

Nguyên lý Quản trị

NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ

Sách được chuyển dịch từ **Principles of Management**, một giáo trình mở thuộc dự án OpenStax, Đại học Rice, Hoa Kỳ (<https://openstax.org/books/principles-management>, truy cập 2021).

Bản quyền: Đại học Rice, OpenStax, theo giấy phép CC BY 4.0.

Theo giấy phép này, bạn có thể sử dụng, tái phân phối và tùy chỉnh theo nhu cầu riêng; luôn ghi nguồn.

Phiên bản tiếng Việt này được thực hiện dưới sự bảo trợ của Học viện Agile và Libero Education.

Sách được cập nhật tại: <https://oer.libero.edu.vn/nguyen-ly-quan-tri/>

Ghi chú về thuật ngữ:

Từ *management* có nhiều nghĩa, ngay cả trong tiếng Anh. Khi chuyển ngữ và sử dụng từ ngữ, chúng tôi sử dụng linh hoạt ý nghĩa của từ này trong tiếng Việt.

Khi được dùng là Quản trị, với tư cách tên của môn học quản trị (hoặc một từ khác cũng phổ biến khác là quản trị học). Quản trị cũng được dùng với hàm nghĩa rộng bao quát, như là một lĩnh vực khai phóng theo cách nói của Peter Drucker (Management as a Liberal Art).

Từ *quản lý* được dùng đến như là con người (*nhà quản lý*), hoặc bộ phận (*ban quản lý*), và *công việc quản lý* (đôi khi được dùng đồng nghĩa với công việc quản trị, mà không phân biệt đáng kể nào).

Governance cũng có thể được dịch ra là “quản trị” theo nghĩa rộng trong một số tình huống; trong trường hợp Corporate Governance được chuyển ngữ là *Kiểm soát Quản trị*.

Administration trong phần lớn tình huống được dịch là *quản trị hành chính tổng quát*.

Tác giả:

David S. Bright, Wright State University
Anastasia H. Cortes, Virginia Tech University
Donald G. Gardner, University of Colorado-Colorado Springs
Eva Hartmann, University of Richmond
Jason Lambert, Texas Woman's University
Laura M. Leduc, James Madison University
Joy Leopold, Webster University
Jeffrey Muldoon, Emporia State University
James S. O'Rourke, University of Notre Dame
K. Praveen Parboteeah, University of Wisconsin-Whitewater
Jon L. Pierce, University of Minnesota-Duluth
Monique Reece
Amit Shah, Frostburg State University
Siri Terjesen, American University
Joseph Weiss, Bentley University
Margaret A. White, Oklahoma State University

Người thẩm định:

Susan Adams, Bentley University
Shane Bowyer, Minnesota State University
Kim S. Cameron, University of Michigan
Linda Davenport, Klamath Community College
Allyson Foster
John Goldberg, University of California-Davis
Regina Greenwood, Nova University
Gina Hagler
Nai H. Lamb, University of Tennessee at Chattanooga
Kristie J. Loescher, University of Texas
Marcia Marriott, Monroe Community College
Therese Madden, Notre Dame de Namur University
Eleonor Moore, Kirtland Community College
Robert McNulty, Bentley University
Jeffrey Muldoon, Emporia State University
John Parnell, University of North Carolina-Pembroke
Jim Pennypacker
Karli Peterson, Colorado State University
Raymond Pfang, Tarrant Community College
Jodell Raymond, Monroe Community College
Richard Savior, SUNY Empire State
Carolyn Stevenson, Kaplan University
Amit Shah, Frostburg State University
Linda Tancs
Maria Vitale, Chaffey College
Valerie Wallingford, Bemidji State University

Đóng góp bản Việt ngữ:

Biên dịch:

Lê Huy Long, Học viện Agile
Nguyễn Minh Phúc, Học viện Agile
Nguyễn Thế Nghị, Học viện Agile
Hoàng Hữu Huy, MSB
Nguyễn Anh Toàn, BraveStars
Huỳnh Thiện Khiêm, Roche Vietnam
Nguyễn Thanh Tùng, Hamsa
Lương Văn Tùng, Eagle Games

Biên tập và trình bày:

Bùi Thị Kim Hoa, Libero Education

Bìa:

Hà Dũng Hiệp

Hiệu đính:

Dương Trọng Tấn, Libero Education

Cuốn sách này nằm trong Dự án **BỘT**– Một dự án dịch thuật có mục tiêu xây dựng nền tảng tri thức mở tiếng Việt cho giáo dục đại học Việt Nam.

Phiên bản 2025. *Lưu hành nội bộ.*

Trao đổi để cải thiện chất lượng nội dung, xin liên hệ tan@libero.edu.vn.

MỤC LỤC

Lời mở đầu cho bản tiếng Việt	ix
CHƯƠNG 1. QUẢN LÝ VÀ HIỆU SUẤT	1
1.1. Nhà quản lý làm gì?	2
1.2. Vai trò của nhà quản lý	3
1.3. Đặc điểm chính trong công việc của nhà quản lý	7
CHƯƠNG 2. CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH CỦA NHÀ QUẢN LÝ	15
2.1. Tổng quan về việc ra quyết định của nhà quản lý	18
2.2. Cách bộ não xử lý thông tin để đưa ra quyết định: hệ thống phản xạ và hệ thống phản ứng	21
2.3. Quyết định theo chương trình và quyết định không được lập trình	23
2.4. Những rào cản đối với việc ra quyết định hiệu quả	27
2.5. Cải thiện chất lượng của việc ra quyết định	32
2.6. Ra quyết định theo nhóm	43
CHƯƠNG 3. LỊCH SỬ CỦA QUẢN TRỊ	54
3.1. Nguồn gốc sơ khai của quản trị	57
3.2. Thời kỳ Phục hưng Ý	61
3.3. Cách mạng Công nghiệp	61
3.4. Lý thuyết quản trị Taylor	64
3.5. Quản lý hành chính và quan liêu	70
3.6. Phong trào quan hệ con người	74
3.7. Quản trị theo tình huống và quản trị hệ thống	79
CHƯƠNG 4. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG, BÊN NGOÀI TỔ CHỨC VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	86
4.1. Môi trường bên ngoài của tổ chức	89
4.2. Môi trường bên ngoài và các ngành kinh tế	95
4.3. Thiết kế và cấu trúc tổ chức	98
4.4. Tổ chức bên trong và môi trường bên ngoài	109
4.5. Văn hóa doanh nghiệp	115
4.6. Tổ chức để thay đổi trong thế kỷ 21	116

CHƯƠNG 5. ĐẠO ĐỨC, TRÁCH NHIỆM CỦA DOANH NGHIỆP VÀ TÍNH BỀN VỮNG	124
5.1. Đạo đức học và đạo đức kinh doanh	126
5.2. Các khía cạnh của đạo đức: Cấp độ cá nhân	129
5.3. Nguyên tắc đạo đức và ra quyết định có trách nhiệm.....	132
5.4. Đạo đức ở cấp độ tổ chức.....	136
5.5. Đạo đức, văn hóa doanh nghiệp và tuân thủ	145
5.6. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)	147
5.7. Đạo đức trên toàn cầu	153
5.8. Các xu hướng mới nổi về đạo đức, CSR và tuân thủ.....	157
CHƯƠNG 6: QUẢN LÝ KINH DOANH QUỐC TẾ.....	167
6.1. Tầm quan trọng của quản trị quốc tế	170
6.2. Khung văn hóa Hofstede	174
6.3. Mô hình GLOBE	183
6.4. Khuôn mẫu văn hóa và thiết chế xã hội	188
6.5. Các nhiệm vụ liên văn hóa	195
6.6. Chiến lược mở rộng toàn cầu	199
CHƯƠNG 7: TINH THẦN KHỞI NGHIỆP	215
7.1. Tầm quan trọng của quản trị quốc tế	217
7.2. Tổ chất của doanh nhân khởi nghiệp thành công.....	225
7.3. Doanh nghiệp nhỏ	229
7.4. Khởi đầu doanh nghiệp của riêng bạn	232
7.5. Quản lý một doanh nghiệp nhỏ	243
7.6. Tác động lớn của doanh nghiệp nhỏ.....	246
7.7. Cục quản trị doanh nghiệp nhỏ	249
7.8. Các xu hướng trong khối tự làm chủ và sở hữu doanh nghiệp nhỏ	250
CHƯƠNG 8: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC: HIỂU BIẾT VỀ MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH CỦA MỘT CÔNG TY	262
8.1. Đạt được lợi thế bằng cách hiểu môi trường cạnh tranh.....	264
8.2. Sử dụng SWOT để phân tích chiến lược.....	265
8.3. Môi trường vĩ mô bên ngoài của một công ty: PESTEL	267
8.4. Môi trường vi mô của một công ty: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter ...	273

8.5. Môi trường bên trong.....	277
8.6. Cạnh tranh, chiến lược, và lợi thế cạnh tranh.....	283
8.7. Định vị chiến lược.....	287
CHƯƠNG 9: QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC: ĐẠT ĐƯỢC VÀ DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH.....	299
9.1. Quản lý chiến lược.....	301
9.2. Tầm nhìn và sứ mệnh công ty.....	302
9.3. Vai trò của phân tích chiến lược trong việc xây dựng chiến lược.....	303
9.4. Mục tiêu chiến lược và cấp chiến lược.....	305
9.5. Lập kế hoạch hành động của công ty để thực thi chiến lược.....	310
9.6. Đo lường và đánh giá hiệu suất chiến lược.....	319
CHƯƠNG 10: CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ SỰ THAY ĐỔI.....	330
10.1. Cơ cấu tổ chức và thiết kế tổ chức.....	331
10.2. Thay đổi tổ chức.....	339
10.3. Quản lý sự thay đổi.....	344
CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.....	369
11.1. Giới thiệu về Quản trị nguồn nhân lực.....	370
11.2. Quản trị nguồn nhân lực và tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự.....	374
11.3. Quản lý hiệu suất.....	377
11.4. Tác động đến hiệu suất và động lực của nhân viên.....	382
11.5. Xây dựng tổ chức cho tương lai.....	389
11.6. Phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm.....	392
CHƯƠNG 12: TÍNH ĐA DẠNG TRONG TỔ CHỨC.....	407
12.1. Giới thiệu về tính đa dạng ở nơi làm việc.....	408
12.2. Tính đa dạng và lực lượng lao động.....	410
12.3. Đa dạng và tác động của đa dạng đối với doanh nghiệp.....	422
12.4. Những thách thức của tính đa dạng.....	427
12.5. Các thuyết đa dạng chính yếu.....	433
12.6. Lợi ích và thách thức của tính đa dạng ở nơi làm việc.....	436
12.7. Những khuyến nghị cho công tác quản lý tính đa dạng.....	439
CHƯƠNG 13: LÃNH ĐẠO.....	453
13.1. Bản chất của lãnh đạo.....	454

13.2.	Quy trình lãnh đạo.....	457
13.3.	Các kiểu lãnh đạo và mô hình luân phiên lãnh đạo.....	462
13.4.	Tiếp cận Tổ chất lãnh đạo.....	469
13.5.	Những phương pháp tiếp cận hành vi đối với công tác lãnh đạo	473
13.6.	Phương pháp tiếp cận theo tình huống (dự phòng) đối với công tác lãnh đạo	477
13.7.	Những nhân tố thay thế và trung hòa đối với công tác lãnh đạo.....	483
13.8.	Lãnh đạo chuyển hóa và nhìn xa trông rộng	487
13.9.	Các nhu cầu về lãnh đạo trong thế kỷ 21	492
CHƯƠNG 14: TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC HIỆU SUẤT		502
14.1.	Động lực: phương hướng và cường độ	504
14.2.	Các thuyết động lực bên trong.....	508
14.3.	Các lý thuyết quy trình đối với động lực	525
14.4.	Nghiên cứu gần đây về các thuyết tạo động lực	547
CHƯƠNG 15: QUẢN LÝ NHÓM.....		561
15.1.	Làm việc nhóm trong môi trường làm việc	562
15.2.	Phát triển nhóm theo thời gian.....	565
15.3.	Những điều cần cân nhắc khi quản lý nhóm	569
15.4.	Cơ hội và thách thức đối với xây dựng nhóm.....	573
15.5.	Sự đa dạng của nhóm.....	576
15.6.	Nhóm đa văn hóa	578
CHƯƠNG 16: GIAO TIẾP QUẢN LÝ		590
16.1.	Quá trình giao tiếp quản lý	592
16.2.	Các loại hình giao tiếp trong tổ chức	594
16.3.	Các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp và vai trò của nhà quản lý	598
16.4.	Giao tiếp quản lý và danh tiếng của công ty	601
16.5.	Các kênh chính của giao tiếp quản lý là nói, nghe, đọc và viết.....	603
CHƯƠNG 17: LẬP KẾ HOẠCH VÀ KIỂM SOÁT TỔ CHỨC		619
17.1.	Lập kế hoạch có quan trọng không.....	621
17.2.	Quá trình lập kế hoạch	624
17.3.	Các loại kế hoạch.....	630
17.4.	Tuyên bố mục tiêu hoặc tuyên bố kết quả.....	634
17.5.	Lập kế hoạch tổ chức chính thức trên thực tế.....	636

17.6.	Phản hồi của nhân viên đối với việc lập kế hoạch.....	642
17.7.	Quản lý theo mục tiêu: kỹ thuật lập kế hoạch và kiểm soát.....	657
17.8.	Các phương pháp tiếp cận theo định hướng tham gia và định hướng kiểm soát đối với công tác lập kế hoạch và kiểm soát.....	660
CHƯƠNG 18: QUẢN LÝ CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO		674
18.1.	MTI - Tầm quan trọng ở hiện tại và trong tương lai.....	678
18.2.	Phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo	686
18.3.	Các nguồn lực công nghệ và đổi mới sáng tạo từ bên ngoài.....	689
18.4.	Các nguồn lực nội bộ tạo nên công nghệ và đổi mới sáng tạo	690
18.5.	Những kỹ năng làm chủ sự quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo	692
18.6.	Kỹ năng cần thiết cho MTI	693
18.7.	Quản lý ngay bây giờ để bắt kịp công nghệ và đổi mới sáng tạo trong tương lai .	697
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		704

Lời mở đầu cho bản tiếng Việt

Cuốn “**Nguyên lý quản trị**” bản tiếng Việt này là một tài nguyên giáo dục mở của OpenStax, được tập thể học viên lớp Authentic Agile Leadership của Học viện Agile chuyển ngữ, như là một dự án cộng đồng kết thúc khóa học. Đây là thành quả khiêm tốn của nhóm nhằm mang lại cơ hội tiếp cận tài liệu học tập có chất lượng cao cho người học và người dạy các môn học về quản trị.

Trong phiên bản số 12.2025 này, chúng tôi nỗ lực chuyển ngữ trung thành với bản gốc, hạn chế chỉnh sửa, và chưa làm index cho sách. Trong tương lai, cuốn sách này có thể được hiệu chỉnh để phù hợp hơn nữa với hoàn cảnh Việt Nam.

Dù nhóm chuyển ngữ đã có rất nhiều nỗ lực để hoàn thành cuốn sách, nhưng chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong sự cởi mở của bạn đọc trong cách dùng và cải tiến cuốn sách mở này.

Bạn có thể dùng toàn bộ cuốn sách hoặc một phần của nó vào công việc của mình. Nếu phát hiện chỗ cần cải tiến, bạn có thể tự do chỉnh sửa hoặc bổ sung. Và nếu như có thể gửi cho ban biên tập để cải thiện phiên bản tiếp theo thì là điều tuyệt vời. Bạn có thể gửi thông tin góp ý hoặc liên hệ thống qua trang chính thức của cuốn sách này: <https://oer.libero.edu.vn/nguyen-ly-quan-tri/> .

Xin chân thành cảm ơn bạn!

Học viện Agile, <https://hocvienagile.com/>

Libero Education, <https://libero.edu.vn/>



1

QUẢN LÝ VÀ HIỆU SUẤT

Hình 1.1 (Nguồn : Steve Bowbrick/ Flickr/CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Các nhà quản lý làm gì để giúp tổ chức đạt hiệu suất cao nhất?
2. Vai trò của các nhà quản lý trong tổ chức là gì?
3. Các đặc điểm của một nhà quản lý hiệu quả là gì?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Bạn

Đúng vậy, bạn bắt đầu tìm hiểu về quản lý và có thể bạn đã cân nhắc hoặc thảo luận với những người khác về nội dung này. Bạn có thể có một số định kiến về quản lý là gì. Ví dụ: bạn phải quản lý thời gian của mình, quyết định xem bạn sẽ dành bao nhiêu thời gian học cho các lớp quản lý và kế toán. Bạn có thể đã có một công việc mùa hè hoặc bán thời gian và có một người quản lý mà bạn phải báo cáo. Bạn có thể đã theo dõi tin tức về những nhà quản lý thành công như Jeff Bezos của Amazon hay Sheryl Sandberg của Facebook và muốn tìm hiểu điều gì đã khiến họ thành công để bạn có thể noi gương họ trong sự nghiệp kinh doanh của mình. Bạn có thể có ấn tượng sai lầm rằng quản lý chỉ là việc thông thường, và bạn thực sự không cần học bài bản – ngoại trừ để đáp ứng yêu cầu bằng cấp.

Bạn có thể là sinh viên chuyên ngành kế toán hoặc tiếp thị đang tham gia lớp học này vì nó bắt buộc phải hoàn thành các yêu cầu về bằng cấp của bạn, nhưng bạn không nghĩ rằng mình sẽ yêu cầu những gì bạn học trong lớp này trong suốt sự nghiệp của mình vì bạn không lập kế hoạch về việc xin việc nhân sự sau khi tốt

nghiệp. Nếu bạn tin vào điều này thì bạn không thể nào nhầm lẫn hơn được nữa. Bất kể bạn đang ở đâu trong sự nghiệp, có thể là cá nhân đóng góp, trưởng dự án hay quản lý cấp trung hoặc cấp cao, những gì bạn thu được từ khóa học này sẽ rất có giá trị. Nếu công việc đầu tiên của bạn sau khi tốt nghiệp Đại học là kế toán, chuyên viên bán hàng hoặc một vị trí cấp thấp khác, bạn sẽ đánh giá cao vai trò của người quản lý của bạn, cả cấp trực tiếp và cấp cao, trong một tổ chức cũng như những hành vi và hành động sẽ giúp bạn được công nhận và đánh giá cao. Chúc bạn may mắn!

Cũng như trong cuốn này, hầu hết các sách về quản lý đều viết: các nhà quản lý dành thời gian tham gia vào việc lập kế hoạch, tổ chức, sắp xếp nhân sự, chỉ đạo, điều phối, báo cáo và kiểm soát. Theo Hannaway trong nghiên cứu của mình về công việc của các nhà quản lý, những hoạt động này trên thực tế không mô tả những gì các nhà quản lý đang làm¹. Thế giới thực không đơn giản như thế - thế giới mà hầu hết các nhà quản lý làm việc theo một dòng hoạt động diễn ra lộn xộn và bận rộn².

1.1. Nhà quản lý làm gì?

Nhà quản lý làm gì để giúp các tổ chức đạt được hiệu suất cao nhất?

Các nhà quản lý luôn trong trạng thái hành động không ngừng. Hầu như mọi nghiên cứu về các nhà quản lý đang hành động đều phát hiện ra rằng họ "thay đổi thường xuyên từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác, thay đổi trọng tâm chú ý của họ để phản hồi các vấn đề khi họ tham gia vào khối lượng lớn các nhiệm vụ trong thời gian ngắn"³. Mintzberg quan sát công việc của các CEO để được một số ý tưởng về những gì họ làm và cách họ dành thời gian. Ví dụ, ông nhận thấy rằng trung bình họ đã có 36 liên hệ bằng văn bản và 16 liên hệ qua giao tiếp mỗi ngày, hầu hết trong số đó đều giải quyết một vấn đề khác biệt. Hầu hết các hoạt động này đều ngắn gọn, kéo dài dưới 9 phút⁴.

Nghiên cứu của **Kotter** trên các tổng giám đốc thành công trong 5 năm cho thấy họ dành hầu hết thời gian cho người khác, bao gồm cấp dưới, sếp của họ và nhiều người bên ngoài tổ chức. Nghiên cứu của Kotter cho thấy người quản lý trung bình chỉ dành 25% thời gian để làm việc một mình và phần lớn thời gian đó được dành ở nhà, trên máy bay hoặc trên đường đi lại. Ít ai dành dưới 70% thời gian cho việc này và một số dành tới 90% thời gian làm việc theo cách này⁵.

Kotter cũng nhận thấy rằng phạm vi chủ đạo trong các cuộc thảo luận của họ với những người khác là vô cùng rộng lớn từ các vấn đề không quan trọng cho tới các vấn đề kinh doanh quan trọng. Nghiên cứu của ông chỉ ra rằng các nhà quản lý hiếm khi đưa ra những quyết định lớn trong suốt cuộc trò chuyện và hiếm khi đưa ra "mệnh lệnh". Họ thường tương tác với những sáng kiến khác của người khác và

¹ Hannaway, J. (1989). *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, P. 39.

² Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.

³ Hannaway, J. (1989). *Sdd*, tr. 39; & Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.

⁴ Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 37.

⁵ Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–159.

dành đáng kể thời gian cho các hoạt động không được lên kế hoạch trước. Ông thấy rằng các quản lý sẽ dành nhiều thời gian của họ cho các cuộc trò chuyện ngắn, rời rạc với những người khác. "Thảo luận về một câu hỏi hoặc một vấn đề hiếm khi kéo dài hơn 10 phút", "không có gì lạ khi một Tổng giám đốc đề cập đến mười chủ đề không liên quan trong một cuộc trò chuyện kéo dài 5 phút"⁶, ông nhận định. Gần đây, Sproull nghiên cứu về các nhà quản lý cũng chỉ ra các mô hình tương tự. Trong một ngày, họ tham gia vào 58 hoạt động khác nhau với thời lượng trung bình chỉ 9 phút⁷.

Gián đoạn cũng là một phần tự nhiên của công việc. Nghiên cứu của Stewart cho thấy những người quản lý có thể làm việc không ngừng nghỉ trong nửa giờ chỉ có 9 lần trong suốt một tháng cô nghiên cứu về họ⁸. Trên thực tế, các nhà quản lý dành rất ít thời gian cho bản thân. Không giống với hình ảnh về nhà quản lý trong sách giáo khoa, họ hiếm khi lên kế hoạch một mình hoặc lo lắng về các quyết định quan trọng. Thay vào đó, họ dành phần lớn thời gian để tương tác với người khác cả trong và ngoài tổ chức. Nếu tính cả các cuộc giao tiếp trên hành lang, các cuộc trò chuyện qua điện thoại, các cuộc họp riêng lẻ và cuộc họp nhóm lớn hơn, thì các nhà quản lý dành khoảng hai phần ba thời gian của họ với người khác⁹. Như Mintzberg đã chỉ ra, "không giống như các nhân viên khác, người quản lý không rời khỏi điện thoại hoặc cuộc họp để quay lại làm việc. Thay vào đó, những liên hệ này chính là công việc của anh ấy"¹⁰.

