việc giữ vai trò nào trong mô hình hành vi tổ chức:
- a. Biến phụ thuộc.
 - b. Biến độc lập.
 - c. Biến ngoại suy.
 - d. a, b đều đúng.

Câu hỏi thảo luận

Trong một tình huống liên quan đến công việc, theo bạn, việc cố gắng xác định hành vi của một nhân viên là chủ quan hay khách quan có quan trọng không? Giải thích.

Giải đáp

Rất quan trọng, nhất là khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, giải thích hành vi đi trễ hay hoàn thành công việc không đúng hạn, hoặc khi khen thưởng.

Ví dụ: Khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao, người quản lý phải đánh giá xem:

- Do nhân viên có năng lực- yếu tố bên trong (chủ quan)- cần khen thưởng.
- Do may mắn- yếu tố bên ngoài (khách quan)- không cần khen thưởng.

Đáp án trắc nghiệm

1 a- 2b- 3b- 4c- 5a- 6b- 7d

Bài 4:

ĐỘNG VIÊN NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trong cuộc sống, mỗi người chúng ta đều có rất nhiều nhu cầu. Chính những nhu cầu này động viên chúng ta làm việc và nỗ lực phấn đấu. Bài 4 sẽ phân tích nhu cầu của con người dựa trên các học thuyết khác nhau, qua đó nhà quản lý có thể ứng dụng để động viên nhân viên. Chúng tôi hy vọng rằng, sau khi học xong bài 4, các bạn có thể:

- Hiểu về động viên và quá trình động viên.
- Biết được các lý thuyết động viên đầu tiên và đương thời về nhu cầu.
- Hiểu được lý thuyết kỳ vọng và ứng dụng vào các hình thức khen thưởng.
- Giải thích được lý thuyết mục tiêu và những đặc điểm của mục tiêu khi thiết lập.
- Nắm được ứng dụng của lý thuyết công bằng trong thực tế.

NỘI DUNG BÀI HỌC

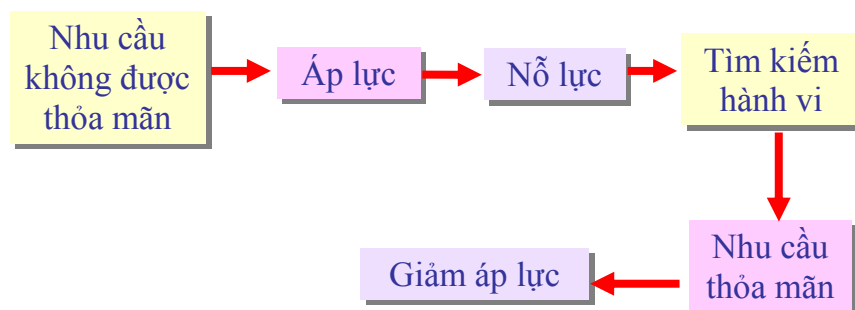
Trước tiên, chúng ta cần tìm hiểu xem động viên là gì?

I. Khái niệm về động viên.

Theo Robbins, *động viên là tinh thần sẵn sàng cố gắng ở mức cao hướng đến mục tiêu của tổ chức trong điều kiện một số nhu cầu của cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ.* Định nghĩa đề cập đến 3 yếu tố quan trọng là **sự cố gắng, mục tiêu của tổ chức và nhu cầu**. Ví dụ, khi có nhu cầu được mọi người khen ngợi, ta sẽ bị một áp lực buộc

phải nỗ lực để thỏa mãn cho được. Từ đó, chúng ta sẽ có những hành vi phù hợp để được khen như làm việc chăm chỉ, tích cực, ít vắng mặt, tăng năng suất, thể hiện sự hài lòng trong công việc. Khi mục tiêu khen ngợi đạt được, có nghĩa nhu cầu của chúng ta được thỏa mãn, áp lực sẽ giảm dần, quá trình động viên nỗ lực kết thúc, chúng ta lại có thể xây dựng những nhu cầu mới và tiếp tục nỗ lực phấn đấu. Tóm lại, *những người được động viên là những người đang ở trong trạng thái áp lực và để giải tỏa áp lực này, họ cần nỗ lực*. Khi nỗ lực thỏa mãn được nhu cầu của mình, thì áp lực sẽ giảm. Chúng ta có thể thấy quá trình thỏa mãn nhu cầu của con người trong hình 4.1

Hình 4.1 Quá trình động viên



Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p.168

II. Các lý thuyết về động viên

Các lý thuyết đầu tiên về động viên.

Từ thập niên 50, các khái niệm về động viên đã xuất hiện khá nhiều. Có 3 lý thuyết cụ thể trong giai đoạn này được coi là sự giải thích nổi

tiếng về động viên, mặc dù vẫn bị công kích dữ dội và bị đặt nhiều câu hỏi. Đó là lý thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow, lý thuyết X, Y và lý thuyết hai nhân tố.

1. Lý thuyết bậc thang nhu cầu

Abraham Maslow là người đề ra lý thuyết này. Ông cho rằng con người có 5 nhu cầu cơ bản, được sắp xếp theo thứ bậc:

- (1) *Nhu cầu sinh lý*: ăn, mặc, ở ...
- (2) *Nhu cầu an toàn*: được xã hội bảo vệ, không bị tổn thương về tinh thần lẫn thể xác.
- (3) *Nhu cầu xã hội*: liên quan đến tình bạn, tình yêu, được giao tiếp với mọi người.
- (4) *Nhu cầu được tôn trọng*: liên quan đến tự chủ, địa vị, được mọi người biết đến và chú ý.
- (5) *Nhu cầu tự thể hiện mình*: muốn trở thành một người theo khả năng của mình, được phát triển bản thân.

Con người được động viên để đạt được nhu cầu cao hơn sau khi nhu cầu bậc thấp như nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn được thỏa mãn. Điều này được Maslow gọi là quá trình gia tăng hài lòng. Lý thuyết này rút ra được một điều, nhà quản lý nếu muốn động viên ai thì cần phải biết họ đang ở bậc thang nhu cầu nào và tìm cách thỏa mãn bằng hoặc hơn mức nhu cầu này.

2. Lý thuyết X, Y.

Douglas McGregor đã đưa ra hai quan điểm trái ngược về con người như sau:

- Lý thuyết X giả định rằng nhân viên không thích làm việc, lười biếng, không thích chịu trách nhiệm và phải bị cưỡng bức để thực hiện công việc.
- Lý thuyết Y cho rằng nhân viên thích làm việc, sáng tạo, có trách nhiệm và có thể tự định hướng làm việc.

Có thể ứng dụng được điều gì từ học thuyết này? Để trả lời câu hỏi, chúng ta cần sử dụng lý thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow. Học thuyết X nói về những cá nhân đang ở mức nhu cầu bậc thấp, trong khi học thuyết Y giả định cá nhân đang ở nhu cầu bậc cao. McGregor tin rằng lý thuyết Y có hiệu lực hơn lý thuyết X. Do đó, ông đưa ra các ý tưởng như cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, thiết kế những công việc đòi hỏi có trách nhiệm và tính thách thức cao, xây dựng mối quan hệ làm việc trong nhóm tốt nhằm động viên cho nhân viên tới mức tối đa.

3. Lý thuyết hai nhân tố.

Lý thuyết này do Frederick Herzberg đưa ra. Ông cho rằng mối quan hệ của cá nhân với công việc là mối quan hệ cơ bản và thái độ hướng đến công việc có thể xác định được sự thành công hay thất bại của chính cá nhân đó. Theo học thuyết này, nhân tố bên trong liên quan đến hài lòng trong công việc còn nhân tố bên ngoài dẫn đến sự bất mãn. Hình 4.2 cho thấy những nhân tố bên phải là nhân tố bên trong (nhân tố động viên) và bên trái là nhân tố bên ngoài (nhân tố duy trì)

Hình 4.2 So sánh giữa người hài lòng và không hài lòng với công việc

Nhân tố duy trì (nhân tố bên ngoài)	Nhân tố động viên (nhân tố bên trong)
1. An toàn.	1. Phát triển.
2. Địa vị.	2. Tiến bộ.
3. Các mối quan hệ với cấp dưới.	3. Trách nhiệm.
4. Cuộc sống cá nhân.	4. Công việc.
5. Quan hệ với đồng nghiệp.	5. Nhận biết.
6. Mức lương.	6. Thành tựu.
7. Điều kiện làm việc.	
Mối quan hệ với người giám sát.	
9. Giám sát.	
. Chính sách và quản trị của công ty.	
	
Nhân tố tạo ra sự bất mãn	Nhân tố tạo ra sự hài lòng

Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p.172

Học thuyết này giúp cho nhà quản lý biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. Như vậy nhà quản lý phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát, và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản lý cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, được nhận biết, bản thân công việc, trách nhiệm và phát triển. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao một công việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.

Các học thuyết đương thời về động viên.

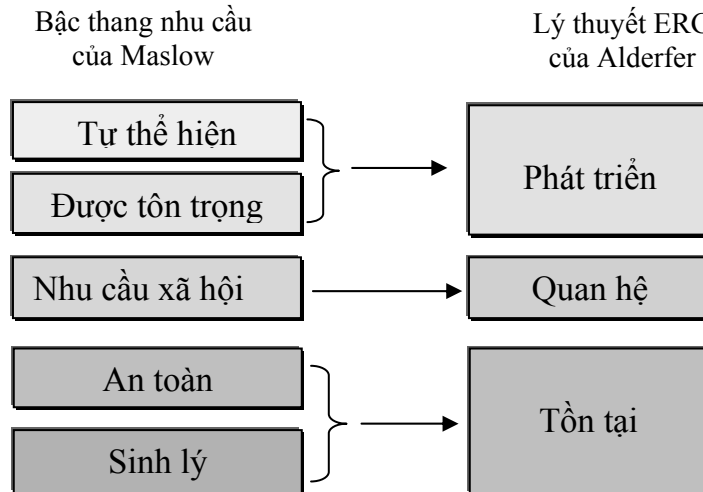
4. Lý thuyết ERG

Lý thuyết này do học giả về hành vi tổ chức Clayton Alderfer đề xướng để khắc phục những vấn đề gặp phải trong lý thuyết của Maslow. Lý thuyết này nhóm nhu cầu con người thành 3 nhóm: tồn tại (Existence); quan hệ (Relatedness) và phát triển (Growth). So sánh 3 nhu cầu này với 5 nhu cầu của Maslow ta sẽ thấy mối tương quan theo hình 4.3.

Khác với mô hình của Maslow, lý thuyết ERG đề cập đến *qui trình thoái lui khi thất bại*. Quy trình này cho rằng khi không thể thỏa mãn nhu cầu cao hơn, chúng ta sẽ quay trở về mức nhu cầu thấp hơn. Còn với Maslow thì con người vẫn ở mức nhu cầu mong muốn và tìm mọi cách để thỏa mãn nhu cầu này. Lý thuyết ERG trên thực tế được các nhà quản

lý vận dụng dưới hình thức trả lương theo kỹ năng của nhân viên. Có nghĩa là tiền lương sẽ tăng lên theo số kỹ năng nhân viên có được hay số công việc mà họ hoàn thành. Hình thức này khuyến khích người lao động học tập, trau dồi thêm kỹ năng và phát triển nghề nghiệp.

Hình 4.3 So sánh nhu cầu của Maslow và lý thuyết ERG của Alderfer



5. Lý thuyết McClelland về nhu cầu

Lý thuyết này tập trung vào 3 nhu cầu: thành công, quyền lực và liên minh.

Nhu cầu thành tích: một người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của mình, thích thành công khi cạnh tranh và cần nhận được phản hồi về kết quả công việc của mình một cách rõ ràng.

Nhu cầu quyền lực: những người có nhu cầu quyền lực mong muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát tài nguyên, kiểm soát con người nếu có lợi cho họ.

Nhu cầu liên minh: mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau.

Ứng dụng vào thực tế, ta có thể nhận ra rằng cá nhân có nhu cầu về thành tích cao sẽ thành công trong các hoạt động doanh nghiệp. Nhưng có nhu cầu thành tích cao không nhất thiết sẽ trở thành một nhà quản lý tốt, đặc biệt trong các tổ chức lớn. Vì họ chỉ quan tâm để cá nhân mình làm cho tốt mà không có ảnh hưởng đến những người khác để họ cũng làm việc tốt. Trong khi đó, nhu cầu về quyền lực và liên minh có liên quan chặt chẽ đến thành công trong quản lý. Người quản lý làm việc tốt nhất khi có nhu cầu về quyền lực cao và nhu cầu liên minh thấp.

Một kết luận khác rút ra từ lý thuyết này là nhu cầu thành tích có thể được khuyến khích phát triển thông qua đào tạo. Do đó, tổ chức có thể tổ chức các chương trình đào tạo để phát huy thế mạnh của các nhu cầu này. Ví dụ, nhân viên có thể được đào tạo những cách suy nghĩ để đạt kết quả cao trong công việc, biết cách giành chiến thắng, biết cách phản ứng theo tình huống...Chương trình đào tạo theo dạng này thường dành cho những nhân viên đang làm những công việc đòi hỏi phát huy nhu cầu thành tích cao như bán hàng.

Trên thực tế, các lý thuyết X, Y; học thuyết hai nhân tố, lý thuyết của McClelland về nhu cầu còn được các nhà quản lý vận dụng trong các chương trình khuyến khích sự tham gia của nhân viên. Chương trình này

nhằm tận dụng tối đa khả năng của nhân viên và khuyến khích họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Cụ thể là cho họ tham gia vào quá trình quản lý của tổ chức, cử đại diện của mình tham gia vào nhóm ra quyết định trong công ty hay tham gia vào quá trình quản lý chất lượng, chia cổ phiếu cho nhân viên. Đối với lý thuyết X, Y, chương trình này nhấn mạnh đến việc nhân viên là người thích làm việc, có trách nhiệm và có thể tự định hướng làm việc, do đó cần cho họ tham gia vào quá trình quản lý. Đối với lý thuyết hai nhân tố, thì việc tham gia của nhân viên vào các hoạt động quản trị và ra quyết định là một nhân tố động viên bên trong giúp họ được phát triển, cảm thấy có trách nhiệm. Đồng thời, chương trình này cũng nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhân viên như nhu cầu thành tích, được tôn trọng, được nhận biết, phát triển...

6. Lý thuyết mong đợi.

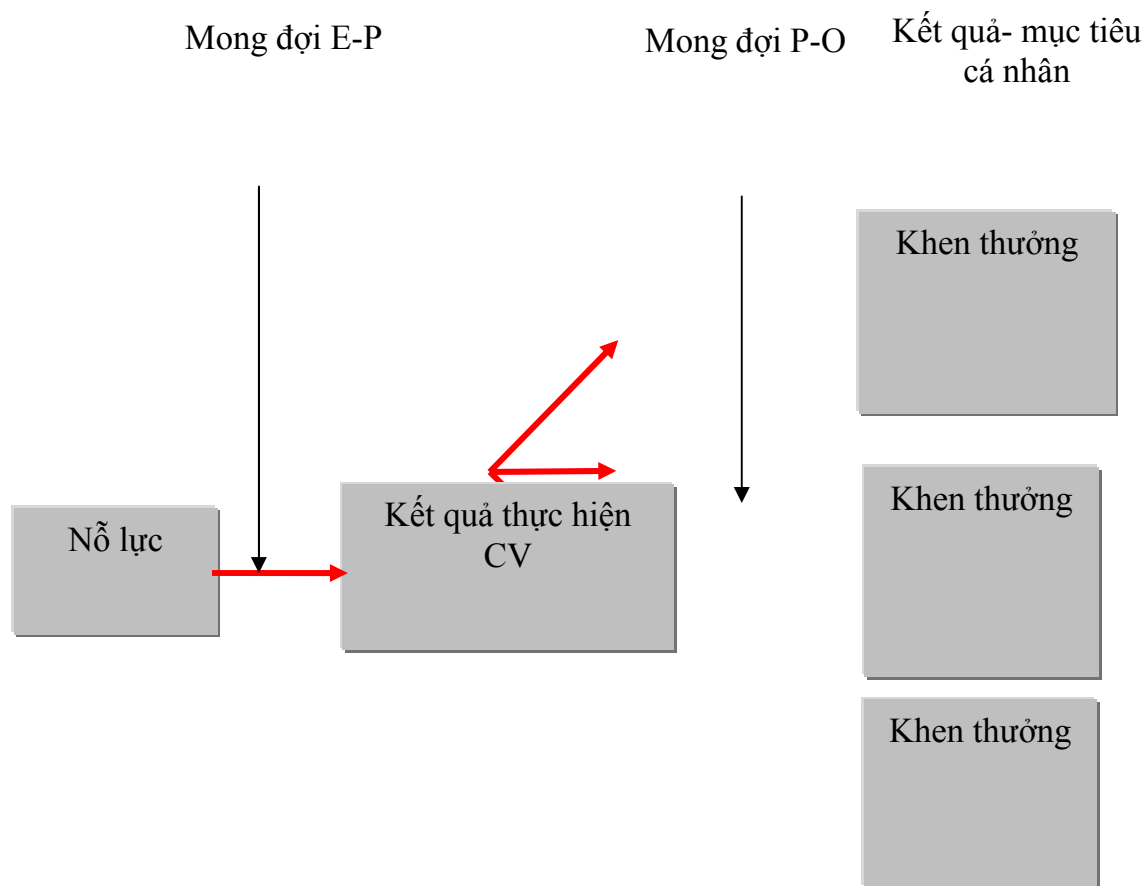
Lý thuyết này dựa trên ý tưởng cho rằng con người sẽ nỗ lực làm việc khi biết rằng những nỗ lực này sẽ mang lại kết quả như mình mong muốn. Ví dụ, chúng ta cố gắng làm việc vì tin rằng mình sẽ được khen ngợi; từ đó, tổ chức sẽ khen thưởng như tăng lương, tiền thưởng hay thăng tiến trong công việc.. và sự khen thưởng này thỏa mãn nhu cầu của chúng ta (được khen thưởng, thăng tiến..) .

Mô hình học thuyết mong đợi được trình bày ở hình 4.3 cho thấy yếu tố quan trọng nhất được quan tâm trong lý thuyết này chính là nỗ lực, đồng thời thể hiện các mối quan hệ:

- **Quan hệ giữa cố gắng-kết quả thực hiện công việc (Effort-Performance):** mỗi cá nhân tự nhận thức được cố gắng của họ sẽ mang lại kết quả công việc ở mức độ nhất định nào đó.

- **Quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc và khen thưởng** (Performance-Outcome) cho biết nhận thức của các cá nhân về kết quả thực hiện công việc sẽ mang lại cho họ phần thưởng như thế nào.
- **Quan hệ giữa khen thưởng và mục tiêu cá nhân** cho biết mức độ hài lòng của cá nhân khi được tổ chức khen thưởng có đáp ứng được mục tiêu hay nhu cầu cá nhân không và tính hấp dẫn của những phần thưởng này đối với cá nhân.

Hình 4.3: Học thuyết mong đợi



Nguồn: McShane S.L. et al(2005), Organizational Behavior, p.148

Khi ứng dụng học thuyết này trong thực tế, các nhà quản lý phải dựa trên các mối quan hệ để có biện pháp động viên phù hợp. Có thể tóm tắt các hình thức động viên như sau:

Bảng 4.4: Áp dụng học thuyết mong đợi.

Mối quan hệ	Mục tiêu	Áp dụng
Cố gắng-kết quả thực hiện công việc	Tăng niềm tin về khả năng thành công trong công việc của nhân viên	Tuyển chọn những người có kiến thức và kỹ năng như yêu cầu Đào tạo theo yêu cầu, có bảng mô tả công việc rõ ràng Cung cấp đầy đủ nguồn lực và thời gian Phân công nhiệm vụ đơn giản và tăng dần cho đến khi nhân viên trở nên thông thạo công việc Giới thiệu các nhân viên tiêu biểu đã thực hiện thành công nhiệm vụ của mình. Huấn luyện cho nhân viên nếu họ thiếu tự tin.
Kết quả thực hiện	Tăng lòng tin trong	Đánh giá kết quả thực hiện công việc chính xác

công việc và khen thưởng	nhân viên về kết quả thực hiện công việc tốt sẽ nhận được phần thưởng có giá trị	Giải thích rõ ràng về phần thưởng từ kết quả thực hiện công việc Công khai mức khen thưởng của nhân viên dựa trên kết quả thực hiện công việc trong quá khứ Nêu gương những nhân viên làm việc tốt nhận được phần thưởng cao
--------------------------	--	--

Khen thưởng- mục tiêu cá nhân	Tăng kỳ vọng phần thưởng từ kết quả thực hiện công việc như mong muốn	Đặt ra những phần thưởng mà nhân viên cho là có giá trị Cá nhân hóa khen thưởng Giảm thiểu sự chênh lệch giữa khen thưởng và kỳ vọng
-------------------------------	---	--

Nguồn: McShane S.L. et al(2005), Organizational Behavior, p.150

Hình thức trả lương linh động là một ứng dụng từ học thuyết kỳ vọng. Các chương trình phổ biến thường thấy là trả theo số lượng sản phẩm làm ra, phân chia lợi nhuận của công ty, phân chia tỉ lệ lợi nhuận do nhân viên làm ra hay tiền thưởng, tiền hoa hồng....

7. Lý thuyết thiết lập mục tiêu.

Theo lý thuyết này, thiết lập mục tiêu là một quá trình động viên nhân viên và làm rõ vai trò của họ thông qua các mục tiêu thực hiện công việc. Nhiều tổ chức áp dụng tiến trình thiết lập mục tiêu có tên phổ biến là **MBO** (Management by Objectives- quản lý bằng mục tiêu). Theo tiến trình này, mục tiêu của tổ chức sẽ được đưa xuống cho từng đơn vị sản xuất, từng cá nhân. Mục tiêu đặt ra phải có những đặc điểm sau:

- **Cụ thể:** nhân viên sẽ cố gắng làm việc nhiều hơn nếu họ biết cụ thể nhiệm vụ của mình. Nếu nhà quản lý chỉ nói rằng phải cố gắng làm việc hết mình, họ sẽ cảm thấy khó hiểu khi chưa biết cố gắng hết mình để làm việc gì.
- **Phù hợp:** mục tiêu đặt ra phải tương thích với công việc và khả năng kiểm soát của nhân viên. Ví dụ, mục tiêu tiết kiệm nguyên liệu sản xuất sẽ không phù hợp với nhân viên văn phòng vì công việc của họ không liên quan đến sử dụng nguyên liệu sản xuất.
- **Có tính thách thức:** mục tiêu có tính thách thức sẽ tác động đến nhu cầu thành tích hay nhu cầu phát triển của nhân viên. Dĩ nhiên, khi đặt ra mục tiêu này phải xét đến yếu tố nguồn lực cần thiết cung cấp cho nhân viên cũng như không quá áp lực cho họ. Ví dụ, đặt cho nhân viên bán hàng một mức doanh số cao trong năm nay có thể sẽ là một thách thức.
- **Có cam kết thực hiện:** để nhân viên cam kết thực hiện mục tiêu, thì nhà quản lý phải đặt ra được các mục tiêu có tính thách thức ở mức tối ưu và có khả năng động viên nhân viên hoàn thành mục tiêu này. Đưa ra một mục tiêu vượt quá khả năng của họ (như tăng doanh số bán trong một thị trường đang suy thoái nghiêm trọng) có thể sẽ làm triệt tiêu động lực thực hiện mục tiêu đề ra của họ.

- **Tham gia đưa ra mục tiêu:** nếu nhân viên được tham gia vào quá trình đề ra mục tiêu, thì mục tiêu đó sẽ hiệu quả hơn vì nó phù hợp với khả năng và nguồn lực cần thiết hiện có của nhân viên đồng thời cũng phù hợp với kiến thức, và thông tin nhân viên có được, mục tiêu đặt ra sẽ có chất lượng hơn.
- **Phản hồi kết quả thực hiện mục tiêu:** việc phản hồi cho nhân viên biết được họ có đạt được mục tiêu hay không hoặc làm như thế nào để đạt được mục tiêu là hết sức cần thiết. Ngoài ra, phản hồi cũng là một hình thức động viên để thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

Lý thuyết này cũng gặp một số hạn chế. Ví dụ khi mục tiêu có liên quan chặt chẽ đến khen thưởng bằng tiền, nhiều nhân viên có khuynh hướng lựa chọn những mục tiêu đơn giản hơn là mục tiêu phức tạp. Ngoài ra, khó có thể áp dụng phương pháp động viên qua mục tiêu trong tất cả các công việc. Dù vậy, quản lý bằng mục tiêu hiện nay đang được áp dụng rộng rãi để thay thế hệ thống đánh giá công việc truyền thống. Nhân viên được đánh giá thông qua việc có đạt được mục tiêu hay không? Cách đánh giá này góp phần cải thiện kết quả công việc, giảm bớt cảm giác bất công trong nhân viên. Ngoài ra, cách động viên này cũng giúp nhân viên biết được các mục tiêu làm việc cụ thể, nhận được phản hồi về kết quả làm việc, được tạo điều kiện thuận lợi để giải quyết công việc nhằm đạt được mục tiêu.

8. Lý thuyết công bằng

Lý thuyết này cho rằng cá nhân thường so sánh tỉ lệ giữa thành quả (O: outcome) của họ và những công sức (I: Inputs) của họ bỏ ra để có được thành quả đó với những người khác, từ đó có phản ứng để loại bỏ bất cứ sự bất công nào nếu có. Công sức ở đây được hiểu là kỹ năng, sự

cố gắng, kinh nghiệm, thời gian làm việc và những đóng góp khác cho tổ chức. Nhân viên có thể so sánh mình với những người khác làm cùng công việc trong cùng tổ chức hoặc ở tổ chức khác. Ngoài ra, họ cũng có thể so sánh công việc hiện tại của mình với những công việc khác họ đã từng làm. Khi tiến hành so sánh, họ sẽ nhận thức là đã có hay không sự công bằng (bảng 4.5).

Bảng 4.5: Lý thuyết công bằng

Tỉ lệ so sánh	Nhận thức
$O/IA^* < O/IB$	Không công bằng do khen thưởng dưới mức
$O/IA = O/IB$	Công bằng
$O/IA > O/IB$	Không công bằng do khen thưởng quá mức

Ghi chú A và B là hai nhân viên được so sánh với nhau

Khi nhân viên cảm thấy không công bằng vì họ bị thua thiệt so với người khác, họ sẽ có một số phản ứng như sau:

- (1) Không bỏ ra nhiều công sức nữa.
- (2) Thay đổi thành quả (ví dụ: chú trọng đến số lượng, giảm chất lượng).
- (3) Thay đổi nhận thức về mình (trước kia tôi nghĩ mình làm việc ở mức trung bình, nhưng giờ tôi thấy mình làm việc rất chăm chỉ).
- (4) Thay đổi nhận thức về người khác (thật ra Dũng làm việc không tốt như tôi đã nghĩ).
- (5) Lựa chọn sự so sánh khác (tôi làm việc tốt hơn cha mình lúc ông ấy ở tuổi tôi).

(6) Rời bỏ tổ chức.

Các học giả hành vi đánh giá lý thuyết này ít có giá trị thực tiễn. Nó có những hạn chế như - thiếu tính cụ thể để dự báo nhu cầu động viên của nhân viên cũng như hành vi của họ; - không cho thấy những thành quả hay công sức nào là có giá trị nhất; - không đưa ra những so sánh khác ngoài O/I; giả định nhân viên có tính cá nhân, ích kỷ và hành xử theo lý trí là không chính xác vì trên thực tế, vẫn có những người sống vì người khác; - sự công bằng hay bất công là hoàn toàn dựa trên cảm nhận cá nhân.

Tóm tắt

Trong chương này, chúng ta đề cập đến những lý thuyết động viên để giải thích tại sao có sự chuyển đổi hoặc tại sao trong cùng một tổ chức, có người làm việc với năng suất cao có người lại không? Mỗi lý thuyết có những thế mạnh riêng của mình trong dự báo hành vi. Có thể tóm tắt và đánh giá khả năng dự báo của các nhóm lý thuyết này như sau:

Lý thuyết nhu cầu cho thấy mối quan hệ giữa thành tựu và năng suất cũng như có giá trị dự báo về mức độ hài lòng trong công việc.

Lý thuyết thiết lập mục tiêu giúp giải thích về biến năng suất trong mô hình hành vi tổ chức nhưng lại không đề cập đến sự vắng mặt, tỷ lệ chuyển đổi và sự hài lòng.

Lý thuyết công bằng giải thích cả bốn biến phụ thuộc. Tuy nhiên, nó dự báo về sự vắng mặt và mức độ chuyển đổi tốt hơn so với dự báo về năng suất.

Lý thuyết kỳ vọng giải thích khá rõ về năng suất, sự vắng mặt và tỷ lệ chuyển đổi của nhân viên trong tổ chức. Nhưng ứng dụng của lý

thuyết này không cao do những giả định của nó chỉ liên quan đến các quyết định của nhân viên có tính hợp lý cao.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Học thuyết nào được đưa ra để khắc phục những nhược điểm của học thuyết Maslow?

- a. Học thuyết ERG.
- b. Học thuyết công bằng.
- c. Học thuyết McClelland.
- d. Học thuyết mong đợi.

2. Trong học thuyết công bằng, cá nhân được đánh giá dựa trên:

- a. Tỷ lệ giữa chi phí và lợi ích.
- b. Sự đánh đổi giữa hiệu suất và hiệu quả.
- c. Sự đánh đổi giữa chất lượng và số lượng.
- d. Tỷ lệ giữa thành quả và công sức.

3. Khi nhân viên cảm thấy không công bằng, họ có thể phản ứng theo mấy cách:

- a. 4
- b. 5
- c. 6
- d. 7

4. Trong học thuyết mong đợi, niềm tin nhận được phần thưởng có giá trị nếu thực hiện công việc tốt cho ta thấy:

- a. Mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả thực hiện công việc.
- b. Mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc và khen thưởng của tổ chức.
- c. Mối quan hệ giữa khen thưởng của tổ chức và mục tiêu cá nhân.
- d. Tất cả đều đúng.

5. Theo lý thuyết thiết lập mục tiêu thì khi đưa ra mục tiêu không xét đến yếu tố nào?

- a. Tính cụ thể.
- b. Hiệu suất thấp.
- c. Sự phản hồi.
- d. Tính thách thức.

6. Yếu tố nào sau đây là yếu tố động viên trong học thuyết hai nhân tố:

- a. Mối quan hệ với cấp trên.
- b. Điều kiện làm việc.
- c. Trách nhiệm.
- d. Địa vị.

7. Một người có nhu cầu thành tích cao thường thích môi trường làm việc:

- a. Ít thông tin phản hồi.
- b. Mức độ rủi ro thấp.
- c. Cơ hội phát triển các mối quan hệ bạn bè cao.
- d. Được phản hồi về kết quả thực hiện công việc.

8. Theo Herzberg, khi nhà quản lý loại bỏ những yếu tố gây bất mãn trong nhân viên thì họ sẽ hài lòng với công việc:

a. Đúng.

b. Sai.

9. Lý thuyết công bằng cho chúng ta thấy mỗi cá nhân không chỉ quan tâm đến phần thưởng mà họ nhận được so với công sức họ bỏ ra mà còn so sánh tỉ lệ này với những người khác.

a. Đúng.

b. Sai.

Đáp án: 1a, 2d, 3c, 4b, 5b, 6c, 7d, 8b, 9a

PHẦN II:

CẤP ĐỘ NHÓM

Bài 5:

CƠ SỞ HÀNH VI CỦA NHÓM

Chào các bạn,

Chúng ta lại gặp nhau ở bài 5. Ở bài này, các bạn sẽ bước sang một cấp độ mới, đó là cấp độ nhóm. Nên biết rằng khi làm việc trong một nhóm, cá nhân sẽ có những hành động khác với khi làm việc một mình. Ví dụ, khi làm việc độc lập, bạn có thể linh động giải quyết công việc theo ý muốn của mình, nhưng vào một nhóm, bạn phải giải quyết công việc theo đúng thời hạn do nhóm đặt ra và theo cách mà cả nhóm đã quyết định.

Sau khi đọc xong bài này, bạn hãy cố gắng trả lời được những câu hỏi sau:

- Định nghĩa về nhóm và lý do cần phải hình thành nhóm trong tổ chức?
- Hành vi của nhóm chịu ảnh hưởng của những yếu tố nào?"
- Khi nhóm ra một quyết định chung, liệu có khó khăn không? có tốt hơn không so với ra quyết định cá nhân?

NỘI DUNG BÀI HỌC.

I. Định nghĩa nhóm và lý do hình thành nhóm.

1. Định nghĩa.

Nhóm là hai hay nhiều cá nhân, có tác động qua lại và phụ thuộc lẫn nhau, cùng đến với nhau để đạt đến những mục tiêu cụ thể. Các nhóm tồn tại để cùng hoàn thành những mục tiêu do tổ chức đặt ra. Ví dụ, lắp ráp một sản phẩm, cung cấp dịch vụ cho khách hàng, thiết kế một thiết bị sản xuất mới hay cùng ra những quyết định quan trọng. Tuy nhiên không phải bất cứ sự kết hợp nào cũng được coi là một nhóm. Có nhiều người cùng đi chung, làm chung với nhau nhưng lại không có cùng mục tiêu hay không có sự phụ thuộc lẫn nhau thì không được coi là nhóm. Ví dụ, những người bạn hẹn nhau ăn trưa thì không thể gọi là nhóm chính thức vì họ chẳng có mục tiêu tổ chức chung, không có hoặc có rất ít sự phụ thuộc lẫn nhau.

2. Lý do hình thành nhóm trong tổ chức.

Sau khi đọc xong định nghĩa, có lẽ các bạn sẽ đặt ra câu hỏi: trong tổ chức, *có cần thiết phải làm việc theo nhóm hay không? có cần tham gia vào nhóm hay không?*:

Đối với tổ chức, làm việc nhóm có những lợi ích sau:

- Đưa ra quyết định chính xác hơn (vấn đề này sẽ được làm rõ hơn trong phần sau).
- Phát triển các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn.
- Tạo ra một lực lượng lao động khí thế hơn so với làm việc đơn lẻ.

Đối với nhân viên, làm việc theo nhóm sẽ mang lại những lợi ích sau:

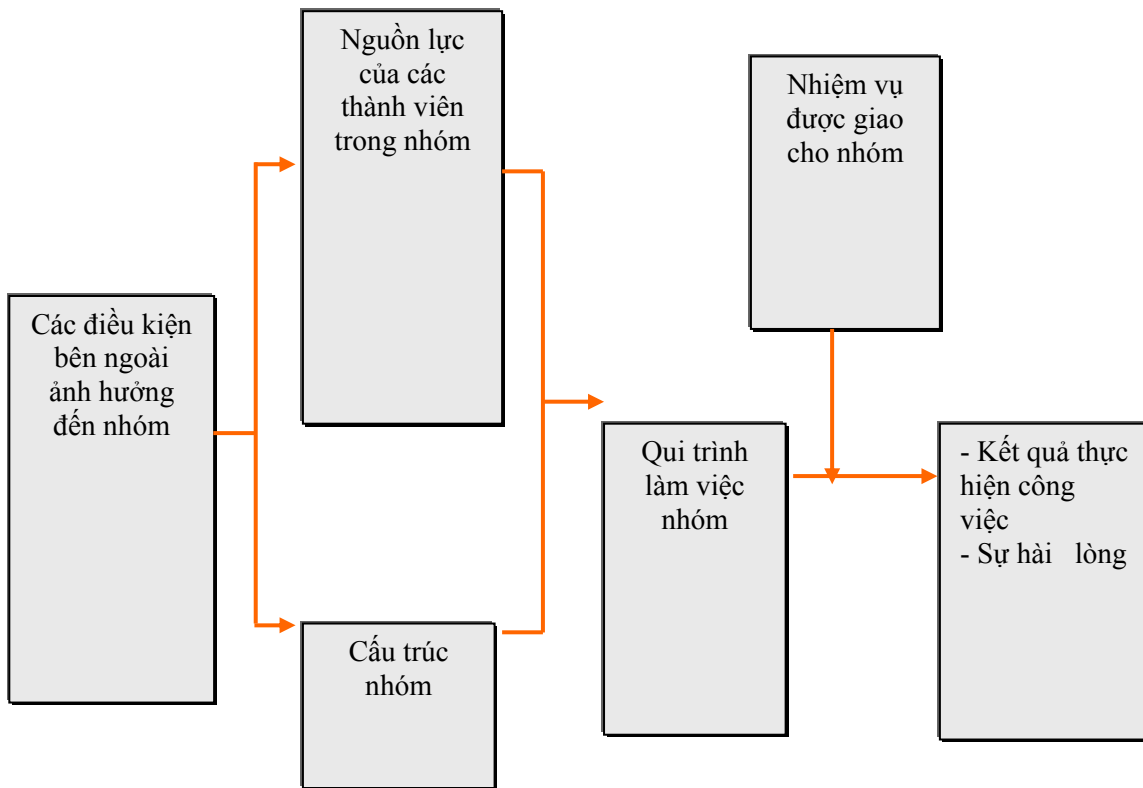
- Cảm thấy mối quan hệ với những người khác, được động viên để hoàn thành mục tiêu chung của nhóm.
- Có thể thực hiện nhiều công việc khác nhau trong nhóm (giảm bớt sự nhàm chán vì chỉ thực hiện một công việc duy nhất).
- Thỏa mãn được các nhu cầu về an toàn, quyền lực, liên minh và địa vị.

II. Mô hình hành vi làm việc nhóm.

Đôi khi chúng ta có thể thắc mắc rằng: tại sao trong tổ chức, có những nhóm làm việc tốt hơn những nhóm khác? Tại sao có những nhóm mà các thành viên chấp hành rất nghiêm túc các quy định làm việc của nhóm?

Câu trả lời không đơn giản chút nào vì kết quả làm việc của nhóm phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Ví dụ, chúng ta đều biết rằng, nhóm không thể tồn tại đơn lẻ. Nhóm là một phần của tổ chức, do đó nó cũng *chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài liên quan đến tổ chức*. Hơn nữa, thành công của nhóm còn phụ thuộc vào *nguồn lực của các thành viên trong nhóm* như trí thông minh, khả năng, tính cách, nhu cầu động viên cũng như phụ thuộc vào *cơ cấu của nhóm* khi xác định những vai trò và chuẩn mực cho nhóm. Cuối cùng, *quy trình làm việc nhóm và nhiệm vụ mà nhóm* được giao cũng góp phần tác động đến kết quả công việc và sự hài lòng của các thành viên trong nhóm. Để hiểu rõ hơn về vấn đề này, hãy xem mô hình hành vi của nhóm trong hình 5.1.

Hình 5.1 Mô hình hành vi nhóm



Nguồn: Robbins P.S.(1999), Organizational Behavior, p. 247

Theo hình trên, sự thành bại của một nhóm sẽ được quyết định bởi các yếu tố: các điều kiện bên ngoài, nguồn lực của các thành viên trong nhóm, cấu trúc nhóm, quy trình làm việc nhóm và nhiệm vụ được giao. Chúng ta sẽ cùng nhau phân tích từng yếu tố.

1. Các điều kiện bên ngoài ảnh hưởng đến nhóm

Dưới đây là một số điều kiện bên ngoài ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của nhóm và mức độ hài lòng của nhân viên.

- *Chiến lược của tổ chức.* Ví dụ, nếu chiến lược của tổ chức là giảm chi phí, tăng chất lượng thì nguồn tài nguyên phân bổ cho nhóm để thực hiện công việc có thể sẽ bị cắt giảm, điều này buộc nhóm phải có những

thay đổi để duy trì kết quả công việc. Mức độ hài lòng sẽ không tăng, nếu không muốn nói là giảm sút.

- *Bộ máy tổ chức.* Bộ máy này có cho phép nhóm ra quyết định không? khi làm việc có phải báo cáo cho ai không? Nếu bộ máy quá cồng kềnh và cứng nhắc thì kết quả làm việc của nhóm và sự hài lòng của các thành viên cũng bị ảnh hưởng.
- *Các quy định do tổ chức đề ra một cách chính thức* sẽ là những ràng buộc cho nhóm khi thực hiện công việc.
- *Nguồn lực của tổ chức* liên quan đến khả năng tài chính, các trang thiết bị làm việc, thời gian. Nếu nguồn tài chính dồi dào, trang thiết bị làm việc hiện đại, thời gian không quá gấp rút thì hiệu quả làm việc của nhóm sẽ tăng lên.
- *Quá trình tuyển chọn nhân sự của tổ chức* có phù hợp với nhu cầu hay đặc điểm của nhóm hay không? Nếu không, có thể sẽ xuất hiện những mâu thuẫn phi chức năng trong nhóm. Ở bài 7, chúng ta sẽ thấy rõ ảnh hưởng của mâu thuẫn này đến kết quả làm việc của nhóm.
- *Hệ thống đánh giá thực hiện công việc và hệ thống khen thưởng* có khuyến khích, động viên nhóm cố gắng làm việc hay không?
- *Văn hóa tổ chức.* Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến nhóm như thế nào? Chúng ta sẽ cùng nhau nghiên cứu chi tiết trong bài 9.
- *Bố trí nơi làm việc* có tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên trong nhóm gặp gỡ và trao đổi công việc hay không.

2. Nguồn lực của các thành viên trong nhóm.

2.1 Khả năng.

Khả năng là tập hợp những thước đo qua đó xác định các thành viên có thể làm được công việc của nhóm hay không và hiệu quả thực hiện công việc ở mức độ nào? Những khả năng quan trọng trong làm việc nhóm là:

- Khả năng giao tiếp cá nhân.
- Quản lý mâu thuẫn và giải quyết mâu thuẫn.
- Hợp tác giải quyết vấn đề.
- Thông tin liên lạc.

2.2 Đặc tính cá nhân.

Các đặc tính cá nhân cho thấy người có tính xã hội, cởi mở, linh động và sáng tạo sẽ có mối quan hệ tích cực đến năng suất, tinh thần làm việc và độ vững chắc của nhóm. Ngược lại, những người có tính độc đoán, thích thống trị và không thích tuân theo những quy định sẽ làm giảm năng suất, tinh thần và độ vững chắc này.

3. Cấu trúc của nhóm.

Nhóm không phải là một hình thức vô tổ chức. Nó có cơ cấu hoạt động và từ đó định hình hành vi của các thành viên, đồng thời dự báo các hành vi của nhóm cũng như kết quả công việc của nhóm. Vậy những yếu tố nào góp phần tạo ra cấu trúc một nhóm?

3.1 Người lãnh đạo chính thức.

Mọi nhóm đều cần có người lãnh đạo chính thức. Người này cần có khả năng ảnh hưởng đến các thành viên trong nhóm để đạt được mục tiêu chung. Trong bài 7 của phần cấp độ nhóm, chúng ta sẽ phân tích rõ hơn.

3.2 Vai trò

Vai trò là một tập hợp những hành vi mong đợi dành cho một người đang ở một vị trí nào đó trong một đơn vị xã hội. Trong cuộc sống, chúng ta có thể giữ nhiều vai trò khác nhau. Ví dụ giám đốc một nhà máy điện cần có một số các vai trò để hoàn thành nhiệm vụ của mình: vừa như một nhân viên ngành điện, một kỹ sư điện, vừa là người quản lý công việc của nhà máy. Ngoài ra, ông giám đốc này trong gia đình còn là người chồng, người cha, thành viên của câu lạc bộ tennis...Giữ nhiều vai trò trong cuộc sống đôi khi sẽ gặp phải mâu thuẫn giữa các vai trò. Ví dụ, để là một người cha tốt, giám đốc cần giảm bớt các buổi tiếp khách sau giờ làm việc. Điều này cũng có nghĩa, cơ hội thành công trong nghề nghiệp sẽ bị ảnh hưởng. Vậy vai trò của nhóm ảnh hưởng gì đến kết quả công việc của nhóm? Nghiên cứu cho thấy rằng, nhận thức của người quản lý về công việc của nhóm sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc. Như vậy, nếu nhận thức về vai trò của nhóm đáp ứng được kỳ vọng của nhà quản lý, nhóm sẽ nhận được những đánh giá cao cho nhiệm vụ nhóm đảm trách.

3.3 Các chuẩn mực.

Mỗi nhóm đều phải hình thành chuẩn mực riêng cho mình. *Chuẩn mực cho các thành viên trong nhóm biết những gì họ phải làm hoặc không được làm trong một số tình huống.* Ví dụ, không được nói chuyện riêng trong lúc đang thảo luận. Các chuẩn mực của mỗi nhóm, mỗi cộng đồng và mỗi xã hội sẽ khác nhau. Các chuẩn mực chính thức sẽ được viết

ra giấy như một cẩm nang của tổ chức, trong đó trình bày những luật lệ, những thủ tục nhân viên phải tuân theo. Tuy nhiên phần lớn các chuẩn mực là không chính thức mà mọi người ngầm quy ước với nhau. Ví dụ, chúng ta không cần ai nói cũng tự biết không nên bàn tán nói chuyện quá nhiều trong khi sắp đang đi kiểm tra, giám sát... Chuẩn mực giúp cho:

- Duy trì sự sống còn của nhóm.
- Tăng khả năng dự đoán hành vi của các thành viên trong nhóm.
- Giảm những quan hệ rắc rối giữa các thành viên trong nhóm.
- Giúp phân biệt các nhóm khác nhau.

Như vậy, nếu biết được các chuẩn mực của nhóm, người quản lý có thể giải thích được hành vi của các thành viên trong nhóm. Bên cạnh đó, nếu các chuẩn mực hỗ trợ tích cực cho kết quả công việc, người quản lý có thể hy vọng nhiều vào quá trình thực hiện công việc của từng cá nhân. Tương tự như vậy, tỉ lệ vắng mặt cao hay thấp trong một nhóm cũng phụ thuộc vào chuẩn mực do nhóm đề ra. Tuy nhiên, điều chúng ta cần quan tâm hơn cả là sự tuân thủ các chuẩn mực trong nhóm của các thành viên. Chuẩn mực đề ra mà mức độ tuân thủ không cao thì sẽ ảnh hưởng đến công việc chung. Vậy làm thế nào để các thành viên trong nhóm tuân thủ các chuẩn mực. Điều này phụ thuộc vào ý thức của họ về tầm quan trọng của nhóm. Nếu ý thức là nhóm rất quan trọng với mình thì mức độ tuân thủ sẽ cao. Ngoài ra, nhóm có thể tạo ra những áp lực buộc các thành viên tuân theo.

3.4 Địa vị

Địa vị theo định nghĩa của xã hội là vị trí hay thứ hạng do những người khác đặt ra cho nhóm hay các thành viên trong nhóm. Địa vị có thể

đạt được một cách chính thức do tổ chức đặt ra hoặc đạt được một cách không chính thức nhờ vào tuổi tác, kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, tính cách mà mọi người đánh giá cao. Người ta chứng minh được rằng địa vị có ảnh hưởng đến sức mạnh của các chuẩn mực trong tổ chức và áp lực tuân thủ các chuẩn mực đó. Ví dụ, các thành viên trong nhóm có địa vị cao thường tự do hơn, ít chịu khuôn phép từ các chuẩn mực của tổ chức và áp lực tuân thủ cũng ít hơn so với các nhóm có địa vị thấp. Những nhóm có địa vị cao thì mức thu nhập cao hơn, quyền lực nhiều hơn. Như vậy, những cá nhân quá nhạy cảm về ý nghĩa công bằng có thể sẽ cảm thấy bất công và giảm bớt nỗ lực làm việc, kéo theo năng suất làm việc giảm sút hoặc họ sẽ tìm những cách lập lại sự công bằng như làm một công việc khác.

3.5 Quy mô

Khi nghiên cứu về quy mô nhóm, người ta nhận thấy rằng nhóm ít người (khoảng 7 người) hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn nhóm đông người (12 người hoặc nhiều hơn). Tuy nhiên, nhóm đông người lại có ưu thế nhờ sự đa dạng của các thành viên. Một trong những phát hiện quan trọng liên quan đến quy mô nhóm là lãng phí thời gian khi làm việc tập thể (social loafing). Sự lãng phí này được hiểu là khi làm việc tập thể cá nhân có khuynh hướng ít cố gắng hơn là làm việc cá nhân, dẫn đến năng suất lao động bình quân của cả nhóm sẽ nhỏ hơn năng suất lao động của từng cá nhân trong nhóm. Tại sao vậy? Nguyên nhân là do có sự so bì bởi có người cho rằng phân công công việc trong nhóm không đồng đều. Bên cạnh đó trách nhiệm trong công việc còn mơ hồ, không cụ thể đến từng người nên các thành viên không có ý thức cố gắng. Cuối cùng hiệu suất

của cá nhân cũng sẽ giảm khi họ cảm thấy rằng sự đóng góp của họ không được đánh giá đúng mức.