Bản chất tương tác của quản lý nghĩa là hầu hết các công việc quản lý là đàm thoại, trao đổi¹¹. Khi các nhà quản lý hành động, họ đang nói và lắng nghe. Các nghiên cứu về bản chất của công việc quản lý chỉ ra rằng các nhà quản lý dành khoảng hai phần ba đến ba phần tư thời gian cho hoạt động giao tiếp.¹² Theo Eccles và Nohria, những cuộc giao tiếp này là phương tiện để các nhà quản lý thu thập thông tin, đứng đầu mọi việc, xác định vấn đề, đàm phán đôi bên cùng có lợi, xây dựng kế hoạch, đưa ra các động thái, quyết định, khẳng định thẩm quyền và phát triển mối quan hệ. Nói tóm lại, đó là những thực hành hàng ngày của người quản lý. "Thông qua các hình thức đàm thoại như bài phát biểu và thuyết trình, các nhà quản lý hình thành nên các ý nghĩa cho hành động của họ và cho người khác biết ý nghĩa của tổ chức là gì, nó đang ở vị trí nào và những hoạt động sẽ diễn ra", Eccles và Nohria nhận định¹³.

1.2. Vai trò của nhà quản lý

Vai trò của người quản lý trong tổ chức là gì?

Trong nghiên cứu của **Mintzberg** về nhà quản lý và công việc của họ, ông phát hiện ra phần lớn trong số họ tập trung xung quanh ba nhóm vai trò quản lý cốt lõi.

⁶ Kotter, J. P. (1999). Sđd, tr. 145–159.

⁷ Sproull, L. S. (1984). "The Nature of Managerial Attention," in L. S. Sproull (ed.), *Advances in Information Processing in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.

⁸ Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.

⁹ Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.

¹⁰ Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 37.

¹¹ Pondy, L. R. (1978). "Leadership Is a Language Game," in M. W. McCall, Jr. and M. M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press.

¹² Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. P. 26-28.

¹³ Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). Sđd. tr.47-48.

Các vai trò liên cá nhân.

Các nhà quản lý phải tương tác với số lượng người đáng kể trong quá trình làm việc. Họ tổ chức tiệc chiêu đãi; đưa khách hàng đi ăn tối; gặp gỡ các đối tác kinh doanh và những người có khả năng là khách hàng; tiến hành tuyển dụng và phỏng vấn hiệu suất; hình thành các liên minh, tình bạn và các mối quan hệ cá nhân với nhiều người khác. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các mối quan hệ như vậy là nguồn thông tin phong phú cho các nhà quản lý do bản chất kịp thời và cá nhân của chúng.¹⁴

Ba trong số các vai trò của người quản lý phát sinh trực tiếp từ thẩm quyền và mối quan hệ cơ bản giữa các cá nhân. Đầu tiên là vai trò **đại diện** (figurehead). Là người đứng đầu một đơn vị tổ chức, người quản lý phải thực hiện một số nhiệm vụ theo nghi thức. Trong nghiên cứu của Mintzberg, các giám đốc điều hành dành 12% thời gian của họ cho các nhiệm vụ nghi thức; 17% công việc của họ là giải quyết các xác nhận và yêu cầu liên quan đến cương vị của họ. Ví dụ, chủ tịch một công ty đã được yêu cầu bán hàng miễn phí cho học sinh khuyết tật.¹⁵

Người quản lý cũng chịu trách nhiệm về công việc của những người trong đơn vị và hành động của họ liên quan trực tiếp đến vai trò lãnh đạo. Theo Mintzberg, tầm ảnh hưởng của các nhà quản lý được thấy rõ nhất trong **vai trò lãnh đạo**. Thẩm quyền chính thức giao cho họ với quyền lực tiềm năng đáng kể. Vai trò lãnh đạo xác định phần lớn quyền lực mà họ sẽ hiện thực hóa.¹⁶

Vai trò lãnh đạo có quan trọng không? Hãy hỏi các nhân viên của Chrysler Corporation (nay là Daimler Chrysler). Khi Lee Iacocca tiếp quản công ty vào những năm 1980, nhà sản xuất ô tô vĩ đại một thời này đã bị phá sản và đứng trên bờ vực bị dập tắt hoàn toàn. Khi đó ông đã thiết lập mối quan hệ với Liên đoàn Công nhân Xe hơi (United Auto Workers) để tổ chức lại cấp quản lý cấp cao của công ty, và quan trọng nhất là ông đã thuyết phục chính phủ liên bang Hoa Kỳ bảo lãnh một loạt các khoản vay ngân hàng để giúp công ty hoạt động trở lại. Các khoản bảo lãnh cho vay, phản ứng của công đoàn và phản ứng của thị trường là nhờ vào phong cách lãnh đạo của Iacocca và sức thu hút cá nhân ông. Các ví dụ gần đây hơn đó là sự trở lại của Howard Schultz - người sáng lập Starbucks để tái tạo năng lượng và chỉ đạo công ty của ông, và Jeff Bezos - Giám đốc điều hành Amazon với khả năng đổi mới của ông trong thời kỳ suy thoái nền kinh tế.¹⁷

¹⁴ Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 166–167.

¹⁵ Mintzberg, H. (1990). Sđd, tr. 167.

¹⁶ Mintzberg, H. (1990) Mintzberg, H. (1990). Sđd, tr. 168.

¹⁷ McGregor, J. (2008). "Bezos: How Frugality Drives Innovation," *BusinessWeek*, April 28, 2008, pp. 64–66.



Hình 1.2 Howard Schultz, chủ tịch điều hành của Tập đoàn Starbucks, phát biểu sau khi nhận Giải thưởng Lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc tại tiệc tối Giải thưởng Lãnh đạo xuất sắc của Hội đồng Đại Tây Dương tại Washington, D.C. Giải thưởng ghi nhận những trụ cột trong mối quan hệ xuyên Đại Tây Dương vì thành tích của họ trong các lĩnh vực chính trị, quân sự, kinh doanh, lãnh đạo nhân đạo và nghệ thuật. (Nguồn ảnh: Chairman of the Joint Chief of Staff/ flickr/ CC BY 2.0)

Mãi đến gần đây, sách vở quản trị phổ biến vẫn còn ít nói về vai trò **liên lạc** (liason). Đây là vai trò mà nhà quản lý thiết lập và duy trì các liên hệ bên ngoài Tuyến chỉ huy. Nó đặc biệt quan trọng trong việc nghiên cứu về công việc mà các nhà quản lý dành nhiều thời gian với người ngoài đơn vị cũng như khi họ làm việc với cấp dưới. Điều đáng ngạc nhiên là họ thường dành rất ít thời gian cho cấp trên của mình. Trong nghiên cứu của Rosemary Stewart, 160 quản lý cấp trung và cấp cao của Anh dành 47% thời gian cho đồng nghiệp bên ngoài, 41% thời gian với những người trong đơn vị và chỉ 12% thời gian với cấp trên. Trong nghiên cứu của Guest (1956) về những người giám sát sản xuất ở Hoa Kỳ cũng đưa ra những phát hiện tương tự.¹⁸

Các vai trò thông tin.

Người quản lý được yêu cầu thu thập, đối chiếu, phân tích, lưu trữ và phổ biến nhiều loại thông tin. Như vậy, họ trở thành trung tâm tài nguyên thông tin, thường lưu trữ một lượng lớn thông tin trong đầu và nhanh chóng chuyển từ vai trò là người thu thập sang vai trò người truyền tin trong vài phút. Mặc dù nhiều tổ chức kinh doanh cài đặt hệ thống thông tin quản lý lớn và đắt tiền để thực hiện nhiều chức năng, nhưng không thể sánh được với tốc độ và sức mạnh trực quan của bộ não được đào tạo tốt để xử lý thông tin của người quản lý. Không ngạc nhiên, hầu hết các nhà quản lý thích nó theo cách như vậy.

Khi đóng vai trò **giám sát** (monitor), người quản lý liên tục quét môi trường để tìm thông tin, giao tiếp với các bên liên hệ và cấp dưới, và nhận các thông tin, phần lớn những thông tin này là do mạng lưới các liên hệ cá nhân của họ. Một phần tốt của thông tin này đến từ giao tiếp, thường là tin đồn và lời suy đoán.

¹⁸ Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.

Trong vai trò **người phân phối thông tin** (disseminator), nhà quản lý chuyển trực tiếp thông tin đặc quyền cho cấp dưới mà họ có thể không có quyền truy cập vào. Người quản lý không chỉ quyết định ai sẽ nhận được thông tin mà còn bao nhiêu thông tin sẽ nhận được, tần suất và dưới hình thức nào. Ngày nay, các nhà quản lý càng được yêu cầu quyết định liệu cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng, đối tác kinh doanh và những người khác có được truy cập trực tiếp vào thông tin 24 giờ một ngày mà không phải liên hệ trực tiếp với người quản lý hay không.

Trong vai trò là **người phát ngôn** (spokesperson), nhà quản lý gửi thông tin cho những người bên ngoài tổ chức: một nhà điều hành có bài phát biểu để vận động cho sự nghiệp tổ chức hoặc người giám sát đề nghị sửa đổi sản phẩm cho nhà cung cấp. Các nhà quản lý ngày càng được yêu cầu làm việc với đại diện của các phương tiện truyền thông, cung cấp các phản hồi dựa trên thực tế và quan điểm và sẽ được in hoặc phát cho những khán giả, thường trực tiếp hoặc chỉnh sửa một chút. Rủi ro trong những trường hợp này là rất lớn, nhưng cũng là những lợi thế tiềm năng cho nhận diện thương hiệu, hình ảnh công khai và tầm nhìn của tổ chức.

Các vai trò ra quyết định.

Cuối cùng, các nhà quản lý thay mặt cho tổ chức và các bên liên quan chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định có lợi. Các quyết định như vậy thường được đưa ra trong những tình huống không rõ ràng và không đầy đủ thông tin. Thông thường, hai vai trò quản lý - giữa các cá nhân và truyền thông tin sẽ hỗ trợ người quản lý đưa ra các quyết định khó khăn về các kết quả không rõ ràng và lợi ích mâu thuẫn với nhau.

Trong vai trò **nhà khởi sự đổi mới** (entrepreneur), các nhà quản lý tìm cách cải thiện doanh nghiệp của họ, thích ứng với điều kiện thị trường thay đổi và phản ứng với các cơ hội khi chúng xuất hiện. Các nhà quản lý có tầm nhìn lâu dài hơn về trách nhiệm của họ là những người đầu tiên nhận ra rằng họ cần phải nâng cao thêm dòng sản phẩm và dịch vụ, chiến lược tiếp thị và cách kinh doanh của họ khi các phương pháp cũ trở nên lỗi thời và đối thủ cạnh tranh có được lợi thế.

Trong khi vai trò khởi sự đổi mới mô tả các nhà quản lý khởi xướng sự thay đổi, vai trò **xử lý khủng hoảng** (*disturbance handler*) mô tả nhà quản lý phải phản ứng với các điều kiện đó một cách chủ động. Khủng hoảng có thể phát sinh vì các nhà quản lý kém cỏi đã để hoàn cảnh xấu đi hoặc mất kiểm soát, nhưng cũng giống như những người quản lý giỏi thường thấy mình ở giữa một cuộc khủng hoảng mà họ không thể lường trước được nên phải phản ứng như vậy.

Vai trò quyết định thứ ba của người **phân bổ nguồn lực** (*resource allocator*) liên quan đến các nhà quản lý đưa ra quyết định về việc ai sẽ nhận được cái gì, bao nhiêu, khi nào và tại sao. Các nguồn lực, bao gồm tài trợ, thiết bị, nhân lực, văn phòng hoặc không gian sản xuất, và thậm chí cả thời gian của ông chủ đều bị giới hạn và nhu cầu chằng chịt vượt xa nguồn cung. Người quản lý phải đưa ra quyết định hợp lý về những vấn đề như vậy trong khi vẫn duy trì, thúc đẩy và phát triển tốt nhất nhân viên của mình.

Vai trò quyết định cuối cùng là **đàm phán**. Các nhà quản lý dành đáng kể thời gian cho các cuộc đàm phán: phân bổ ngân sách, thỏa thuận lao động, thương lượng tập thể và các giải pháp tranh chấp chính thức khác. Trong một tuần làm việc, người quản

lý thường sẽ đưa ra hàng tá quyết định là kết quả của các cuộc đàm phán ngắn gọn nhưng quan trọng giữa các nhân viên, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và những người khác.¹⁹ Giải thích trực quan về các vai trò của người quản lý được minh họa trong **Hình 1.3**



Hình 1.3. Vai trò của nhà quản lý

1.3.Đặc điểm chính trong công việc của nhà quản lý

Các đặc điểm của nhà quản lý hiệu quả là gì?

Thời gian bị rời rạc, phân mảnh. Từ thời xa xưa, các nhà quản lý thừa nhận rằng họ dường như không bao giờ có đủ thời gian để hoàn tất những việc cần làm. Tuy nhiên, trong những năm cuối thế kỷ XX, một nhu cầu mới đã phát sinh: nhu cầu về thời gian của những người lãnh đạo tăng lên, trong khi số giờ trong một ngày không đổi. Số giờ làm việc tăng lên là cách phản ứng đối với nhu cầu như vậy, nhưng các nhà quản lý nhanh chóng phát hiện ra rằng một ngày chỉ có 24 giờ và làm việc nhiều hơn sẽ tạo ra lợi nhuận cận biên giảm dần. Theo một nhà nghiên cứu, "các nhà quản lý có thể gánh vác nhiều nghĩa vụ nhưng không thể dễ dàng ủy thác nhiệm vụ của mình. Kết quả là, họ bị buộc phải làm việc quá sức và phải thực hiện nhiều nhiệm vụ

¹⁹ Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990.

một cách hời hợt. Thời gian ngắn ngủi, sự rời rạc và giao tiếp bằng lời là đặc trưng cho công việc của họ".²⁰

Các giá trị cạnh tranh lẫn nhau, các vai trò thì giằng co căng thẳng. Rõ ràng, người quản lý không thể làm hài lòng tất cả mọi người. Nhân viên muốn có nhiều thời gian hơn để làm công việc của họ; khách hàng muốn sản phẩm và dịch vụ được giao nhanh chóng và đạt chất lượng cao. Giám sát viên muốn có nhiều tiền hơn để chi cho thiết bị, đào tạo và phát triển sản phẩm; cổ đông muốn lợi nhuận đầu tư tối đa. Một người quản lý đứng ở giữa không thể đáp ứng tối đa cho tất cả mọi người; các quyết định thường dựa trên mức độ khẩn cấp của nhu cầu và tiếp cận vấn đề.

Công việc quá tải. Trong những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp Bắc Mỹ và toàn cầu đã được cải tổ để hiệu quả hơn, nhanh nhẹn và cạnh tranh hơn. Đối với hầu hết các doanh nghiệp, việc cải tổ này có nghĩa là phân cấp nhiều quy trình cùng với việc loại bỏ các lớp quản lý trung gian. Nhiều nhà quản lý sống sót sau khi thu hẹp quy mô thấy rằng số lượng người báo cáo trực tiếp của họ đã tăng gấp đôi. Thuyết quản lý cổ điển cho thấy 7 là số lượng người báo cáo trực tiếp tối đa mà người quản lý có thể xử lý một cách hợp lý. Ngày nay, công nghệ thông tin tốc độ cao và hệ thống viễn thông hiệu quả rõ rệt, có nghĩa là nhiều nhà quản lý có tới 20 hoặc 30 người báo cáo trực tiếp với họ.

Năng lực, hiệu suất là một kỹ năng cốt lõi. Với thời gian ít hơn và phân chia thành các phần ngày càng nhỏ hơn trong một ngày làm việc, với nơi làm việc mà nhiều nhà quản lý không có mặt tại văn phòng hoặc đang nghỉ phép, và với nhiều trách nhiệm hơn được đưa ra cho các quản lý trong các tổ chức bị thu hẹp quy mô, thì hiệu suất đã trở thành kỹ năng quản lý cốt lõi trong thế kỷ 21.

Những thay đổi gì trong công việc của nhà quản lý?

Vai trò quản lý đang chiếm vị trí quan trọng. Các nhà quản lý phải nhận thức được các mối đe dọa và cơ hội trong môi trường của họ. Mối đe dọa bao gồm các đột phá công nghệ của đối thủ cạnh tranh, sự lỗi thời trong tổ chức quản lý và rút ngắn đáng kể chu trình sản phẩm. Cơ hội có thể bao gồm các sản phẩm hoặc dịch vụ "hỗm", cơ hội thuê ngoài chu trình, sáp nhập, mua bán hoặc nâng cấp thiết bị, không gian hoặc các tài sản khác. Nhà quản lý - những người mà đã quen với thị trường và môi trường cạnh tranh sẽ tìm kiếm cơ hội để đạt được lợi thế.

Vì vậy, vai trò lãnh đạo ngày càng quan trọng. Các nhà quản lý cần phải tinh tế như các nhà chiến lược và cố vấn. Công việc quản lý cần nhiều hơn là chỉ đơn giản gánh vác một bộ phận của một tổ chức lớn. Nếu các tổ chức không có khả năng thu hút, đào tạo, thúc đẩy, giữ chân và đề bạt những nhân tài, họ không thể hy vọng đạt được lợi thế so với đối thủ. Do đó, với tư cách là lãnh đạo, các nhà quản lý phải liên tục đóng vai trò là người cố vấn cho những người trong tổ chức với lời hứa và tiềm năng. Khi các tổ chức mất một nhân viên giỏi, những nhân viên khác trong công ty sẽ tạm ngưng cho đến khi họ tìm được người thay thế nhân viên đó. Ngay cả khi họ tìm thấy ai đó phù hợp, lý tưởng và đủ điều kiện cho vị trí trống, họ vẫn phải đào tạo, động viên và truyền cảm hứng cho người mới và chấp nhận rằng mức năng suất sẽ thấp hơn một chút so với nhân viên cũ.

²⁰ Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 167.

Các trách nhiệm quản lý

Câu hỏi quan trọng thường được đặt ra cho các nhà quản lý là: Người quản lý có trách nhiệm gì trong một tổ chức? Theo định nghĩa của chúng tôi, nhà quản lý tham gia vào việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát. Họ đã mô tả trách nhiệm của mình được tổng hợp thành chín loại hoạt động chính, bao gồm:

Lập kế hoạch dài hạn. Những nhà quản lý ở vị trí điều hành thường xuyên tham gia vào hoạch định và phát triển chiến lược của tổ chức.

Kiểm soát. Những nhà quản lý đánh giá và thực hiện các khắc phục liên quan đến việc phân bổ và sử dụng các nguồn nhân lực, tài chính và vật chất.

Theo dõi môi trường. Người quản lý phải liên tục theo dõi các thay đổi trong môi trường kinh doanh và theo dõi các chỉ số kinh doanh như lợi nhuận trên vốn sở hữu hoặc đầu tư, các chỉ số kinh tế, chu trình kinh doanh, v.v.

Giám sát. Các nhà quản lý liên tục giám sát công việc của cấp dưới.

Phối hợp. Người quản lý thường phải điều phối công việc của những người trong và ngoài đơn vị.

Quan hệ khách hàng và marketing. Một số nhà quản lý có liên quan đến việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và khách hàng tiềm năng.

Quan hệ cộng đồng. Người quản lý cần duy trì và nuôi dưỡng mối quan hệ với các đại diện từ các khu vực khác nhau bên ngoài công ty, bao gồm các cơ quan nhà nước, các nhóm dân sự địa phương và các nhà cung cấp.

Tư vấn nội bộ. Một số nhà quản lý sử dụng chuyên môn kỹ năng của họ để giải quyết các vấn đề nội bộ, họ đóng vai trò là nhà tư vấn nội bộ để thay đổi và phát triển tổ chức.

Giám sát sản phẩm và dịch vụ. Nhà quản lý tham gia vào việc lập kế hoạch, lên lịch trình và giám sát thiết kế, phát triển, sản xuất và phân phối các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức.

Như chúng ta thấy, không phải mọi nhà quản lý đều tham gia vào tất cả các hoạt động này. Thay vào đó, các nhà quản lý khác nhau làm việc với vai trò và trách nhiệm khác nhau, tùy thuộc vào vị trí của họ trong hệ thống phân cấp tổ chức. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách xem xét một số biến thể trong công việc quản lý.

Các biến thể trong công việc quản lý

Mặc dù mỗi người quản lý có thể có những trách nhiệm khác nhau, bao gồm cả những trách nhiệm được đề cập ở trên, nhưng thời lượng dành cho mỗi hoạt động và tầm quan trọng của chúng sẽ thay đổi đáng kể. Hai nhận thức nổi bật nhất của người quản lý là (1) cấp độ người quản lý trong hệ thống phân cấp tổ chức, (2) dạng phòng ban hoặc chức năng mà anh ta chịu trách nhiệm. Chúng ta sẽ xem xét ngắn gọn từng nhận thức này.

Quản lý theo cấp độ

Chúng ta có thể phân biệt ba cấp độ chung của quản lý: Giám đốc điều hành, quản lý cấp trung và quản lý tuyến đầu. Giám đốc điều hành đứng đầu trong hệ thống phân cấp và chịu trách nhiệm cho toàn bộ tổ chức, đặc biệt là định hướng chiến lược

cho công ty. Các quản lý cấp trung - những người ở giữa hệ thống phân cấp sẽ chịu trách nhiệm cho các phòng ban chính và có thể giám sát các nhà quản lý cấp thấp khác. Cuối cùng, các quản lý tuyến đầu giám sát nhân viên cấp dưới và thực hiện các hoạt động hàng ngày trong các phòng ban.²¹



Hình 1.4. Các cấp độ trong Hệ thống phân cấp quản lý

Hình 1.4 cho thấy sự khác biệt trong các hoạt động theo cấp bậc quản lý. Giám đốc điều hành cấp cao sẽ dành nhiều thời gian cho các vấn đề mang tính khái niệm, trong khi các nhà quản lý tuyến đầu sẽ tập trung vào các vấn đề kỹ thuật. Ví dụ, quản lý cấp cao đánh giá cao các hoạt động như **lập kế hoạch dài hạn**, giám sát các chỉ số kinh doanh, điều phối và tư vấn nội bộ. Trong khi đó, quản lý tuyến đầu đánh giá cao việc giám sát vì trách nhiệm của họ là giám sát tiến độ hoàn thành các nhiệm vụ từ các nhân viên cấp dưới. Quản lý cấp trung đánh giá gần như cho tất cả các hoạt động. Chúng ta có thể phân biệt ba loại kỹ năng quản lý:

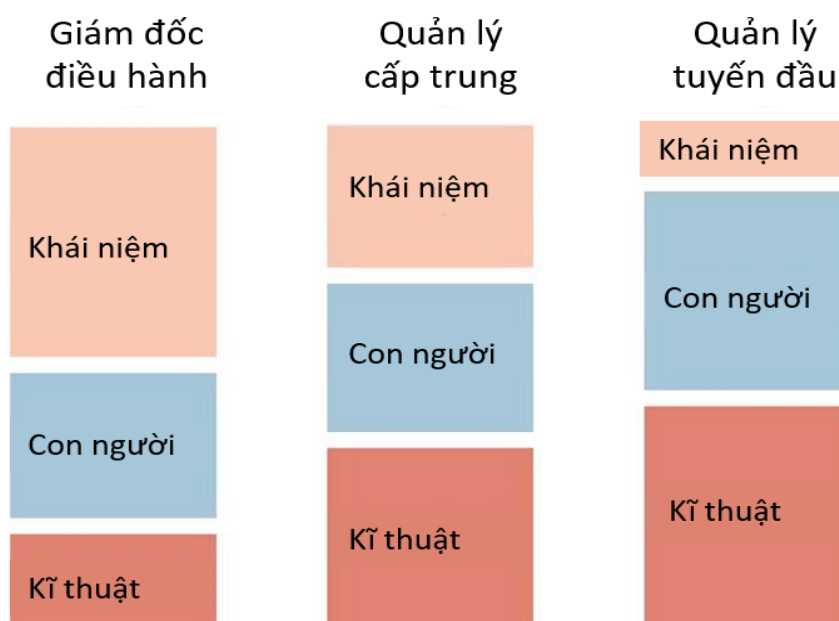
Kỹ năng chuyên môn. Người quản lý phải có khả năng sử dụng các công cụ, quy trình và kỹ thuật chuyên môn trong các lĩnh vực đặc biệt của họ. Một kế toán viên phải có chuyên môn về các nguyên tắc kế toán, trong khi một giám đốc sản xuất phải biết quản lý vận hành. Những kỹ năng này là cơ chế của công việc.