3.6 Thành phần nhóm.

Hầu hết các hoạt động của nhóm đòi hỏi sự đa dạng về kỹ năng và kiến thức. Như vậy, khi một nhóm không đồng nhất về giới tính, tính cách cá nhân, ý kiến, khả năng, quan điểm thì nhóm đó thường xảy ra xung đột nhưng kết quả thực hiện công việc lại cao. Còn sự khác biệt về chủng tộc và văn hóa cũng sẽ làm cho quá trình thực hiện công việc hay giải quyết vấn đề của các thành viên trong nhóm khó khăn hơn. Tuy nhiên, theo thời gian khó khăn này sẽ giảm dần và mất hẳn.

3.7 Tính liên kết

Tính liên kết thể hiện mức độ gắn kết của các thành viên trong nhóm hay mức độ động viên để các thành viên ở lại làm việc chung. Nghiên cứu cho thấy, sự tương quan giữa liên kết và năng suất lao động còn phụ thuộc vào các chuẩn mực liên quan đến thực hiện công việc do nhóm đề ra. Nếu chuẩn mực này cao và nhóm có tính liên kết cao thì năng suất làm việc của nhóm sẽ cao.

4. Quy trình làm việc nhóm.

Quy trình này cho biết nhóm hoạt động như thế nào. Chúng ta đều thấy $1+1+1$ không phải bằng 3 do hiện tượng lãng phí thời gian làm việc tập thể đã đề cập ở mục 3.5. Quy trình làm việc nhóm sẽ góp phần cải thiện sự lãng phí này. Quy trình nhóm bao gồm giao tiếp để trao đổi thông tin, quá trình ra quyết định trong nhóm, hành vi của người lãnh đạo, quyền lực và xung đột trong nhóm. Chúng ta sẽ từng bước làm rõ

những yếu tố này qua các bài tiếp theo (bài 6, bài 7) để thấy rõ hơn ảnh hưởng của nó đến hành vi nhóm.

5. Nhiệm vụ của nhóm.

Chúng ta có thể nhận thấy tác động của quy trình nhóm lên kết quả công việc của nhóm và sự hài lòng của các thành viên trong nhóm được trung hòa bởi nhiệm vụ mà nhóm đang tiến hành thực hiện. Nhiệm vụ có thể là đơn giản hay phức tạp. Tính phức tạp cao nói lên những nhiệm vụ mới mẻ, không có tính thông lệ. Chúng ta đều thấy, khi nhiệm vụ đơn giản, các thành viên trong nhóm chỉ cần dựa vào quy trình hoạt động đã chuẩn hóa để làm không cần phải bàn bạc. Do đó, nhóm sẽ vẫn làm việc có hiệu quả cho dù lãnh đạo nhóm yếu kém, xung đột cao, truyền thông kém. Còn với nhiệm vụ có tính phức tạp, các thành viên trong nhóm cần phải gặp nhau nhiều hơn để thảo luận. Vậy nếu người lãnh đạo yếu, quá trình truyền thông không đảm bảo, xung đột nhiều thì hiệu quả làm việc của nhóm sẽ bị ảnh hưởng rất lớn.

Chúng ta vừa lần lượt phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi nhóm. Các bạn nhớ nhẩm lại trong đầu mình các yếu tố này. Tốt nhất là nên đọc kỹ hình 5.1 và cố gắng hiểu ý nghĩa của từng yếu tố để có thể trả lời các câu trắc nghiệm ở cuối bài.

V. Ra quyết định trong nhóm

Có lẽ ai cũng đã từng nghe câu châm ngôn cho rằng “hai cái đầu vẫn tốt hơn một cái”. Rất nhiều quyết định trong một tổ chức được đưa ra bởi

nhóm, đội, hay hội đồng. Trong phần này, chúng ta sẽ đề cập đến ra quyết định trong nhóm.

1. Ưu và nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm.

Ưu điểm:

- Thông tin và kiến thức đầy đủ hơn.
- Tăng tính đa dạng của các quan điểm.
- Quyết định có chất lượng cao hơn.
- Dễ dàng chấp nhận giải pháp.

Nhược điểm:

- Tốn nhiều thời gian.
- Gây áp lực tuân thủ trong nhóm.
- Một hoặc một vài thành viên có tính thống trị trong thảo luận.
- Trách nhiệm mơ hồ.

Bây giờ, ta xét về hiệu quả và hiệu suất. Các nhà nghiên cứu cho rằng quyết định đưa ra bởi một nhóm có hiệu quả hơn quyết định đưa ra bởi một cá nhân. Tính hiệu quả ở đây được hiểu là tính chính xác, tính sáng tạo hay tính chấp nhận. Còn nếu hiệu quả được hiểu là tốc độ thì cá nhân ra quyết định có hiệu quả hơn. Tuy nhiên ra quyết định theo nhóm thường có hiệu suất (hiệu suất được đo bằng thời gian) thấp hơn ra quyết định cá nhân do nhóm mất nhiều thời gian để thu thập thông tin và thảo luận. Nhìn chung khi ra quyết định theo nhóm, nếu hiệu quả đủ lớn để triệt tiêu những tổn thất về mặt hiệu suất, thì nên khuyến khích áp dụng.

2. Kỹ thuật ra quyết định theo nhóm

Khi làm việc nhóm và cùng nhau ra quyết định, nhóm sẽ áp dụng 1 trong 3 kỹ thuật dưới đây. Các kỹ thuật này sẽ góp phần hạn chế bớt những nhược điểm của hình thức này.

2.1 Động não (brainstorming).

Động não là kỹ thuật nhằm khắc phục áp lực tuân thủ trong nhóm. Kỹ thuật này liên quan đến quy trình tập hợp ý kiến. Các thành viên trong nhóm ngồi quanh một bàn tròn, người lãnh đạo trình bày vấn đề một cách rõ ràng và dễ hiểu. Sau đó, các thành viên tự do đưa ra các giải pháp. Chúng được ghi nhận và thảo luận phân tích mà không ai được chỉ trích.

2.2 Kỹ thuật nhóm danh nghĩa.

Kỹ thuật này hạn chế sự thảo luận trong quá trình ra quyết định. Các thành viên trong nhóm vẫn gặp mặt nhau như các cuộc họp truyền thống nhưng lại làm việc một cách độc lập. Do đó mới có tên là danh nghĩa. Khi tiến hành ra quyết định, kỹ thuật nhóm danh nghĩa sẽ tiến hành như sau:

- (1). Trước khi thảo luận, mỗi thành viên viết ra giấy những ý tưởng của mình liên quan đến vấn đề đó.
- (2). Từng thành viên trình bày ý tưởng của mình. Không thảo luận ngay mà đợi cho đến khi mọi ý kiến được ghi nhận.
- (3). Nhóm tiến hành thảo luận để làm rõ và đánh giá các ý kiến.
- (4). Từng người sắp xếp mức độ ưu tiên cho từng ý kiến. Ý kiến nào có thứ hạng cao nhất sẽ là quyết định sau cùng.

3.3 Kỹ thuật họp điện tử.

Đây là một dạng cuộc họp mà các thành viên lại thảo luận với nhau trên mạng máy tính. Kỹ thuật này có những ưu điểm như trung thực, nhanh và giấu được tên người có ý kiến.

Tóm lại.

- Hành vi của nhóm thể hiện qua kết quả thực hiện công việc và sự hài lòng của các thành viên trong nhóm sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố.
- Cấu trúc nhóm sẽ góp phần định hình và dự báo hành vi của nhóm.
- Quy trình làm việc của nhóm sẽ ảnh hưởng đến kết quả công việc và sự hài lòng của các thành viên.
- Mức độ phức tạp hay đơn giản của nhiệm vụ mà nhóm đảm nhận cũng tác động đến hành vi của nhóm.
- Việc ra quyết định nhóm có những điểm mạnh và những hạn chế so với ra quyết định cá nhân. Có thể áp dụng một số kỹ thuật để giảm bớt những nhược điểm này.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Câu phát biểu nào sau đây không đúng?

- a. Quyết định đưa ra bởi một nhóm có hiệu quả hơn quyết định cá nhân.
- b. Quyết định đưa ra bởi một nhóm có hiệu suất hơn quyết định cá nhân.
- c. Quyết định nhóm thường mất nhiều thời gian để thu thập thông tin và thảo luận.
- d. Quyết định nhóm thể hiện tính đa dạng về quan điểm.

2. Yếu tố nào trong cấu trúc nhóm xác định vị trí hoặc thứ hạng do những người khác đặt ra cho nhóm hoặc các thành viên trong nhóm.

a. Vị trí.

b. Thăng tiến.

c. Địa vị.

d. Vai trò.

3. Phương pháp mới nhất để giúp nhóm họp chính thức ra quyết định dựa trên công nghệ máy tính là:

a. Kỹ thuật họp điện tử.

b. Gửi thư điện tử.

c. Quyết định bằng máy tính.

d. Tất cả đều đúng.

4. Điểm yếu của ra quyết định nhóm đó là:

a. Tốn nhiều thời gian.

b. Tăng áp lực tuân thủ trong nhóm.

c. Trách nhiệm mơ hồ.

d. Tất cả đều đúng.

5. Ba nhân viên từ các phòng ban khác nhau trong tổ chức cùng đi ăn trưa thì có được coi là nhóm chính thức không?

a. Đúng.

b. Sai.

6. Nhân viên không chỉ trích sếp của mình ở nơi công cộng hay không nói chuyện bằng điện thoại quá lâu trong giờ làm việc là những ví dụ liên quan đến:

a. Chuẩn mực.

b. Địa vị.

c. Đoàn kết.

d. Vai trò.

7. Tiêu phí thời gian xã hội là một hiện tượng thường xảy ra trong các tổ chức có nền văn hóa đề cao lợi ích cá nhân.

a. Đúng.

b. Sai.

8. Một nhóm khi làm việc phải tuân theo các quy định và chính sách do ban giám đốc đề ra được coi là một ví dụ về.....ảnh hưởng đến kết quả công việc và sự hài lòng của các thành viên trong nhóm.

a. Cấu trúc nhóm.

b. Quy trình làm việc nhóm.

c. Các điều kiện bên ngoài ảnh hưởng đến nhóm.

d. Nguồn lực của các thành viên trong nhóm.

Đáp án: 1b, 2c, 3a, 4d, 5b, 6a, 7a, 8c

Bài 6:

TRUYỀN THÔNG TRONG NHÓM VÀ TRONG TỔ CHỨC

Xin chào,

Ở bài 5, các bạn đã biết rằng hành vi của nhóm chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Có thể kể cho chúng tôi nghe những yếu tố đó là gì không? Và các yếu tố này có liên quan gì đến bài học ngày hôm nay không?

Câu trả lời là : **Có**. Trong số các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi nhóm, chắc các bạn không quên quy trình làm việc của nhóm. Một nhóm khi làm việc phải có sự trao đổi, thảo luận, chia sẻ thông tin để đi đến thống nhất về cách làm và hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành tốt công việc được giao. Vậy quá trình trao đổi, thảo luận đó chính là truyền thông. Ngoài ra truyền thông còn tác động đến nhận thức của mỗi cá nhân mà chúng ta có dịp đề cập ở bài 2 và hỗ trợ cho các quyết định của nhóm. Trước khi đi vào nội dung bài học, đừng quên rằng bài này sẽ giúp cho các bạn:

- Hiểu thế nào là truyền thông và quy trình về truyền thông.
- Nắm vững các dạng truyền thông trong tổ chức.
- Biết được những ảnh hưởng của tin đồn và cách kiểm soát tin đồn.
- Biết cách lựa chọn hình thức truyền thông phù hợp với thông tin muốn truyền đi.
- Nắm được các biện pháp giúp nâng cao hiệu quả của truyền thông.

NỘI DUNG

I. Truyền thông là gì?

1. Khái niệm.

Truyền thông là một quá trình mà hai hay nhiều người trao đổi thông tin và hiểu được ý nghĩa của thông tin. Cần phải nhấn mạnh đến việc hiểu ý nghĩa của thông tin. Ví dụ, khi một người nói tiếng Anh và những người khác không hiểu thì không được coi là truyền thông. Truyền thông hoàn hảo diễn ra khi người nhận thông tin sẽ có những suy nghĩ hay ý kiến trong đầu đúng với những điều mà người gửi thông tin muốn nói. Ví dụ, khi ông chủ nói với bạn “tôi sẽ làm việc đến 10 giờ tối nay, tôi cũng cần cậu ở lại trễ” thì điều mà ông ta muốn nói với bạn là bạn phải ở lại trễ vì ông quyết định kết thúc công việc này trong ngày hôm nay. Nếu bạn nghĩ đó là một lời đề nghị và tìm cách từ chối thì bạn sẽ khó lòng được khen thưởng hay đánh giá cao.

2. Các chức năng của truyền thông:

Truyền thông có bốn chức năng: kiểm soát, động viên, biểu lộ cảm xúc và thông tin

Chức năng kiểm soát: các bạn sẽ hiểu về chức năng qua một ví dụ: nhân viên nhận thấy có những bất hợp lý liên quan đến công việc và phản ánh lên nhà quản lý trung gian. Nhà quản lý sẽ dựa trên bảng mô tả công việc hay các chính sách của công ty để giải quyết. Lúc này truyền thông có vai trò kiểm soát. Tuy nhiên cũng có những dạng truyền thông không chính thức vẫn kiểm soát hành vi. Ví dụ, trong nhóm có một nhân viên cố gắng làm việc vượt trội thì những thành viên còn lại có thể sẽ phá rối

hoặc khiêu khích. Điều đó được hiểu như một cách truyền thông không chính thức để kiểm soát người kia.

Chức năng động viên. Thông qua truyền thông, nhà quản lý có thể nói rõ cho nhân viên biết công việc họ cần làm, phản hồi kết quả công việc, gợi ý những biện pháp để nâng cao kết quả làm việc. Đó chính là một cách động viên nhân viên rất hiệu quả.

Chức năng biểu lộ cảm xúc. Mọi nhân viên đều có nhu cầu xã hội. Truyền thông giúp cho nhân viên thỏa mãn nhu cầu giao tiếp của mình, giảm căng thẳng khi làm việc, thể hiện cảm xúc với mọi người xung quanh. Do vậy, các bạn sẽ không lấy gì làm ngạc nhiên khi thấy mọi người trong lúc làm việc vẫn tranh thủ tán gẫu.

Chức năng thông tin. Chức năng này giúp cho các cá nhân hoặc nhóm đưa ra quyết định sau khi nhận được thông tin và tiến hành đánh giá các giải pháp đề ra. Tất nhiên, để đi đến quyết định, các cá nhân hoặc nhóm phải truyền thông, thảo luận và thống nhất ý kiến.

Không thể nói trong 4 chức năng truyền thông trên, chức năng nào quan trọng hơn. Để làm việc hiệu quả, các nhóm cần phải duy trì các hình thức kiểm soát thành viên, khuyến khích họ làm việc, giúp họ biểu lộ cảm xúc và đưa ra các quyết định.

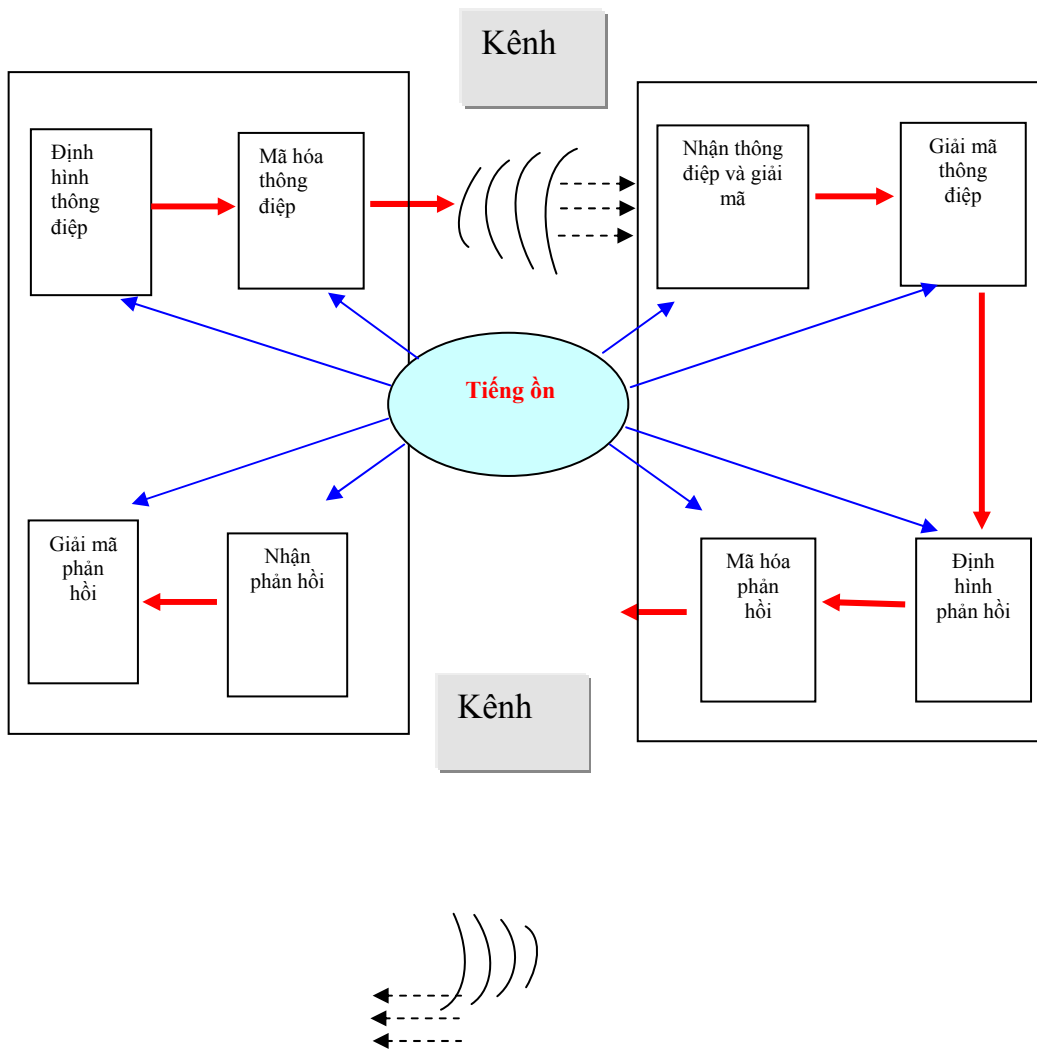
3. Mô hình truyền thông.

Nhìn vào **hình 6.1**, các bạn sẽ thấy truyền thông diễn ra như thế nào. Theo mô hình này, chúng ta có thể thấy luồng thông tin được chuyển đi theo các bước như sau:

- (1). Người gửi xây dựng thông điệp, mã hóa thông điệp thành lời, cử chỉ, ngữ điệu, hay những biểu tượng, ký hiệu khác.

- (2). Thông điệp được mã hóa sẽ chuyển đến người nhận có chủ ý trước thông qua một hay nhiều kênh truyền thông.
- (3). Người nhận thông điệp sẽ giải mã thông điệp. Lý tưởng nhất là ý nghĩa giải mã thông điệp đúng với những gì người gửi muốn trình bày.
- (4). Để hoàn chỉnh hệ thống truyền tin, cần phải có phản hồi. Phản hồi là một cách kiểm tra sự thành công của quá trình chuyển đổi thông điệp.

Hình 6.1: Mô hình quy trình truyền thông



Nguồn: McShane et al. (2005), Organizational Behavior,

Nhìn vào mô hình có thể thấy có những yếu tố có thể gây nên sự sai lệch khi truyền thông như:

- Quá trình định hình thông điệp, mã hóa.
- Kênh truyền thông.

- Giải mã và phản hồi.
- Các tác nhân gây nhiễu mà ta tạm dịch là ‘tiếng ồn’ liên quan đến cơ cấu tổ chức, xã hội và tâm lý học dẫn đến những sai lệch về thông điệp gửi đến người nhận.

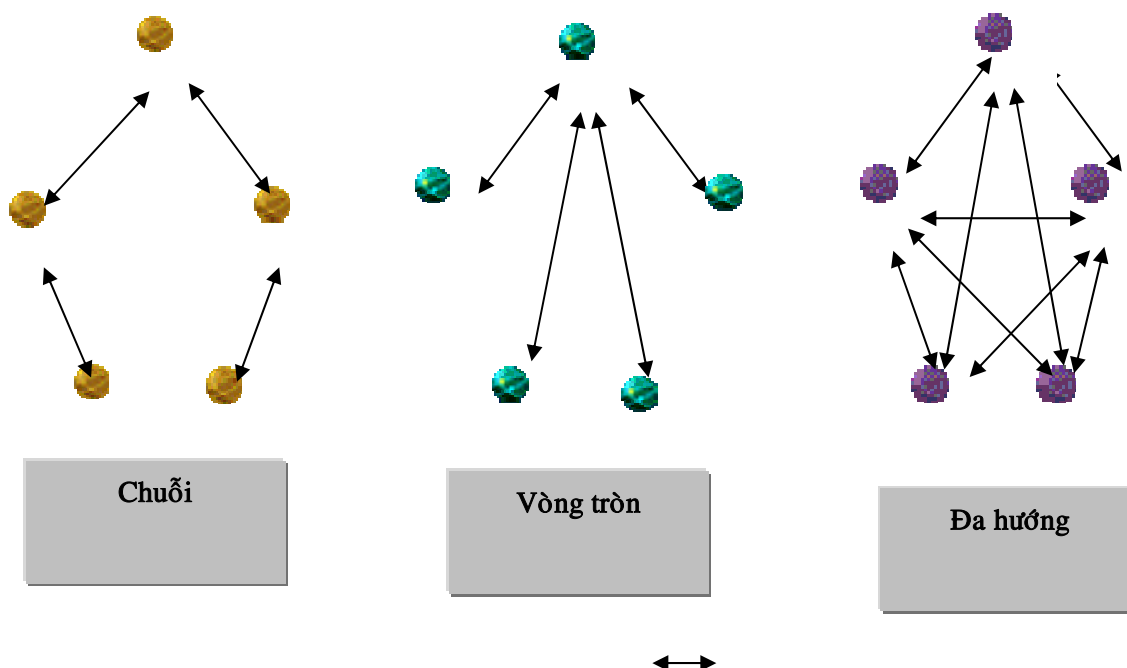
Ví dụ: một giảng viên trong giảng dạy dùng từ không chính xác sẽ làm cho sinh viên hiểu lầm. Chẳng hạn, giảng viên dùng từ yếu điểm để nói đến điểm quan trọng theo nghĩa Hán Việt, nhưng sinh viên lại giải mã theo nghĩa thuần Việt là điểm yếu. Ngoài ra, trong lớp sinh viên nói chuyện ồn ào cũng sẽ làm cho quá trình truyền thông bị sai lệch.

4. Các dạng truyền thông trong nhóm và trong tổ chức.

4.1 Truyền thông chính thức.

Kênh chính thức diễn ra theo dạng chuỗi quyền lực và được giới hạn để truyền thông liên quan đến nhiệm vụ. Mạng chính thức gồm dạng chuỗi, dạng vòng tròn và mọi hướng như hình 6.2. Hiệu quả của từng mạng truyền thông chính thức được tóm tắt trong bảng 6.3.

Hình 6.2 : Ba dạng mạng truyền thông chính thức phổ biến



Nguồn: Robbins P.S. (1999), Organizational Behavior.

Bảng 6.3: Tiêu chuẩn đo lường hiệu quả của các mạng truyền thông chính thức

Tiêu chuẩn	Dạng truyền thông		
	Chuỗi	Vòng tròn	Đa hướng
Tốc độ	Trung bình	Nhanh	Nhanh
Chính xác	Cao	Cao	Trung bình

Xuất hiện người chỉ đạo	Trung bình	Cao	Không
Sự hài lòng của các thành viên	Trung bình	Thấp	Cao

Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p. 318

4.2 Mạng truyền thông không chính thức.

Mạng này có hai dạng là dạng tin hành lang và tin đồn.

Tin hành lang có 3 đặc điểm:

- (1) Không được nhà quản lý kiểm soát;
- (2) Nhân viên nhận thức rằng đáng tin cậy và chính xác hơn thông tin chính thức từ ban lãnh đạo.
- (3) Phục vụ cho lợi ích của những người đưa ra thông tin hành lang.

Tin đồn được hình thành do tính nhiều chuyện, tính tán gẫu. Tin đồn có 4 đặc điểm:

- (1) Giảm lo lắng trong trường hợp thiếu thông tin;
- (2) Có ý nghĩa khi thông tin bị hạn chế hoặc không đầy đủ;
- (3) Sử dụng như là phương tiện để tạo ra liên minh trong nhóm và trong tổ chức,
- (4) Thể hiện địa vị của người truyền tin đồn.

Người quản lý không thể loại bỏ được tin đồn, họ chỉ có thể giảm thiểu những hậu quả của tin đồn bằng cách:

- Thông báo lịch làm việc để ra các quyết định quan trọng.

- Giải thích các quyết định và hành vi có thể không nhất quán và có tính bí mật.
- Nhấn mạnh truyền thông theo hướng từ trên xuống dưới cũng như từ dưới lên cấp trên, các quyết định hiện tại và kế hoạch tương lai.
- Thảo luận cởi mở về khả năng xảy ra các trường hợp xấu.

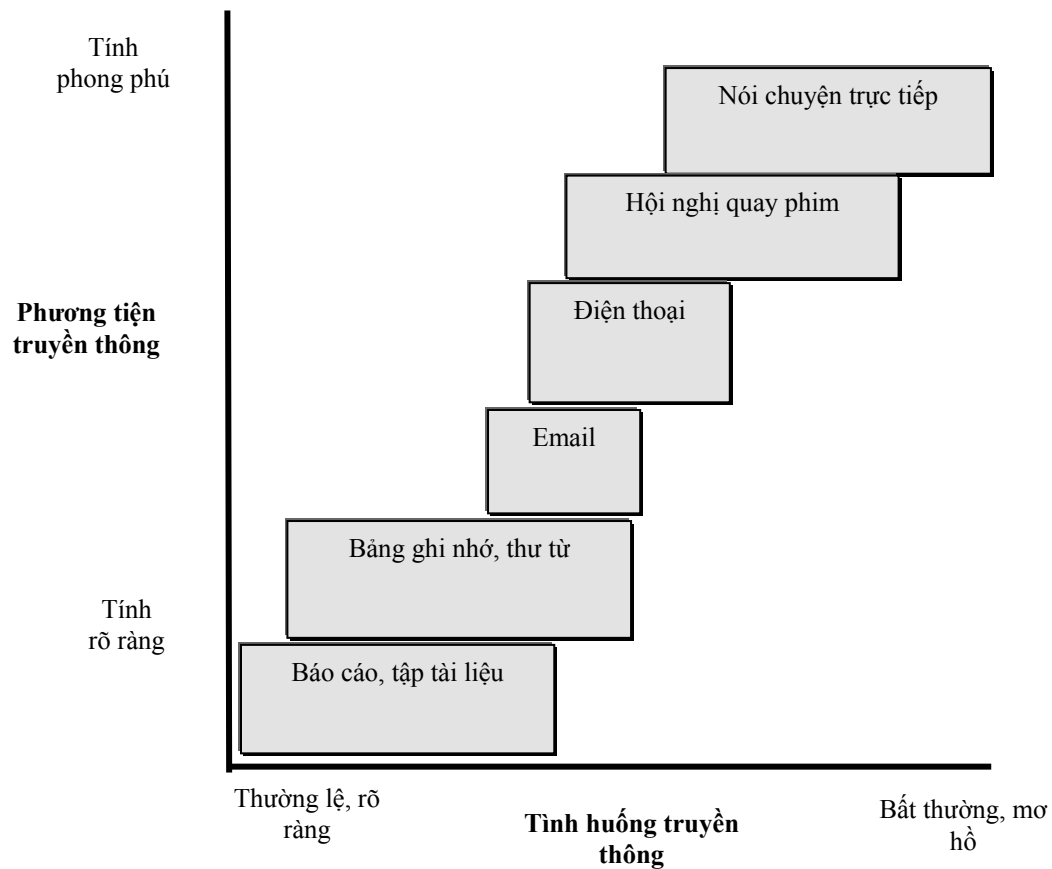
II. Lựa chọn kênh truyền thông.

Đôi khi trong truyền thông, chúng ta gặp khó khăn là không biết chọn kênh truyền thông nào cho phù hợp. Nên nói trực tiếp hay viết thư? nói qua điện thoại hay gửi báo cáo? Câu trả lời là tùy theo tình huống. Bạn phải biết thông tin mình muốn truyền đi có đặc điểm như thế nào? Thông thường chúng ta sẽ phân tích thông tin dựa trên các yếu tố:

- Tính thường lệ của thông tin.
- Tính mơ hồ của thông tin.
- Tính phong phú của phương tiện truyền thông.

Hình 6.4 cho ta biết kênh truyền thông nào là tốt nhất theo từng trường hợp. Ví dụ, khi tình huống rõ ràng và theo thường lệ như quy định làm việc, phương thức đánh giá khen thưởng, hệ thống tính lương....thì nên sử dụng kênh truyền thông có tính rõ ràng cao như báo cáo, bản ghi nhớ, thư từ. Nếu tổ chức hội họp thì chỉ làm lãng phí thời gian. Ngược lại, khi giải quyết những vấn đề mà thông tin có tính mơ hồ như tại sao doanh thu lại giảm? tại sao thị phần của công ty bị thu hẹp?...thì cần phải nói chuyện trực tiếp, hoặc tổ chức họp bàn, hội nghị.... để thảo luận và làm rõ vấn đề hơn. Nếu sử dụng kênh truyền thông bằng email hay thư từ thì việc giải quyết sẽ kéo dài và xác suất hiểu lầm càng cao.

Hình 6.4: Độ phong phú của phương tiện truyền thông



Nguồn: McShane S.L. (2005), *Organizational Behavior*, p.333

III. Các yếu tố cản trở quá trình truyền thông

1. Yếu tố sàng lọc.

Sàng lọc được định nghĩa là cách thức người gửi chọn lọc thông tin mà người nhận muốn nghe. Nhiều thông điệp khi truyền lên cấp trên hay xuống cấp dưới thường được sàng lọc hoặc chặn lại. Nhân viên hay người giám sát thường dùng cách sàng lọc khi truyền thông nhằm mục đích tạo cho mình ấn tượng tốt với cấp trên. Một tổ chức mà cơ cấu ngành dọc càng cao thì cơ hội xảy ra sàng lọc càng lớn. Ví dụ, chúng ta thường gặp trường hợp cấp dưới báo cáo lên cấp trên những mặt mạnh, điểm tốt của phòng ban mình và che dấu các khuyết điểm hay sai sót trong công việc. Hay cấp dưới sẽ chọn lọc thông tin để báo cáo nhằm nhận được sự đồng ý của cấp trên như họ mong muốn.

2. Yếu tố nhận thức chọn lọc.

Yếu tố này xảy ra khi người nhận thông điệp trong quá trình truyền thông sẽ xem xét hoặc lắng nghe một cách có chọn lọc, dựa trên nhu cầu, động cơ, kinh nghiệm, chuyên môn và những đặc tính cá nhân khác của mình. Người nhận thông điệp cũng chịu ảnh hưởng bởi sở thích, kỳ vọng của mình trong quá trình giải mã thông điệp. Ví dụ, khi đưa ra một vấn đề khó khăn của doanh nghiệp để thảo luận và giải quyết, thông thường phòng kế toán sẽ quan tâm đến những gì liên quan đến chuyên môn của mình, phòng marketing sẽ nhìn nhận vấn đề theo kinh nghiệm của người làm marketing, phòng sản xuất sẽ chọn lọc những thông tin liên quan đến nghiệp vụ của phòng....

3. Ngôn ngữ.

Học giả hành vi tổ chức Stephen P. Robbins đã nói: “ý nghĩa của các từ không nằm ở chính các từ đó mà nằm trong mỗi chúng ta”. Điều này có nghĩa là tuổi tác, trình độ học vấn, văn hóa là những nhân tố tác động đến ngôn ngữ mà con người sử dụng và cũng tác động đến những định nghĩa từ ngữ mà họ dùng. Như vậy, khi các từ ngữ và cử chỉ được truyền đi, người gửi phải chắc chắn rằng người nhận cũng hiểu được. Nếu thiếu sự hiểu biết qua lại thì thông điệp sẽ bị sai lệch. Có hai rào cản ngôn ngữ dẫn đến hiểu lầm là từ chuyên môn và sự mơ hồ trong ngôn ngữ. Ví dụ, khi sử dụng các từ chuyên môn như kinh tế vi mô, kinh tế vĩ mô, người truyền thông điệp phải biết người nhận có hiểu được không, nếu không thì phải dùng một cách giải thích khác.

5. Thông tin quá tải.

Thông tin quá tải xảy ra khi số lượng thông tin gửi đến người nhận vượt quá khả năng xử lý của họ. Mỗi nhân viên chỉ có khả năng xử lý thông tin ở một mức độ nhất định trong khoảng thời gian nhất định. Khi sự quá tải về thông tin xảy ra sẽ kéo theo hiện tượng sai lệch khi diễn giải thông tin nhận được do nhân viên xử lý các thông tin không đủ nhanh. Hiện tượng này cũng là nguyên nhân phổ biến gây ra căng thẳng thần kinh (stress). Lấy một ví dụ đơn giản, một ngày nào đó khi kiểm tra hộp thư email của mình, bạn nhận thấy có cả trăm bức thư cần phải đọc và trả lời trong ngày. Bạn sẽ làm gì?

IV. Các biện pháp nâng cao hiệu quả của quá trình truyền thông.

1. Những nhà điều hành cấp cao chú trọng đến truyền thông để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Những nhà điều hành cấp cao trong tổ chức phải thấy được truyền thông là một yếu tố quan trọng để đạt được mục tiêu trong tổ chức. Do đó họ cần phải:

- Có kỹ năng truyền thông tốt.
- Sẵn sàng cung cấp thông tin cần thiết với tư cách cá nhân.
- Dành thời gian để nói chuyện với nhân viên.
- Trình bày những triển vọng phát triển của doanh nghiệp đến nhân viên.
- Lắng nghe và trả lời câu hỏi của nhân viên.

2. Người quản lý khi nói phải đi đôi với làm.

3. Cam kết truyền thông hai chiều.

Quá trình truyền thông kém hiệu quả khi chỉ chú trọng đến truyền thông từ cấp trên xuống cấp dưới. Muốn thành công phải có sự quân bình giữa truyền thông từ cấp trên xuống và từ cấp dưới lên. Ví dụ, nhiều công ty sử dụng thiết bị bản truyền hình trực tuyến cho phép nhân viên gọi điện đặt câu hỏi và nhận được câu trả lời từ cấp trên. Hay công ty có thể phát triển các quy trình giải quyết phàn nàn nhanh chóng như định ngày, giờ để tiếp nhân viên, thời gian trả lời các khiếu nại, phàn nàn....

4. Nhấn mạnh đến truyền thông nói chuyện trực tiếp.

Lượng thông tin rất lớn có thể được chuyển tải thông qua nói chuyện trực tiếp, do đó nó phù hợp với những dạng thông tin mơ hồ và không có tính thông lệ cao. Ví dụ, nhân viên đôi lúc rơi vào tình huống cần phải thay đổi hay sẽ gặp rủi ro trong công việc. Chắc chắn, họ sẽ rất lo lắng, băn khoăn. Nói chuyện trực tiếp trong trường hợp này là rất cần thiết.

5. Trách nhiệm chia sẻ thông tin đến nhân viên.

Nhân viên thích nghe về những thay đổi có thể ảnh hưởng đến họ từ người chủ doanh nghiệp chứ không phải từ đồng nghiệp hay từ những thông tin hành lang. Điều này đòi hỏi người quản lý cấp cao phải chia sẻ thông tin đầy đủ và chính xác cho quản lý cấp trung và cấp dưới để truyền đạt đến nhân viên, giảm bớt mơ hồ về thông tin cho họ.

6. Giải quyết những tin xấu.

Tất cả các tổ chức đều có những vấn đề khó khăn như: thất bại khi đưa ra một sản phẩm, mạng lưới phân phối bị trì hoãn, khách hàng than phiền hoặc những vấn đề tương tự. Điều quan trọng là phải làm thế nào để nhân viên cảm thấy thoải mái khi được thông tin về vấn đề này. Khi những tin xấu được thông báo một cách thẳng thắn, nhân viên sẽ không còn lo sợ về sự thật và sau đó những tin tốt đẹp sẽ làm tăng lòng tin cho nhân viên.

7. Thông điệp phải hướng đến đúng đối tượng cần nghe.

Mỗi người khác nhau trong tổ chức có nhu cầu về thông tin khác nhau. Những điều mà nhà giám sát cho là quan trọng có thể không quan trọng đối với người quản lý trung gian. Hay những thông tin mà người lập kế hoạch sản phẩm quan tâm thì người kế toán lại không quan tâm. Người quản lý cần nhận biết điều này và thiết kế chương trình truyền thông phù hợp.

8. Xem truyền thông như là một quá trình liên tục.

Những công ty hàng đầu trên thế giới đều thấy rõ rằng truyền thông cho nhân viên như là một quy trình quản lý quan trọng. Khi truyền thông, người quản lý phải chú ý đến những vấn đề sau:

- Tính ưu tiên hợp lý của các quyết định khi có thay đổi trong tổ chức.
- Tính chất đúng lúc.
- Truyền thông liên tục.
- Đùng ra lệnh nhân viên phải cảm nhận thông tin như thế nào.

Tóm tắt.

Để quá trình truyền thông trong nhóm và trong tổ chức có hiệu quả, chúng ta cần phải trả lời những câu hỏi sau đây:

1. *Tiêu chuẩn hiệu quả của nhóm hay tổ chức là gì? tốc độ? chính xác hay sự hài lòng của các thành viên? Dựa trên tiêu chuẩn này ta sẽ chọn dạng truyền thông phù hợp như dạng chuỗi, vòng tròn hay đa hướng. (xem bảng 6.3)*
2. Thông tin chúng ta muốn truyền đi có đặc điểm như thế nào? Mơ hồ hay rõ ràng? Mang tính thường lệ hay bất thường? Từ đó chúng ta sẽ quyết định kênh truyền thông nào sẽ phù hợp như hình 6.4.
3. *Trong quá trình truyền thông có những yếu tố nào gây cản trở, làm cho truyền thông không hiệu quả? Có thể là những yếu tố sau:*
 - Sàng lọc thông tin.
 - Nhận thức chọn lọc.
 - Thông tin quá tải.
 - Bất đồng ngôn ngữ.

4. *Có cách nào khắc phục những cản trở này hay nâng cao hiệu quả truyền thông cho tổ chức?* Bài 6 đã gợi ý cho chúng ta một số cách giải quyết như sau:

- _ Nhà điều hành cấp cao phải chú trọng đến truyền thông để đạt được mục tiêu của tổ chức.
- _ Người quản lý khi nói phải đi đôi với làm.
- _ Cam kết truyền thông hai hướng.
- _ Tăng cường truyền thông trực tiếp khi có những thông tin mơ hồ.
- _ Người quản lý có trách nhiệm chia sẻ thông tin đến nhân viên.
- _ Giải quyết tin xấu.
- _ Thông điệp phải hướng đến đúng đối tượng cần nghe.
- _ Xem truyền thông như là một quá trình liên tục.

Cuối cùng, tổ chức cũng cần lưu tâm đến các tin hành lang và tin đồn bởi tác hại của nó có thể là khôn lường.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Mạng lưới truyền thông nào rất cần người lãnh đạo?

- a. Dạng chuỗi.
- b. Dạng “Y”.
- c. Dạng Vòng tròn.
- d. Dạng đa hướng.

2. Tin hành lang có đặc điểm:

- a. Được nhà quản lý kiểm soát.

b. Nhân viên nhận thức rằng tin hành lang đáng tin cậy và chính xác hơn thông tin chính thức được ban lãnh đạo thông báo.

c. Sử dụng để phục vụ cho lợi ích của nhà quản lý.

d. Tất cả đều đúng.

3. Sử dụng kênh truyền thông bằng các tập báo cáo tài liệu sẽ có đặc điểm:

a. Rõ ràng, mang tính thường lệ và độ phong phú thấp.

b. Không rõ ràng, mang tính thường lệ và độ phong phú thấp.

c. Rõ ràng, không mang tính thường lệ và độ phong phú thấp.

d. Rõ ràng, mang tính thường lệ và độ phong phú cao.

4. Việc người gửi tiến hành chọn lọc những thông tin mà người nhận muốn nghe sẽ được coi là yếu tố nào có ảnh hưởng đến quá trình truyền thông hiệu quả?

a. Nhận thức chọn lọc.

b. Sàng lọc.

c. Ngôn ngữ.

d. Thông tin quá tải.

5. Sau khi nghiên cứu các quản lý tin đồn, nhà quản lý có thể loại bỏ tin đồn trong tổ chức.

a. Đúng

b. Sai

Câu hỏi tình huống

“Truyền thông không hiệu quả là lỗi của người gửi?”. Bạn có đồng ý với câu phát biểu này không? Giải thích?

Gợi ý thảo luận

Truyền thông không hiệu quả có nhiều nguyên nhân:

- Do mã hóa của người gửi.
- Lựa chọn kênh truyền thông không phù hợp.
- Do giải mã của người gửi và thiếu phản hồi.
- Do những khác biệt về văn hóa, giới tính, nhận thức, hiểu biết....

Đáp án: 1c, 2b, 3a, 4b, 5b

Bài 7:

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO, QUYỀN LỰC VÀ MÂU THUẤN

Các bạn thân mến,

Bài 7 này rất dài, các bạn chuẩn bị tinh thần tập trung cao độ nhé. Nội dung bài này cũng khá khó, tuy nhiên các bạn đừng nản lòng vì nó lại rất thú vị. Sinh viên khi học bài này rất thích và thường đặt nhiều câu hỏi. Chúng tôi sẽ đưa ra một số câu hỏi của sinh viên liên quan đến bài này vì có thể đó cũng là những vấn đề các bạn đang quan tâm. Hãy cố gắng nhé. Chúng tôi luôn ở cạnh các bạn để chia sẻ khó khăn và hỗ trợ bạn học tập.

Các bạn đều biết rằng trong một nhóm làm việc hay trong một tổ chức, không thể thiếu người đứng đầu và điều khiển công việc. Đó chính là vai trò của người lãnh đạo. Ngoài ra xây dựng quyền lực cho nhóm và cho mỗi người trong tổ chức là mối quan tâm của tất cả chúng ta. Bên cạnh đó, làm việc chung với nhau thì mâu thuẫn là không thể tránh khỏi. Mục tiêu của bài này là giúp bạn trả lời được 3 câu hỏi như sau:

1. Trong một nhóm và trong tổ chức người có vai trò lãnh đạo thường áp dụng phong cách lãnh đạo nào?
2. Làm thế nào để có thể xây dựng quyền lực trong nhóm hay trong tổ chức?
3. Xung đột là tốt hay xấu? giải quyết xung đột như thế nào?

A. LÃNH ĐẠO

I. Lãnh đạo

Lãnh đạo là khả năng ảnh hưởng, động viên các nhóm hay cá nhân đóng góp vào thành công và hiệu quả hoạt động của tổ chức mà họ là thành viên. Khả năng ảnh hưởng của người lãnh đạo có thể xuất phát từ vị trí của họ trong tổ chức, nhưng cũng có thể từ chính họ. Ví dụ, một người thông minh, ăn nói hoạt bát, biết cách động viên đúng lúc có thể gây ảnh hưởng tích cực đến chúng ta, làm cho chúng ta cố gắng, nỗ lực làm việc, hoàn thành mục tiêu, kế hoạch do tổ chức đặt ra.

Lãnh đạo khác quản lý ở những điểm sau:

- Người quản lý thích hợp với tính phức tạp trong tổ chức. Một người quản lý giỏi là người biết đưa ra mệnh lệnh và kiên định để hoàn thành kế hoạch chính thức được đề ra, biết thiết kế cơ cấu tổ chức cứng nhắc và điều khiển kết quả theo kế hoạch.
- Người lãnh đạo phải biết thích ứng với thay đổi, người lãnh đạo đề ra đường hướng với tầm nhìn rộng trong tương lai. Người lãnh đạo biết liên kết mọi người lại và truyền sức mạnh để họ vượt qua những khó khăn.

Vậy trong nhóm hay trong tổ chức, phong cách lãnh đạo nào được coi là phù hợp, mang lại hiệu quả làm việc cao? Câu trả lời sẽ được tìm thấy trong các học thuyết về lãnh đạo. Tuy nhiên trong tài liệu này, chúng tôi chỉ đề cập những học thuyết quan trọng và có tính ứng dụng cao trong thực tiễn. Các bạn nên đọc thêm sách về Hành vi tổ chức do Đại học Mở TP.HCM phát hành để biết thêm về các học thuyết khác.

II. Các học thuyết về lãnh đạo

1. Lý thuyết hành vi

Trong phần lý thuyết hành vi, chúng ta sẽ đề cập đến những nghiên cứu của các học giả và các trường đại học nổi tiếng như Ohio và Michigan của Mỹ. Những nghiên cứu của Đại học Ohio, đại học Michigan cho thấy người lãnh đạo có hai dạng hành vi chính. Thứ nhất là hành vi quan tâm đến con người, thể hiện qua việc tôn trọng cấp dưới, quan tâm đến nhu cầu của họ, lắng nghe những đề nghị của họ, bảo vệ lợi ích cho họ và đối xử công bằng. Dạng hành vi thứ hai là quan tâm đến công việc. Người lãnh đạo theo dạng hành vi này sẽ phân công nhiệm vụ cho cấp dưới một cách cụ thể, xác định rõ nhiệm vụ và quy trình thực hiện, tuân thủ luật lệ, quy định của công ty. Hai dạng này độc lập với nhau. Kết luận rút ra từ lý thuyết này: *Người lãnh đạo có cả hai hành vi cùng lúc và đều ở mức cao sẽ thành công trong mọi trường hợp.* Tuy nhiên, trên thực tế, phong cách lãnh đạo tốt nhất còn phụ thuộc vào tình huống. Điều này có nghĩa khi tình huống thay đổi thì phong cách lãnh đạo cũng cần thay đổi cho phù hợp. Lý thuyết hành vi không nhận ra được điều đó và hạn chế này đã được khắc phục trong lý thuyết lãnh đạo theo tình huống.

2. Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống

Quan điểm của lý thuyết lãnh đạo theo tình huống dựa trên ý kiến cho rằng phong cách lãnh đạo phù hợp nhất sẽ phụ thuộc vào tình huống. Hầu hết các thuyết lãnh đạo theo tình huống đều giả định rằng người lãnh đạo hiệu quả phải vừa sáng suốt và vừa linh động. Chúng ta hãy cùng xem xét các mô hình lãnh đạo theo tình huống của Fiedler, Hersey và Blanchard, và lý thuyết lãnh đạo đường dẫn-mục tiêu.

2.1 Mô hình của Fiedler

Mô hình lãnh đạo này cho rằng kết quả làm việc của nhóm có hiệu quả hay không là phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo. Trong mô hình này, Fiedler giả định rằng phong cách của người lãnh đạo là không thay đổi và ông đưa ra những cách lãnh đạo cũng như các yếu tố tình huống như sau:

- Phong cách lãnh đạo có 2 dạng
 - Chú trọng đến mối quan hệ (mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới)
 - Chú trọng đến nhiệm vụ (quan tâm đến năng suất)
- Yếu tố tạo ra tình huống có 3 loại
 - *Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm.* Mối quan hệ này dựa trên mức độ tin cậy và tôn trọng lẫn nhau giữa người lãnh đạo và cấp dưới.
 - *Cấu trúc nhiệm vụ.* Cấu trúc này thể hiện công việc được giao có quy trình như thế nào? Rõ ràng hay không rõ ràng. Như vậy cấu trúc nhiệm vụ cao muốn nói đến nhóm được giao một nhiệm vụ cụ thể rõ ràng và ngược lại.
 - *Vị trí quyền lực* (quyền lực từ vị trí người lãnh đạo đang nắm giữ). Quyền lực từ vị trí thể hiện mức độ ảnh hưởng của người lãnh đạo đến các vấn đề như tuyển dụng, sa thải, kỷ luật, thăng tiến và tăng lương.