Kỹ năng quan hệ con người. Kỹ năng này liên quan đến khả năng làm việc với mọi người và hiểu động lực của nhân viên và quá trình của nhóm. Kỹ năng này cho phép người quản lý tham gia và dẫn dắt nhóm của mình.

²¹ Katz, Robert L., (1974). "Skills of an Effective Administrator." Harvard Business Review, September-October 1974.

Kỹ năng phân tích. Những kỹ năng này thể hiện khả năng quản lý và phân tích thông tin của người quản lý để cải thiện hiệu suất của tổ chức. Chúng bao gồm khả năng xem xét toàn bộ tổ chức và hiểu cách các phòng ban phối hợp với nhau để hoạt động như một đơn vị hợp nhất. Những kỹ năng này được yêu cầu để phối hợp hiệu quả các phòng ban và các bộ phận để toàn bộ tổ chức có thể xích lại gần với nhau.

Trong Hình 1.5, các cấp độ khác nhau trong hệ thống phân cấp quản lý sẽ yêu cầu sự khác nhau về các kỹ năng cần thiết. Cụ thể, ở vị trí điều hành cấp cao đòi hỏi nhiều kỹ năng phân tích hơn và ít sử dụng các kỹ năng chuyên môn trong hầu hết các tình huống (nhưng không phải tất cả), trong khi các nhà quản lý tuyến đầu thường yêu cầu nhiều kỹ năng chuyên môn và ít kỹ năng phân tích hơn. Tuy nhiên, lưu ý rằng kỹ năng quan hệ con người đóng vai trò quan trọng để thành công ở cả ba cấp độ trong hệ thống phân cấp.



Hình 1.5 Sự khác nhau về các kỹ năng cần thiết để quản lý thành công theo cấp độ trong hệ thống phân cấp

Quản lý theo phòng ban hoặc chức năng

Ngoài cấp độ trong hệ thống phân cấp, trách nhiệm quản lý cũng khác nhau dựa trên phòng ban hoặc chức năng. Có sự khác biệt trong trách nhiệm quản lý giữa các phòng ban để đảm bảo chất lượng, sản xuất, marketing, kế toán và tài chính, và các bộ phận quản trị nguồn nhân lực. Ví dụ, những người quản lý phòng sản xuất sẽ tập trung vào các sản phẩm và dịch vụ, kiểm soát và giám sát. Trong khi đó, nhà quản lý marketing ít tập trung vào lập kế hoạch, điều phối và tư vấn, họ tập trung về quan hệ khách hàng và các mối quan hệ bên ngoài. Người quản lý ở phòng kế toán và nhân sự đều đánh giá cao về việc lập kế hoạch dài hạn, nhưng sẽ dành ít thời gian hơn cho việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Các nhà quản lý kế toán và tài chính cũng quan tâm đến việc kiểm soát và các chỉ số giám sát hiệu suất, trong khi các quản lý nhân sự cung cấp tư vấn chuyên môn, sự điều phối và các liên hệ bên ngoài. Sự tập trung và cường độ của các hoạt động quản lý thay đổi đáng kể dựa trên phòng ban mà người quản lý được phân công.

Ở cấp độ cá nhân, biết rằng sự kết hợp giữa các kỹ năng phân tích, con người và chuyên môn thay đổi theo thời gian và các khu vực chức năng khác nhau đòi hỏi các cấp độ hoạt động quản lý khác nhau có thể phục vụ ít nhất hai chức năng quan trọng. Đầu tiên, nếu bạn chọn trở thành người quản lý, biết rằng sự kết hợp các kỹ năng thay đổi theo thời gian có thể giúp bạn tránh được phản nản phổ biến mà thường các nhân viên trẻ muốn suy nghĩ và hành động như một CEO trước khi họ thành thạo làm quản lý tuyến đầu. Thứ hai, biết được sự kết hợp khác nhau của các hoạt động quản lý theo khu vực chức năng có thể tạo điều kiện cho bạn lựa chọn một khu vực phù hợp nhất với kỹ năng và sở thích của bạn.

Trong nhiều công ty, các nhà quản lý được luân chuyển qua các phòng ban khi họ được đề bạt lên trong hệ thống phân cấp. Bằng cách này, họ có được sự nhìn nhận toàn diện về trách nhiệm của các bộ phận khác nhau. Trong các nhiệm vụ hàng ngày, họ phải tập trung vào các hoạt động phù hợp với các phòng ban và các quản lý cấp cao của họ. Biết loại hoạt động nào cần tập trung là cốt lõi của công việc người quản lý. Trong mọi trường hợp, chúng tôi sẽ trở lại vấn đề này khi chúng tôi giải quyết bản chất của sự khác biệt cá nhân trong chương tiếp theo.



Các thuật ngữ chính

Các vai trò ra quyết định: Một trong ba nhóm vai trò chính mà người quản lý đảm nhận trong tổ chức.

Giám đốc điều hành: Một nhóm các cá nhân ở cấp quản lý cao nhất của một tổ chức.

Quản lý tuyến đầu: Cấp quản lý mà trực tiếp quản lý nhân viên cấp dưới.

Các vai trò thông tin: Một trong ba nhóm vai trò chính mà người quản lý đảm nhận trong tổ chức.

Các vai trò liên cá nhân: Một trong ba nhóm vai trò chính mà người quản lý đảm nhận trong tổ chức.

Quản lý cấp trung: Các nhà quản lý trong một tổ chức ở cấp độ chỉ dưới cấp của giám đốc điều hành cấp cao.



Tóm tắt kiến thức

1. Nhà quản lý làm gì?

Nhà quản lý làm gì để giúp các tổ chức đạt được hiệu suất cao nhất?

Người quản lý thực hiện nhiều chức năng khác nhau trong tổ chức, một trong những chức năng quan trọng nhất họ thực hiện là tương tác với những báo cáo trực tiếp để giúp tổ chức đạt được và vượt quá mục tiêu.

2. Vai trò của nhà quản lý

Vai trò của nhà quản lý trong tổ chức là gì?

Nhà quản lý thực hiện nhiều vai trò khác nhau trong tổ chức, nhưng một trong những chức năng quan trọng nhất họ thực hiện là tương tác với các báo cáo trực tiếp để giúp tổ chức đạt được và vượt quá mục tiêu. Nhà quản lý thực hiện ba vai trò chính trong tổ chức bao gồm: vai trò giữa các cá nhân, vai trò truyền thông tin và vai trò ra quyết định. Phạm vi của từng vai trò này phụ thuộc vào cấp độ quản lý trong hệ thống phân cấp tổ chức.

3. Các đặc điểm chính trong công việc của người quản lý

Các đặc điểm của một nhà quản lý hiệu là gì?

Quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động của nhân viên kết hợp với các nguồn lực khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Trách nhiệm quản lý bao gồm lập kế hoạch dài hạn, kiểm soát, theo dõi môi trường, giám sát, điều phối, quan hệ khách hàng, quan hệ cộng đồng, tư vấn nội bộ và giám sát các sản phẩm và dịch vụ. Những trách nhiệm khác nhau dựa trên cấp độ quản lý trong hệ thống phân cấp tổ chức và theo phòng ban hoặc chức năng. Người quản lý thế kỷ hai 21 sẽ khác với hầu hết các nhà quản lý hiện tại theo bốn cách. Về bản chất, họ sẽ là một chiến lược gia toàn cầu, một bậc thầy về công nghệ, một chính trị gia giỏi và là một người thúc đẩy người lãnh đạo đứng đầu.



Câu hỏi ôn tập

1. Các đặc điểm phổ biến cho tất cả các nhà quản lý thành công mà bạn sở hữu là gì?
2. Tại sao quản lý nên được coi là một nghề nghiệp chứ không phải là một chuyên môn?
3. Làm thế nào để các nhà quản lý học cách thực hiện công việc?
4. Giải thích công việc của người quản lý theo Henry Mintzberg.
5. Người quản lý có trách nhiệm gì đối với mọi người trong tổ chức? Họ thực hiện những trách nhiệm này như thế nào?
6. Các nhà quản lý thực hiện công việc của họ theo John Kotter như thế nào?
7. Làm thế nào để các nhà quản lý đưa ra quyết định hợp lý?
8. Bản chất của quản lý thay đổi như thế nào theo một cấp độ và chức năng trong tổ chức?
9. Thảo luận về vai trò của quản lý trong bối cảnh xã hội lớn hơn. Bạn nghĩ những người quản lý tương lai sẽ như thế nào?
10. Bạn hãy xác định những vấn đề quan trọng đối với quản lý hiện tại. Giải thích.



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

Quản lý thời gian là một kỹ năng quan trọng sẽ tác động đến tương lai của bạn với vai trò là người quản lý. Bạn có thể phân loại thời gian mà bạn sử dụng theo yêu cầu bắt buộc hoặc tùy ý. Bạn có thể đánh giá kỹ năng quản lý thời gian của mình bằng cách sử dụng lịch biểu và chia nhỏ thời gian dành cho mỗi hoạt động trong một tuần để giúp theo dõi thời gian của bạn. Sau một tuần hoạt động, lưu ý xem mỗi hoạt động là bắt buộc hay tùy ý và đánh giá xem thời gian được sử dụng hiệu quả hay không bằng cách dùng thang điểm 10 trong đó 10 là rất hiệu quả và 1 là hoàn toàn không hiệu quả. Bây giờ hãy viết ra một kế hoạch về cách quản lý thời gian của bạn bằng cách đưa ra một danh sách những việc cần bắt đầu làm và ngừng làm, và những gì bạn có thể làm để quản lý thời gian tùy ý của mình hiệu quả hơn.



Bài tập ra quyết định quản lý

Bạn là quản lý tại một cửa hàng tiện lợi địa phương từng, và cửa hàng này nạn nhân của graffiti. Xác định vai trò bạn sẽ đảm nhận với cả nhân viên cửa hàng và những người khác.

Dưới đây là ba chức danh công việc. Xác định chức danh công việc nào sẽ dành phần lớn thời gian cho các kỹ năng phân tích, con người và chuyên môn:

- Phó chủ tịch tài chính tại công ty Fortune 100
- Viết code cho một nhà sản xuất video game
- Tổng giám đốc tại một đại lý của McDonald



2

CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Hình 2.1 (Nguồn ảnh: Steve Bowbrick/ Flickr/CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Những đặc điểm cơ bản của hoạt động ra quyết định của nhà quản lý là gì?
2. Hai hệ thống ra quyết định trong não là gì?
3. Sự khác biệt giữa các Quyết định theo chương trình và không được lập trình là gì?
4. Những rào cản nào tồn tại khiến việc ra quyết định hiệu quả trở nên khó khăn?
5. Làm thế nào một nhà quản lý có thể cải thiện chất lượng của việc ra quyết định cá nhân?
6. Ưu điểm và nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm là gì, và làm thế nào để người quản lý có thể cải thiện chất lượng của việc ra quyết định theo nhóm?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Up, Up và Away: Stephanie Korey và Jen Rubio thành lập công ty hành lý của họ như thế nào

Jen Rubio và Stephanie Korey đã phải đối mặt với một số quyết định quan trọng khi thành lập công ty hành lý của họ, Away - bắt đầu bằng quyết định: khởi nghiệp! Quyết định đó được đưa ra sau khi vali của Rubio bị hỏng trong một chuyến du lịch. Cô cảm thấy thất vọng vì thị trường chỉ có hai loại vali: loại rẻ tiền kém chất lượng hoặc loại cao cấp nhưng đắt cắt cổ. Hoàn toàn thiếu vắng phân khúc tầm trung. Vì vậy, vào năm 2015, Rubio và bạn của cô ấy là Stephanie Korey đã bắt

đầu nghiên cứu về ngành vali. Họ nhận thấy rằng phần lớn lý do khiến vali chất lượng tốt có giá cao là do cách thức phân phối và bán vali thông qua các cửa hàng bán lẻ đặc thù (specialty shop) và cửa hàng bách hóa. Thay vào đó, nếu họ bán trực tiếp cho người tiêu dùng, họ có thể cung cấp vali chất lượng cao với mức giá tầm trung hơn (200 đến 300 đô la). Sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng, cả hai tin rằng họ có một ý tưởng đáng để theo đuổi. Rubio và Korey quyết định đặt tên công ty là “Away”, nhằm mục đích gợi lên niềm vui khi đi du lịch.

Cả hai người sáng lập đều có kinh nghiệm làm việc cho một công ty mới thành lập trong lĩnh vực thương mại điện tử (Warby Parker), điều này đã giúp họ đưa ra những lựa chọn đúng đắn. Nền tảng của Rubio thiên về xây dựng thương hiệu và tiếp thị, trong khi chuyên môn của Korey là về hoạt động và quản lý chuỗi cung ứng. Vì vậy, mỗi bên đều có thể mang lại kiến thức chuyên môn tuyệt vời cho các khía cạnh khác nhau của doanh nghiệp. Ban đầu, họ huy động tiền từ bạn bè và gia đình, nhưng sau vài tháng, họ đã tìm kiếm nguồn vốn đầu tư mạo hiểm để đảm bảo rằng họ có đủ tiền để khởi nghiệp thành công.

Một quyết định lớn mà Rubio và Korey phải đưa ra khá sớm trong quá trình thành lập doanh nghiệp của họ là giải quyết thiết kế ban đầu cho sản phẩm. Quyết định này yêu cầu tiếp thị sâu rộng và nghiên cứu người tiêu dùng để hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Họ đã hỏi hàng trăm người về điều gì khiến họ thích gì và điều gì họ cảm thấy khó chịu nhất về túi vali hiện có của họ. Họ cũng ký hợp đồng với một nhóm thiết kế gồm hai người để giúp tạo ra nguyên mẫu đầu tiên. Nghiên cứu và phát triển này cuối cùng đã dẫn đến việc thiết kế một vali vỏ cứng hấp dẫn có trọng lượng nhẹ đáng kinh ngạc. Nó cũng có bánh xe chất lượng cực cao (bốn bánh xe, không phải hai) và khóa kéo chất lượng cao. Thêm vào đó, hành lý có một pin dự phòng để sạc điện thoại và các thiết bị khác.

Hai nhà sáng lập cũng phải chọn đối tác để sản xuất sản phẩm của mình. Vì sản phẩm của họ có vỏ polycarbonate cứng, nên Rubio và Korey phát hiện ra rằng sản xuất ở Hoa Kỳ không phải là một lựa chọn khả thi. Phần lớn các nhà sản xuất hành lý sử dụng vỏ polycarbonate có trụ sở tại Châu Á. Họ đã nghiên cứu một số đối tác kinh doanh có thể có và đặt ra rất nhiều câu hỏi. Ngoài ra, họ đã đến thăm tất cả các nhà máy trong danh sách các lựa chọn của họ để xem chúng thực sự như thế nào. Đây là một phần quan trọng của nghiên cứu, bởi vì những công ty trông đẹp nhất trên giấy tờ không phải lúc nào cũng trở thành tốt nhất khi họ trực tiếp đến thăm. Rubio và Korey cuối cùng đã hợp tác với một đối tác sản xuất ở Trung Quốc, nơi cũng sản xuất vali cho nhiều thương hiệu cao cấp, và họ vô cùng hài lòng với sự hợp tác này. Họ tiếp tục dành thời gian để xây dựng và duy trì mối quan hệ đó, điều này giúp tránh những rắc rối và rắc rối có thể nảy sinh.

Cuối năm 2015, Rubio và Korey đã phát triển sản phẩm đầu tiên của họ. Vì không kịp có vali cho mùa mua sắm nghỉ lễ, họ quyết định cho phép khách hàng đặt trước hành lý. Để thu hút sự quan tâm, bộ đôi đã tham gia vào một nỗ lực kể chuyện độc đáo. Họ đã phỏng vấn 40 thành viên có uy tín trong cộng đồng sáng tạo về trải nghiệm du lịch của họ và tạo ra một cuốn sách bìa cứng gồm các hồi ký du lịch có tên Những nơi chúng ta trở lại. Cuốn sách không chỉ thú vị và hấp dẫn mà còn khiến rất nhiều người trong cộng đồng sáng tạo biết đến vali Away. Bắt đầu từ tháng 11 năm 2015, cuốn sách hồi ký du lịch được tặng miễn phí khi mua

thẻ quà tặng, thẻ quà tặng có thể đổi lấy vali vào tháng 2 năm 2016. Dự án sách đã tạo ra sự quan tâm rất nhiều đến sản phẩm và 1.200 đã được tặng hết. Away đã tạo ra 12 triệu đô la doanh thu trong năm đầu tiên.

Stephanie Corey và Jen Rubio đã phải đối mặt với nhiều quyết định quan trọng và mới lạ trong bước đầu phát triển và xây dựng doanh nghiệp của họ. Họ đã thành công một phần vì họ đã đưa ra những quyết định đó một cách khôn ngoan, bằng cách dựa trên kiến thức được chia sẻ, kiến thức chuyên môn và rất nhiều nghiên cứu trước khi đi đến quyết định. Họ sẽ tiếp tục phải đối mặt với nhiều quyết định lớn nhỏ. Họ đã mở rộng dòng sản phẩm của mình từ một mẫu vali lên thành bốn, bao gồm vali và các phụ kiện du lịch khác, họ đang hướng đến tương lai. Công ty của họ, có trụ sở tại New York, đã phát triển lên hơn 60 nhân viên trong hai năm đầu tiên. Những nhân viên này bao gồm hai thành viên trong nhóm thiết kế đã được ký hợp đồng để giúp tạo ra nguyên mẫu đầu tiên của họ; Rubio và Korey đánh giá cao việc làm việc với họ rất nhiều, họ đã đề nghị họ làm việc toàn thời gian cho Away. Mỗi nhân viên mới tuyển về đại diện cho các quyết định mới - các quyết định về những công việc bổ sung cần phải được thực hiện và người mà họ nên tuyển để làm công việc đó. Mỗi sản phẩm mới cũng mang đến thêm những quyết định, nhưng có vẻ như Rubio và Korey đã định vị tốt cho mình (và doanh nghiệp của họ) để đạt được những thành công trong tương lai.

Nguồn:

- Kendall Baker, “Cuộc phỏng vấn với người đồng sáng lập của Away,” *The Hustle*, ngày 5 tháng 12 năm 2016, <https://thehustle.co/episodes>;
- Blog Street Bond, “Up and Away,” *Street Bond*, <https://bondstreet.com/blog/jen-rubio-interview/>; Josh Constone, “Đã bán được gần 100 nghìn chiếc vali thời trang khi nó thu về 20 triệu đô la,” *TechCrunch*, ngày 19 tháng 5 năm 2017, <https://techcrunch.com/>;
- Adeline Duff, “The T&L Carry-On: Away Travel Co-Founders Jen Rubio và Stephanie Korey,” *Travel & Leisure*, ngày 9 tháng 3 năm 2017, <http://www.travelandleisure.com/>;
- Burt Helm, “Làm thế nào công ty này ra mắt với 0 sản phẩm – và đạt doanh thu 12 triệu đô la trong năm đầu tiên,” *Inc.com*, tháng 7/tháng 8 năm 2017, <https://www.inc.com/>;
- Veronique Hyland, “Bộ đôi đang cố gắng làm cho chuyến du lịch trở nên quyến rũ hơn,” *The Cut*, ngày 22 tháng 12 năm 2015, <https://www.thecut.com/>.

Các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp như Jen Rubio và Stephanie Korey, đưa ra quyết định hàng ngày. Chỉ một số quyết định là lớn, như quyết định thành lập một doanh nghiệp mới, còn hầu hết là các quyết định nhỏ hơn, đi vào hoạt động thường nhật của công ty và rất quan trọng đối với sự thành công lâu dài của công ty. Một số quyết định có thể dự đoán được, và một số thì không. Trong chương này, chúng ta xem xét thông tin quan trọng về việc ra quyết định có thể giúp bạn đưa ra quyết định tốt hơn và cuối cùng là trở thành một nhà quản lý tốt hơn.

2.1. Tổng quan về việc ra quyết định của nhà quản lý

Đâu là những đặc điểm cơ bản của quá trình ra quyết định của nhà quản lý?

Ra quyết định là hành động hoặc quá trình cân nhắc các lựa chọn khả thi để đi đến một quyết định cuối cùng. Điều quan trọng là phải nhận ra rằng tần suất ra quyết định của các nhà quản lý là rất lớn và chất lượng của quá trình ra quyết định của họ có tác động - đôi khi khá đáng kể - đến hiệu quả của tổ chức và **các bên liên quan**. Các bên liên quan là tất cả các cá nhân hoặc nhóm bị ảnh hưởng bởi một tổ chức (ví dụ: khách hàng, nhân viên, cổ đông, v.v.).

Các quyết định của các thành viên của nhóm quản lý cấp cao thường xuyên thường có mức độ ảnh hưởng rất lớn đến tương lai của tổ chức và tất cả các bên liên quan, chẳng hạn như một quyết định có theo đuổi công nghệ hoặc dòng sản phẩm mới hay không. Một quyết định tốt có thể giúp tổ chức tồn tại và phát triển lâu dài, trong khi một quyết định tồi có thể đẩy doanh nghiệp vào tình trạng phá sản. Các quyết định của các nhà quản lý ở cấp thấp hơn thường có tác động nhỏ hơn đến sự tồn tại của tổ chức, tuy nhiên ảnh hưởng của những quyết định đó vẫn rất to lớn đến bộ phận của họ và các nhân viên của tổ chức. Ví dụ, một giám sát viên tuyển đầu chịu trách nhiệm lên lịch cho nhân viên và đặt hàng nguyên liệu thô cho bộ phận của cô ấy. Việc ra quyết định kém của các nhà quản lý này khó có thể dẫn đến việc công ty phá sản, tự nhiên nó có thể dẫn đến nhiều kết quả bất lợi như:

- Giảm năng suất nếu có quá ít công nhân hoặc nguồn cung không đủ
- Tăng chi phí nếu có quá nhiều nhân công hoặc vật tư, đặc biệt trong trường hợp vật tư có thời hạn sử dụng ngắn hoặc tốn nhiều chi phí cho việc bảo quản
- Sự thất vọng, mất tinh thần của nhân viên, tỉ lệ nghỉ việc cao (có thể gây tổn kém cho tổ chức) nếu các quyết định liên quan đến quản lý và đào tạo nhân sự không tốt.

Quyết định thời điểm ra quyết định

Mặc dù có những quyết định đơn giản, nhưng đa phần các quyết định của người quản lý là những quyết định phức tạp liên quan đến nhiều lựa chọn và những kết quả không chắc chắn. Trong những tình huống như vậy, nhà quản lý cần phải thu thập thông tin và điều này thường dẫn họ đến một quyết định quan trọng khác: cần bao nhiêu thông tin để đưa ra quyết định đúng đắn? Có một thực tế là các nhà quản lý thường xuyên đưa ra quyết định mà không có đủ những thông tin cần thiết; Và một trong những điểm nổi bật của nhà lãnh đạo hiệu quả là khả năng xác định khi nào nên tạm dừng một quyết định để thu thập thêm thông tin cũng như khi nào nên đưa ra ngay quyết định với thông tin có sẵn. Việc ra quyết định quá chậm cũng gây bất lợi cho tổ chức tương đương với việc đưa ra quyết định quá nhanh. Không phản ứng đủ nhanh có thể dẫn đến việc bỏ lỡ các cơ hội, ngược lại hành động quá nhanh có thể dẫn đến nguồn lực của tổ chức bị phân bổ không hiệu quả cho các dự án có ít cơ hội thành công. Các nhà quản lý hiệu quả phải quyết định được khi nào họ đã thu thập đủ thông tin và phải sẵn sàng cho việc thay đổi quyết định nếu có thêm thông tin chứng minh rằng quyết định ban đầu là không hiệu quả. Đối với những cá nhân có cái tôi mong manh, việc thay đổi quyết định có thể là một thách thức vì với họ việc tiếp tục chạy theo một kế hoạch tồi có vẻ dễ dàng hơn việc họ thừa nhận sai lầm..