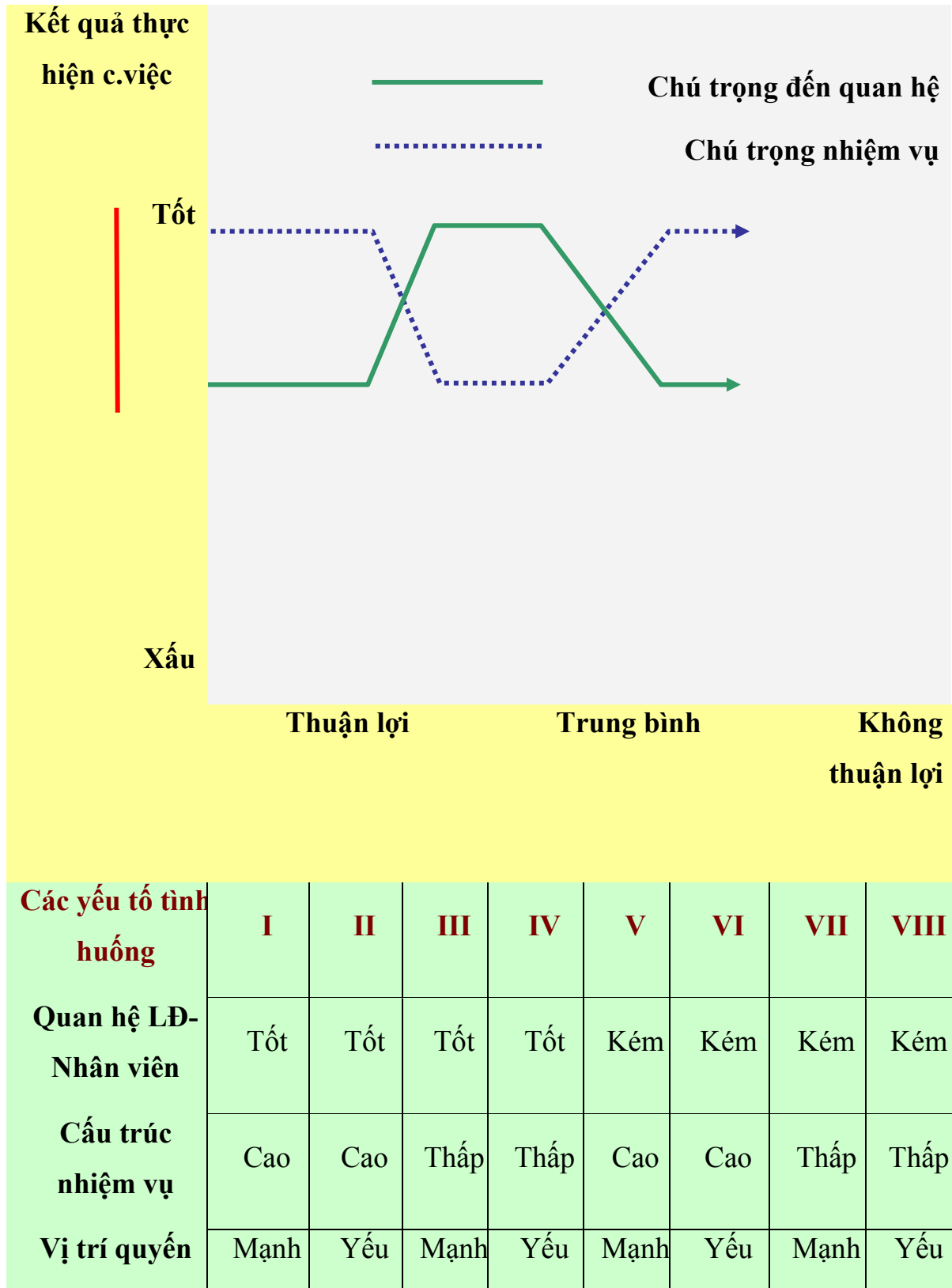
Từ 3 biến tình huống này, Fiedler đưa ra 8 dạng tình huống khác nhau mà người lãnh đạo có thể rơi vào như hình 7.1

Theo hình 7.1, ta có thể thấy 8 tình huống xảy ra trong một nhóm. Tổ chức cần quyết định nên thay đổi người lãnh đạo hay thay đổi tình huống cho người lãnh đạo để phù hợp với hành vi của họ.

- Khi người lãnh đạo rơi vào **tình huống I, II, III, VII và VIII**, thì tổ chức cần phải bổ nhiệm một nhà lãnh đạo có **phong cách chú trọng đến nhiệm vụ** để kết quả thực hiện công việc được tốt hơn.
- Khi **tình huống là IV, V, VI**, tổ chức cần áp dụng **phong cách lãnh đạo chú trọng đến mối quan hệ**.

Vậy chuyện gì xảy ra nếu tình huống và phong cách lãnh đạo không phù hợp. Ví dụ, khi một người lãnh đạo rơi vào tình huống IV nhưng hành vi lãnh đạo của anh ta lại chú trọng đến nhiệm vụ? Có hai cách giải quyết:

Hình 7.1: Kết quả nghiên cứu của Fiedler



lực								
------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p.356

- Tổ chức cần thay người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo cho phù hợp
- Tổ chức cũng có thể thay đổi tình huống cho phù hợp với người lãnh đạo hiện tại như (1) tái cơ cấu lại nhiệm vụ; (2) tăng hoặc giảm quyền lực mà người lãnh đạo đang kiểm soát liên quan đến lương, cơ hội thăng tiến và hành động kỷ luật cấp dưới. Ví dụ nếu tổ chức tăng quyền lực cho người lãnh đạo thì tình huống sẽ chuyển từ thứ IV chuyển sang tình huống III. Vậy người lãnh đạo chú trọng đến nhiệm vụ lúc này trở nên phù hợp.

Bạn hãy thử giải quyết trường hợp là một nhóm đang rơi vào tình huống thứ V nhưng phong cách của người lãnh đạo lại chú trọng đến nhiệm vụ. Nếu là nhà điều hành tổ chức bạn sẽ làm gì?

2.2 Học thuyết tình huống của Hersey và Blanchard

Trong học thuyết này, tình huống liên quan đến mức độ ‘sẵn sàng’ của cấp dưới. Tính sẵn sàng ở đây được định nghĩa là mức độ mà cấp dưới có khả năng hoàn thành nhiệm vụ và sẵn lòng hoàn thành nhiệm vụ. Về phong cách lãnh đạo, cũng giống mô hình của Fiedler sẽ có 2 dạng phong cách lãnh đạo chính là chú trọng nhiệm vụ và chú trọng quan hệ. Tuy nhiên, Hersey và Blanchard lại tiếp tục chia 2 dạng lãnh đạo này thành 4 hình thức lãnh đạo cụ thể tùy theo tính sẵn sàng của nhân viên.

- *Chỉ đạo* (nhiệm vụ cao-quan hệ thấp). Người lãnh đạo xác định vai trò và chỉ đạo cho nhân viên cách thực hiện nhiệm vụ theo vai trò. Cách lãnh đạo này nhấn mạnh đến hành vi trực tiếp tham gia công việc
- *Hướng dẫn* (nhiệm vụ cao-quan hệ cao). Người lãnh đạo áp dụng hành vi tham gia trực tiếp cùng hành vi tham gia có tính hỗ trợ.

- *Tham gia* (nhiệm vụ thấp-quan hệ cao). Người lãnh đạo và cấp dưới cùng ra quyết định. Vai trò chính của người lãnh đạo khi áp dụng phong cách này là khuyến khích và truyền thông là chủ yếu.
- *Ủy quyền* (nhiệm vụ thấp-quan hệ thấp). Người lãnh đạo hướng dẫn và hỗ trợ rất ít.

Đối với tính sẵn sàng (SS) của cấp dưới, sẽ có 4 tình huống như sau:

- SS1. Cấp dưới không có khả năng và không sẵn lòng làm việc. Họ không đủ năng lực và tự tin.
- SS2. Cấp dưới không có khả năng nhưng sẵn lòng làm việc. Họ có động lực nhưng thiếu kỹ năng phù hợp
- SS3. Cấp dưới có khả năng nhưng không sẵn lòng làm những điều người lãnh đạo muốn
- SS4. Cấp dưới vừa có khả năng lại sẵn lòng làm những việc được yêu cầu.

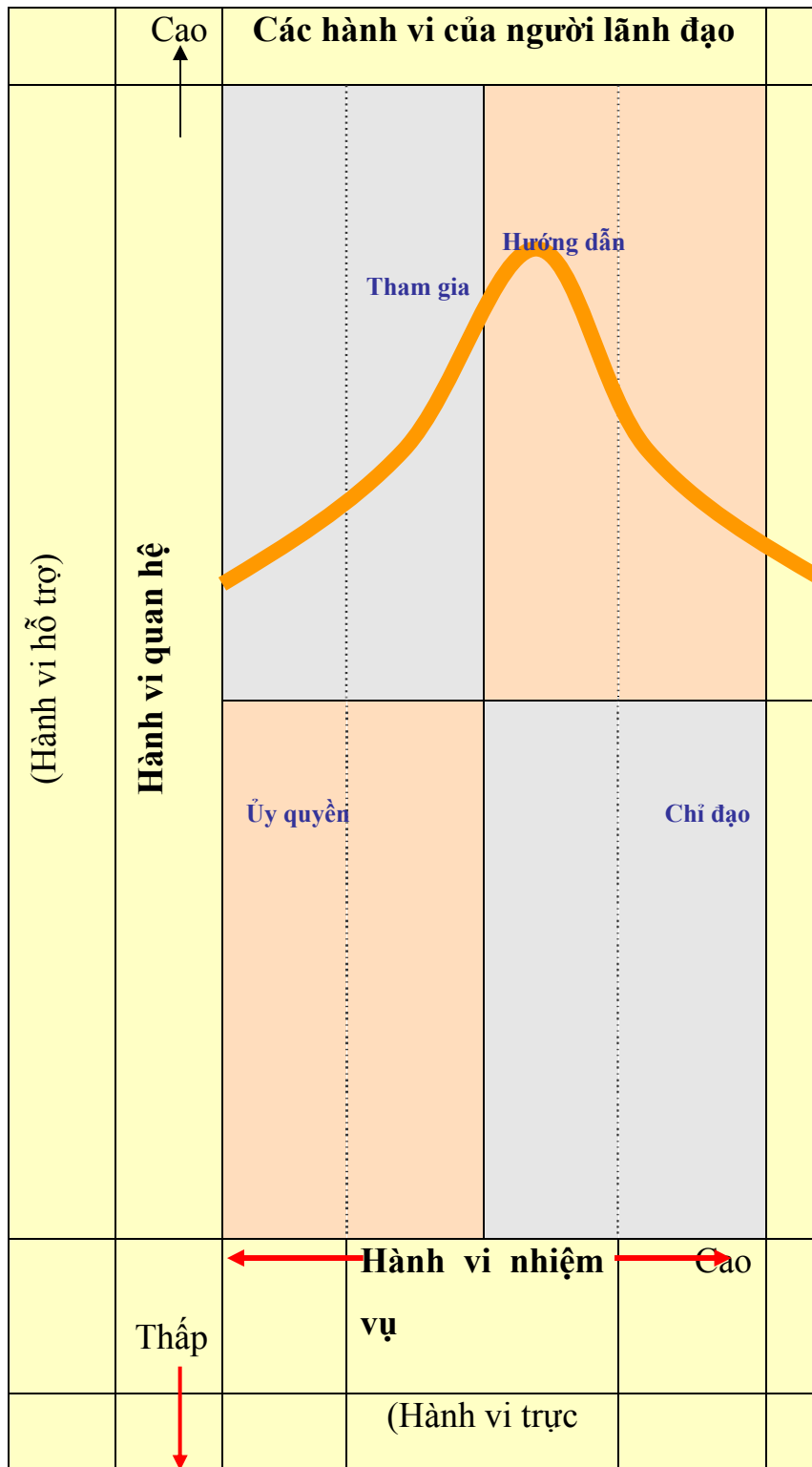
Như vậy tùy theo mức độ sẵn sàng của cấp dưới mà người lãnh đạo có thể áp dụng hình thức chỉ đạo, hướng dẫn, tham gia hay ủy quyền. Trong hình 7.2, Hersey và Blanchard đề cập đến tính sẵn sàng của cấp dưới càng cao thì người lãnh đạo sẽ giảm giám sát trong công việc và giảm quan hệ hành vi. Ví dụ, ở tình huống SS1, người nhân viên rất cần những chỉ đạo rõ ràng và cụ thể vì họ không có khả năng cũng như không sẵn lòng làm việc. Đối với trường hợp SS2, người lãnh đạo cần chú trọng đến hành vi quan hệ và nhiệm vụ ở mức cao để hỗ trợ những nhân viên không có khả năng làm việc và tăng sự ủng hộ của họ đối với người lãnh đạo. Người lãnh đạo sẽ tham gia hỗ trợ cho nhân viên của mình khi tính sẵn sàng của họ ở mức SS3. Ở trường hợp SS4, người lãnh đạo chỉ cần ủy

quyền, để cho nhân viên làm việc vì họ vừa có khả năng lại vừa sẵn lòng làm việc.

2.3 Lý thuyết đường dẫn-mục tiêu

Trong nhiều năm qua, có rất nhiều học thuyết lãnh đạo tình huống được đề xuất, nhưng lý thuyết đường dẫn-mục tiêu do Robert House khởi xướng được coi là phù hợp hơn cả. Lý thuyết này dựa trên lý thuyết kỳ vọng trong động viên vì nó liên quan nhiều phong cách lãnh đạo đối với từng nhân viên và từng tình huống cụ thể. Ý nghĩa của cụm từ đường dẫn-mục tiêu thể hiện niềm tin cho rằng người lãnh đạo hiệu quả phải chỉ rõ hướng làm việc cho cấp dưới nhằm đạt được các mục tiêu công việc đề ra mà không phải gặp nhiều khó khăn, cản trở. Theo lý thuyết này, phong cách lãnh đạo được chia thành các dạng:

Hình 7.2 Mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard



			tiếp)		
		Cao	Trung bình		Thấp
		SS1	SS3	SS2	SS1
		Tính sẵn sàng của cấp dưới			

Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p. 359

- *Chỉ huy*. Phong cách lãnh đạo này giống như phong cách lãnh đạo chú trọng nhiệm vụ. Lãnh đạo chỉ huy giúp cấp dưới biết được những kỳ vọng về họ, lập kế hoạch làm việc và hướng dẫn cụ thể để hoàn thành nhiệm vụ.
- *Hỗ trợ*. Người lãnh đạo theo phong cách này thường thân thiện, dễ gần, làm cho nhân viên cảm thấy công việc dễ chịu, đối xử công bằng với nhân viên, quan tâm đến nhu cầu của họ. Phong cách lãnh đạo hỗ trợ tương đồng với phong cách chú trọng đến con người của các lý thuyết trước đó.
- *Tham gia*. Lãnh đạo theo phong cách tham gia thể hiện qua việc khuyến khích nhân viên cùng tham gia vào việc ra quyết định ngoài những công việc thường nhật của mình. Người lãnh đạo tư vấn cho nhân viên, tìm hiểu những đề nghị của họ, quan tâm đến ý kiến của họ trước khi ra quyết định.
- *Định hướng thành tựu*. Phong cách lãnh đạo này khuyến khích nhân viên làm việc để đạt được kết quả cao nhất. Người lãnh đạo thiết lập các mục

tiêu có tính thách thức, cải thiện không ngừng kết quả làm việc của nhân viên, tăng sự tự tin cho nhân viên, giúp họ nhận thấy trách nhiệm và hoàn thành các mục tiêu có nhiều thử thách.

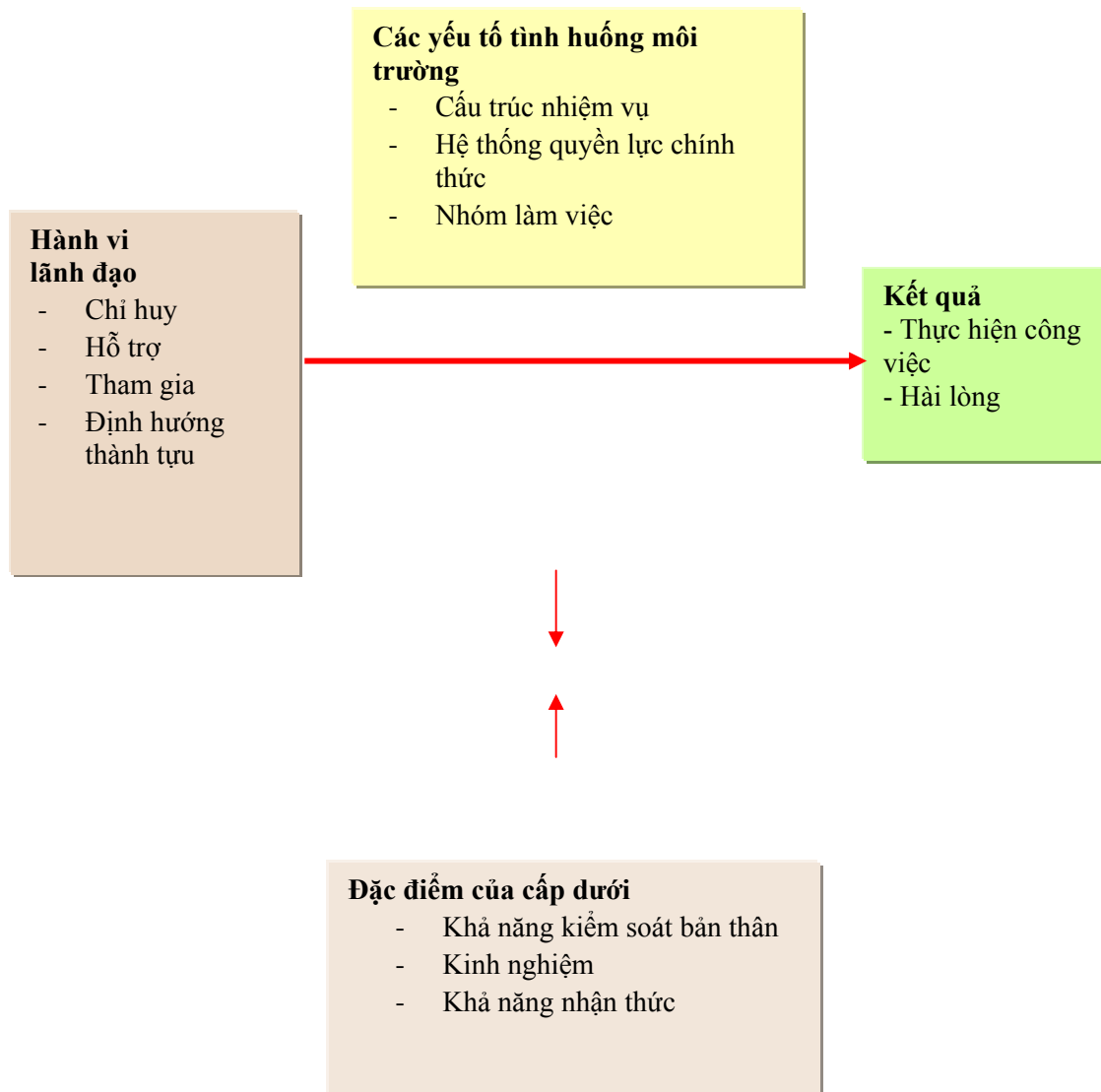
Đối với tình huống, trong học thuyết này có hai dạng tình huống:

- *Các yếu tố môi trường* nằm ngoài khả năng kiểm soát của cá nhân như cơ cấu nhiệm vụ, hệ thống quyền lực chính thức, và nhóm làm việc.
- *Các đặc điểm cá nhân* của cấp dưới như khả năng tự chủ, kinh nghiệm và khả năng nhận thức.

Hình 7.3 cho chúng ta thấy mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo, tác nhân môi trường và kết quả công việc như sau:

- (1) *Lãnh đạo chỉ huy* sẽ làm tăng hài lòng cho nhân viên khi nhiệm vụ mơ hồ hay mức căng thẳng, xung đột trong nhóm cao, khả năng tự chủ của cấp dưới thấp. Hành vi lãnh đạo này có thể sẽ thừa khi cấp dưới có kinh nghiệm nhiều và khả năng nhận thức cao.

Hình 7.3: Lý thuyết đường dẫn-mục tiêu



Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p. 362

(2) *Lãnh đạo hỗ trợ* sẽ làm tăng kết quả công việc và sự hài lòng của nhân viên khi cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ có tính rõ ràng, các mối quan hệ quyền lực chính thức rõ ràng.

(3) *Lãnh đạo tham gia* khi cấp dưới có tính tự chủ cao

- (4) *Lãnh đạo theo hướng thành tựu* sẽ tăng kỳ vọng của cấp dưới và giúp họ nỗ lực để tăng kết quả công việc khi nhiệm vụ có cơ cấu mơ hồ.

B. QUYỀN LỰC

I. Định nghĩa quyền lực và mô hình quyền lực trong tổ chức

1. Định nghĩa quyền lực:

Quyền lực là khả năng ảnh hưởng của người A đến người B để từ đó đó người B sẽ làm những việc mà người A mong muốn. Quyền lực khác lãnh đạo ở chỗ:

- Quyền lực không đòi hỏi tính phù hợp của mục tiêu, chỉ quan tâm đến tính phụ thuộc.
- Quyền lực chú trọng đến ảnh hưởng ngang cấp và cấp trên trong khi lãnh đạo chỉ chú trọng ảnh hưởng đến cấp dưới.
- Quyền lực nhấn mạnh đến việc đạt được sự tuân thủ, còn lãnh đạo quan tâm đến sự hỗ trợ cho cấp dưới cũng như quan tâm đến việc tham gia ra quyết định của họ.

2. Mô hình quyền lực trong tổ chức

Quyền lực được hình thành không chỉ là dựa trên sự phụ thuộc của người khác mà còn dựa trên yếu tố tạo nên quyền lực. Hình 7.4 sẽ cho chúng ta thấy rõ quyền lực được xây dựng dựa trên các yếu tố nào.

Các yếu tố tạo nên quyền lực

- **Quyền ép buộc** dựa trên sự lo sợ. Ví dụ, khi người A có quyền sa thải, giáng chức người B thì người A có quyền ép buộc.
- **Quyền khen thưởng** liên quan đến khả năng phân chia phần thưởng mà những người khác thấy có giá trị. Ví dụ, người được coi là có quyền khen

thường khi họ có thể quyết định những hình thức khen thưởng trong tổ chức bằng tiền hay các dạng vật chất khác, đánh giá kết quả công việc, thăng tiến, thông tin quan trọng...

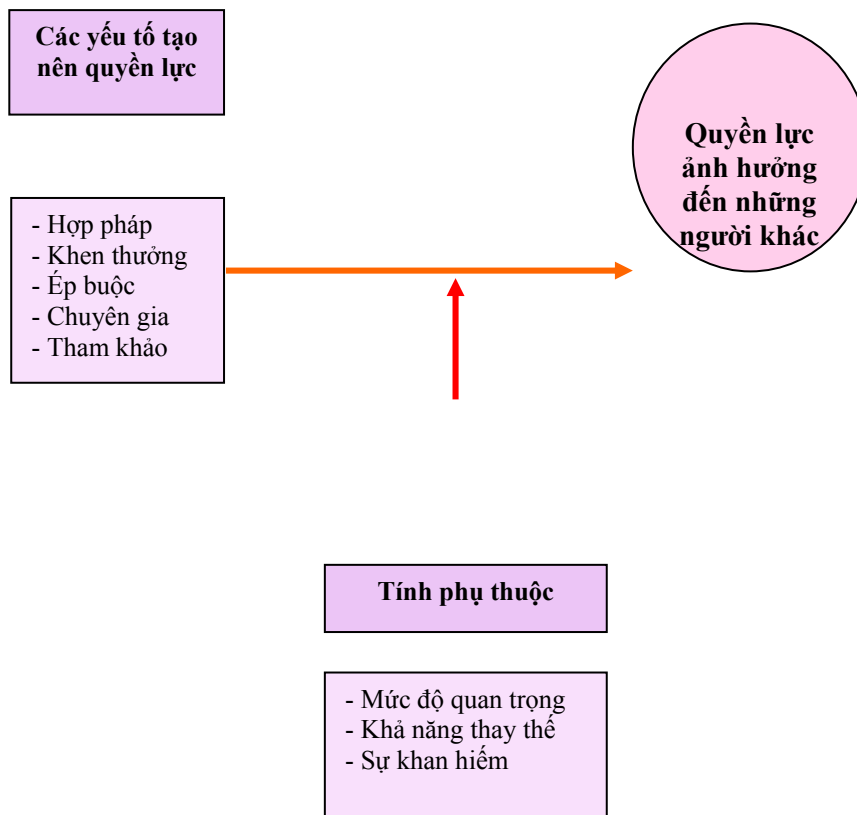
- **Quyền lực hợp pháp** được trao cho một người khi họ nắm giữ vị trí nào đó trong tổ chức. Quyền lực này bao gồm quyền ép buộc và quyền khen thưởng.
- **Quyền lực chuyên gia** là một trong những yếu tố tạo nên quyền lực nhất. Những công việc có tính kỹ thuật cao, tính phụ thuộc của tổ chức vào các chuyên gia sẽ tăng để đạt được mục tiêu của mình.
- **Quyền tham khảo** phụ thuộc vào đặc điểm tính cách cá nhân hay những nguồn tài nguyên mà con người mong muốn. Ví dụ, trong tổ chức, nếu chúng ta có khả năng cuốn hút người khác lắng nghe mình trình bày, thì chúng ta có thể ảnh hưởng đến người khác và tạo ra quyền lực cho mình.

Các yếu tố tạo nên sự phụ thuộc

- **Mức độ quan trọng.** Để tăng tính phụ thuộc của những người khác đối với mình thì chúng ta cần phải kiểm soát được những gì được nhận thức là quan trọng. Ví dụ, tại P&G (Procter and Gamble), phòng marketing rất quan trọng vì doanh nghiệp này cần bán được nhiều hàng. Do đó, phòng này có quyền lực nhiều nhất.
- **Sự khan hiếm.** Khi một tài nguyên được coi là khan hiếm thì người nắm giữ tài nguyên này sẽ tăng quyền lực của mình. Điều này giúp chúng ta giải thích được trường hợp những người cấp thấp trong tổ chức lại có ảnh hưởng quyền lực đến những người cấp cao khi họ nắm giữ những kiến thức mà những người cấp cao không có được

- **Khả năng thay thế.** Quyền lực sẽ mạnh hơn khi chúng ta độc quyền một tài nguyên có giá trị. Ví dụ, tổ chức công đoàn sẽ không còn nhiều quyền lực nếu tổ chức quyết định sử dụng những công nghệ có khả năng thay thế sức lao động của con người.

Hình 7.4 Mô hình quyền lực trong tổ chức



Nguồn: McShane et al. (2005), Organizational Behavior, p.360

II. Những sách lược khi sử dụng quyền lực

Chúng ta làm thế nào để sử dụng quyền lực của mình trong các hành động cụ thể? Đó chính là sách lược. Có 7 sách lược như sau:

- *Lý lẽ* (reason): sử dụng các sự kiện, số liệu để trình bày hợp lý và logic.
- *Thân thiện* (friendliness): trước khi đưa ra đề nghị, người dùng sách lược thân thiện sẽ tỏ ra có thiện chí, khiêm tốn, thân mật.

- *Liên minh* (coalition): sách lược này đề cập đến sự hỗ trợ của nhiều người trong tổ chức trước khi đề nghị.
- *Thỏa hiệp* (bargaining): sử dụng đàm phán để trao đổi lợi ích.
- *Quả quyết* (assertiveness): đây là phương pháp chỉ đạo và ép buộc.
- *Cấp trên hỗ trợ* (higher authority): cần sự ủng hộ của cấp trên để những đề nghị được thực hiện.
- *Thưởng-phạt* (sanctions): sử dụng hình thức tăng lương, thăng tiến hay khiển trách, kiểm điểm, giáng chức để yêu cầu thực hiện công việc.

Theo nghiên cứu của các học giả về hành vi thì những nhà quản lý thường sử dụng sách lược lý lẽ. Sách lược quả quyết được áp dụng khi đề nghị bị từ chối hay chống đối. Ngoài ra mục tiêu cũng tác động đến sách lược. Khi người quản lý thấy nhân viên có lợi cho mình, họ thường dùng sách lược thân thiện hoặc lý lẽ. Kỳ vọng của nhà quản lý cũng ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn phương sách của mình. Ví dụ, khi công việc có xác suất thành công cao, người quản lý sử dụng những đề nghị đơn giản để đạt được sự tuân thủ. Nhưng khi thành công có xác suất thấp, nhà quản lý sẽ dùng sách lược quả quyết và thưởng phạt để đạt được mục tiêu. Cuối cùng, văn hóa trong tổ chức cũng ảnh hưởng đến sách lược của nhà quản lý. Có những nền văn hóa khuyến khích thân thiện, trong khi những nền văn hóa khác lại khuyến khích quả quyết, thưởng-phạt.

C. MÂU THUÃN

I. Định nghĩa về mâu thuẫn và các quan điểm về mâu thuẫn

1. Định nghĩa về mâu thuẫn

Mâu thuẫn là một tiến trình xảy ra khi một bên nhận thức được rằng những lợi ích của mình đang bị một bên thứ hai tác động tiêu cực. Ví dụ,

phòng kế toán đề nghị cắt giảm bớt nguồn ngân sách phân bổ cho phòng kinh doanh hàng năm thì mâu thuẫn có thể xảy ra giữa phòng kinh doanh và phòng kế toán.

2. Các quan điểm về mâu thuẫn

- *Quan điểm truyền thống* cho rằng mâu thuẫn là có hại và phải được loại bỏ.
- *Quan điểm quan hệ* con người tin rằng mâu thuẫn là tự nhiên và là kết quả không thể tránh được trong bất kỳ nhóm nào.
- *Quan điểm 'tương tác' (interactionist view)* cho rằng mâu thuẫn không chỉ giúp nhóm cố gắng làm việc mà còn cần thiết để thực hiện công việc có hiệu quả.

3. Mâu thuẫn chức năng và mâu thuẫn phi chức năng

- *Mâu thuẫn chức năng* hỗ trợ thực hiện được mục tiêu và nâng cao kết quả thực hiện công việc.
- *Mâu thuẫn phi chức năng* làm giảm kết quả thực hiện công việc.

Chúng ta có thể thấy, mâu thuẫn trong tổ chức không phải lúc nào cũng xấu. Tổ chức nên khuyến khích những hình thức mâu thuẫn chức năng để hoàn thành tốt công việc hay nhiệm vụ được giao đồng thời tìm cách loại bỏ những mâu thuẫn phi chức năng

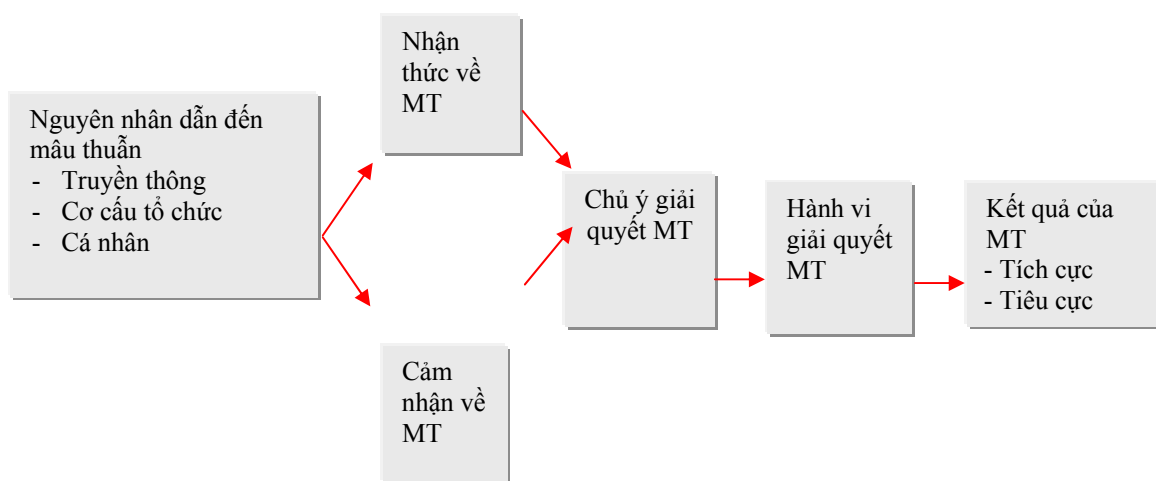
II. Tiến trình xảy ra mâu thuẫn

Nhìn vào sơ đồ 7.5, chúng ta có thể thấy mâu thuẫn (MT) diễn ra theo tiến trình gồm 5 giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1: Nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn

- *Truyền thông.* Trong bài 6 chúng ta đã biết là mâu thuẫn sẽ phát sinh nếu người truyền thông điệp và người giải mã thông điệp không trùng nhau.
- *Cơ cấu tổ chức.* Trong tổ chức có những phòng ban thường xuyên mâu thuẫn với nhau, ví dụ phòng bán hàng và phòng kế toán thu nợ. Phòng bán hàng muốn tăng doanh số nên hay cho khách hàng nợ, trong khi phòng kế toán lại muốn giảm bớt các khoản nợ từ khách hàng để thu hồi nợ dễ dàng hơn.
- *Các biến cá nhân:* sự khác biệt về giá trị, tính cách của mỗi cá nhân cũng là nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn. Ví dụ ở Việt nam ta có câu “thương nhau củ ấu cũng tròn, ghét nhau trái bồ hòn cũng méo”. Điều này cho thấy trong cuộc sống có những người chúng ta cảm thấy họ thật đáng yêu, dễ dàng trao đổi hay làm việc chung, nhưng cũng có những người chỉ nhìn họ thôi mà tự nhiên mình có ác cảm. Vậy nếu phải làm việc chung thì xung đột là không thể tránh khỏi.

Sơ đồ 7.5: Tiến trình diễn ra mâu thuẫn



Nguồn Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior

Giai đoạn 2: Nhận thức và cảm nhận về mâu thuẫn

- *Nhận thức về mâu thuẫn*: khi một hay nhiều bên biết được những vấn đề có thể phát sinh mâu thuẫn.
- *Cảm nhận về mâu thuẫn*: cảm xúc khi nhận thấy mâu thuẫn như lo sợ, căng thẳng, phản đối, thất vọng...

Giai đoạn 3: Chủ ý giải quyết mâu thuẫn

Khi đã nhận thức và cảm nhận được mâu thuẫn các bên có thể có những chủ ý để giải quyết mâu thuẫn theo những cách sau:

- *Cạnh tranh*: cố giành phần thắng về mình bất chấp những tác động, ảnh hưởng cho đối phương.
- *Hợp tác*: Hai bên cố gắng tìm ra giải pháp thỏa mãn mối quan tâm của cả hai bên.
- *Né tránh*: tự ý rút lui ra khỏi mâu thuẫn.
- *Giúp đỡ*: Hy sinh lợi ích bản thân để hỗ trợ giúp đỡ bên kia.
- *Thỏa hiệp*: mỗi bên sẽ hy sinh một phần quyền lợi của mình để giải quyết mâu thuẫn.

Giai đoạn 4: Hành vi giải quyết mâu thuẫn

Hành vi ở đây bao gồm những phát biểu, hành động hay phản ứng với bên mâu thuẫn. Hành vi này dựa trên chủ ý giải quyết mâu thuẫn của các bên. Ví dụ liên quan đến cạnh tranh như anh đe dọa tôi, tôi đe dọa lại anh. Hay đình công để phản đối những chính sách nhân sự của công ty...

Giai đoạn 5: Kết quả của mâu thuẫn

- *Kết quả tích cực*: ra quyết định đúng đắn, khuyến khích sáng tạo và đổi mới, giải quyết được vấn đề, giảm căng thẳng.

- *Kết quả tiêu cực*: hiệu quả làm việc của nhóm giảm, tăng sự bất mãn, giảm tính đoàn kết, đấu tranh giữa các thành viên.

Do tính giới hạn của nội dung, chúng tôi không thể nêu lên các dạng mâu thuẫn và phương pháp giải quyết phù hợp. Có lẽ hẹn các bạn trong một tài liệu xuất bản lần sau.

Tóm tắt

Sau khi đọc xong chương này, chúng ta cần lưu ý những vấn đề sau:

- Trong tổ chức, khi xem xét đề cử một người lãnh đạo cho nhóm, chúng ta cần phân tích tình huống. Có 3 cách phân tích dựa trên mô hình của Fiedler, mô hình của Heysen và Blanchard và mô hình đường dẫn mục tiêu.
- Đối với quyền lực, cần nắm được những yếu tố tạo nên quyền lực và tự đánh giá khả năng của mình để xây dựng quyền lực cho mình. Cũng không nên bỏ qua yếu tố phụ thuộc góp phần gia tăng quyền lực ảnh hưởng đến những người khác (hình 7.4). Ngoài ra còn có nhiều sách lược thể hiện quyền lực với người khác.
- Mâu thuẫn trong lúc làm việc chung là không thể tránh khỏi. Có thể giải quyết mâu thuẫn bằng cạnh tranh, hợp tác, giúp đỡ, né tránh hay thỏa hiệp. Không có giải pháp nào là xấu hoàn toàn, áp dụng giải pháp nào là phải tùy thuộc vào dạng mâu thuẫn.

Bây giờ, các bạn đừng quên kiểm tra hiểu biết của mình về bài 7 thông qua các câu hỏi trắc nghiệm nhé.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Theo nghiên cứu của Đại học Michigan, nhà lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu của cấp dưới là thể hiện hành vi:

- a. Cá nhân.
 - b. Quan tâm đến công việc.
 - c. Quan tâm đến nhân viên.
 - d. Tính nhân đạo.
2. Quyền lực hợp pháp dựa trên:
- a. Phần thưởng.
 - b. Sự lo sợ.
 - c. Vị trí.
 - d. Kiến thức.
3. Giải quyết xung đột dẫn đến kết quả thắng-thắng là cách giải quyết:
- a. Né tránh.
 - b. Hợp tác.
 - c. Giúp đỡ.
 - d. Cạnh tranh.
4. Mô hình nào liên quan đến học thuyết cho rằng một nhà lãnh đạo hiệu quả hay không là phụ thuộc vào sự tương thích giữa mối quan hệ với cấp dưới, tình huống lãnh đạo và khả năng ảnh hưởng của người lãnh đạo?
- a. Mô hình Fiedler.
 - b. Mô hình của Hersey và Blanchard.
 - c. Lý thuyết lãnh đạo tình huống.
 - d. Học thuyết hành vi.

5. Có những người tin rằng có một vài phong cách lãnh đạo hiệu quả cho mọi tình huống.

a. Đúng.

b. Sai.

Câu hỏi thảo luận

Một tổ chức cần phát triển lãnh đạo hay quản lý? Vai trò lãnh đạo hay vai trò quản lý quan trọng hơn cho sự thành công của tổ chức? giải thích?

Gợi ý thảo luận

Đặc điểm của tổ chức	Chú trọng quản lý	Chú trọng lãnh đạo
Duy trì hay sáng tạo, thay đổi	Duy trì	Sáng tạo và thay đổi
Suy nghĩ và tầm nhìn ngắn hạn hay dài hạn	Ngắn hạn	Dài hạn và lập kế hoạch để thành công trong tương lai
Quyết định theo một hướng hay đa hướng	Quyết định bởi ban quản lý	Tham gia ra quyết định
Tuân thủ hay cam kết và sở hữu	Tuân thủ	Chịu trách nhiệm về quyết định của mình và sở hữu thành quả

Kiểm soát hay phân quyền	Kiểm soát	Phân quyền
Né tránh rủi ro hay chấp nhận rủi ro	Né tránh rủi ro	Chấp nhận rủi ro
Cá nhân hay nhóm	Cá nhân để đạt được thành công	Nhóm để tăng tính sáng tạo và năng suất

Đáp án: 1c, 2c, 3b, 4a, 5b

PHẦN III

CẤP ĐỘ TỔ CHỨC

Bài 8:

CƠ CẤU TỔ CHỨC

Các bạn thân mến, chúng ta đang bước vào cấp độ cuối cùng của môn hành vi tổ chức. Ở cấp độ này, chúng ta chỉ đề cập đến hai yếu tố ảnh hưởng đến hành vi tổ chức, đó là cơ cấu tổ chức và văn hóa tổ chức. Có thể nói, cấp độ càng cao thì việc phân tích sự ảnh hưởng càng phức tạp. Trước hết, chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu về cơ cấu tổ chức và xác định sự liên quan giữa cơ cấu với hành vi tổ chức. Sau khi đọc xong bài này các bạn sẽ hiểu rõ những vấn đề sau:

- Những thành phần chủ yếu hình thành nên cơ cấu tổ chức.
- Những tác động bên ngoài đến cơ cấu tổ chức.
- Một số cơ cấu tổ chức mà người quản lý có thể lựa chọn.

Theo các bạn, cơ cấu tổ chức được định nghĩa như thế nào? Câu trả lời hết sức đơn giản *khi tổ chức quyết định các nhiệm vụ được phân chia, tập hợp và điều phối theo một cách chính thức nào đó thì đó chính là cơ cấu của tổ chức*. Vậy việc thiết kế một cơ cấu tổ chức phải dựa trên cơ sở nào? Hãy tìm câu trả lời trong phần đầu tiên của bài hôm nay.

I. Xác định cơ cấu tổ chức

1. Các yếu tố chính yếu hình thành nên cơ cấu tổ chức

1.1 Chuyên môn hóa công việc thể hiện mức độ chia nhỏ nhiệm vụ trong tổ chức thành các công việc riêng lẻ. Ví dụ, nhiệm vụ may một cái áo trong xưởng may được chia nhỏ thành các công việc như: cắt áo, ráp cổ, ráp tay, ráp thân, đơm nút, là ủi....Chuyên môn hóa công việc càng cao có nhiều lợi điểm nhưng đồng thời cũng có những hạn chế.

Ưu điểm:

- Sử dụng có hiệu suất kỹ năng của nhân viên
- Tăng kỹ năng của nhân viên nhờ sự lặp đi lặp lại
- Tăng năng suất nhờ giảm thời gian thực hiện công việc
- Đào tạo chuyên môn hoá hiệu quả hơn
- Cho phép sử dụng các thiết bị chuyên môn hóa.

Nhược điểm: tạo ra sự nhàm chán, mệt mỏi và căng thẳng thần kinh của người lao động, có thể dẫn đến năng suất làm việc thấp đi, chất lượng sản phẩm kém, tăng tỉ lệ vắng mặt và tăng mức thuyên chuyển

Chuyên môn hóa công việc cao hay thấp là tùy thuộc vào ngành nghề kinh doanh hay hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, xu hướng của các công ty hiện nay là cố gắng phong phú hóa công việc cho nhân viên để giảm nhàm chán và tăng sự hài lòng.

1.2 Bộ phận hóa

Khi các công việc được phân chia thì cần có một cơ cấu điều phối để tập hợp chúng lại với nhau, đó chính là bộ phận hóa. Trong tổ chức,

chúng ta thấy có những bộ phận hay phòng ban như phòng kế hoạch, phòng tổ chức hành chính, phòng tài vụ....đây là nơi giúp những công việc được tập hợp *theo chức năng*. Tuy nhiên, có nhiều tổ chức do đặc thù riêng mà có thể bộ phận hóa công việc theo cách khác như:

- *Theo sản phẩm*. Ví dụ, công ty sản xuất dầu khí sẽ có bộ phận nhiên liệu, dầu nhớt, hóa chất...
- *Theo địa lý*. thường dành cho công việc bán hàng ví dụ bộ phận phía bắc, phía nam, miền trung...
- *Theo quy trình*. Ví dụ, xin giấy phép lái xe là một quy trình gồm đăng ký đóng tiền, đi thi kiểm tra, đánh giá và cấp phép...như vậy các bộ phận sẽ được phân chia theo từng công đoạn của quy trình.
- *Theo khách hàng*. Ví dụ, hoạt động bán hàng có thể phân thành các bộ phận như phục vụ đại lý, bán lẻ, chính phủ...

Như vậy trong một tổ chức lớn, ngành nghề kinh doanh đa dạng, ta có thể sử dụng tất cả các dạng bộ phận hóa chứ không nhất thiết chỉ chọn một trong các hình thức nêu trên.

1.3 Hệ thống điều hành (*chain of command*)

Hệ thống điều hành phản ánh sự sắp xếp, phân chia quyền lực từ quản lý cấp cao đến cấp bậc thấp nhất trong tổ chức. Hệ thống này cũng nói rõ ta sẽ báo cáo cho ai, khi có vấn đề, ta đến gặp ai hoặc ta phải có trách nhiệm với những ai. Ngày nay, với sự phát triển của công nghệ thông tin và xu hướng làm việc phân quyền trong nhiều tổ chức, thì hệ thống điều hành theo kiểu mệnh lệnh, chỉ huy duy nhất ít phát huy tác dụng. Dĩ nhiên, vẫn có những tổ chức cho rằng năng suất làm việc của họ cao là

nhờ vào hệ thống phân quyền rõ ràng nhưng tổ chức dạng này đang ngày càng ít dần.

1.4 Phạm vi kiểm soát

Phạm vi kiểm soát cho chúng ta biết số người cấp dưới mà nhà quản trị quản lý có hiệu quả và có hiệu suất. Câu hỏi đặt ra là phạm vi kiểm soát rộng và phạm vi kiểm soát hẹp là gì? Phạm vi nào tốt hơn? Lấy một ví dụ, hai tổ chức A và B cùng có 4096 nhân viên, phạm vi kiểm soát của A là 4 (có nghĩa một người quản lý 4 người) và phạm vi kiểm soát của B là 8. Như vậy tổ chức A cần 1365 người quản lý các cấp trong khi tổ chức B cần 585 người. Ví dụ này cho thấy phạm vi kiểm soát càng rộng hiệu suất càng cao. Tuy nhiên ở mức nào đó thì phạm vi kiểm soát rộng có thể làm giảm hiệu quả. Tại sao? với phạm vi kiểm soát quá rộng (một người quản lý quá nhiều người) thì nhà quản trị không đủ thời gian để lãnh đạo và hỗ trợ tốt tất cả mọi người và mọi việc. Xu hướng tổ chức ngày nay là hướng đến phạm vi kiểm soát rộng để giảm chi phí, tăng tốc độ ra quyết định, tăng tính linh hoạt, tiếp cận khách hàng gần hơn và trao quyền cho nhân viên. Điều này cũng phù hợp với sự thay đổi không ngừng của môi trường kinh doanh.

1.5 Tập quyền và phân quyền.

Tập quyền xảy ra khi việc ra quyết định tập trung vào một điểm duy nhất trong tổ chức. Ví dụ, tập đoàn Microsoft đã tồn tại và phát triển hơn 25 năm với trên 50.000 nhân viên nhưng hầu hết các vấn đề quan trọng từ công nghệ, sản xuất đến bán hàng đều do Bill Gates quyết định. Trái lại, **phân quyền** cho phép cấp dưới được góp ý, tham gia ra quyết định. Lựa chọn tập quyền hay phân quyền còn phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài mà chúng ta sẽ đề cập trong phần III. Phân quyền giúp cho tổ chức

phản ứng nhanh trước các cơ hội, tăng mức độ hài lòng của nhân viên nhưng đôi khi nó rất rủi ro vì những người ra quyết định còn thiếu kinh nghiệm và không được đào tạo đầy đủ. Quá phân quyền cũng làm cho tổ chức trở nên phức tạp.