Trái lại các nhà quản lý hiệu quả thừa nhận rằng với sự phức tạp của nhiều nhiệm vụ, một số thất bại là không thể tránh khỏi. Họ cũng nhận ra rằng việc tốt hơn hết để giảm thiểu các tác động xấu của một quyết định đối với tổ chức và các bên liên quan là bằng cách nhanh chóng nhận ra và sửa chữa nó.

Quyết định đâu là câu trả lời đúng

Cũng cần lưu ý rằng việc đưa ra quyết định với tư cách là nhà quản lý hoàn toàn khác với việc làm một bài kiểm tra trắc nghiệm. Một bài kiểm tra trắc nghiệm luôn có một câu trả lời đúng nhưng điều này hiếm khi xảy ra với các quyết định quản lý.

Đôi khi, người quản lý phải lựa chọn giữa nhiều phương án tốt nhưng không rõ đâu là phương án tốt nhất. Ngược lại, trong nhiều thời điểm, hầu hết các quyết định đều khá tệ và nhiệm vụ của nhà quản lý trong những trường hợp như vậy là giảm thiểu tối đa thiệt hại. Thông thường luôn tồn tại những cạnh tranh lợi ích giữa các cá nhân trong tổ chức và người quản lý buộc phải đưa ra quyết định dù biết trước quyết định đó không thể làm hài lòng tất cả mọi người.

Quyết định đâu là câu trả lời đúng dẫn về mặt đạo đức

Đôi khi, các nhà quản lý bị yêu cầu đưa ra những quyết định không chỉ đơn thuần là khiến ai đó không hài lòng mà rất có thể gây tổn hại đến người khác. Những quyết định này có hàm ý về mặt đạo đức.

Luân lý tham chiếu đến niềm tin của chúng ta về những gì đúng và sai, thiện và ác, đạo đức hay đồi bại. Rõ ràng, những vấn đề này liên quan đến các tương tác của chúng ta và những tác động của những tương tác này lên người khác. Và nếu như chúng ta không bao giờ phải tương tác, chúng ta cũng sẽ không phải bận tâm về những hành vi chúng ta tác động lên người khác hoặc các nhóm như thế nào. Tuy nhiên, tất cả các quyết định của nhà quản lý được đưa ra đều có ảnh hưởng đến những người khác. Do đó, các nhà quản lý đặc biệt phải lưu tâm về việc liệu các quyết định của họ có tác động tích cực hay tiêu cực. "Tối đa hóa lợi ích của cổ đông" thường được sử dụng như một sự hợp lý hóa để đặt tầm quan trọng của lợi nhuận ngắn hạn so với lợi ích của những người khác, những người sẽ bị ảnh hưởng bởi một quyết định — ví dụ như nhân viên, khách hàng hoặc cộng đồng địa phương (những người có thể bị ảnh hưởng bởi các quyết định về môi trường). Tuy nhiên, tối đa hóa lợi ích của cổ đông thường là một quyết định thiên cận, bởi nó có thể làm tổn hại đến khả năng tài chính của tổ chức trong tương lai. Những dư luận xấu, khách hàng tẩy chay, hay các án phạt của chính phủ đều là những hậu quả mà tổ chức có thể gánh chịu trong dài hạn nhà quản lý bất chấp các quyết định của mình với mục đích duy nhất là tối đa hóa lợi ích của cổ đông. Quan trọng hơn, việc gia tăng lợi ích của cổ đông không phải là lý do có thể chấp nhận được để gây tổn hại cho người khác.

Qua những ví dụ ngắn gọn này, bạn có thể thấy vị trí quản lý không dành cho những người yếu tim! Tuy nhiên, đó có thể là một phần thưởng to lớn khi ở vị trí này bạn có thể đưa ra các quyết định có tác động tích cực đến tổ chức và các bên liên quan. Chúng ta cùng xem một ví dụ tuyệt vời về *Phát triển bền vững và Quản lý có trách nhiệm*.

PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG VÀ QUẢN LÝ CÓ TRÁCH NHIỆM

Sản xuất bia thành công và phát triển bền vững

Trọng tâm của một nhà quản lý hoặc chủ doanh nghiệp thường chủ yếu là kinh doanh thật tốt. Tuy nhiên, đôi khi, các nhà lãnh đạo tổ chức chọn theo đuổi hai mục tiêu lớn cùng một lúc: làm tốt (tạo ra lợi nhuận), và làm điều tử tế (mang lại lợi ích cho xã hội theo một cách nào đó). Tại sao? Thông thường bởi vì họ nghĩ rằng đó là một điều quan trọng cần làm. Doanh nghiệp tạo ra một cơ hội cho các nhà sáng lập, chủ sở hữu, hay các nhà quản lý theo đuổi một mục tiêu khác mà họ khát khao không đơn thuần chỉ là lợi nhuận. Trong trường hợp của New Belgium Brewing, hai nhà đồng sáng lập là Jeff Lebesch và Kim Jordan, theo đuổi hai điều: làm ra loại bia hảo hạng và có trách nhiệm môi trường. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi họ tình nguyện giảm những thiệt hại về môi trường mà nhà máy bia của họ có thể gây ra. Bằng cách nào đó, họ tạo ra một nền văn hóa thúc đẩy sự phát triển bền vững trên phạm vi rộng, chẳng hạn như việc tặng cho mỗi nhân viên một chiếc xe đạp vào dịp kỷ niệm một năm thành lập công ty như một cách để khuyến khích nhân viên đi xe đạp đến nơi làm việc. Tổ chức này cũng rất tích cực trong các nỗ lực vận động, chẳng hạn như chiến dịch “Bảo vệ dòng sông Colorado”, và hoạt động hái nhằm thúc đẩy cho việc ra quyết định có trách nhiệm với những vấn đề có liên quan đến môi trường. Trên thực tế, vào năm 1999, sau một cuộc bỏ phiếu của nhân viên, nhà máy bia đã bắt đầu mua tất cả điện từ năng lượng gió, mặc dù chi phí cao hơn so với nhiệt điện than. (Điều này có nghĩa là lợi nhuận của công ty giảm và tiền thưởng cho nhân viên ít hơn.)

Mặc dù vẫn chủ yếu dựa vào năng lượng gió, nhưng giờ đây họ cũng tạo ra một phần điện năng tại chỗ - một phần từ các tấm pin mặt trời trên mái nhà, và phần nhiều hơn nữa từ khí sinh học, một sản phẩm được tạo ra và thu giữ khi công ty làm sạch nước thải trong quá trình sản xuất bia. Khí sinh học tiếp đó được sử dụng làm nguồn năng lượng giúp cho nhà máy bia được vận hành.

Sản xuất bia tiêu tốn một lượng nước khổng lồ, vì vậy New Belgium đã nỗ lực để giảm lượng nước tiêu thụ và tái chế nước mà nó sử dụng. Công ty cũng giảm các loại chất thải khác bằng cách bán ngũ cốc, hoa bia, và men cho các chủ trang trại địa phương để làm thức ăn cho gia súc. Kể từ năm 2013, dù chuyển sở hữu cho nhân viên, họ cũng tiếp tục cùng làm việc với công ích địa phương thông qua chương trình *Smart Meter* nhằm giảm mức tiêu thụ năng lượng của họ vào mỗi lần cao điểm.

Tất cả những nỗ lực để làm những điều tử tế này đều mất rất nhiều chi phí, phải không? Trên thực tế, nghiên cứu cho thấy rằng các công ty cam kết phát triển bền vững có hiệu quả tài chính vượt trội so với mặt bằng chung những công ty không như vậy. Khi tìm ra những cách sáng tạo để giảm thiểu, tái sử dụng và tái chế, nhân viên các công ty này cũng thường tìm ra các phương cách tiết kiệm tiền (như sử dụng khí sinh học). Ngoài ra, các tổ chức cố gắng làm điều tử tế thường được coi là những lựa chọn hấp dẫn và mong muốn để làm việc (đặc biệt là bởi những người có giá trị tương tự) và được đánh giá cao bởi các cộng đồng xung quanh. Kết quả là, nhân viên trong các tổ chức đó có xu hướng cực kỳ cam kết với công ty, với mức độ tương tác, động lực cũng như năng suất rất cao. Một sự thực có vẻ rất rõ ràng rằng các nhân viên tại New Belgium Brewery đều thích thú về nơi họ làm việc và đam mê với những gì họ làm. Niềm đam mê này tạo ra giá trị cho tổ chức và chứng minh trên thực tế rằng có thể kinh doanh tốt trong khi thực hiện

những điều đúng đắn và tử tế. Và trong trường hợp của thể của New Belgium Brewery, họ vừa sản xuất ra loại bia thơm ngon đồng thời cũng chịu trách nhiệm bảo vệ môi trường xung quanh.

Câu hỏi thảo luận

1. Nhà máy bia New Belgium Brewery phải đối mặt với những thách thức nào trong việc theo đuổi các mục tiêu về môi trường?
2. Bạn có thể nghĩ về bất kỳ ví dụ nào khác về các công ty cố gắng tạo ra lợi nhuận trong khi vẫn thực thi những điều tử tế không?
3. Bạn có muốn làm việc cho một tổ chức cam kết với một số điều ý nghĩa hơn là chỉ tập trung vào lợi nhuận ngay cả khi bạn có thể nhận được mức lương hoặc đãi ngộ thấp hơn?

Nguồn: Karen Crofton, “Nhà máy bia Bỉ mới dẫn đầu các nhà sản xuất bia thủ công của Colorado về năng lượng như thế nào,” *GreenBiz*, ngày 1 tháng 8 năm 2014, <https://www.greenbiz.com/>. Darren Dahl, “Làm thế nào ngành sản xuất bia mới của Bỉ đã đạt được thành công bền vững,” *Forbes*, ngày 8 tháng 2 năm 2016, <https://www.forbes.com/>. Jenny Foust, “Nhà sản xuất bia Bỉ mới một lần nữa được Liên đoàn những người đi xe đạp Hoa Kỳ vinh danh là Doanh nghiệp thân thiện với xe đạp cấp bạch kim,” *Craft Beer.com*, ngày 18 tháng 2 năm 2016. Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou và George Serafeim, “Tác động của Tính bền vững của doanh nghiệp đối với các quy trình và hiệu suất của tổ chức,” *Khoa học quản lý*, 60, 2014, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>. Trang web của New Belgium Brewery Sustainability, <http://www.newbelgium.com/sustainability>, truy cập ngày 18 tháng 9 năm 2017.

Kiểm tra kiến thức

1. Đâu là kết quả tích cực của việc ra quyết định đối với một tổ chức là gì? Và đâu là kết quả tiêu cực?
2. Việc ra quyết định của các nhà quản lý khác với các bài thi trắc nghiệm như thế nào?
3. Ngoài các chủ sở hữu của một doanh nghiệp, kể ra một số bên liên quan khác mà các nhà quản lý nên cân nhắc khi đưa ra quyết định?

2.2. Cách bộ não xử lý thông tin để đưa ra quyết định: hệ thống phản xạ và hệ thống phản ứng

Hai hệ thống ra quyết định trong não bộ là gì?

Bộ não con người xử lý thông tin để ra quyết định bằng một trong hai con đường: **hệ thống phản tư** (reflective system) và **hệ thống phản ứng** (reactive system) (hoặc phản xạ - reflexive system). Hệ thống phản tư là logic, phân tích, có chủ ý và có

phương pháp, trong khi hệ thống phản ứng thì nhanh chóng, bốc đồng và trực quan, dựa vào cảm xúc hoặc thói quen để cung cấp tín hiệu cho việc cần làm tiếp theo. Nghiên cứu về tâm lý học thần kinh cho thấy rằng bộ não chỉ có thể sử dụng một hệ thống tại một thời điểm để xử lý thông tin [theo Darlow & Sloman] và hai hệ thống này được chỉ đạo bởi các bộ phận khác nhau của não. Vỏ não trước tham gia nhiều hơn vào hệ thống phản tư, còn hạch nền và hạch hạnh nhân (các bộ phận nguyên thủy hơn của não, theo quan điểm tiến hóa) tham gia nhiều hơn vào hệ thống phản ứng.

Ra quyết định phản ứng

Chúng ta có xu hướng cho rằng con đường phân tích, logic mang đến các quyết định tối ưu, nhưng liệu điều này có chính xác hay không còn tùy thuộc vào từng trường hợp. Lộ trình nhanh chóng, trực giác có thể cứu lấy mạng sống; khi chúng ta đột nhiên cảm thấy sợ hãi dữ dội, phản ứng chiến đấu hoặc bỏ chạy sẽ dẫn đến hành động ngay lập tức mà không cân nhắc tất cả các phương án có thể xảy ra và hậu quả của chúng. Thêm vào đó, các nhà quản lý có kinh nghiệm thường có thể đưa ra quyết định rất nhanh vì kinh nghiệm hoặc kiến thức chuyên môn đã dạy họ phải làm gì trong một tình huống nhất định. Những người quản lý này có thể không giải thích được logic đằng sau quyết định của họ và thay vào đó họ sẽ nói rằng họ chỉ làm theo “linh cảm” của mình hoặc làm những gì “cảm thấy” đúng. Bởi vì người quản lý đã đối mặt với một tình huống tương tự trong quá khứ và đã tìm ra cách giải quyết nó, bộ não chuyển ngay sang hệ thống ra quyết định nhanh chóng, trực giác.

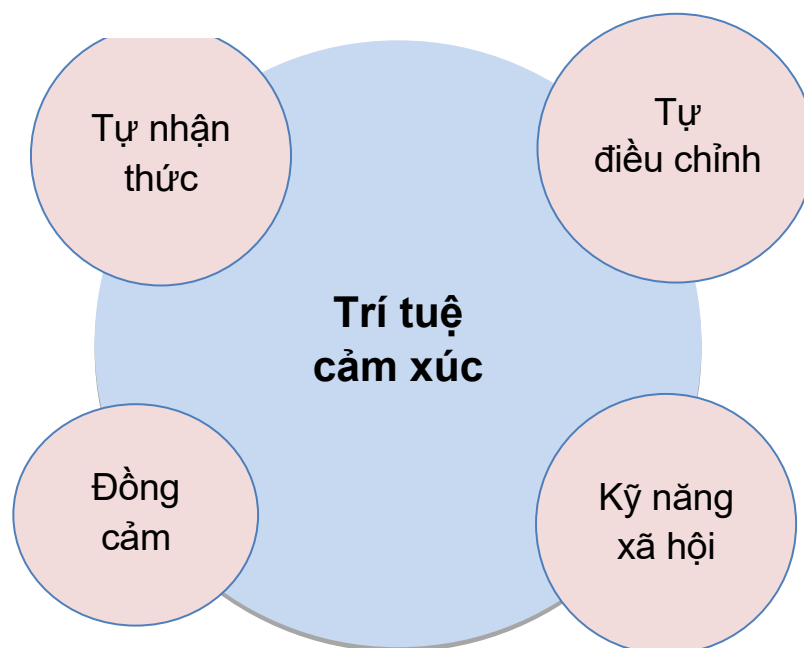
Ra quyết định phản tư

Tuy nhiên, phản ứng nhanh không phải lúc nào cũng là con đường đưa ra quyết định tốt nhất. Khi đối mặt với các tình huống mới và phức tạp, tốt hơn là xử lý thông tin có sẵn một cách logic, có phân tích và có phương pháp. Là một nhà quản lý, bạn cần phải suy nghĩ xem liệu một tình huống không đòi hỏi phải phản ứng nhanh, theo “linh cảm” mà là một số suy nghĩ nghiêm túc trước khi đưa ra quyết định. Điều đặc biệt quan trọng là phải chú ý đến cảm xúc của bạn, bởi vì cảm xúc mạnh có thể gây khó khăn cho việc xử lý thông tin một cách hợp lý. Các nhà quản lý thành công nhận ra tác động của cảm xúc và biết chờ đợi và giải quyết một tình huống bất ổn sau khi cảm xúc của họ đã bình tĩnh trở lại. Cảm xúc mãnh liệt - dù tích cực hay tiêu cực - có xu hướng kéo chúng ta đến con đường đưa ra quyết định theo hệ thống phản ứng một cách nhanh chóng. Bạn đã bao giờ thực hiện một giao dịch mua hàng lớn một cách “bốc đồng” và hối tiếc về sau chưa? Điều này nói lên sức mạnh mà cảm xúc của chúng ta tác động lên việc ra quyết định của chúng ta. Các quyết định lớn nói chung không nên được đưa ra một cách bốc đồng mà nên phản ánh một cách cân nhắc.

Vai trò của cảm xúc

Nhận thức được vai trò của cảm xúc trong việc ra quyết định không có nghĩa là chúng ta nên bỏ qua chúng. Cảm xúc có thể là tín hiệu mạnh mẽ về những gì chúng ta nên làm, đặc biệt là trong những tình huống có liên quan đến đạo đức. Bạn có thể đọc thêm về kiểu ra quyết định cụ thể này ở phần Đạo đức trong thực hành ở phần sau của chương này. Cân nhắc kỹ lưỡng cảm xúc của chúng ta về các lựa chọn khả thi và lý do tại sao chúng ta cảm thấy như vậy, có thể nâng cao rất nhiều khả năng ra quyết định của chúng ta. Khi đó, việc ra quyết định hiệu quả dựa trên cả logic và cảm xúc. Vì lý do này, khái niệm trí tuệ cảm xúc đã trở nên phổ biến như một đặc điểm của các nhà quản lý hiệu quả. Trí tuệ cảm xúc (**emotional intelligence**) là khả năng

nhận biết, hiểu, chú ý và quản lý cảm xúc của chính mình và cảm xúc của người khác. Nó liên quan đến sự tự nhận thức và tự điều chỉnh — về cơ bản, đây là sự chuyển đổi qua lại giữa cảm xúc và logic để chúng ta phân tích và hiểu cảm xúc của chính mình, sau đó kiểm soát cần thiết để quản lý chúng sao cho phù hợp với tình huống. Trí tuệ cảm xúc cũng liên quan đến sự đồng cảm (empathy) - khả năng hiểu được cảm xúc của những người khác (và sự quan tâm khi làm việc đó). Cuối cùng, trí tuệ cảm xúc liên quan đến các kỹ năng xã hội để quản lý các khía cạnh tình cảm của mối quan hệ với người khác. Các nhà quản lý nhận thức được cảm xúc của chính mình có thể suy nghĩ thấu đáo cảm xúc của họ có ý nghĩa như thế nào trong một tình huống nhất định và sử dụng thông tin đó để hướng dẫn họ ra quyết định. Người quản lý nhận thức được cảm xúc của người khác cũng có thể sử dụng thông tin đó để giúp các nhóm hoạt động hiệu quả hơn và tham gia vào quá trình ra quyết định của nhóm tốt hơn. Mặc dù trí tuệ cảm xúc có vẻ dễ dàng với một số người, nhưng nó là thứ mà chúng ta có thể phát triển và cải thiện bằng cách luyện tập. Một mô hình trí tuệ cảm xúc được trình bày trong hình



Hình 2.2 Trí tuệ cảm xúc

Kiểm tra kiến thức

1. Giải thích hai hệ thống được não bộ sử dụng trong quá trình ra quyết định.
2. Trí tuệ cảm xúc là gì và tại sao nó lại quan trọng đối với việc ra quyết định?

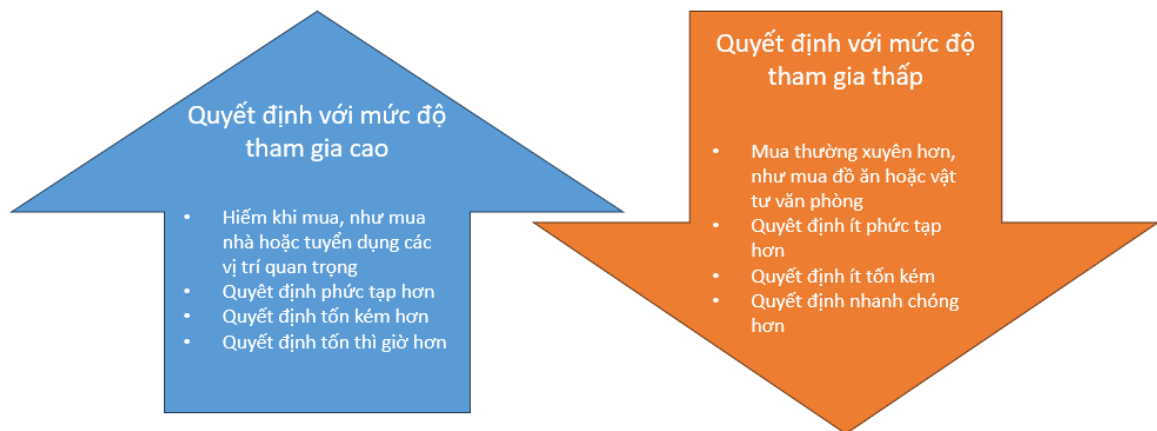
2.3. Quyết định theo chương trình và quyết định không được lập trình

Đâu là điểm khác biệt giữa Quyết định theo chương trình và quyết định không được lập trình?