1.6 Chính thức hóa

Chính thức hóa liên quan đến việc hình thành các tiêu chuẩn (chuẩn hóa) để làm việc. Ví dụ, công ty McDonald chuyên bán thức ăn nhanh đề ra tiêu chuẩn cho một chiếc bánh hamburger như sau: 3 giọt dầu mù tạt, 7g hành tây và 2 đến 3 miếng đồ chua cho một chiếc bánh nhỏ. Chính thức hóa góp phần tăng hiệu suất nhưng đôi khi quy định và thủ tục sẽ làm giảm tính linh động của tổ chức.

2. Cơ cấu tổ chức cơ học và cơ cấu tổ chức hữu cơ

Dựa trên các yếu tố chính yếu hình nêu trên, tổ chức có thể lựa chọn và thiết kế cơ cấu theo dạng cơ học hay hữu cơ.

2.1 Cơ cấu cơ học có đặc điểm:

- Bộ phận hóa cao
- Phạm vi kiểm soát hẹp
- Chính thức hóa cao
- Tập quyền
- Thông tin giới hạn

2.2 Cơ cấu hữu cơ có đặc điểm:

- Chính thức hóa thấp.
- Phân quyền

- Phạm vi kiểm soát rộng
- Thông tin rộng rãi

Các tổ chức thường theo cơ cấu cơ học, hay cơ cấu hữu cơ? Cơ cấu cơ học phù hợp với môi trường ổn định trong khi cơ cấu hữu cơ lại có tính linh động và phản ứng nhanh với những thay đổi của môi trường. Cơ cấu tổ chức trên thực tế có những tên gọi khác nhau như cơ cấu tổ chức đơn giản, cơ cấu quan liêu, cơ cấu ma trận, cơ cấu làm việc nhóm... Tất cả các tên gọi này đều dựa trên một trong hai dạng hoặc kết hợp các cơ cấu trên. Chúng ta sẽ thấy rõ hơn vấn đề này khi đọc phần tiếp theo.

II. Các hình thức thiết kế tổ chức phổ biến

1. Cơ cấu giản đơn

Hầu hết các công ty khi mới khởi nghiệp đều có cơ cấu giản đơn với một vài nhân viên và tập trung vào một loại sản phẩm hay dịch vụ. Cơ cấu này có đặc điểm:

- Bộ phận hóa thấp.
- Phạm vi kiểm soát rộng,
- Tập quyền vào một người duy nhất.
- Chính thức hoá thấp.

Thế mạnh của cơ cấu này là tính đơn giản, linh hoạt chi phí hoạt động thấp. Tuy nhiên, công ty sẽ gặp khó khăn với cơ cấu này khi môi trường hoạt động trở nên phức tạp và tổ chức đã phát triển lên cao.

2. Cơ cấu quan liêu

Cơ cấu quan liêu tổ chức sắp xếp công việc theo dạng chuyên môn hóa. Nhân viên sẽ được đào tạo những kiến thức rất cụ thể về một công việc nào đó. Ví dụ, trong ngân hàng, nhân viên thu nợ thì chỉ có một công việc duy nhất là khi khách hàng đến trả nợ, họ ghi tên, yêu cầu ngồi đợi gọi tên, tra máy tính, thông báo khách hàng số tiền phải thanh toán, xuất phiếu thu tiền, ký tên xác nhận và giao cho khách hàng. Cơ cấu quan liêu có đặc điểm:

- Tập quyền.
- Chính thức hóa cao.
- Bộ phận hóa theo chức năng.
- Phạm vi kiểm soát hẹp.
- Ra quyết định theo hệ thống điều hành.

Cơ cấu này có ưu điểm:

- Phát huy được những ưu điểm của chuyên môn hóa.
- Quy mô kinh tế theo chức năng.
- Giảm thiểu việc nhân đôi về nhân sự và thiết bị.
- Tăng tính truyền thông

Mặt hạn chế:

- Mâu thuẫn giữa đơn vị với mục tiêu của tổ chức.
- Chịu mỗi ám ảnh về luật lệ và quy định.
- Thiếu sự tự do cho nhân viên khi giải quyết vấn đề.

3. Cơ cấu ma trận

Để hiểu được cơ cấu này, bạn hãy đọc một ví dụ cụ thể. Trong một trường đại học Quản trị kinh doanh thường có các bộ phận chức năng như khoa Kế toán, khoa Marketing, phòng Hành chính tổ chức, khoa quản trị kinh doanh...Nếu nhà trường cho phép tổ chức một chương trình học dành cho kế toán trưởng thì đòi hỏi phải có sự phối hợp giữa người tham gia chương trình với các phòng chức năng. Chẳng hạn giảng viên dạy kế toán phải có trách nhiệm viết báo cáo cho người phụ trách chương trình và báo cáo cho trưởng khoa (trưởng bộ môn) kế toán. Như vậy, giảng viên dạy kế toán sẽ chịu sự quản lý, chỉ đạo của hai người-phụ trách chương trình và trưởng khoa. Đó chính là cơ cấu ma trận, cơ cấu này tạo ra hệ thống điều hành kép giữa bộ phận chức năng và bộ phận dự án.

Ưu điểm của cơ cấu ma trận:

- Khuyến khích hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức.
- Khuyến khích phân bổ nguồn lực các chuyên gia có hiệu suất.

Nhược điểm

- Tạo ra sự hiểu lầm, dẫn đến xung đột quyền lực.
- Tạo áp lực cho nhân viên do chịu trách nhiệm báo cáo cho hai cấp trên khác nhau.

Cơ cấu này được áp dụng trong các ngành nghề liên quan đến quảng cáo, hàng không, nghiên cứu và phát triển, các trường đại học, phòng tư vấn hay các dịch vụ giải trí.

4. Cơ cấu làm việc đội nhóm

Cơ cấu này hiện nay đang rất phổ biến, các tổ chức sử dụng nhóm để thực hiện các hoạt động, các công việc. Cơ cấu này có đặc điểm:

- Phá vỡ rào cản giữa các bộ phận.
- Phân quyền ra quyết định.
- Giúp nhân viên vừa là nhà tổng hợp vừa là nhà chuyên môn.

Cơ cấu này rất linh động và phản ứng nhanh, giảm bớt chi phí quản lý, tính tự chủ cho nhân viên cao hơn. Tuy nhiên, cơ cấu này đòi hỏi chi phí đào tạo kỹ năng làm việc nhóm cao, tốn nhiều thời gian để điều phối, nhân viên có thể bị căng thẳng vì vai trò mơ hồ, lãnh đạo nhóm bị áp lực khi giải quyết xung đột, nấc thang phát triển nghề nghiệp cho nhân viên không rõ ràng.

5. Cơ cấu tổ chức ảo (cơ cấu tổ chức mạng lưới)

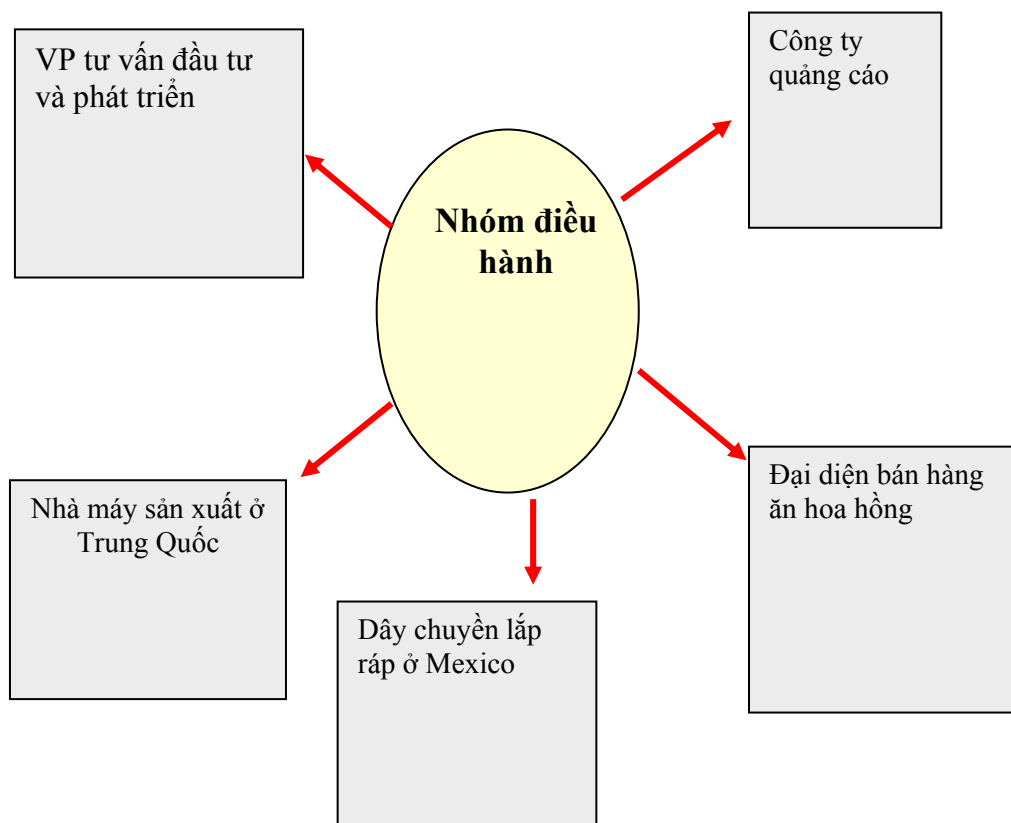
Từ ảo ở đây là muốn nói đến một cơ cấu chỉ có ban điều hành chính còn toàn bộ các hoạt động kinh doanh chủ yếu được thực hiện ở bên ngoài. Ví dụ, công ty máy tính Dell hàng năm kiếm lời hàng trăm triệu đô nhưng lại không sở hữu bất kỳ nhà máy nào. Khi bạn đặt hàng một chiếc máy tính, các mạng lưới đối tác của công ty sẽ thực hiện các nghiệp vụ liên quan để làm ra một chiếc máy tính. Giữa công ty và đối tác sẽ thỏa thuận chuẩn hóa quy trình (xem hình 8.1).

Cơ cấu tổ chức này có một ưu điểm rất quan trọng đó là tính linh động, nó giúp cho một người có ý tưởng nhưng không có nhiều tiền vẫn thực hiện được hoạt động kinh doanh của mình. Bất lợi của cơ cấu này là khó kiểm soát quản lý các hoạt động kinh doanh.

III. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Đọc đến đây, có bao giờ bạn tự hỏi : “tại sao lại có nhiều cơ cấu tổ chức khác nhau?”. Đó chính là do những ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp phải có những lựa chọn cơ cấu cho phù hợp. Các yếu tố ảnh hưởng này có thể được chia ra làm 4 loại như: quy mô tổ chức, công nghệ, môi trường bên ngoài và chiến lược của tổ chức.

Hình 8.1 cơ cấu tổ chức ảo



1. Quy mô của tổ chức

Một tổ chức có quy mô lớn thì cơ cấu sẽ phải khác với những tổ chức có quy mô nhỏ. Sự khác biệt đó bao gồm:

Đối với tổ chức có quy mô lớn.

- Chuyên môn hoá trong công việc cao.
- Đòi hỏi hệ thống điều hành.
- Chính thức hóa cao.
- Có khuynh hướng phân quyền.

Như vậy các tổ chức lớn thường có cơ cấu tổ chức theo dạng cơ học.

2. Công nghệ

Chúng ta cũng biết rằng mỗi tổ chức có thể sẽ áp dụng những công nghệ khác nhau để hoạt động và kinh doanh. Do đó cơ cấu tổ chức phải phù hợp với đặc thù công nghệ của doanh nghiệp. Hai yếu tố làm cơ sở cho tổ chức quyết định một cơ cấu phù hợp với công nghệ của mình là *tính đa dạng* và *khả năng phân tích*. Tính đa dạng được hiểu là số trường hợp ngoại lệ so với tiêu chuẩn đã được đề ra. Tính phân tích đề cập đến quá trình sản xuất có thể chia thành các bước theo chuyên môn hóa đến mức nào.

- *Khi tính đa dạng thấp và khả năng phân tích cao*, đây là công nghệ với những công việc lặp đi lặp lại hàng ngày, ít có ngoại lệ xảy ra. Doanh nghiệp có thể áp dụng cơ cấu cơ học, tập quyền và mức độ chính thức hoá, chuyên môn hóa cao.
- *Khi tính đa dạng cao và khả năng phân tích thấp* thì tổ chức cần một cơ cấu hữu cơ với mức độ chính thức hóa thấp, phân quyền cao, điều phối chủ yếu dựa trên các nhóm làm việc.
- *Khi tính đa dạng cao và khả năng phân tích cao*, nghĩa là có nhiều trường hợp ngoại lệ nhưng những trường hợp này có thể giải quyết được

do khả năng phân tích cao. Cơ cấu tổ chức cho dạng công nghệ này là cơ cấu hữu cơ nhưng có thể chính thức hóa cao và tập quyền.

- *Khi tính đa dạng thấp và khả năng phân tích thấp*, công việc trong trường hợp này không phát sinh nhiều trường hợp ngoại lệ nhưng nếu có thì khả năng giải quyết rất khó. Như vậy, cơ cấu tổ chức đòi hỏi chính thức hóa cao, tập quyền nhưng cần những nhân viên có kỹ năng cao để giải quyết vấn đề.

3. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài đề cập đến những vấn đề liên quan đến khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và nguồn tài nguyên... Chúng ta có thể đánh giá môi trường bên ngoài của tổ chức dựa trên các đặc điểm: năng động, phức tạp, đa dạng và mức độ cạnh tranh.

- *Khi môi trường bên ngoài năng động*, tổ chức cần một cơ cấu hữu cơ để nhanh chóng thích ứng với những thay đổi.
- *Khi môi trường bên ngoài phức tạp*, cơ cấu tổ chức theo dạng phân quyền có thể sẽ phù hợp vì tính tiếp cận của tổ chức với môi trường gần hơn, có thể có nhiều thông tin hơn.
- *Khi môi trường đa dạng*, tổ chức nào làm việc trong đặc điểm môi trường này sẽ đa dạng về sản phẩm, dịch vụ, khách hàng hoặc phạm vi địa lý. Càng đa dạng bao nhiêu tổ chức lại càng cần bộ phận hóa theo sản phẩm.
- *Khi môi trường mức độ cạnh tranh cao*, mức độ cạnh tranh này bao gồm cả sự khan hiếm về nguồn tài nguyên và nhiều đối thủ cạnh tranh. Cơ cấu hữu cơ thích hợp với yếu tố môi trường này. Tuy nhiên khi mức độ cạnh tranh quá cao thì tổ chức tạm thời phải tập quyền để nhanh chóng ra quyết định và nhà điều hành cảm thấy dễ dàng kiểm soát hơn.

4. Chiến lược của tổ chức

Thông thường tổ chức sẽ lựa chọn một trong 3 dạng chiến lược sau đây để hoạt động:

- *Chiến lược đi đầu trong phát minh* (innovation strategy)- theo chiến lược này, tổ chức sẽ cố gắng giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới. Thích ứng với chiến lược này là một cơ cấu hữu cơ với đặc điểm chuyên môn hóa thấp, chính thức hóa thấp, phân quyền.
- *Chiến lược cắt giảm chi phí* (cost-minization strategy)- chiến lược này chú trọng đến kiểm soát chi phí chặt chẽ, tránh những chi phí nghiên cứu và tiếp thị không cần thiết. Để thực hiện được chiến lược này, tổ chức cần áp dụng cơ cấu cơ học với chính thức hóa cao, chuyên môn hóa công việc cao, và tập quyền cao.
- *Chiến lược bắt chước*- theo chiến lược này công ty sẽ phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới trên thị trường sau khi khả năng tồn tại của nó đã được kiểm chứng. Với chiến lược này, cơ cấu tổ chức vừa hữu cơ, vừa cơ học với đặc điểm kiểm soát chặt chẽ các hoạt động hiện tại và nói lỏng kiểm soát những công việc kinh doanh mới.

Tóm tắt

- Để thiết kế một cơ cấu tổ chức, nhà quản lý phải chú ý đến 6 yếu tố quan trọng đó là: (1) Chuyên môn hóa công việc; (2) Bộ phận hóa công việc; (3) Hệ thống điều hành; (4) Chính thức hóa công việc; (5) Phân quyền hay tập quyền; và (6) Phạm vi kiểm soát.
- Việc quyết định lựa chọn một cơ cấu tổ chức nào đó phụ thuộc vào các yếu tố môi trường như: chiến lược của tổ chức; công nghệ; môi trường kinh doanh và quy mô của tổ chức.

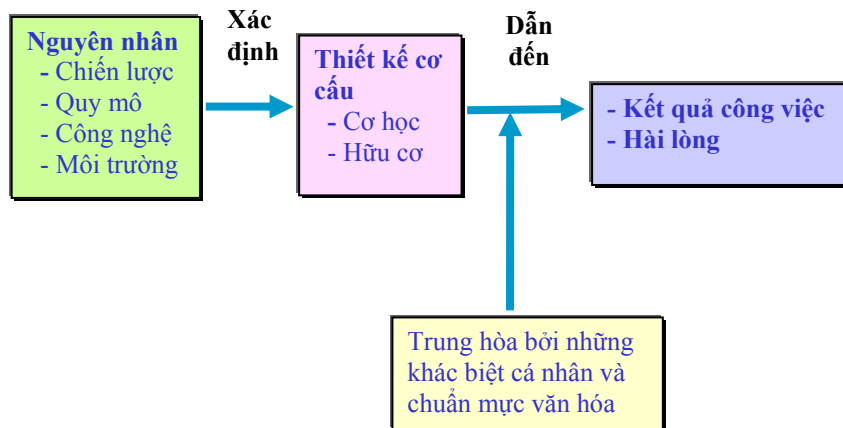
- Một cơ cấu tổ chức phù hợp sẽ làm cho kết quả thực hiện công việc trong tổ chức tăng lên và mức độ hài lòng của nhân viên cũng tăng theo. Đó chính là điều các nhà hành vi tổ chức mong đợi (xem sơ đồ 8.2).

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Phạm vi kiểm soát càng hẹp thì tổ chức sẽ:

- a. Có nhiều cấp.
- b. Đơn giản.
- c. Theo dạng ma trận.
- d. Có ít cấp.

Hình 8.2: Cơ cấu tổ chức: các định tổ và kết quả



2. Có bao nhiêu yếu tố liên quan đến thiết kế cơ cấu tổ chức?

- a. 4
- b. 5
- c. 6
- d. 7

3. Cơ cấu nào cho thấy các nhiệm vụ được tập hợp theo chức năng?

- a. Cơ cấu đơn giản.
- b. Cơ cấu quan liêu.
- c. Cơ cấu ma trận.
- d. Tất cả đều đúng.

4. Sự khác biệt giữa cơ cấu cơ học và cơ cấu hữu cơ là:

- a. Chính thức hóa.
- b. Kênh thông tin.
- c. Quyền quyết định.

d. Tất cả đều đúng.

5. Khi tổ chức muốn theo đuổi chiến lược cắt giảm chi phí, thì tổ chức cần thiết kế cơ cấu theo dạng:

a. Cơ cấu hữu cơ.

b. Cơ cấu cơ học.

c. Cơ cấu hóa.

d. a, b đều đúng.

Câu hỏi thảo luận.

Theo bạn mô hình tổ chức hiện tại và trong tương lai có khác với mô hình tổ chức trước kia không? Hãy trình bày những khác biệt nếu có?

Gợi ý thảo luận

Mô hình tổ chức trước kia

Ổn định

Thông tin khan hiếm

Địa phương

Lớn

Chức năng

Tập trung vào công việc

Tập trung vào cá nhân

Mô hình tổ chức hiện tại và tương lai

Năng động và thay đổi

Thông tin phong phú

Toàn cầu

Nhỏ và lớn

Tập trung vào sản

phẩm/khách hàng

Tập trung vào kỹ năng

Mệnh lệnh/kiểm soát

Tập trung vào đội nhóm

Hệ thống cấp bậc

Khuyến khích tham gia

Hàng ngang/network

Đáp án: 1a, 2c, 3c, 4d, 5b

Bài 9

VĂN HÓA TỔ CHỨC

Có lẽ nhiều người trong chúng ta thắc mắc văn hóa tổ chức là gì? Nó có ảnh hưởng như thế nào đến hành vi tổ chức? Ở Việt nam, khái niệm này còn khá mới mẻ nhưng ở nhiều nước trên thế giới, các nhà quản trị đã quan tâm tới vấn đề này từ khá lâu. Họ nhận thức được rằng yếu tố văn hóa góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả cho doanh nghiệp, đồng thời nâng cao giá trị cảm nhận của công chúng về doanh nghiệp. Để hiểu hơn về văn hóa tổ chức và những đóng góp của nó cho doanh nghiệp, chúng ta cùng nhau nghiên cứu bài này.

I. Tìm hiểu về văn hóa tổ chức

1. Định nghĩa về văn hóa tổ chức.

Hiểu một cách đơn giản, văn hóa chính là tính cách của tổ chức□. Ở mức độ phức tạp hơn, văn hóa bao gồm những giả định, những giá trị, những chuẩn mực, những biểu tượng của các thành viên trong tổ chức và của hành vi. Ví dụ, trong một tổ chức có nền văn hóa mang tính tập thể cao thì mỗi cá nhân sẽ được khuyến khích tinh thần làm việc đồng đội, cùng mọi người ra quyết định chung. Chúng ta khó có thể giải thích rõ ràng về văn hóa nhưng chúng ta có thể biết nó thông qua cảm nhận của mình. Ví dụ, văn hóa tại các doanh nghiệp kinh tế sẽ khác với văn hóa của bệnh viện và khác với văn hóa ở trường học. Các nghiên cứu gần đây cho thấy có 7 đặc điểm mà tổ chức cho là có giá trị, từ đó góp phần hình thành nên văn hóa của doanh nghiệp là:

- *Sáng tạo và chấp nhận rủi ro.* Khi nhân viên làm việc trong nền văn hóa này, họ sẽ được khuyến khích phát huy tính sáng tạo và chấp nhận rủi ro.
- *Chú ý đến chi tiết.* Theo văn hóa này, khi làm việc nhân viên cần chính xác, biết phân tích và chú ý đến chi tiết.
- *Định hướng theo kết quả* cho thấy người quản lý quan tâm đến kết quả công việc hơn là kỹ thuật hay quy trình áp dụng để mang lại kết quả này.
- *Định hướng theo con người.* Khi ra các quyết định của nhà quản lý phải xét đến ảnh hưởng của nó đối với nhân viên trong tổ chức như thế nào.
- *Định hướng theo đội, nhóm.* Tổ chức có nền văn hóa này thường tổ chức sắp xếp công việc làm theo đội nhóm thay vì làm việc cá nhân.
- *Tính công kích.* Theo giá trị này, nhân viên làm việc thường hay công kích hoặc cạnh tranh lẫn nhau.
- *Tính ổn định.* Nhiều tổ chức muốn duy trì tính ổn định chứ không muốn phát triển do đó tổ chức sẽ có các hành động phù hợp để duy trì sự ổn định này.

Chúng ta có thể minh họa bằng một ví dụ cụ thể về công ty Samsung liên quan đến giá trị văn hóa của công ty. Văn hóa của Samsung là “dám nghĩ, dám làm và chấp nhận cả sự hoang tưởng”, bởi vì phó chủ tịch Samsung cho rằng điều cốt lõi của một công ty điện tử là công nghệ, một công ty sẽ không thể tồn tại nếu không có khả năng phát triển sản phẩm một cách độc lập. Như vậy, đặc điểm sáng tạo và chấp nhận rủi ro đã góp phần tạo ra văn hóa cho công ty Samsung.

2. Tính thống nhất của văn hóa

Chúng ta cần hiểu rằng, trong một tổ chức, bên cạnh những giá trị văn hóa được đông đảo các thành viên chấp nhận thì từng bộ phận trong tổ

chức vẫn có những giá trị văn hóa riêng cho mình. Điều này có nghĩa, tính thống nhất văn hóa trong tổ chức tùy thuộc ở chỗ văn hóa chính thống và văn hóa bộ phận có được chia sẻ theo cùng một cách hay không.