Các quản lý bị giới hạn về thời gian và phải sử dụng quỹ thời gian thật sáng suốt và hiệu quả, do đó điều quan trọng với nhà quản trị cần phân biệt giữa các quyết định có cấu trúc và các quy tắc lặp lại có thể áp dụng (được gọi là Quyết định theo chương trình) và quyết định hoàn toàn mới đòi hỏi suy nghĩ và chú ý (Quyết định không được lập trình)

Quyết định theo chương trình

Các Quyết định theo chương trình là các quyết định mà nó lặp đi lặp lại và theo đó có thể phát triển một nhóm các quy tắc để hướng dẫn quy trình ra quyết định. Các quyết định này có thể đơn giản, hoặc nó có thể đôi chút phức tạp nhưng các tiêu chí để đưa ra quyết định vẫn đã được biết rõ hoặc ít nhất có thể ước tính với một mức độ chính xác nhất định. Ví dụ, quyết định cần đặt bao nhiêu vật liệu thô là một quyết định theo quy tắc dựa trên dự kiến sản xuất, hàng tồn kho còn lại và dự kiến thời gian phân phối của thành phẩm cuối cùng. Một ví dụ khác, xem xét tình huống một quản lý cửa hàng phân phối xây dựng kế hoạch tuần cho nhân viên bán thời gian. Nhà quản lý cần phải cân nhắc mức độ bận rộn của cửa hàng, ghi nhận các yếu tố mùa vụ của kinh doanh. Sau đó, cô ấy cần cân nhắc mức độ sẵn sàng của nhân sự thông qua việc ghi nhận các đăng ký nghỉ phép và cho các nghỉ vụ mà người lao động tại cửa hàng có thể có (như tại trường học). Đưa ra một kế hoạch có thể phức tạp, tuy nhiên nó vẫn là một quyết định có quy tắc: quyết định được đưa ra dựa trên việc hiểu biết rõ về các tiêu chí, do đó cấu trúc có thể được áp dụng trong quy trình. Đối với các Quyết định theo chương trình, các nhà quản lý thường sử dụng các lối tắt tinh thần, hay các cách suy luận cho phép họ đưa ra quyết định nhanh chóng dựa trên kinh nghiệm (Lối tắt tư duy - heuristic). Trong ví dụ, Quản lý cửa hàng phân phối có thể không biết cửa hàng có thể sẽ bận đến mức nào khi có một đợt giảm giá lớn vào cuối tuần, nhưng có thể hiển nhiên tăng thường xuyên khoản 30% nhân sự cho mỗi đợt có khuyến mãi lớn (bởi vì điều này đã có tác động hiệu quả trong quá khứ). Sử dụng lối tắt tư duy là rất hiệu quả - nó giúp tiết kiệm thời gian cho việc ra quyết định bằng cách tạo ra các giải pháp đầy đủ một cách nhanh chóng. Lối tắt tư duy không nhất thiết mang lại giải pháp tối ưu – các xử lý sâu hơn về nhận thức có thể được tiến hành sau đó. Tuy nhiên, nhìn chung nó thường mang lại một giải pháp tốt. Suy nghiệm thường được sử dụng cho các Quyết định theo chương trình, bởi kinh nghiệm trong việc đưa ra các quyết định trước đó và qua đó giúp cho người ra quyết định biết nên trông chờ điều gì và làm cách nào để phản hồi lại. Ra quyết định theo quy tắc cũng có thể dễ dàng dạy cho người khác. Các quy tắc và tiêu chí, và cách các tiêu chí liên kết với kết quả cuối, có thể đưa ra một cách minh bạch để có thể đi đến các quyết định tốt ngay cả với những người lần đầu ra quyết định. Quyết định theo quy trình đôi khi có liên hệ đến các hoạt động thường nhật hoặc các quyết định ít tham gia do các quyết định này không yêu cầu nhiều tâm trí để xử lý rồi đi đến quyết định. Các quyết định có sự tham gia cao hay thấp được mô phỏng trong Hình 2.3



Hình 2.3 Các quyết định có sự tham gia cao và các quyết định có sự tham gia thấp.

Các quyết định không được lập trình

Góc độ khác, quyết định không được lập trình là các quyết định không có cấu trúc, mới mẻ và dựa trên các tiêu chí không được xác định rõ. Với các quyết định không được lập trình, thông tin có vẻ mơ hồ, không toàn diện, và người ra quyết định có thể cần thực hành một số quy trình đánh giá và các tư duy sáng tạo để hướng đến các giải pháp tốt. Ở đây đôi khi có sự liên kết đến các quyết định không theo thói quen hoặc các *quyết định có sự tham gia sâu (high-involvement decisions)* bởi nó đòi hỏi sự tham gia sâu hơn và tư duy như một phần của người ra quyết định. Ví dụ trường hợp nhà quản trị cố gắng quyết định có hay không vận dụng một công nghệ mới. Tất nhiên sẽ luôn có những điều chưa biết trong bối cảnh này. Có thể công nghệ mới sẽ tốt hơn công nghệ hiện tại hay không? Có thể công nghệ này sẽ được chấp nhận rộng rãi theo thời gian, hoặc có thể một số công nghệ khác sẽ trở thành tiêu chuẩn? Điều tốt nhất các nhà quản trị có thể làm trong hoàn cảnh này là tập hợp các nhiều thông tin liên quan càng tốt để chỉ dẫn cho suy đoán như liệu công nghệ mới có đáng giá hay không. Rõ ràng, các quyết định không được lập trình đại diện cho sự thay đổi nhiều hơn.

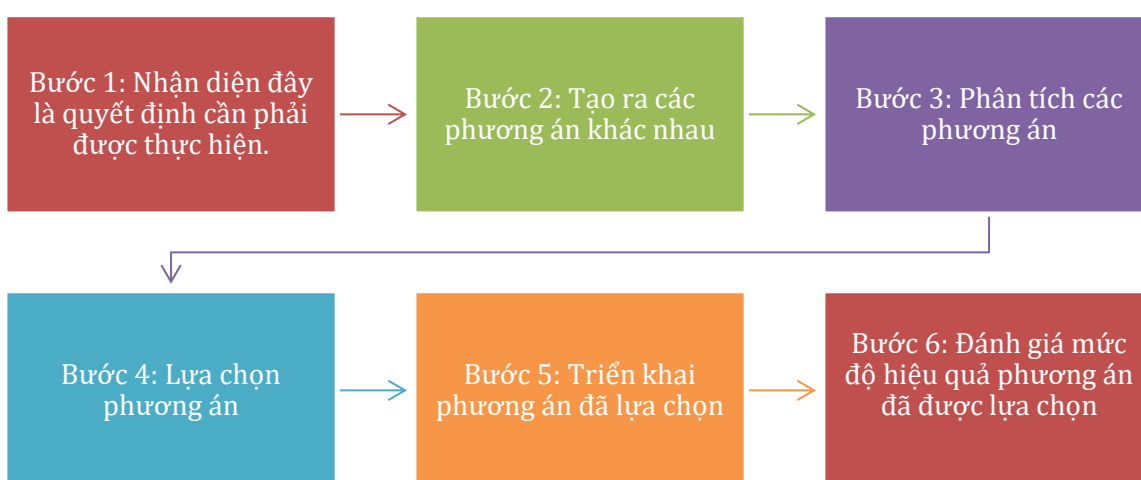
Quy trình ra quyết định

Trong khi người ra quyết định có thể sử dụng các điểm rút ngắn về công sức cho các Quyết định theo chương trình sẵn, chúng ta nên sử dụng các quy trình hệ thống với các quyết định không được lập trình sẵn. Quy trình ra quyết định được mô tả trong Hình 2.4, việc ra quyết định được chia thành chuỗi 6 bước theo tiến trình:

1. Nhận diện đây là quyết định cần phải được thực hiện.
2. Tạo ra các phương án khác nhau

3. Phân tích các phương án
4. Lựa chọn phương án
5. Triển khai phương án đã lựa chọn
6. Đánh giá mức độ hiệu quả phương án đã được lựa chọn

Trong khi các bước này trông có vẻ rõ ràng, một số trường hợp người ra quyết định có thể có thể bỏ một số bước hoặc dành quá ít thời gian trên một số bước. Thực tế, một số người sẽ từ chối thừa nhận vấn đề (Bước 1) bởi họ không chắc chắn làm thế nào để nhận diện nó. Chúng ta sẽ thảo luận sâu hơn các bước này trong chương sau khi chúng ta xem xét kỹ hơn cách để cải thiện về chất lượng của việc ra quyết định.



Hình 2.4 Quy trình ra quyết định

Bạn có thể le lói nhận ra sự giống nhau giữa hai hệ thống ra quyết định trong bộ não chúng ta và hai dạng của ra quyết định (được lập trình và không được lập trình). Các quyết định không được lập trình sẵn nhìn chung sẽ cần xử lý qua hệ thống phản tư trong não bộ nhằm giúp chúng ta đi đến các quyết định tốt. Nhưng với các Quyết định theo chương trình, bằng sự suy nghiệm có thể cho phép người ra quyết định chuyển qua hệ thống phản ứng và sau đó nhanh chóng chuyển qua các vấn đề khác.

Kiểm tra kiến thức

1. Cho một ví dụ về Quyết định theo chương trình mà nhà quản lý cần phải đối mặt.
2. Cho một ví dụ về quyết định không được lập trình.
3. Lối tắt tư duy (heuristics) là gì, và khi nào thì hữu ích trong ra quyết định?

4. Làm sao các Quyết định theo chương trình và không được lập trình liên kết với hệ thống phản xạ và phản ứng của não bộ?

2.4. Những rào cản đối với việc ra quyết định hiệu quả

Những rào cản nào khiến việc ra quyết định hiệu quả trở nên khó khăn?

Có một số rào cản đối với việc ra quyết định hiệu quả. Các nhà quản lý hiệu quả nhận thức được những rào cản tiềm ẩn này và cố gắng hết sức để vượt qua chúng.

Lí tính giới hạn

Mặc dù chúng ta nghĩ rằng chúng ta có thể đưa ra các quyết định hoàn toàn lý trí, nhưng điều này thường không thực tế với những vấn đề phức tạp mà các nhà quản lý phải đối mặt. Ra quyết định phi lý trí là phổ biến, đặc biệt là với các quyết định không được lập trình. Vì chúng ta chưa từng đối mặt với một tình huống cụ thể nào trước đây nên không phải lúc nào chúng ta cũng biết những câu hỏi cần đặt ra hoặc những thông tin cần thu thập. Ngay cả khi chúng ta đã thu thập tất cả các thông tin có thể có, chúng ta có thể không thể hiểu được tất cả thông tin đó một cách hợp lý, hoặc dự báo chính xác kết quả nhận được. Khái niệm **lý tính giới hạn** cho thấy đối với các vấn đề phức tạp, chúng ta không thể hoàn toàn suy nghĩ lý trí được vì chúng ta không thể nắm bắt đầy đủ tất cả các phương án có thể có, cũng như không thể hiểu tất cả các hàm ý của mọi phương án khả thi. Bộ não của chúng ta có những hạn chế về lượng thông tin mà chúng ta có thể xử lý. Tương tự, như đã được đề cập trong những chương trước, ngay cả khi các nhà quản lý có khả năng nhận thức để xử lý tất cả các thông tin liên quan, họ thường phải đưa ra quyết định mà không có thời gian để thu thập tất cả các dữ liệu liên quan trước đó - thông tin của họ không đầy đủ.

Leo thang cam kết

Do thiếu thông tin đầy đủ, người quản lý không phải lúc nào cũng đưa ra quyết định đúng ngay từ đầu và có thể không nhận ra một quyết định là một quyết định tồi cho đến một thời gian sau. Ví dụ: Hãy xem xét một người quản lý đang phải lựa chọn giữa hai gói phần mềm cạnh tranh mà tổ chức của cô ấy sẽ sử dụng hàng ngày để nâng cao hiệu quả. Ban đầu, cô chọn sản phẩm được phát triển bởi công ty lớn hơn, lâu đời hơn, với lý do rằng họ sẽ có nguồn tài chính lớn hơn để đầu tư vào việc đảm bảo công nghệ tốt. Tuy nhiên, sau một thời gian, thực tế cho thấy rõ ràng là gói phần mềm kia sẽ vượt trội hơn nhiều. Trong khi sản phẩm của công ty nhỏ hơn có thể được tích hợp vào các hệ thống hiện có của tổ chức với chi phí bổ sung ít hơn, thì sản phẩm của công ty lớn hơn yêu cầu đầu tư ban đầu lớn hơn nhiều, cũng như chi phí đáng kể để duy trì nó. Tuy nhiên, tại thời điểm này, hãy giả sử rằng người quản lý đã trả tiền cho phần mềm (kém hơn) của công ty lớn hơn. Liệu cô ấy có từ bỏ con đường mình đang đi, chấp nhận thua lỗ số tiền đã đầu tư cho đến nay và chuyển sang phần mềm tốt hơn không? Hay cô ấy sẽ tiếp tục đầu tư thời gian và tiền bạc để cố gắng làm cho sản phẩm đầu tiên thành công? **Leo thang cam kết** là xu hướng vẫn tiếp tục cam kết với những quyết định kém hiệu quả, ngay cả khi làm như vậy dẫn đến các kết quả ngày càng tiêu cực. Một khi chúng ta cam kết với một quyết định, chúng ta có thể thấy khó khăn trong việc đánh giá lại quyết định đó một cách hợp lý. Có vẻ dễ dàng “giữ nguyên hướng đi” hơn là thừa nhận (hoặc công nhận) rằng một quyết định là kém hiệu quả. Điều quan trọng cần thừa nhận là không phải

tất cả các quyết định đều tốt, mặc dù chúng ta đã nỗ lực hết sức. Các nhà quản lý hiệu quả nhận ra rằng sự tiến triển nhưng sai hướng thì không thực sự là sự tiến triển. Họ sẵn sàng đánh giá lại các quyết định và thay đổi hướng đi khi thích hợp.

Ràng buộc về thời gian

Các nhà quản lý thường phải đối mặt với những hạn chế về thời gian, việc này có thể khiến việc ra quyết định hiệu quả của họ trở thành một thách thức. Khi có ít thời gian để thu thập thông tin và xử lý thông tin một cách hợp lý, chúng ta có ít cơ hội để đưa ra các quyết định không được lập trình một cách đúng đắn. Áp lực về thời gian có thể khiến chúng ta phụ thuộc vào sự phỏng đoán hơn là quá trình xử lý sâu. Mặc dù lối tắt tư duy tiết kiệm thời gian, nhưng không có nghĩa là chúng dẫn đến giải pháp tốt nhất. Những nhà quản lý giỏi nhất thường xuyên đánh giá cả những rủi ro khi hành động quá nhanh và những rủi ro khi hành động chậm trễ.

Tính bất định

Ngoài ra, các nhà quản lý thường đưa ra quyết định trong những điều kiện không chắc chắn - họ không thể biết kết quả của từng phương án cho đến khi họ thực sự chọn phương án đó. Ví dụ, hãy xem xét một người quản lý đang cố gắng quyết định giữa một trong hai chiến dịch tiếp thị. Chiến dịch đầu tiên có vẻ bảo thủ hơn nhưng phù hợp với những gì tổ chức đã làm trong quá khứ. Chiến dịch thứ hai hiện đại và sắc sảo hơn, và hứa hẹn mang lại nhiều kết quả tốt hơn... hoặc nó cũng có thể là một thất bại lớn. Người quản lý đưa ra quyết định cuối cùng sẽ phải chọn một chiến dịch và xem điều gì sẽ xảy ra, mà không bao giờ biết kết quả sẽ như thế nào với chiến dịch còn lại. Sự không chắc chắn đó có thể gây khó khăn cho một số nhà quản lý khi đưa ra quyết định, bởi vì cam kết với một lựa chọn đồng nghĩa với việc từ bỏ những lựa chọn khác.

Thiên kiến cá nhân

Việc ra quyết định của chúng ta cũng bị giới hạn bởi những thành kiến của chúng ta. Chúng ta có xu hướng thoải mái hơn với những ý tưởng, khái niệm, sự vật và những người quen thuộc với chúng ta hoặc tương tự với chúng ta. Chúng ta có xu hướng ít cảm thấy thoải mái hơn với những gì không quen thuộc, mới mẻ và khác biệt. Một trong những thành kiến phổ biến nhất mà chúng ta, với tư cách là con người, là xu hướng có cảm tình với những người mà chúng ta nghĩ là giống mình (bởi vì chúng ta thích chính mình). Những điểm tương đồng này có thể quan sát được (dựa trên các đặc điểm nhân khẩu học như chủng tộc, giới tính và tuổi tác), chúng cũng có thể là kết quả của những trải nghiệm được chia sẻ (chẳng hạn như học cùng trường Đại học) hoặc sở thích chung (chẳng hạn như cùng tham gia một câu lạc bộ sách). Thành kiến “giống tôi” này có thể dẫn đến nhiều vấn đề cho các nhà quản lý: tuyển dụng những ứng viên kém chất lượng hơn vì họ giống với người quản lý theo một cách nào đó, chú ý hơn đến ý kiến của một số nhân viên và phớt lờ hoặc đánh giá thấp những người khác, chọn một công nghệ quen thuộc thay vì một công nghệ mới vượt trội hơn, gắn bó với nhà cung cấp đã quen biết hơn một nhà cung cấp có chất lượng tốt hơn, v.v.

Có thể vô cùng khó để vượt qua những thành kiến của chúng ta vì cách bộ não của chúng ta hoạt động. Bộ não của chúng ta vốn rất xuất sắc trong việc sắp xếp thông tin thành các danh mục và chúng không muốn tốn công sức sắp xếp lại khi các danh

mục đã được thiết lập. Do đó, chúng ta có xu hướng chú ý nhiều hơn đến thông tin xác nhận niềm tin hiện có của chúng ta và ít chú ý hơn đến thông tin trái với niềm tin của chúng ta, một thiếu sót được gọi là thiên kiến xác nhận.

Trên thực tế, chúng ta không muốn niềm tin hiện có của mình bị thử thách. Những thách thức như vậy giống như một mối đe dọa, có xu hướng đẩy bộ não của chúng ta về phía hệ thống phản ứng và ngăn chúng ta có thể xử lý thông tin mới một cách lý tính thông qua hệ thống phản tư. Thật khó để thay đổi suy nghĩ của mọi người về điều gì đó nếu họ đã tự tin vào niềm tin của mình. Vì vậy, chẳng hạn, khi một người quản lý thuê một nhân viên mới mà cô ấy thực sự thích và tin rằng họ sẽ trở nên xuất sắc, cô ấy sẽ có xu hướng chú ý đến những ví dụ về hiệu suất xuất sắc và bỏ qua những ví dụ về hiệu suất kém (hoặc gán những sự kiện đó cho những thứ bên ngoài sự kiểm soát của nhân viên). Người quản lý cũng sẽ có xu hướng tin tưởng nhân viên đó và do đó chấp nhận những lời giải thích của họ về hiệu suất làm việc kém mà không xác minh tính trung thực hoặc tính chính xác của những tuyên bố đó. Điều ngược lại cũng đúng; nếu chúng ta không thích ai đó, chúng ta sẽ chú ý đến những tiêu cực của họ và bỏ qua hoặc đánh giá thấp những mặt tích cực của họ. Chúng ta ít có khả năng tin tưởng họ hoặc tin những gì họ nói là có giá trị. Đây là lý do tại sao chính trị có xu hướng trở nên rất phân cực và đối kháng trong một hệ thống hai đảng. Có thể rất khó để có nhận thức chính xác về những người chúng ta thích và những người chúng ta không thích. Người quản lý hiệu quả sẽ cố gắng đánh giá các tình huống từ nhiều khía cạnh và thu thập nhiều ý kiến để bù đắp sự thiên lệch này khi đưa ra quyết định.

Sự xung đột

Cuối cùng, việc ra quyết định hiệu quả có thể khó khăn do xung đột. Hầu hết mọi người không thích xung đột và sẽ tránh nó khi có thể. Tuy nhiên, quyết định tốt nhất có thể là một quyết định có hàm chứa sự xung đột. Hãy xem xét một người quản lý có cấp dưới thường xuyên đi làm muộn, khiến người khác phải từ bỏ một phần trách nhiệm của họ để gánh phần việc của nhân viên đi làm muộn. Người quản lý cần trò chuyện với nhân viên đó để điều chỉnh hành vi, nhưng nhân viên đó có thể sẽ không thích cuộc trò chuyện và có thể phản ứng theo cách tiêu cực. Cả hai người họ sẽ không thoải mái. Tình hình có thể liên quan đến xung đột, mà hầu hết mọi người cảm thấy căng thẳng. Tuy nhiên, quyết định chính xác vẫn là cần có cuộc trò chuyện ngay cả khi (hoặc đặc biệt nếu) nhân viên đó là tài sản của bộ phận.

Nếu hành vi xấu không được sửa chữa, nó sẽ tiếp tục, điều này sẽ gây ra nhiều vấn đề hơn về lâu dài. Các nhân viên khác có thể nhận ra rằng hành vi này được cho phép và họ cũng có thể bắt đầu đi làm muộn hoặc tham gia vào các hành vi tiêu cực khác. Cuối cùng, một số nhân viên có thể cảm thấy thất vọng đến mức họ phải tìm một nơi khác để làm việc. Điều đáng chú ý là trong tình huống này, những nhân viên giỏi nhất sẽ nhanh chóng tìm được việc làm mới. Điều quan trọng là các nhà quản lý phải nhận ra rằng mặc dù xung đột có thể gây khó chịu (đặc biệt là trong ngắn hạn), nhưng đôi khi cần thiết để nhóm, bộ phận hoặc tổ chức hoạt động hiệu quả về lâu dài.

Cũng rất hữu ích khi nghĩ về xung đột dưới dạng xung đột quy trình hoặc xung đột mối quan hệ. Xung đột quy trình, xung đột về cách tốt nhất để làm điều gì đó, thực sự có thể dẫn đến cải thiện hiệu suất, khi các cá nhân cùng nhau khám phá các lựa chọn khác nhau để xác định các giải pháp ưu việt. Xung đột mối quan hệ là xung đột giữa

các cá nhân, nó mang tính cá nhân hơn và liên quan đến các cuộc tấn công vào một người hơn là một ý tưởng. Loại xung đột này nói chung là có hại và cần được dập tắt khi có thể. Tác hại từ xung đột mỗi quan hệ phát sinh ít nhất một phần vì cảm giác bị tấn công cá nhân sẽ khiến một cá nhân quay trở lại hệ thống phản ứng của não bộ.



Hình 2.5. Dante Disparte.

Dante Disparte là người sáng lập và Giám đốc điều hành của Hợp tác xã rủi ro và cũng là đồng tác giả của *Global Risk Agility and Decision Making*. Ông gợi ý rằng những rủi ro không lường trước được ngày càng trở nên thường xuyên hơn và ít có thể dự đoán hơn và đang có tác động lớn hơn đến nhiều người cùng một lúc. (Nguồn ảnh: New America /flickr /CC BY 2.0).

Các nhà quản lý hiệu quả cần đặc biệt lưu ý về khả năng xảy ra xung đột mỗi quan hệ khi đưa ra phản hồi và nên giữ phản hồi tập trung vào các hành vi và các hoạt động (cách mọi thứ được thực hiện) hơn là vào từng cá nhân. Nhận thức được và đối phó với xung đột trong mỗi quan hệ chỉ ra lý do tại sao trí tuệ cảm xúc và sự đồng cảm lại có lợi trong các nhà lãnh đạo tổ chức. Những nhà lãnh đạo như vậy có nhiều khả năng chú ý đến những hậu quả tai hại của xung đột mỗi quan hệ. Trong phần Lãnh đạo Quản lý phía dưới cho thấy cách một Giám đốc điều hành khuyến khích sự hợp tác đồng cảm và nỗ lực đó đang tỏ ra có lợi như thế nào.

LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ

Satya Nadella đã chuyển đổi Microsoft như thế nào?

Khi Satya Nadella trở thành Giám đốc điều hành của Microsoft vào năm 2014, ông đã tạo ra một sự thay đổi lớn trong văn hóa của tổ chức. Anh ấy muốn nó chuyển từ một nền văn hóa coi trọng “biết tất cả” sang một nền văn hóa coi trọng “học tất cả”. Thay vì nhân viên cảm thấy cần phải chứng minh rằng họ là người thông minh nhất trong phòng, anh ấy muốn họ trở thành những người lắng nghe, học hỏi và giao tiếp hiệu quả và tò mò. Chỉ thông qua việc học hỏi và cộng tác liên tục với nhau và với khách hàng, Microsoft mới có thể phát triển và cung cấp các giải pháp công nghệ tuyệt vời.

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của Nadella với tư cách là Giám đốc điều hành

là yêu cầu tất cả các thành viên của nhóm quản lý hàng đầu đọc cuốn sách *Giao tiếp bất bạo động (Nonviolent Communication)* của Marshall Rosenberg. Trọng tâm chính của cuốn sách là giao tiếp đồng cảm - một cách tiếp cận tử tế, dịu dàng hơn những nhân viên của Microsoft đã quen với. Nadella tin rằng việc phát triển sự đồng cảm dẫn đến sự hiểu biết cao hơn về nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng và nâng cao khả năng phát triển các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn thông qua hợp tác.

Nadella cũng đã chấp nhận các sáng kiến đa dạng và hòa nhập, mặc dù anh ấy sẵn sàng thừa nhận rằng còn nhiều việc phải làm. Đây một phần là sự mở rộng sự tập trung của anh ấy vào sự đồng cảm. Tuy nhiên, đó cũng là một việc tốt cho hoạt động kinh doanh, bởi vì việc tăng cường sự đa dạng của các quan điểm có thể giúp thúc đẩy sự đổi mới.

Sự thay đổi văn hóa này được phản ánh trong tuyên bố sứ mệnh mới của Microsoft: “Trao quyền cho mọi người và mọi tổ chức trên hành tinh để đạt được nhiều thành tựu hơn”. Trao quyền cho mọi người bao gồm cả nhân viên của Microsoft. Đạt được sự đa dạng đặc biệt là một thách thức trong một ngành do nam giới thống trị và Nadella thừa nhận rằng anh đã mắc sai lầm dựa trên thành kiến của chính mình. Tại hội nghị Phụ nữ trong ngành máy tính (Woman in Computing) vào đầu nhiệm kỳ Giám đốc điều hành, Nadella gợi ý rằng phụ nữ không cần yêu cầu tăng lương khi nó xứng đáng với họ; ông nói, hệ thống sẽ hoạt động tốt. Sau đó, ông thừa nhận rằng mình đã sai và lấy sai lầm đó làm nền tảng để đạt được những bước tiến lớn hơn trên lĩnh vực này.

Các cuộc họp của đội ngũ quản lý cấp cao tại Microsoft rõ ràng đã thay đổi đáng kể do sự thay đổi văn hóa do Nadella thúc đẩy. Trước đây, các thành viên cảm thấy cần phải liên tục chứng minh rằng họ biết tất cả các câu trả lời đúng trong các cuộc họp nhóm. Nadella đã thiết lập các tiêu chuẩn khác nhau; anh ấy tìm kiếm ý kiến trung thực từ các thành viên trong nhóm và đưa ra phản hồi tích cực một cách thường xuyên. Bằng cách chuyển trọng tâm khỏi việc luôn luôn đúng và hướng tới trọng tâm là học hỏi liên tục, văn hóa tại Microsoft đã trở nên hợp tác hơn và nhân viên sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn để tạo ra điều gì đó tuyệt vời. Sự thay đổi văn hóa dường như đang được đền đáp: Các sản phẩm của Microsoft đang được mô tả là “tuyệt vời” và “thú vị”, nền tảng điện toán đám mây của họ đang vượt trội so với đối thủ và hiệu suất tài chính của họ đã được cải thiện đáng kể. Chuyển đổi văn hóa của một tổ chức là một công việc lớn, nhưng khả năng lãnh đạo Microsoft của Nadella cho thấy rõ ràng rằng đó là một quyết định xứng đáng.

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn có nghĩ rằng một nền văn hóa tập trung vào học tập có ý nghĩa đối với Microsoft không? Tại sao có hoặc tại sao không?
2. Những lợi thế của một nền văn hóa nhấn mạnh giao tiếp đồng cảm là gì? Bạn có thể nghĩ về bất kỳ nhược điểm nào không?
3. Công việc của Giám đốc điều hành có nghĩa là đưa ra những quyết định lớn ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức — như quyết định thay đổi văn hóa. Bạn nghĩ bạn có thể chuẩn bị cho công việc đó như thế nào?

Nguồn:

Kendall Baker, “Đã xác nhận: Microsoft là mối đe dọa chính đáng đối với Apple,” *The Hustle*, ngày 16 tháng 3 năm 2017. Bob Evans, “10 ví dụ mạnh mẽ về Tầm nhìn chuyển đổi của Giám đốc điều hành Microsoft Satya Nadella,” *Forbes*, ngày 26 tháng 7 năm 2017. Harry McCracken, “Satya Nadella viết lại mã của Microsoft,” *Fast Company*, ngày 18 tháng 9 năm 2017, <https://www.fastcompany.com/40457458/satya-nadella-rewrites-microsofts-code>. Annie Palmer, “Microsoft đã được tái sinh dưới thời CEO Satya Nadella,” *The Street*, ngày 20 tháng 9 năm 2017.

Kiểm tra kiến thức

1. Giải thích khái niệm thiên kiến xác nhận.
2. Liệt kê và mô tả ít nhất ba rào cản đối với việc ra quyết định hiệu quả.
3. Khi nào thì xung đột có lợi, và khi nào thì có hại? Tại sao?

2.5. Cải thiện chất lượng của việc ra quyết định

Làm cách nào để nhà quản lý có thể cải thiện chất lượng của việc ra quyết định cá nhân?

Các nhà quản lý có thể sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau để cải thiện việc ra quyết định của mình bằng cách đưa ra các quyết định có chất lượng tốt hơn hoặc đưa ra quyết định nhanh hơn. Bảng 2.1 tóm tắt một số chiến thuật này.

Loại quyết định	Kỹ thuật	Ích lợi
Các Quyết định theo chương trình	Heuristics - suy nghiệm (lối tắt tư duy theo kinh nghiệm)	Tiết kiệm thời gian
	Satisficing - Nguyên tắc vừa đủ (chọn giải pháp chấp nhận được đầu tiên)	Tiết kiệm thời gian
Các quyết định không được lập trình	Systematically - Quy trình có hệ thống (quá trình ra quyết định một cách có hệ thống thông qua 6 bước)	Cải thiện chất lượng
	Nói chuyện với người khác	Cải thiện chất lượng: tạo ra nhiều tùy chọn hơn, giảm độ lệch

	Sáng tạo	Cải thiện chất lượng: tạo ra nhiều tùy chọn hơn
	Tiến hành nghiên cứu; tham gia vào việc ra quyết định dựa trên bằng chứng	Cải thiện chất lượng
	Tham gia vào tư duy phê phán	Cải thiện chất lượng
	Suy nghĩ về những tác động lâu dài	Cải thiện chất lượng
	Xem xét các tác động đạo đức	Cải thiện chất lượng

Bảng 2.1. Tóm tắt các kỹ thuật có thể cải thiện việc ra quyết định của cá nhân

Tầm quan trọng của kinh nghiệm

Một yếu tố thường bị bỏ qua trong quá trình ra quyết định hiệu quả là kinh nghiệm. Các nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm hơn thường học hỏi được nhiều hơn và phát triển chuyên môn cao hơn điều mà họ có thể rút ra khi đưa ra quyết định. Kinh nghiệm giúp các nhà quản lý phát triển các phương thức và heuristics (lối tắt tư duy) để nhanh chóng đưa ra các quyết định theo chương trình và giúp họ biết cần tìm kiếm những thông tin bổ sung gì trước khi đưa ra quyết định không được lập trình.

Các kỹ thuật để đưa ra các quyết định theo chương trình tốt hơn

Ngoài ra, kinh nghiệm cho phép các nhà quản lý nhận ra khi nào cần giảm thiểu thời gian ra quyết định đối với những vấn đề không đặc biệt quan trọng nhưng vẫn phải giải quyết. Như đã thảo luận trước đây, suy nghiệm là những lối tắt về mặt tư duy mà các nhà quản lý thực hiện khi đưa ra các Quyết định theo chương trình sẵn (thói quen hàng ngày, ít phải cân nhắc). Một kỹ thuật khác mà các nhà quản lý sử dụng với các loại quyết định này là satisficing - Nguyên tắc vừa đủ. Khi sử dụng kỹ thuật này, người ra quyết định chọn giải pháp được chấp nhận đầu tiên mà không cần nỗ lực thêm để xác định giải pháp tốt nhất. Tất cả chúng ta đều tham gia vào việc quyết định vừa đủ mỗi ngày. Ví dụ: giả sử bạn đang mua sắm hàng tạp hóa và bạn không muốn chi tiêu quá mức. Nếu có nhiều thời gian, bạn có thể so sánh giá và tính giá theo trọng lượng (hoặc khối lượng) để đảm bảo rằng mọi mặt hàng bạn chọn là lựa chọn rẻ nhất. Nhưng nếu vội vàng, bạn có thể chỉ chọn các sản phẩm thông thường, biết rằng chúng đủ rẻ. Điều này cho phép bạn hoàn thành công việc một cách nhanh chóng với chi phí thấp hợp lý.

Các kỹ thuật để đưa ra các quyết định phi lập trình tốt hơn

Đối với những tình huống mà chất lượng của quyết định quan trọng hơn thời gian dành cho quyết định, những người ra quyết định có thể sử dụng một số chiến thuật. Như đã nêu trước đây, các quyết định không được lập trình phải được giải quyết bằng một quy trình có hệ thống. Chúng tôi vì thế thảo luận về các chiến thuật này trong bối cảnh của các bước ra quyết định. Tựu chung lại, các bước bao gồm:

1. Nhận thức rằng cần phải đưa ra quyết định.
2. Tạo nhiều phương án thay thế (alternatives).
3. Phân tích các phương án.
4. Chọn **một** phương án để thực thi.
5. Thực hiện phương án đã chọn.
6. Đánh giá hiệu quả của nó.

Bước 1: Nhận thức rằng cần phải đưa ra quyết định

Những người quản lý kém hiệu quả đôi khi sẽ bỏ qua các vấn đề vì họ không chắc chắn về cách giải quyết chúng. Tuy nhiên, điều này có xu hướng dẫn đến các vấn đề ngày càng lớn hơn theo thời gian. Các nhà quản lý hiệu quả sẽ chú ý đến các vấn đề và các cơ hội và sẽ không né tránh việc đưa ra các quyết định có thể làm cho nhóm, bộ phận hoặc tổ chức của họ hiệu quả hơn và thành công hơn.

Bước 2: Tạo nhiều phương án

Thường thì người quản lý chỉ dành thời gian cho Bước 2 đủ để tạo ra hai phương án và sau đó nhanh chóng chuyển sang Bước 3 để đưa ra quyết định nhanh chóng. Một giải pháp tốt hơn có thể đã có sẵn, nhưng nó thậm chí còn không được xem xét. Điều quan trọng cần nhớ là đối với các quyết định không được lập trình, bạn không muốn tiến hành quá trình một cách vội vàng. Việc tạo ra nhiều phương án khả thi sẽ làm tăng khả năng đi đến một quyết định đúng đắn. Một số chiến thuật giúp tạo ra nhiều phương án hơn bao gồm trao đổi với người khác (để lấy ý tưởng của họ) và suy nghĩ sáng tạo về vấn đề.

Nói chuyện với người khác

Các nhà quản lý thường có thể cải thiện chất lượng ra quyết định của họ bằng cách cho những người khác tham gia vào quá trình này, đặc biệt là khi đưa ra các giải pháp thay thế. Những người khác có xu hướng nhìn nhận vấn đề từ những khía cạnh khác nhau bởi vì họ đã có những kinh nghiệm sống khác nhau. Điều này có thể giúp tạo ra các phương án mà bạn có thể chưa từng nghĩ đến. Nói chuyện với một người cố vấn cũng có thể có lợi, đặc biệt là đối với các nhà quản lý mới, những người vẫn đang học hỏi và phát triển chuyên môn của họ; một người nào đó có nhiều kinh nghiệm hơn thường sẽ có thể đề xuất nhiều lựa chọn hơn.

Sáng tạo

Không phải lúc nào chúng ta cũng kết hợp quản lý với sự sáng tạo, nhưng sự sáng tạo có thể khá có lợi trong một số tình huống. Trong quá trình ra quyết định, sự sáng tạo có thể đặc biệt hữu ích khi tạo ra các phương án. **Sáng tạo** là sinh ra những ý tưởng mới hoặc nguyên bản; nó đòi hỏi sử dụng trí tưởng tượng và khả năng suy nghĩ theo một hướng mới những cách làm truyền thống và cách nhìn thế giới. Mặc dù một số người có vẻ sáng tạo bẩm sinh, nhưng đó là một kỹ năng mà bạn có thể phát triển. Để sáng tạo, bạn phải để tâm trí của bạn đi lang thang và kết hợp kiến thức hiện có từ những kinh nghiệm trong quá khứ theo những cách mới lạ. Cảm hứng sáng tạo có thể đến khi chúng ta ít mong đợi nhất (chẳng hạn như trong lúc tắm) bởi vì chúng ta không tập trung cao độ vào vấn đề — chúng ta đã để tâm trí của mình đi lang thang. Các nhà quản lý nỗ lực sáng tạo sẽ dành thời gian để xem một

vấn đề từ nhiều khía cạnh, cố gắng kết hợp thông tin theo các cách mới, tìm kiếm các mẫu bao quát và sử dụng trí tưởng tượng của họ để tạo ra các giải pháp mới cho các vấn đề hiện có. Chúng tôi sẽ xem xét sự sáng tạo chi tiết hơn trong các chương sau.

Bước 3: Phân tích các phương án

Khi thực hiện Bước 3, điều quan trọng là phải xem xét nhiều yếu tố. Ví dụ, một số phương án có thể tốt kém hơn những phương án khác và thông tin đó thường rất cần thiết khi phân tích các phương án. Các nhà quản lý hiệu quả sẽ đảm bảo rằng họ đã thu thập đầy đủ thông tin để đánh giá chất lượng của các phương án khác nhau. Họ cũng sẽ sử dụng các chiến thuật được mô tả bên dưới: tham gia vào việc ra quyết định dựa trên bằng chứng, suy nghĩ thật thấu đáo, trao đổi với người khác và xem xét các tác động lâu dài cũng như các phương diện đạo đức.

Bạn có dữ liệu và bằng chứng chất lượng tốt nhất không?

Ra quyết định dựa trên bằng chứng là một cách tiếp cận để ra quyết định. Quan điểm này cho rằng các nhà quản lý nên thu thập một cách có hệ thống các bằng chứng tốt nhất hiện có để giúp họ đưa ra các quyết định hiệu quả. Bằng chứng thu thập được có thể bao gồm kiến thức chuyên môn của người ra quyết định, nhưng cũng có khả năng bao gồm bằng chứng bên ngoài, chẳng hạn như việc xem xét các bên liên quan khác, các yếu tố ngữ cảnh liên quan đến tổ chức, chi phí và lợi ích tiềm năng và các thông tin liên quan khác. Với việc ra quyết định dựa trên bằng chứng, các nhà quản lý được khuyến khích dựa vào dữ liệu và thông tin hơn là trực giác của họ. Điều này có thể đặc biệt có lợi cho những người quản lý mới hoặc những người quản lý có kinh nghiệm, những người đang bắt đầu một cái gì đó mới. (Hãy xem xét tất cả các nghiên cứu mà Rubio và Korey đã thực hiện trong khi khởi nghiệp Away).

Trao đổi với người khác

Như đã đề cập ở trên, có thể sẽ rất đáng giá khi nhận được sự trợ giúp từ những người khác khi tạo các tùy chọn. Một thời điểm phù hợp để trao đổi với người khác là khi phân tích các phương án; người khác trong tổ chức có thể giúp bạn trong việc đánh giá chất lượng của các phương án. Tìm hiểu ý kiến và sở thích của người khác cũng là một cách tuyệt vời để duy trì quan điểm, vì vậy việc lôi kéo người khác tham gia có thể giúp bạn bớt thiên kiến trong quá trình ra quyết định của mình (miễn là bạn trao đổi với những người có thiên kiến khác với thiên kiến của bạn).

Bạn có đang suy nghĩ thấu đáo về các phương án không?

Kỹ năng đánh giá các phương án của chúng ta cũng có thể được cải thiện bằng cách tập trung vào **tư duy phê phán (critical thinking)**, quen gọi với tên “tư duy phản biện”). Tư duy phê phán là một quá trình có kỷ luật nhằm đánh giá chất lượng của thông tin, đặc biệt là dữ liệu được thu thập từ các nguồn khác và lập luận của người khác, để xác định xem nguồn đó có đáng tin cậy hay không hay lập luận đó có hợp lệ hay không.

Một yếu tố quan trọng trong tư duy phê phán là sự thừa nhận rằng phân tích của một người về thông tin có sẵn có thể bị sai sót bởi một số lỗi ngụy biện logic (logical fallacies) mà họ có thể sử dụng khi tranh luận quan điểm của mình hoặc bảo vệ quan điểm của mình. Tìm hiểu những ngụy biện đó là gì và có thể nhận ra chúng khi

chúng xảy ra có thể giúp cải thiện chất lượng ra quyết định. Xem Bảng 2.2 để biết một số ví dụ về các nguy biện logic phổ biến.

Tên	Sự miêu tả	Các ví dụ	Các cách để chống lại lỗi nguy biện logic này
Non sequitur - Kết luận không liên quan	Kết luận được trình bày không phải là một kết luận hợp lý hoặc không phải là kết luận hợp lý duy nhất dựa trên (các) lập luận.	Đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi đang chi tiêu nhiều hơn cho tiếp thị so với chúng tôi. Họ có thị phần lớn hơn. Do đó, chúng ta nên chi tiêu nhiều hơn cho hoạt động tiếp thị. <i>Giả định bất thành văn:</i> Họ có thị phần lớn hơn BỞI VÌ họ chi tiêu nhiều hơn cho hoạt động tiếp thị.	• Kiểm tra tất cả các lập luận. Chúng có hợp lý không? • Tìm kiếm bất kỳ giả định nào đang được thực hiện trong chuỗi lập luận. Chúng có hợp lý không? • Cố gắng thu thập bằng chứng ủng hộ hoặc bác bỏ các lập luận và / hoặc giả định. <i>Trong trường hợp này, bạn nên hỏi:</i> Có lý do nào khác, ngoài việc họ chi tiêu cho hoạt động tiếp thị, tại sao đối thủ cạnh tranh của chúng ta lại có thị phần lớn hơn?
False cause - Nguyên nhân sai lầm	Giả thiết rằng bởi vì hai điều có liên quan với nhau, nên điều này là nguyên nhân dẫn đến điều kia.	“Nhân viên của chúng tôi bị ốm nhiều hơn khi chúng tôi đóng cửa vào các ngày lễ. Vì vậy, chúng ta nên ngừng đóng cửa trong những ngày nghỉ lễ”.	Điều này tương tự với lỗi phi logic; nó tạo ra một giả định trong chuỗi lập luận. • Hãy tự hỏi bản thân xem liệu điều đầu tiên có thực sự gây ra điều thứ hai hay không hoặc liệu điều gì khác có thể là nguyên nhân. Trong trường hợp này, hầu hết các ngày lễ mà doanh nghiệp đóng cửa là vào cuối mùa thu và mùa đông (Lễ Tạ ơn, Giáng sinh), và có nhiều bệnh hơn vào thời điểm này trong năm vì thời tiết chứ không phải do doanh nghiệp đóng cửa.

Ad hominem - Công kích cá nhân	Chuyển hướng từ chính lập luận để công kích người đưa ra lập luận	"Bạn sẽ không thực sự coi trọng John một cách nghiêm túc, phải không? Tôi nghe nói khách hàng lớn nhất của anh ấy vừa bỏ anh ấy để chuyển sang một nhà cung cấp khác vì anh ấy toàn ba hoa và không có thực chất". <i>Mục tiêu:</i> nếu bạn không còn tin tưởng người đó nữa, bạn sẽ hạ thấp lập luận của họ.	• Liệu người thứ hai có muốn đạt được điều gì đó, một kế hoạch ẩn giấu, khi cố gắng khiến bạn mất lòng tin vào người thứ nhất? • Nếu lập luận của người đầu tiên đến từ người khác, nó có thuyết phục không?
Genetic fallacy - Ngụy biện nguồn gốc	Bạn không thể tin tưởng một cái gì đó vì nguồn gốc của nó.	"Cái này được sản xuất tại Trung Quốc, vì vậy nó phải có chất lượng thấp." "Anh ấy là một luật sư, vì vậy bạn không thể tin vào bất cứ điều gì anh ấy nói."	Ngụy biện này dựa trên những khuôn mẫu. Khuôn mẫu là sự khái quát hóa; một số là hoàn toàn không chính xác và ngay cả những trường hợp chính xác trong MỘT SỐ trường hợp cũng không bao giờ chính xác trong TẤT CẢ các trường hợp. Nhận ra điều này để hiểu nó là gì — một nỗ lực nhằm truy vết những thiên kiến hiện có.
Appeal to tradition - Ngụy biện vin vào truyền thống	Nếu chúng ta luôn làm theo một cách cụ thể, đó phải là cách đúng hoặc cách tốt nhất.	"Chúng tôi luôn làm theo cách này." "Chúng ta không nên thay đổi điều này; nó đang hoạt động tốt theo cách của nó"	• Xem xét tình hình có thay đổi hay không, kêu gọi thay đổi cách làm. • Xem xét liệu thông tin mới có gợi ý rằng quan điểm truyền thống là không chính xác hay không. Hãy nhớ rằng, chúng ta từng nghĩ rằng trái đất là phẳng.

Bandwagon approach - Hiệu ứng đám đông	Nếu đa số mọi người làm điều đó thì nó phải tốt.	"Mọi người đều làm điều đó." "Khách hàng của chúng tôi không muốn được phục vụ bởi những người như vậy."	- Hãy nhớ rằng đa số đôi khi sai và những gì phổ biến không phải lúc nào cũng đúng. - Hãy tự hỏi bản thân xem liệu việc "đi theo nhóm" có đưa bạn đến được nơi bạn muốn hay không. - Hãy nhớ rằng các tổ chức thường thành công bằng cách giỏi hơn đối thủ cạnh tranh của họ ở một số điểm... vì vậy đi theo đám đông có thể không phải là cách tốt nhất để thành công.
Appeal to emotion - Ngụy biện vin vào cảm xúc	Chuyển hướng lập luận từ logic sang cảm xúc	"Chúng ta nên làm điều đó cho Steve [mới qua đời]; đó là những gì họ muốn."	- Phát triển nhận thức của bạn về cảm xúc của chính bạn và nhận ra khi ai đó đang cố gắng sử dụng chúng. - Hãy tự hỏi bản thân xem liệu lý lẽ có tự đứng vững mà không thu hút cảm xúc của bạn hay không.

Bảng 2.2 Lỗi ngụy biện logic phổ biến

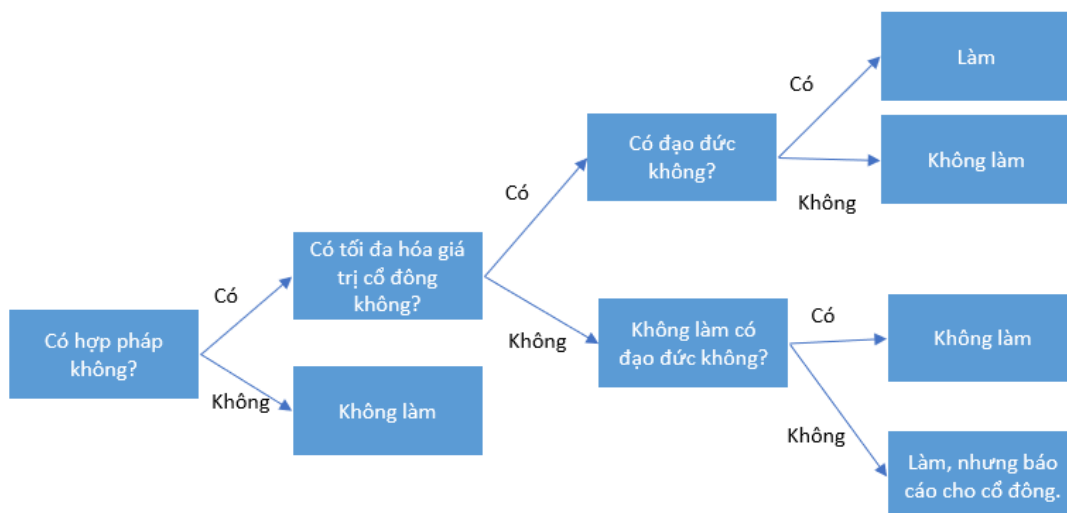
Bạn đã xem xét các tác động lâu dài chưa?