Khi nói văn hóa tổ chức, ta muốn ám chỉ **văn hóa chính thống**. Ví dụ, một công ty có nền văn hóa ‘nữ tính’ sẽ ít có sự phân biệt về giới tính, nam và nữ được đối xử công bằng trong cùng một công việc và văn hóa ‘nữ tính’ này được coi là văn hóa chính thống. Trong khi đó, từng phòng ban cũng có thể xây dựng những giá trị văn hóa theo vấn đề họ gặp phải, theo tình huống và theo kinh nghiệm họ có được, đây chính là **văn hóa bộ phận**. Ví dụ, phòng kinh doanh của công ty lại hình thành cho mình một nền văn hóa riêng, tách rời văn hóa chính thống và mang tính ‘nam tính’, trong đó giá trị liên quan đến thành tích được định nghĩa dựa trên sự công nhận và sự giàu có. Người đàn ông ở đây được mong đợi là người có tính quyết đoán và có sức cạnh tranh. Văn hóa bộ phận có thể góp phần nâng cao giá trị của văn hóa chính thống nếu nó cũng tán thành những giả định, giá trị và niềm tin của văn hóa chính thống. Nhưng nó cũng có thể chống lại văn hóa chính thống nếu giá trị của nó đi ngược lại giá trị của văn hóa tổ chức. Nếu trường hợp này xảy ra, tổ chức sẽ có xung đột và bất đồng.

3. Tính mạnh, yếu của nền văn hóa

Tính mạnh, yếu này muốn nói rằng có những tổ chức mà nền văn hóa của nó ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của nhân viên và làm giảm mức thuyên chuyển, đó chính là nền văn hóa mạnh. Nhưng ngược lại, cũng có những giá trị văn hóa mà ảnh hưởng của nó đến nhân viên rất thấp và đời sống của nó cũng rất ngắn- nền văn hóa yếu. Sở dĩ nền văn hóa mạnh có thể ảnh hưởng được đến hành vi nhân viên là bởi vì mức độ chia sẻ,

cường độ của nền văn hóa này tạo ra một bầu không khí kiểm soát hành vi cao. Ví dụ, công ty Nike tạo ra một nền văn hóa đề cao tinh thần thể thao. Đề tinh thần này lan toả đến các nhân viên, công ty đặt ra chế độ khen thưởng cho những ai đạp xe đến nơi làm việc thay vì đi xe hơi. Tại văn phòng chính của công ty cũng có những khuôn viên dành cho đi bộ hoặc chạy bộ. Theo thời gian, những người làm việc tại công ty đã có thói quen luyện tập thể thao và góp phần làm cho văn hóa đề cao giá trị thể thao đã trở nên mạnh hơn.

4. Các chức năng và phi chức năng của văn hóa tổ chức

Văn hóa với những chức năng của nó mang lại nhiều giá trị cho tổ chức và nhân viên:

- Tạo sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác.
- Tạo tính đồng nhất cho các thành viên trong tổ chức.
- Khuyến khích sự cam kết làm việc vì những điều lớn hơn cả lợi ích cá nhân.
- Nâng cao tính ổn định cho hệ thống xã hội.

Tuy nhiên bên cạnh đó, văn hóa tổ chức cũng có những mặt phi chức năng ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của tổ chức như:

- Cản trở sự thay đổi. Điều này thường xảy ra đối với những tổ chức mà môi trường làm việc của họ cần năng động và những tổ chức có nền văn hóa mạnh.
- Cản trở sự đa dạng. Đa dạng ở đây được hiểu là đa dạng về lực lượng lao động. Ta có thể thấy, khi tổ chức sử dụng lực lượng lao động gồm nhiều chủng tộc, giới tính, trình độ học vấn khác nhau là tổ chức muốn tăng

tính sáng tạo, tận dụng những thế mạnh từ lực lượng đa dạng này. Nhưng nếu nền văn hóa của tổ chức mạnh, thì có thể nó không phát huy được những ưu điểm của các cá nhân có nền tảng kiến thức, kinh nghiệm khác nhau và đôi khi sẽ tạo ra thành kiến hay trở nên vô tình với sự khác biệt giữa các nhân viên.

- Cản trở quá trình hợp nhất giữa các tổ chức hay chuyển quyền sở hữu sang một tổ chức khác.

5. Văn hóa tổ chức và văn hóa quốc gia

Chúng ta đều thấy văn hóa quốc gia sẽ có những ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức. Do vậy, khi đưa ra văn hóa cho mình, tổ chức cần phải quan tâm đến văn hóa của quốc gia nơi tổ chức mình làm việc. Rất nhiều nhà quản trị đã thất bại vì đã bỏ qua yếu tố khác biệt văn hóa của nhân viên đến từ những nước khác nhau hay sự khác biệt về văn hóa của tổ chức với văn hóa của quốc gia mình có trụ sở làm việc. Ví dụ, người quản lý không thể tạo ra một phong cách làm việc đôn đốc, nhắc nhở hay chuyên quyền ở các nước đánh giá cao sự bình đẳng như Na Uy, Phần Lan, Đan Mạch, Thụy Điển. Nhưng cách làm việc này có thể sẽ phù hợp với các nước thuộc khối A rập vì có sự chênh lệch về quyền lực rất lớn ở các quốc gia này. Hay nền văn hóa công khai làm nhục nhân viên có thể được chấp nhận ở Trung Quốc nhưng lại không được chấp nhận ở Nhật nơi mà mọi người rất quan tâm đến việc đảm bảo nhân viên “không bị mất mặt”. Với quan niệm văn hóa của Trung Quốc, công ty mang tên Asia Department Store công khai thực hiện cách quản lý là buộc nhân viên mới được tuyển vào phải theo một khóa huấn luyện quân sự từ hai đến bốn tuần với quân đội để nâng cao ý thức phục tùng và theo học các khóa huấn luyện nội bộ tại những nơi công cộng để nhân viên có thể

công khai chấp nhận sự ngưng ngừng từ lỗi lầm của mình (Doanh nhân Sài gòn, 2005:12).

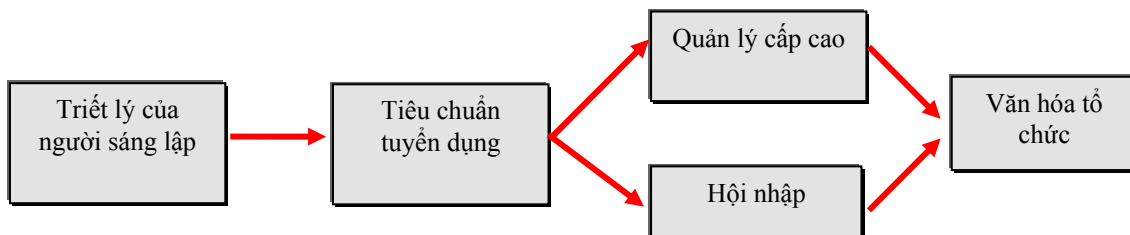
II. Xây dựng và duy trì văn hóa

Có lẽ, khi đọc tiêu đề này các bạn sẽ thắc mắc : xây dựng văn hóa như thế nào? và tại sao lại cần phải duy trì? Thật ra, văn hóa tổ chức sau khi được hình thành thì cần phải duy trì theo một quy trình như hình 9.1. Theo quy trình này yếu tố hình thành nên văn hóa chính là triết lý của người sáng lập, còn những yếu tố duy trì gồm: (1) các tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên, (2) ban quản lý cấp cao và (3) quá trình hội nhập để giúp nhân viên mới vào có thể thích ứng được văn hóa tổ chức.

1. Yếu tố hình thành: Triết lý của người sáng lập ra tổ chức

Người sáng lập ra tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa tổ chức trong thời kỳ đầu. Văn hóa tổ chức có thể dựa trên quan điểm của những người sáng lập. Ví dụ như công ty Microsoft có văn hóa chịu ảnh hưởng rất lớn từ tính cách của Bill Gates. Bill Gates là một người rất năng nổ, có tính cạnh tranh và rất kỷ luật. Do vậy, chúng ta dễ dàng tìm thấy những đặc điểm tính cách này trong văn hóa tổ chức của Microsoft.

Hình 9.1 Sơ đồ hình thành văn hóa tổ chức



Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p.610

2. Yếu tố duy trì

- Tiêu chuẩn tuyển dụng

Đây là một trong những yếu tố góp phần làm cho văn hóa tổ chức tồn tại. Khi tổ chức quyết định tuyển dụng một nhân viên, ngoài những tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, khả năng thực hiện công việc thì còn cần phải có xem xét tính phù hợp của ứng viên này với tổ chức. Do đó, khi đăng tuyển, tổ chức cần cung cấp đầy đủ thông tin về mình. Điều này sẽ giúp cho những ứng viên biết về tổ chức và nhận thức được mâu thuẫn giữa giá trị của họ và giá trị của tổ chức, để đi đến quyết định nộp đơn hay không. Ngoài ra, trong quá trình tuyển dụng, tổ chức cũng cần phải loại bỏ những ứng viên có thể công kích hoặc phá hoại những giá trị cốt lõi của tổ chức.

- Quản lý cấp cao

Người điều hành tổ chức chính là người đề ra những chuẩn mực buộc cấp dưới áp dụng. Các chuẩn mực này có thể liên quan đến công việc, cách ăn mặc, cách khen thưởng, tăng lương... Như vậy, hành động của người điều hành cấp cao sẽ ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa tổ chức. Ví dụ, Tổng giám đốc công ty Samsung Jong-Young Yun, hàng tháng khi gửi thư cho nhân viên vẫn không ngừng nhắc nhở việc công ty có thể rơi vào khủng hoảng vì các sản phẩm chủ yếu của công ty đều bị xuống giá và đối thủ đe dọa cạnh tranh lớn nhất của Samsung là Trung Quốc. Không bao lâu nữa Trung Quốc có thể tự thiết kế và sản xuất những bộ vi mạch nhớ và màn hình LCD. Do đó mỗi nhân viên trong công ty Samsung đều ý thức việc công ty phải đi đầu trong cải tiến sản phẩm, có những nhân viên không chịu về nhà sau giờ làm việc, bám trụ tại nơi làm việc cho đến khi giải quyết được những vấn đề đặt ra. Đây là những hành vi góp

phần duy trì văn hóa dám nghĩ, dám làm của công ty (Kinh tế Sài Gòn, 2005: 52).

- Quá trình hội nhập

Tổ chức cần có quá trình giúp nhân viên mới được tuyển dụng hội nhập vào văn hóa của tổ chức. Quá trình hội nhập này chia làm 3 giai đoạn:

(1) Giai đoạn trước khi bắt đầu, nhân viên sẽ được học tập về tổ chức và những công việc của họ.

(2) Giai đoạn cọ xát, trong giai đoạn hai, nhân viên sẽ làm việc thực tế, họ có dịp so sánh giữa những điều mình kỳ vọng về đồng nghiệp, về cấp trên, về tổ chức với những gì thực sự thấy được. Có thể khi kỳ vọng của mình khác xa với thực tế, nhân viên sẽ không hội nhập được hoặc họ sẽ thôi việc.

(3) Giai đoạn thay đổi. Giai đoạn cuối cùng này là lúc thay đổi diễn ra. Khi phát hiện ra những vấn đề gặp phải ở giai đoạn hai, có thể nhân viên nhận thấy mình cần thay đổi.

Quá trình hội nhập được coi là kết thúc khi nhân viên mới được tuyển dụng cảm thấy thoải mái với công việc và với tổ chức. Nói cách khác, quá trình này góp phần cải thiện năng suất, cam kết gắn bó của nhân viên và giảm hành vi thuyên chuyển.

III. Đưa văn hóa tổ chức đến với nhân viên

Trong phần này, chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu những hình thức văn hóa được lan truyền trong tổ chức. Các hình thức này bao gồm: thông qua các câu chuyện, thông qua nghi lễ hay biểu tượng vật chất và ngôn ngữ.

1. Văn hóa được lan truyền thông qua các câu chuyện

Những nhân viên làm việc trong khu vui chơi giải trí Disneyland đã được nghe rất nhiều câu chuyện về chủ tịch tập đoàn- người sáng lập ra khu vui chơi này- Walt Disney (1901-1966). Có một câu chuyện về ông như sau. Dựa trên những truyền thuyết lầy lùnh liên quan đến những tên cướp biển Caribê và những kho báu của chúng được chôn giấu trên những hoang đảo. Walt Disney đã quyết định xây dựng một khu “những tên cướp biển Caribê” với sức chứa 3.400 khách/giờ trong khu vui chơi Disneyland. Trước ngày khai trương, Walt Disney đích thân đi rà soát lại lần cuối, ông cảm thấy thất vọng lạ lùng. Trong thâm tâm, ông nhận thấy có những thiếu sót nhưng không thể xác định rõ thiếu sót đó là gì. Ông quyết định cho tập hợp mọi nhân viên đang có mặt tại công trình, dẫn đầu đoàn người lần lượt đi xem xét từng góc ngách để cùng nhau phát hiện ra thiếu sót. Ông hỏi mọi người “trông giống như thật không?”, mọi người trả lời mọi thứ nhìn đúng như thật từ trang phục, lùm cây, bụi cỏ, kiến trúc nhà cửa... Ông lại hỏi tiếp “nghe giống như thật không?” câu trả lời vẫn là đúng từ tiếng sóng nước, gió biển cho đến tiếng thú vật, thuyền bè. Thậm chí, ông còn điều chỉnh nhiệt độ cho giống khí hậu những đêm hè nóng, ẩm. Tóm lại mọi chi tiết nhỏ nhất đều đúng. Cuối cùng, một thanh niên quyết dọn lên tiếng: “thưa ông Disney, tôi lớn lên ở miền Nam, tôi biết vào những đêm hè như thế này, đom đóm bay từng đàn.” Mặt Disney bừng sáng, đó đúng là chỗ khiếm khuyết duy nhất. Câu chuyện muốn gửi đến người nghe phong cách làm việc của Disney đó là lắng nghe từng nhân viên. Và cũng qua câu chuyện này, tổ chức mong muốn những người làm quản trị cần coi trọng ý kiến của tất cả nhân viên cho dù họ chỉ là người quét dọn. (SGGP, 2005:20).

Chúng ta có thể thấy cách lan truyền văn hóa tổ chức thông qua những câu chuyện sẽ tạo cho người nghe nhiều cảm xúc và nhân viên có thể nhớ lâu hơn những bài học rút ra từ câu chuyện. Ngoài ra, câu chuyện cũng là cách truyền thông về văn hóa hiệu quả vì nó mô tả người thật, việc thật.

2. Văn hóa được lan truyền thông qua các nghi lễ

Nghi lễ ở đây được hiểu là các hoạt động thể hiện hoặc củng cố những giá trị quan trọng trong tổ chức. Các hoạt động này nhấn mạnh đến các mục tiêu quan trọng nhất, tôn vinh những người quan trọng và những hy sinh đóng góp của các thành viên trong tổ chức. Ví dụ, ở Việt nam trong các trường đại học, cao đẳng, trung học và phổ thông hàng năm thường tổ chức ngày lễ 20.11. Trong ngày lễ này, những nhà giáo ưu tú được tôn vinh, những đóng góp, hy sinh thầm lặng của các giảng viên, giáo viên sẽ được nhắc đến, đồng thời cũng nhắc nhở sinh viên, học sinh cố gắng học tập để xứng đáng với công sức của thầy cô và cha mẹ. Thông qua các buổi lễ này, các trường muốn đề cao giá trị tôn sự trọng đạo của những người đi học và giá trị tất cả vì học sinh thân yêu cho người dạy.

3. Văn hóa được lan truyền qua các biểu tượng vật chất

Trong nhiều tổ chức, kích thước, vị trí, hình dáng, tuổi tác của các toà nhà có thể cho thấy tổ chức muốn đề cao giá trị làm việc nhóm hay tạo một môi trường làm việc thân thiện, linh động... Những cấu trúc bên ngoài này cũng góp phần định hình văn hóa tổ chức. Ngoài ra, những biểu tượng vật chất như bàn, ghế, không gian làm việc, hình ảnh treo trên tường cũng chuyển tải những giá trị văn hóa. Ví dụ, khi bước vào toà nhà chính của Google ta có cảm giác đây là một nơi để thư giãn với nhiều bóng đèn được thấp sáng, có những trái bóng bằng cao su để tập thể dục,

có những món ăn lót dạ miễn phí. Từ những biểu tượng vật chất này, ta có thể cảm nhận văn hóa của tổ chức là quan tâm đến nhân viên, phát triển tinh thần làm việc nhóm và phát huy tính sáng tạo thông qua môi trường làm việc thoải mái.

4. Văn hóa được lan truyền qua ngôn ngữ.

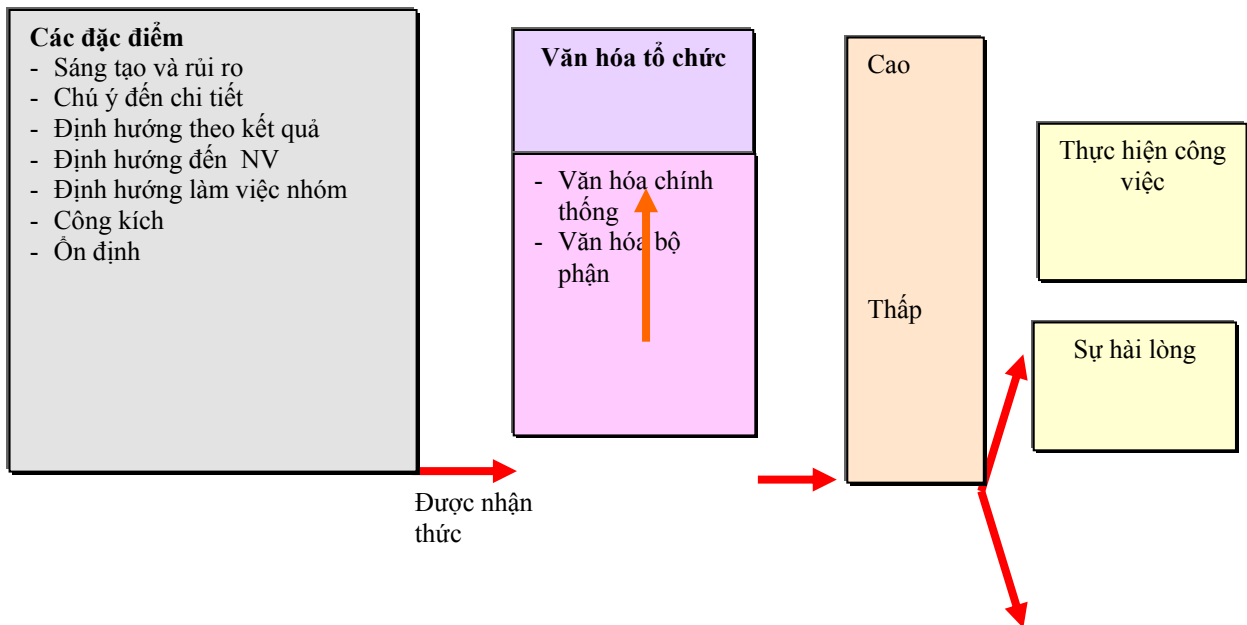
Ngôn ngữ được dùng ở nơi làm việc sẽ nói lên phần nào văn hóa của tổ chức đó. Thông qua cách nói chuyện của nhân viên với đồng nghiệp, với khách hàng, cách biểu lộ sự tức giận hay cách chào đón mọi người, chúng ta có thể thấy được những biểu tượng bằng lời của giá trị văn hóa. Ví dụ, ở Samsung khi nói đến VIP nhân viên sẽ hiểu theo nghĩa Value Innovation Program: chương trình cải tiến giá trị- đây là cơ quan đầu não của các chương trình cải tiến sản phẩm của tập đoàn Samsung và VIP cũng là hiện thân của nền văn hóa dám nghĩ, dám làm và chấp nhận cả hoang tưởng (Kinh tế Sài Gòn, 2005:53). Hay những ai làm việc tại công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng đều không xa lạ với phương châm làm việc của ông Tíng (cố chủ tịch hội đồng quản trị của công ty) “tân, tốc, thực, giản”. Phương châm này muốn nói đến khi thiết lập mục tiêu phải không ngừng sáng tạo cái mới (tân), thực hiện càng nhanh càng tốt (tốc), chú ý đến từng chi tiết nhỏ (thực) và cải thiện văn hóa doanh nghiệp ngày càng tinh tế hơn (giản) (Kinh tế Sài Gòn, 2005: 26).

Tóm tắt

- Trong chương này cần nắm rõ những đặc điểm góp phần hình thành nên văn hóa tổ chức và ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến hành vi nhân viên. Sơ đồ 9.2 sẽ tóm tắt cho chúng ta quá trình này.
- Cần chú ý đến cách hình thành và duy trì văn hóa trong tổ chức theo sơ đồ 9.1.

- Cần quan tâm đến những hình thức lan truyền văn hóa đến với nhân viên của mình.

Sơ đồ 9.2 : Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến kết quả công việc và sự hài lòng của nhân viên trong tổ chức Tính mạnh, yếu



Nguồn: Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, p.613

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Văn hóa tổ chức được lan truyền đến nhân viên bằng:

- Giai đoạn trước khi bắt đầu
- Giai đoạn cọ xát
- Giai đoạn thay đổi
- Những nghi lễ diễn ra trong tổ chức
- Tất cả các giai đoạn của quá trình hội nhập.

2. Một trong những ảnh hưởng phi chức năng của văn hóa tổ chức là:
- a. Tăng tính cam kết gắn bó với tổ chức
 - b. Giảm tính mơ hồ trong nhân viên
 - c. Tạo sự đồng nhất giữa các nhân viên
 - d. Cản trở sự đa dạng
3. Một kết quả cụ thể của nền văn hóa mạnh có thể dẫn đến tỉ lệ chuyển của nhân viên tăng cao.
- a. Đúng
 - b. Sai

Đáp án 1d, 2d. 3b

Tài liệu tham khảo

Tham khảo chính:

Danh Văn (9.2005), ‘Tạo ra tương lai, không chờ nó đến’, *Kinh tế Sài Gòn*, TP.HCM

Dũ Lan, Lê Anh Dũng (02.2005), ‘Lắng nghe từng nhân viên’, *Sài Gòn Giải Phóng*, TP.HCM

Greenberg J. (2005), *Managing behavior in organizations*, United State of America: Prentice-Hall International Inc.

Marcic D., Selter J., Vaill P. (2001), *Organizational Behavior Experiences and Cases*, United State of America: Thomson Learning.

McShane S.L., Von Glinow M.A.(2005), *Organizational Behavior*, NewYork: McGraw-Hill Co.

Nguyễn Hữu Lam (1998), *Hành vi tổ chức*, TP.HCM: Nhà xuất bản Giáo Dục

Robbins S.P. (1999), *Organizational Behavior*, United State of America: Prentice-Hall International Inc.

Thiên Bảo (09.2005), ‘Phải quan tâm đến sự khác biệt văn hóa’, *Doanh nhân Sài Gòn cuối tuần*, TP.HCM

Internet:

Borgatti S.P. (1996), ‘Organizational Theory: determinants of structure’, <http://www.analytictech.com/mb021/orgtheory.htm>

Clark D.L. (2000), ‘Big Dog’s Leadership page Organizational Behavior’, <http://www.donclark@nwlk.com>

Mc.Namara C. (1999), ‘Organizational Culture’, <http://www.amazon.com>

Wertheim E.G. (?), 'Historical Background of Organizational Behavior',
<http://www.goggle.com/>

MỤC LỤC

BÀI 1: NHẬP MÔN HÀNH VI TỔ CHỨC	12
PHẦN I: CẤP ĐỘ CÁ NHÂN	
BÀI 2: CƠ SỞ HÀNH VI CÁ NHÂN	25
BÀI 3: NHẬN THỨC, GIÁ TRỊ, THÁI ĐỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC	44
BÀI 4: ĐỘNG VIÊN NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	77
PHẦN II: CẤP ĐỘ NHÓM	
BÀI 5: CƠ SỞ HÀNH VI NHÓM	90
BÀI 6: TRUYỀN THÔNG TRONG NHÓM VÀ TRONG TỔ CHỨC	106
BÀI 7: NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO, QUYỀN LỰC VÀ MÂU THUÃN	124
PHẦN III: CẤP ĐỘ TỔ CHỨC	
BÀI 8: CƠ CẤU TỔ CHỨC	149
BÀI 9: VĂN HÓA TỔ CHỨC	166
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	179

***Biên soạn:* Th.S TẠ THỊ HỒNG HẠNH**