Việc tập trung vào các kết quả trước mắt, ngắn hạn — ít cân nhắc cho tương lai — có thể gây ra vấn đề. Ví dụ, hãy tưởng tượng rằng một nhà quản lý phải quyết định giữa việc chia cổ tức cho các nhà đầu tư hay bỏ số tiền đó vào nghiên cứu và phát triển để duy trì một hệ thống các sản phẩm sáng tạo. Thật hấp dẫn nếu chỉ tập trung vào ngắn hạn: việc chia cổ tức cho các nhà đầu tư có xu hướng tốt cho giá cổ phiếu. Nhưng không đầu tư vào nghiên cứu và phát triển có nghĩa là có thể trong 5 năm nữa, công ty không thể cạnh tranh hiệu quả trên thị trường, và kết quả là doanh nghiệp đóng cửa. Chú ý đến các kết quả dài hạn có thể xảy ra là một phần quan trọng trong việc phân tích các phương án.

Có liên quan đến đạo đức không?

Điều quan trọng là phải suy nghĩ xem các phương án khác nhau đang có cho bạn điều tốt hơn hay tệ hơn từ góc độ đạo đức. Đôi khi các nhà quản lý đưa ra những lựa chọn phi đạo đức bởi vì họ đã không xem xét các tác động đạo đức của các hành động của họ. Vào những năm 1970, Ford đã sản xuất chiếc Pinto, chiếc xe này có một sai sót đáng tiếc: chiếc xe sẽ dễ dàng bốc cháy khi lao từ phía sau. Công ty ban đầu không thu hồi chiếc xe vì họ nhìn nhận vấn đề từ góc độ tài chính, mà không xem xét các tác động đạo đức. Có người đã chết do công ty không hành

động. Thật không may, những quyết định phi đạo đức này vẫn tiếp tục xảy ra — và gây hại — một cách thường xuyên trong xã hội của chúng ta. Các nhà quản lý hiệu quả cố gắng tránh những tình huống này bằng cách xem xét thấu đáo các tác động đạo đức có thể có trong các quyết định của họ. Cây quyết định trong Hình 2.6 là một ví dụ về cách để đưa ra các quyết định quản lý trong khi cũng tính đến các vấn đề đạo đức.



Hình 2.6 Cây quyết định về đạo đức

Suy nghĩ về các bước ra quyết định có đạo đức cũng có thể hữu ích khi bạn cố gắng đưa ra quyết định đúng đắn. Mô hình ra quyết định có đạo đức của James Rest xác định bốn thành phần của việc ra quyết định có đạo đức:

1. Sự nhạy cảm về mặt đạo đức - thừa nhận rằng vấn đề có một yếu tố đạo đức;
2. Phán đoán đạo đức - xác định hành động nào là đúng và sai;
3. Động cơ/ý định đạo đức - quyết định làm điều đúng đắn; và
4. Đặc điểm/hành động đạo đức - thực sự làm những gì đúng đắn.

Lưu ý rằng sự thất bại ở bất kỳ điểm nào trong chuỗi có thể dẫn đến các hành động phi đạo đức! Dành thời gian để xác định các tác động đạo đức có thể có sẽ giúp bạn phát triển sự nhạy cảm về đạo đức, đây là bước quan trọng đầu tiên để đảm bảo rằng bạn đang đưa ra các quyết định có đạo đức.

Khi bạn đã xác định rằng một quyết định có liên quan đến đạo đức, bạn phải xem xét các phương án khác nhau của bạn là đúng hay sai - liệu chúng có gây hại hay không, và nếu có, thì bao nhiêu và cho ai. Đây là thành phần phán đoán đạo đức. Nếu bạn không chắc chắn về điều gì đó là đúng hay sai, hãy nghĩ xem bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu quyết định đó xuất hiện trên trang nhất của một tờ báo lớn. Nếu bạn cảm thấy tội lỗi hoặc xấu hổ, đừng làm điều đó! Chú ý đến những tín hiệu cảm xúc - chúng đang cung cấp thông tin quan trọng về lựa chọn mà bạn đang cân nhắc.

Bước thứ ba trong mô hình ra quyết định có đạo đức bao gồm việc đưa ra quyết định làm điều đúng đắn, và bước thứ tư liên quan đến việc tuân theo quyết định đó. Nghe có vẻ như vậy, nhưng hãy xem xét một tình huống mà sếp yêu cầu bạn làm

điều gì đó mà bạn biết là sai. Khi bạn từ chối, sếp của bạn nói rõ rằng bạn sẽ mất việc nếu bạn không làm những gì bạn đã được yêu cầu. Bây giờ, hãy cân nhắc rằng bạn có gia đình ở nhà, những người dựa vào thu nhập của bạn. Việc đưa ra quyết định làm những gì bạn biết là đúng có thể phải trả một cái giá đáng kể đối với cá nhân bạn. Trong những tình huống này, hành động tốt nhất của bạn là tìm cách thuyết phục sếp rằng hành động phi đạo đức sẽ gây ra tác hại lớn hơn cho tổ chức về lâu dài.

Bước 4: Lựa chọn phương án

Khi các phương án đã được tạo dựng và phân tích, người ra quyết định phải chọn một trong các phương án. Đôi khi điều này rất dễ dàng - khi một phương án rõ ràng là ưu việt hơn những phương án khác. Tuy nhiên, thường thì đây là một thách thức vì không có “người chiến thắng” rõ ràng về phương án nào tốt nhất. Như đã đề cập trước đó trong chương, có thể có nhiều lựa chọn tốt, và lựa chọn nào là tốt nhất vẫn chưa rõ ràng ngay cả khi đã thu thập tất cả các bằng chứng có sẵn. Có thể sẽ không có một lựa chọn nào mà không làm mất lòng nhóm bên liên quan nào đó, vì vậy bạn sẽ khiến ai đó không hài lòng cho dù bạn chọn bất kỳ cách nào. Một người ra quyết định yếu kém có thể bị tê liệt trong tình huống này, không thể đưa ra lựa chọn trong số các phương án khác nhau vì thiếu một phương án rõ ràng là “tốt nhất”. Họ có thể quyết định tiếp tục thu thập thông tin bổ sung với hy vọng đưa ra quyết định dễ dàng hơn. Là một quản lý, điều quan trọng là phải nghĩ xem liệu lợi ích của việc thu thập thêm thông tin có lớn hơn chi phí chờ đợi hay không. Nếu có áp lực về thời gian, việc chờ đợi có thể là không khả thi.

Nhận ra rằng sự hoàn hảo là không thể đạt được

Các nhà quản lý hiệu quả nhận ra rằng không phải lúc nào họ cũng đưa ra các quyết định tối ưu (tốt nhất có thể) vì họ không có thông tin đầy đủ và / hoặc không có đủ thời gian hoặc nguồn lực để thu thập và xử lý tất cả các thông tin có thể có. Họ chấp nhận rằng việc đưa ra quyết định của họ sẽ không hoàn hảo và cố gắng đưa ra những quyết định tốt về tổng thể. Thừa nhận rằng sự hoàn hảo là không thể cũng sẽ giúp các nhà quản lý điều chỉnh và thay đổi nếu sau này họ nhận ra rằng phương án đã chọn không phải là phương án tốt nhất.

Nói chuyện với người khác

Đây là một điểm khác trong quy trình cho rằng việc nói chuyện với người khác có thể sẽ hữu ích. Lựa chọn một trong những phương án cuối cùng sẽ là trách nhiệm của bạn, nhưng khi đối mặt với một quyết định khó khăn, việc trao đổi về lựa chọn của bạn với người khác có thể giúp bạn làm rõ rằng bạn thực sự đang đưa ra quyết định tốt nhất có thể trong số các lựa chọn có sẵn hay chưa. Chia sẻ thông tin bằng lời nói cũng khiến bộ não của chúng ta xử lý thông tin đó theo cách khác nhau, điều này có thể cung cấp những hiểu biết mới và mang lại sự rõ ràng hơn cho việc ra quyết định của chúng ta.

Bước 5: Triển khai phương án đã chọn

Sau khi chọn một phương án, bạn phải thực hiện nó. Điều này có vẻ quá rõ ràng khi đề cập đến, nhưng việc thực hiện đôi khi có thể là một thách thức, đặc biệt nếu quyết định đó sẽ tạo ra xung đột hoặc sự không hài lòng giữa một số bên liên quan. Đôi khi chúng ta biết mình cần phải làm gì nhưng vẫn cố tránh việc thực hiện vì

chúng ta biết những người khác trong tổ chức sẽ khó chịu — ngay cả khi đó là giải pháp tốt nhất. Tuy nhiên, theo đuổi đến cùng là một điều cần thiết để trở nên hiệu quả với tư cách là một nhà quản lý. Nếu bạn không sẵn sàng thực hiện một quyết định, ý tưởng tốt là bạn nên chú ý vào một số suy nghĩ nội tâm để hiểu lý do tại sao. Nếu bạn biết rằng quyết định sẽ tạo ra xung đột, hãy thử nghĩ về cách bạn sẽ giải quyết xung đột đó một cách hiệu quả. Cũng có thể chúng ta cảm thấy rằng không có phương án đủ tốt, hoặc chúng ta đang cảm thấy bị áp lực phải đưa ra một quyết định mà chúng ta biết sâu xa là không đúng từ góc độ đạo đức. Đây có thể là một trong những quyết định khó khăn nhất. Bạn nên luôn cố gắng đưa ra quyết định mà bạn cảm thấy hài lòng — nghĩa là làm điều đúng, ngay cả khi đối mặt với áp lực phải làm sai.

Bước 6: Đánh giá hiệu quả của quyết định của bạn

Các nhà quản lý đôi khi bỏ qua bước cuối cùng trong quá trình ra quyết định vì việc đánh giá hiệu quả của một quyết định cần có thời gian và các nhà quản lý, những người thường bận rộn, có thể đã chuyển sang các dự án khác. Tuy nhiên, đánh giá hiệu quả là rất quan trọng. Khi chúng ta không đánh giá được hiệu suất của chính mình và kết quả của các quyết định của mình, chúng ta không thể học hỏi kinh nghiệm theo cách cho phép chúng ta cải thiện chất lượng của các quyết định trong tương lai của mình.

Tham gia đầy đủ từng bước trong quy trình ra quyết định sẽ cải thiện chất lượng của việc ra quyết định và như chúng ta đã thấy, các nhà quản lý có thể tham gia vào một số chiến thuật để giúp họ đưa ra quyết định đúng đắn. Hãy xem *Ethics in Practice box (Thực hành đạo đức học)* để xem ví dụ về cách một người quản lý cụ thể áp dụng các kỹ thuật này vào thực tế để đưa ra quyết định đúng đắn.

ĐẠO ĐỨC HỌC THỰC HÀNH

Rob Ault, Giám đốc Dự án, Nhà thờ Cộng đồng Bayside

Bradenton, Florida

Khi đưa ra quyết định, những tình huống khó xử về đạo đức đòi hỏi sự cân trọng đặc biệt. Bởi vì các nhà quản lý đưa ra nhiều quyết định, không có gì đáng ngạc nhiên khi một số quyết định đó sẽ có ý nghĩa về mặt đạo đức. Với nhiều bên liên quan cần xem xét, đôi khi những gì tốt nhất cho một nhóm các bên liên quan lại không phải là điều tốt nhất cho những nhóm khác. Tôi đã nói chuyện với Rob Ault về những trải nghiệm của anh ấy với những tình huống khó xử về đạo đức trong suốt sự nghiệp của anh ấy. Rob đã giữ vai trò quản lý trong hơn 25 năm, kể từ khi anh ấy 19 tuổi. Anh ấy nói với tôi rằng anh ấy đã trải qua một số tình huống khó xử về đạo đức trong thời gian đó.

Rob đã dành phần lớn sự nghiệp của mình để làm việc cho các tổ chức vì lợi nhuận, và khoảng một nửa thời gian đó anh ấy đã làm việc trong môi trường công đoàn. Điều anh ấy cảm thấy thất vọng nhất, bất kể môi trường nào, là khi anh ấy hiểu rõ điều gì là đúng, nhưng điều gì đúng lại mâu thuẫn với những gì sếp bảo anh ấy phải làm. Điều này bao gồm tình huống mà anh ta cảm thấy một nhân viên nên bị sa thải vì hành vi sai trái (nhưng không phải vậy), cũng như tình huống mà anh ta được yêu

cầu sa thải một người nào đó không cần thiết. Tuy nhiên, những gì chúng tôi chủ yếu nói là về quá trình ra quyết định của anh ấy. Anh ấy đã quyết định như thế nào trong những tình huống đầy thử thách này?

Rob nói rất rõ rằng cách tiếp cận của anh ấy đối với những tình huống này đã thay đổi theo kinh nghiệm. Những gì anh ấy làm lúc đầu trong sự nghiệp không nhất thiết là những gì anh ấy sẽ làm bây giờ. Anh ấy nói rằng cần có kinh nghiệm và sự trưởng thành để nhận ra một điều, với tư cách là một nhà lãnh đạo, những quyết định bạn đưa ra sẽ ảnh hưởng đến cuộc sống của người khác. Anh ấy cũng giải thích rằng điểm khởi đầu cho quá trình ra quyết định luôn là sự thừa nhận một thực tế là bạn đã được thuê để tạo ra lợi ích cho công ty của mình. Vì vậy, các quyết định của nhà quản lý cần phải xuất phát từ quan điểm về những gì sẽ mang lại lợi ích lâu dài tốt nhất cho tổ chức (ngoài những gì là đúng đắn về mặt đạo đức). Điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng, bởi vì những hậu quả ngắn hạn dễ quan sát và dự đoán hơn nhiều.

Tôi đã hỏi Rob rằng anh ấy đã nói chuyện với ai trước khi đưa ra quyết định trong các tình huống có yếu tố đạo đức hay không. Rob nói với tôi rằng anh ấy cảm thấy một trong những điều quan trọng nhất bạn nên làm với tư cách là một nhà lãnh đạo là chủ đích tạo dựng và xây dựng mối quan hệ với những người mà bạn tin tưởng trong tổ chức. Bằng cách đó, bạn có những người mà bạn biết có thể trò chuyện khi có tình huống khó khăn xảy ra. Anh ấy nói rất rõ rằng bạn nên luôn nói chuyện với sếp của mình, người sẽ có xu hướng hiểu rộng hơn về những gì đang diễn ra trong bối cảnh của tổ chức lớn hơn. Anh ấy cũng nói với tôi rằng anh ấy thích nói chuyện với cha của mình, người tình cờ làm việc trong lĩnh vực quản lý nhân sự cho một tổ chức lớn nằm trong danh sách Fortune 500. Cha của anh ấy luôn hữu ích trong việc cung cấp viễn cảnh về cách mọi thứ có thể diễn ra lâu dài nếu một người được phép bẻ cong các quy tắc. Cuối cùng Rob nhận ra rằng hậu quả lâu dài của việc này hầu như luôn luôn là tiêu cực: một khi một người được phép có hành vi sai trái, những người khác sẽ phát hiện ra điều đó và nhận ra rằng họ có thể làm điều tương tự mà không bị ảnh hưởng. Rob cũng tìm kiếm ý kiến của các cá nhân khác trong tổ chức trước khi đưa ra các quyết định có yếu tố đạo đức; anh ấy nói với tôi rằng khi anh ấy làm việc trong môi trường công đoàn, anh ấy cố gắng đảm bảo là mình có mối quan hệ tốt với người quản lý công đoàn, bởi vì sẽ rất hữu ích nếu có được góc nhìn của một người cam kết đứng về phía nhân viên.

Tình huống khó xử lớn nhất về đạo đức mà Rob phải đối mặt là tình huống mà anh ấy thực sự không thể kể với tôi. Anh ta không đồng ý với những gì anh ta được yêu cầu làm và khi rõ ràng rằng anh ta không còn lựa chọn nào khác trong vấn đề này, anh ta bỏ việc thay vì làm điều gì đó mà anh ta cảm thấy không đúng. Anh ấy đã chấp nhận một gói thôi việc để đổi lấy việc ký một thỏa thuận không tiết lộ, đó là lý do tại sao anh ấy không thể chia sẻ bất kỳ chi tiết nào. . . nhưng rõ ràng từ cuộc trò chuyện cho thấy rằng anh ấy cảm thấy mình đã lựa chọn đúng. Tình huống khó xử về đạo đức cụ thể đó cho thấy rõ đôi khi việc ra quyết định của nhà quản lý có thể thách thức như thế nào.

Câu hỏi thảo luận

1. Nếu bạn phải đối mặt với một tình huống khó xử về đạo đức, bạn sẽ tìm lời khuyên từ ai?

2. Mô tả một số quyết định có thể tốt cho lợi ích của tổ chức trong ngắn hạn, nhưng không tốt cho tổ chức trong dài hạn.
3. Bạn sẽ cân nhắc những yếu tố nào nếu bạn đang nghĩ đến việc rời bỏ công việc của mình thay vì làm điều gì đó trái đạo đức?

Kiểm tra kiến thức

1. Giải thích kỹ thuật chấp nhận là gì và khi nào nó có thể là một chiến lược tốt.
2. Sáu bước trong quá trình ra quyết định là gì?
3. Bốn bước liên quan đến việc ra quyết định có đạo đức là gì?

2.6. Ra quyết định theo nhóm

Ưu và nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm là gì và người quản lý có thể làm gì để cải thiện chất lượng các quyết định của nhóm.

Việc có thêm người tham gia vào quá trình ra quyết định có thể giúp nhà quản lý đưa ra những quyết định với chất lượng tốt hơn, hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên, khi đó nhà quản lý đồng thời cũng phải đối mặt với nhiều bất đồng, nhiều ý kiến trái chiều và nhiều thách thức hơn. Chúng ta hãy cùng nhau tìm hiểu những ưu và nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm.

Ưu điểm của ra quyết định theo nhóm

Một trong những ưu điểm của việc ra quyết định theo nhóm đó là bạn có thể kết hợp các quan điểm và ý tưởng khác nhau. Và để tận dụng được ưu điểm này đòi hỏi bạn phải có một nhóm đa dạng. Khi nhóm đa dạng, các thành viên trong nhóm có xu hướng sở hữu những sở thích, quan điểm, thành kiến và khuôn mẫu khác nhau. Tất cả những quan điểm khác nhau này khi được thương lượng, thảo luận thông qua sẽ giúp làm giảm ảnh hưởng của những thành kiến lên kết quả, mặc dù điều này buộc nhà quản lý phải giành thêm nỗ lực. Ví dụ một ủy ban tuyển dụng hoàn toàn là nam giới có thể sẽ dẫn đến một kết quả tuyển dụng với tỉ lệ nam giới vượt trội (đơn giản vì mọi người có xu hướng thích những người giống mình). Tuy nhiên với một ủy ban tuyển dụng có tỉ lệ nam và nữ tương đồng, định kiến về giới tính có thể được loại bỏ, và kết quả là nhiều ứng viên được tuyển dụng dựa trên trình độ chuyên môn hơn là đặc điểm ngoại hình của họ.

Khi có nhiều thành viên tham gia vào quá trình ra quyết định, mỗi cá nhân sẽ đóng góp những thông tin độc đáo, những kiến thức trong lĩnh vực hiểu biết của họ và đưa ra nhiều góc nhìn hơn trên một vấn đề. Sự tham gia thảo luận của nhiều thành viên thường sẽ kích thích quá trình tư duy, sáng tạo ra nhiều giải pháp hơn là chỉ dựa vào những lựa chọn sẵn có. *Kích não (brainstorming)* là quá trình giúp tạo ra nhiều giải pháp hoặc lựa chọn nhất có thể và là một kỹ thuật phổ biến liên quan đến quá trình ra quyết định của nhóm.

Nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm

Việc ra quyết định theo nhóm không phải là không có thách thức. Một số nhóm bị sa lầy bởi xung đột, trong khi những nhóm khác lại đi đến thái cực ngược lại đó là nhanh chóng thỏa hiệp và trả giá bằng những cuộc thảo luận kém chất lượng. Đây là một hiện tượng tâm lý có tên gọi *Tư duy bầy đàn (Groupthink)* - xảy ra khi các thành viên trong nhóm chọn không nói lên mối quan tâm hoặc phản đối của họ vì muốn giữ hòa khí, không làm phiền hoặc chống đối người khác. Đôi khi hiện tượng này cũng xảy ra trong một nhóm có tinh thần đồng đội tích cực, tình bằng hữu thân thiết, và các thành viên nhóm không muốn tạo ra những xung đột có thể ảnh hưởng đến điều đó. Nó cũng có thể xảy ra khi những thành công trong quá khứ đã khiến cả đội tự mãn.

Trong một nhóm, thông thường có những cá nhân có nhiều quyền lực hoặc nhiều ảnh hưởng hơn các thành viên khác. Vấn đề xảy ra khi những cá nhân này dùng quyền lực hay ảnh hưởng để trấn áp những người bất đồng quan điểm nhằm đảm bảo chỉ những ý tưởng của họ mới được thực hiện. Khi các thành viên không được khuyến khích và không thực sự được đóng góp ý kiến và quan điểm của họ, thì nhóm đó sẽ không nhận được lợi ích từ việc ra quyết định theo nhóm.

Làm thế nào để xây dựng một nhóm chất lượng

Nhằm đảm bảo các quyết định của nhóm có chất lượng, các nhà quản lý hiệu quả cần xây dựng các nhóm với các thành viên đa dạng. Sự đa dạng này giúp cho các quan điểm khác nhau có thể đóng góp vào quá trình ra quyết định của nhóm. Họ cũng sẽ khuyến khích mọi thành viên nói lên ý kiến và suy nghĩ của mình trước khi nhóm đi đến quyết định. Đôi khi các nhóm cũng sẽ chỉ định một thành viên đóng vai trò *người giả vờ phản đối (devil's advocate)* nhằm giảm ảnh hưởng của tư duy bầy đàn. Vai trò này đảm nhận công việc phê phán có chủ đích nhằm chỉ ra những lập luận còn thiếu sót, thách thức nhóm đánh giá các giải pháp thay thế và xác định các điểm yếu trong các giải pháp được đề xuất. Điều này thúc đẩy các thành viên khác trong nhóm suy nghĩ sâu sắc hơn về những ưu điểm và nhược điểm của các giải pháp được đề xuất trước khi đi đến quyết định và thực hiện nó.



Hình 2.7 Người giả vờ phản đối Tại một cuộc họp của các chủ sở hữu nhượng quyền của McDonald's, luật sư Brian Schnell đã được đưa vào khán giả như một người phản biện. Ông thường bày tỏ sự không đồng ý một cách mạnh mẽ với luật sư Bob Zarco của bên nhận nhượng quyền khi cho rằng phán quyết về sở hữu lao động chung của Ủy ban Quan hệ Lao động Quốc gia (NLRB) lên McDonald's là một lợi ích cho các bên nhận quyền. Brian Schnell giờ tay kịch liệt là điều mà Zarco đã yêu cầu anh ta làm trước cuộc họp. Bằng cách đó, các nhà lãnh đạo bên nhận nhượng quyền có thể nghe các được các lập luận rõ ràng của bên nhượng quyền và có thể phản bác lại. (Nguồn ảnh: Mr. Blue MauMau /flickr /CC BY 2.0)

Người quản lý có thể sử dụng tất cả các phương pháp vừa mô tả để có thể giúp nhóm đạt được các quyết định tốt. Tuy nhiên khi có quá nhiều xung đột trong một nhóm, anh ta có thể làm gì? Trong tình huống này, người quản lý cần giúp các thành viên trong nhóm giảm xung đột bằng cách tìm ra một số điểm chung — những khía cạnh mà họ nhiều khả năng sẽ đồng tình, ví dụ như lợi ích chung, giá trị, niềm tin, kinh nghiệm hoặc mục tiêu. Giữ một nhóm tập trung vào một mục tiêu chung có thể là một chiến thuật rất hữu dụng để giữ các thành viên trong nhóm làm việc với nhau thay vì chống lại nhau. Bảng 2.3 tóm tắt các kỹ thuật để cải thiện việc ra quyết định theo nhóm

Loại quyết định	Kỹ thuật	Lợi ích
Quyết định nhóm	Có đa dạng các thành viên trong nhóm	Cải thiện chất lượng: tạo ra nhiều giải pháp, giảm định kiến
	Chỉ định vai trò phản biện	Cải thiện chất lượng: giảm hiệu ứng tư duy tập thể

	Khuyến khích các thành viên lên tiếng và đóng góp ý kiến	Cải thiện chất lượng: tạo ra nhiều giải pháp, ngăn chặn sự áp đặt ý kiến
	Giúp các thành viên tìm ra điểm chung	Cải thiện chất lượng: giảm xung đột cá nhân

Bảng 2.3. Tóm tắt các kỹ thuật có thể nâng cao chất lượng ra quyết định của nhóm

Kết luận

Ra quyết định là một hoạt động quan trọng mà các nhà quản lý phải thực hiện hàng ngày. Các quyết định có thể từ rất nhỏ, đơn giản với câu trả lời rất rõ ràng, đến những quyết định lớn và phức tạp hơn mà ở đó câu trả lời về lựa chọn tốt nhất là gì chưa định hình rõ. Trở thành một nhà quản lý hiệu quả đòi hỏi phải học cách điều hướng thành công tất cả các loại quyết định. Khả năng chuyên môn, thứ được phát triển dần dần thông qua học hỏi và kinh nghiệm, có thể được sử dụng để cải thiện việc ra quyết định, tuy nhiên các nhà quản lý thường hiếm khi chỉ dựa vào chuyên môn của cá nhân họ. Họ tiến hành nghiên cứu và thu thập thông tin từ những thành viên khác; họ chú ý đến những thành kiến của chính họ và những tác động về mặt đạo đức; và họ suy nghĩ sâu sắc về thông tin mà họ nhận được để đưa ra quyết định có lợi cho tổ chức và các bên liên quan.

Kiểm tra kiến thức

1. Giải thích tại sao các quyết định theo nhóm có thể hiệu quả hơn việc độc lập ra quyết định.
2. Đâu là những cản trở việc nhóm ra các quyết định hiệu quả?
3. Với vai trò quản lý, bạn có thể làm gì để nâng cao chất lượng các quyết định nhóm?



Các thuật ngữ chính

Bounded rationality: Lý tính giới hạn - Khái niệm ám chỉ khi chúng ta đưa ra quyết định, chúng ta không thể hoàn toàn hợp lý vì chúng ta không có đủ tất cả thông tin hoặc không đủ khả năng xử lý về mặt nhận thức để đưa ra các quyết định hoàn toàn hợp lý.

Brainstorming: Kịch não – Tiến trình tạo ra nhiều ý tưởng hoặc lựa chọn thay thế nhất có thể, thường làm theo nhóm.

Confirmation bias: Thiên kiến xác nhận - Xu hướng tập trung chú ý đến thông tin xác nhận niềm tin hiện có của chúng ta mà bỏ qua hoặc xem nhẹ thông tin mâu thuẫn với niềm tin hiện có của chúng ta.

Creativity: Sự sáng tạo – Việc tạo ra những ý tưởng mới hoặc nguyên bản.

Critical thinking: Tư duy phê phán (quen gọi là tư duy phản biện) – Tiến trình mang tính kỷ luật nhằm đánh giá chất lượng thông tin, đặc biệt tìm ra các kẽ hở logic trong lập luận.

Decision-making: Việc ra quyết định - Hành động hoặc tiến trình suy nghĩ các giải pháp khả thi và chọn ra một giải pháp.

Devil's advocate: Giả vờ phản đối - Một thành viên trong nhóm chủ động đảm nhận vai trò phản biện các ý tưởng của nhóm để ngăn ngừa tư duy nhóm, khuyến khích nhóm suy nghĩ sâu sắc và thảo luận các vấn đề trước khi đưa ra quyết định.

Emotional intelligence: Trí thông minh cảm xúc - Khả năng hiểu và quản lý cảm xúc của bản thân và cảm xúc của người khác.

Escalation of commitment: Sự leo thang cam kết - Xu hướng mà người ra quyết định tiếp tục cam kết với những quyết định kém, ngay cả khi làm như vậy sẽ dẫn đến những kết quả ngày càng tiêu cực.

Evidence-based decision-making: Cách ra quyết định dựa trên bằng chứng – Việc thu thập các bằng chứng tốt nhất hiện có trước khi đưa ra quyết định.

Groupthink: Tư duy bầy đàn – Xu hướng một nhóm đạt được thỏa thuận nhanh chóng mà thiếu sự thảo luận thực chất.

Heuristics: Lối tắt tư duy – cách suy luận cho phép người đưa ra quyết định nhanh chóng dựa trên kinh nghiệm

Nonprogrammed decisions: Các quyết định không được lập trình - Các quyết định được đưa ra không dựa trên các tiêu chí rõ ràng hoặc được định nghĩa sẵn.

Process conflict: Xung đột quy trình - Xung đột do khác biệt về cách thức tốt nhất để làm điều gì đó, đây là loại xung đột theo định hướng công việc, mang tính xây dựng, và không tập trung vào các yếu tố cá nhân

Programmed decisions: Các Quyết định theo chương trình - Các quyết định lặp đi lặp lại theo thời gian dựa trên các quy định có sẵn

Reactive system: Hệ thống phản ứng - Hệ thống ra quyết định của não bộ dựa trên trực giác

Reflective system: Hệ thống phản xạ - Hệ thống ra quyết định của não bộ dựa trên tính logic, phân tích và có phương pháp.

Relationship conflict: Xung đột mối quan hệ - Xung đột giữa các cá nhân do sự khác biệt về tính cách, loại xung đột này có xu hướng phá hoại hơn là mang tính xây dựng.

Satisficing: Nguyên tắc vừa đủ – Việc chọn giải pháp chấp nhận được đầu tiên để giảm thiểu thời gian dành cho một quyết định.

Stakeholders: Các bên liên quan - Các cá nhân hoặc nhóm bị tác động bởi tổ chức, gồm chủ sở hữu, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng ở nơi mà tổ chức có trụ sở.

Suppression of dissent: Đàn áp bất đồng quan điểm - Khi một thành viên trong nhóm sử dụng quyền lực của mình để ngăn người khác nói lên suy nghĩ hoặc ý kiến của họ.



Tóm tắt kiến thức

2.1 Tổng quan về việc ra quyết định của người quản lý

Những đặc điểm cơ bản của hoạt động ra quyết định của nhà quản lý là gì?

Các nhà quản lý liên tục đưa ra quyết định và những quyết định đó thường có những tác động và ý nghĩa quan trọng đối với cả tổ chức và các bên liên quan. Việc ra quyết định của người quản lý thường có đặc điểm là phức tạp, thông tin không đầy đủ và hạn chế về thời gian, và hiếm khi có một câu trả lời đúng. Đôi khi có nhiều phương án tốt (hoặc nhiều phương án xấu), và người quản lý phải cố gắng quyết định phương án nào sẽ tạo ra kết quả tích cực nhất (hoặc ít kết quả tiêu cực nhất). Các nhà quản lý phải cân nhắc những hậu quả có thể xảy ra của mỗi quyết định và nhận ra rằng thường có nhiều bên liên quan với những nhu cầu và sở thích trái ngược nhau nên thường không thể làm hài lòng tất cả mọi người. Cuối cùng, việc ra quyết định của người quản lý đôi khi có thể có những tác động đạo đức, và những điều này cần được cân nhắc trước khi đi đến quyết định cuối cùng.

2.2 Cách bộ não xử lý thông tin để đưa ra quyết định: Hệ thống phản xạ và phản ứng

Hai hệ thống ra quyết định trong não là gì?

Bộ não xử lý thông tin để đưa ra quyết định bằng cách sử dụng một trong hai hệ thống: hệ thống logic, hợp lý (phản xạ) hoặc hệ thống phản ứng nhanh. Hệ thống phản xạ tốt hơn cho các quyết định quan trọng; những điều này nói chung không nên vội vàng. Tuy nhiên, hệ thống phản ứng cần thiết khi thời gian là quan trọng nhất và nó có thể hiệu quả hơn nhiều khi dựa trên kinh nghiệm và chuyên môn đã phát triển.

2.3 Các Quyết định theo chương trình và không được lập trình

Sự khác biệt giữa các Quyết định theo chương trình và không được lập trình là gì?

Các Quyết định theo chương trình là những quyết định dựa trên các tiêu chí đã được hiểu rõ, trong khi các quyết định không được lập trình là mới và thiếu các hướng dẫn rõ ràng để đạt được một giải pháp. Các nhà quản lý có thể thiết lập các quy tắc và hướng dẫn cho các Quyết định theo chương trình dựa trên thực tế đã biết, điều này cho phép họ đưa ra quyết định một cách nhanh chóng. Các quyết định không được

lập trình đòi hỏi nhiều thời gian hơn để giải quyết; người ra quyết định có thể cần tiến hành nghiên cứu, thu thập thông tin bổ sung, thu thập ý kiến và ý kiến từ những người khác, v.v.

2.4 Rào cản đối với việc ra quyết định hiệu quả

Những rào cản nào tồn tại khiến việc ra quyết định hiệu quả trở nên khó khăn?

Có rất nhiều rào cản đối với việc ra quyết định hiệu quả. Các nhà quản lý bị hạn chế về khả năng thu thập thông tin toàn diện và bị hạn chế về khả năng xử lý một cách nhận thức tất cả các thông tin sẵn có. Các nhà quản lý không phải lúc nào cũng có thể biết tất cả các kết quả có thể xảy ra của tất cả các phương án khả thi, và họ thường phải đối mặt với những hạn chế về thời gian làm hạn chế khả năng thu thập tất cả thông tin mà họ muốn có. Ngoài ra, các nhà quản lý, giống như tất cả con người, có những thành kiến ảnh hưởng đến việc ra quyết định của họ và điều đó có thể khiến họ khó đưa ra quyết định đúng đắn. Một trong những thành kiến phổ biến nhất có thể làm rối loạn việc ra quyết định là thành kiến xác nhận, xu hướng một người chú ý đến thông tin xác nhận niềm tin hiện có của họ và bỏ qua thông tin mâu thuẫn với những niềm tin hiện có này. Cuối cùng, xung đột giữa các cá nhân trong tổ chức có thể khiến việc đạt được một quyết định đúng đắn trở nên khó khăn.

2.5 Nâng cao chất lượng ra quyết định

Làm thế nào một nhà quản lý có thể cải thiện chất lượng của việc ra quyết định cá nhân?

Các nhà quản lý có xu hướng trở nên tốt hơn trong việc ra quyết định với thời gian và kinh nghiệm, điều này giúp họ xây dựng chuyên môn. Quy tắc ngón tay cái (heuristics) và “Nguyên tắc vừa đủ” (satisficing) cũng có thể là những kỹ thuật hữu ích để đưa ra các Quyết định theo chương trình một cách nhanh chóng. Đối với các quyết định không được lập trình, người quản lý có thể cải thiện chất lượng ra quyết định của mình bằng cách sử dụng nhiều kỹ thuật khác nhau. Các nhà quản lý cũng nên cẩn thận để không bỏ qua các bước trong quá trình ra quyết định, để người khác tham gia vào quá trình ở nhiều điểm khác nhau và sáng tạo trong việc đưa ra các giải pháp thay thế. Họ cũng nên tham gia vào việc ra quyết định dựa trên bằng chứng: thực hiện nghiên cứu và thu thập dữ liệu và thông tin để làm cơ sở đưa ra quyết định. Các nhà quản lý hiệu quả cũng suy nghĩ chín chắn về chất lượng của bằng chứng mà họ thu thập, và họ cân nhắc cẩn thận các kết quả dài hạn và các tác động đạo đức trước khi đưa ra quyết định.

2.6 Ra quyết định nhóm

Ưu điểm và nhược điểm của việc ra quyết định theo nhóm là gì, và làm thế nào để người quản lý có thể cải thiện chất lượng của việc ra quyết định theo nhóm?

Nhóm có thể đưa ra quyết định tốt hơn cá nhân vì các thành viên trong nhóm có thể đóng góp nhiều kiến thức hơn và đa dạng các quan điểm. Các nhóm cũng sẽ có xu hướng tạo ra nhiều lựa chọn hơn, điều này có thể dẫn đến các giải pháp tốt hơn. Ngoài ra, có những người tham gia vào việc đưa ra các quyết định sẽ ảnh hưởng đến họ có thể cải thiện thái độ của họ về quyết định được đưa ra. Tuy nhiên, các nhóm đôi khi không tạo ra giá trị gia tăng trong quá trình ra quyết định do kết quả của suy nghĩ nhóm, xung đột hoặc đàn áp bất đồng quan điểm.

Các nhà quản lý có thể cải thiện chất lượng ra quyết định của nhóm theo một số cách. Đầu tiên, khi thành lập nhóm, người quản lý cần đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm cá nhân phải đa dạng về kiến thức và quan điểm. Người quản lý cũng có thể muốn chỉ định một người đóng vai trò “ma quỷ” để ngăn cản suy nghĩ của nhóm. Người quản lý cũng nên khuyến khích tất cả các thành viên trong nhóm đóng góp ý kiến và quan điểm của họ, và họ không nên để một tiếng nói duy nhất thống trị. Cuối cùng, họ không nên để những xung đột nhân cách làm trật bánh các quy trình của nhóm.



Câu hỏi ôn tập

1. Đây là những yếu tố giúp Jen Rubio và Stephanie Korey đưa ra quyết định đúng đắn khi họ thành lập công ty hành lý Away của mình?
2. Hai hệ thống mà bộ não sử dụng để ra quyết định là gì? Chúng liên quan như thế nào đến các Quyết định theo chương trình và các quyết định không được lập trình?
3. Lối tắt tư duy là gì, và khi nào thì thích hợp sử dụng lối tắt tư duy để ra quyết định?
4. Thiên kiến xác nhận là gì? Giải thích vì sao thiên kiến xác nhận là một rào cản trong việc ra quyết định hiệu quả.
5. Ngụy biện logic là gì?
6. Kể tên hai loại xung đột? Loại xung đột nào mang tính xây dựng và loại nào không?
7. Các bước trong quá trình ra quyết định là gì? Bước nào có xu hướng bị bỏ qua hoặc không được dành đủ thời gian?
8. Các cá nhân có thể làm gì để cải thiện chất lượng ra quyết định của họ?
9. Nhóm hoặc trưởng nhóm có thể làm gì để cải thiện chất lượng của việc ra quyết định của nhóm?
10. Lợi ích của việc ra quyết định theo nhóm thay vì từng cá nhân là gì?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Nếu bạn muốn mua một chiếc ô tô mới, bạn sẽ thực hiện nghiên cứu nào trước tiên để tăng khả năng đưa ra quyết định đúng đắn? Là một nhà quản lý, bạn có nghĩ rằng bạn sẽ tham gia vào nghiên cứu nhiều hơn hay ít hơn trước khi đưa ra các quyết định lớn cho tổ chức?
2. Suy nghĩ về một quyết định lớn mà bạn đã thực hiện. Cảm xúc của bạn có tác động gì đến quyết định đó? Họ đã giúp đỡ hay cản trở bạn ra quyết định? Bạn sẽ đưa ra quyết định tương tự một lần nữa?
3. Nếu bạn phải đối mặt với tình huống khó xử về đạo đức tại nơi làm việc, bạn sẽ muốn nói chuyện với ai để được tư vấn trước khi đi đến quyết định?
4. Điều nào sẽ tốt hơn nếu liên quan đến một nhóm, một Quyết định theo chương trình hay không được lập trình? Tại sao?

5. Nếu bạn là quản lý của một nhóm có nhiều mâu thuẫn về tính cách, bạn sẽ làm gì?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Hình dung bạn là nhà quản lý và hai nhân viên của bạn đổ lỗi cho nhau về một dự án không thực hiện tốt. Yếu tố nào bạn sẽ cân nhắc để quyết định sẽ tin ai? Ai là người bạn sẽ nói chuyện trước khi ra quyết định? Điều gì bạn sẽ cố gắng giảm thiểu để các sự kiện tương tự sẽ không xảy ra lần nữa?

2. Bạn được hỏi, liệu doanh nghiệp của bạn có thể mở rộng việc bán sản phẩm không chỉ ở Nam Mỹ mà còn mở bán tại Châu Âu. Những thông tin nào bạn sẽ phải thu thập? Bạn sẽ cần thảo luận ý tưởng này với ai trước khi đưa ra quyết định?

3. Bạn có một đồng nghiệp, cô ấy cho rằng doanh nghiệp nên theo đuổi các công nghệ mới. Chín tháng trong dự án chuyển đổi qua công nghệ mới, dựa trên các thông tin mới từ dự án, bạn được thuyết phục rằng công nghệ mới sẽ không hoạt động như dự đoán. Thực ra, bạn đang thấy nó thất bại thảm hại. Tuy nhiên, khi bạn cố gắng nói với đồng nghiệp của bạn về vấn đề phát sinh, cô ấy sẽ không lắng nghe các tranh luận của bạn. Cô ấy kiên quyết rằng công nghệ mới này là định hướng đúng cho tổ chức. Tại sao bạn nghĩ cô ấy sẽ chối bỏ việc thấy các lý do? Với những gì bạn học được trong chương này, bạn có thể làm gì để thuyết phục cô ấy?

4. Quản lý của bạn yêu cầu bạn dẫn dắt một dự án mới và sáng tạo. Cô ấy khuyến khích bạn tạo một nhóm cho riêng bạn (từ những nhân sự hiện tại) để làm việc trong dự án. Những yếu tố nào bạn sẽ muốn cân nhắc để quyết định, ai sẽ tham gia team dự án của bạn? Điều gì bạn sẽ muốn làm như một trưởng nhóm để giúp nhóm tăng khả năng đi đến thành công?

Xác định các thiếu sót của các luận điểm dưới đây:

- Chúng ta muốn có các lãnh đạo hiệu quả trong tổ chức này
- Các cá nhân có thứ bậc cao hơn có xu hướng được nhận diện giống nhà lãnh đạo nhiều hơn
- Nam giới thường được đánh giá cao hơn nữ
- Vậy, chúng ta chỉ nên thuê nam để quản lý tổ chức của chúng ta



Tình huống tư duy phê phán

Vinyl Records trở lại

Ngành công nghiệp âm nhạc đã chứng kiến một loạt đổi mới nhằm cải thiện chất lượng âm thanh — doanh số bán đĩa vinyl cuối cùng đã bị đĩa compact vượt qua trong những năm 1980, sau đó bị nhạc kỹ thuật số lu mờ vào đầu những năm 2000. Cả hai công nghệ mới hơn đều tự hào có chất lượng âm thanh vượt trội so với các bản ghi vinyl. Vinyl nên bị xóa sổ... nhưng chưa phải bây giờ. Một số người nói đây chỉ đơn giản là kết quả của hoài niệm - mọi người thích quay trở lại thời kỳ xưa cũ. Tuy nhiên, một số người đam mê âm thanh nói rằng bản ghi vinyl tạo ra âm thanh “ấm áp” mà không thể tái tạo ở bất kỳ định dạng nào khác. Ngoài ra, bản ghi vinyl là một sản phẩm hữu hình (bạn có thể cảm nhận nó, chạm vào nó và nhìn thấy nó khi

bạn sở hữu bản ghi vật lý) và hấp dẫn hơn, từ góc độ thẩm mỹ, hơn là một đĩa CD. Đây cũng là một định dạng khuyến khích nghe toàn bộ album cùng một lúc, thay vì chỉ nghe các bản nhạc riêng lẻ, điều này có thể thay đổi trải nghiệm nghe.

Dù lý do là gì, vinyl đang có một sự trở lại ấn tượng. Doanh số bán hàng tăng trưởng ở mức hai con số trong vài năm qua (hơn 50% vào năm 2015 và một lần nữa vào năm 2016) và dự kiến sẽ vượt quá 5 tỷ đô la vào năm 2017. Sony, công ty đã không sản xuất đĩa nhựa kể từ năm 1989, gần đây đã thông báo rằng họ sẽ đưa đĩa vinyl vào hoạt động kinh doanh.

Một trong những thách thức lớn nhất đối với việc tạo đĩa nhựa là hầu hết các máy ép đều có tuổi đời hơn 40 năm. Trong quá trình tạo đĩa hát, các bit nhựa vinyl được nung nóng đến 170 độ, sau đó một máy chuyên dụng tạo ra lực ép 150 tấn để ép đĩa nhựa vinyl thành hình dạng của đĩa hát. Khoảng một chục nhà sản xuất đĩa nhựa mới đã mọc lên trong thập kỷ qua ở Hoa Kỳ. Independent Record Pressing, một công ty có trụ sở tại New Jersey, bắt đầu sản xuất đĩa nhựa vào năm 2015 bằng cách sử dụng máy ép cũ. Mục tiêu của họ khi bắt đầu là sản xuất hơn một triệu bản thu âm mỗi năm. Tuy nhiên, ngay cả ở mức sản xuất đó, nhu cầu vẫn vượt xa khả năng sản xuất của công ty do số lượng máy ép có hạn. Họ có thể chạy máy không ngừng nghỉ, 24 giờ một ngày và vẫn không bắt kịp nhu cầu.

Câu hỏi lớn là tương lai sẽ ra sao cho ngành này. Đây sẽ chỉ là một mốt nhất thời? Lĩnh vực đĩa hát vinyl sẽ vẫn là một thị trường ngách nhỏ? Hay đây là thời kỳ phục hưng, sự tái sinh của một sản phẩm có thể chịu được thử thách của thời gian và các công nghệ thay thế? Nếu đó là một sự tái sinh, thì chúng ta sẽ thấy nhu cầu tiếp tục tăng với tốc độ nhanh chóng gần đây... và nếu nhu cầu vẫn mạnh, thì việc đầu tư vào các máy ép mới có thể rất đáng giá. Tuy nhiên, nếu đây chỉ là sự trở lại đầy hoài niệm trong một thời gian ngắn của một phương tiện truyền thông lỗi thời, thì khoản đầu tư vốn lớn cần thiết để mua các máy ép mới sẽ không bao giờ được thu lại. Ngay cả với sự tăng trưởng gần đây, đĩa hát vinyl vẫn chỉ chiếm 7% tổng doanh số bán hàng của toàn ngành công nghiệp âm nhạc trong năm 2015. Điều đó có thể đủ để khiến các máy ép cũ hoạt động trở lại, nhưng cho đến nay vẫn chưa đủ để thúc đẩy đầu tư vào máy móc mới. Chi phí của một chiếc máy ép mới là bao nhiêu? Gần nửa triệu đô la.

Ít nhất một nhà sản xuất lạc quan về tương lai của nhựa vinyl. GZ Media, có trụ sở tại Tiệp Khắc, hiện là nhà sản xuất đĩa nhựa vinyl lớn nhất thế giới. Chủ tịch kiêm chủ sở hữu Zdenek Pelc đã duy trì xưởng sản xuất đĩa hát của mình hoạt động trong suốt những năm gầy gò khi doanh số bán đĩa vinyl chạm đáy. Ông thừa nhận rằng quyết định này không hoàn toàn hợp lý; ông tiếp tục một phần vì tình cảm gắn bó với giới truyền thông. Sau khi nhu cầu về đĩa nhựa thực tế biến mất, Pelc chỉ tiếp tục chạy một số máy ép để đáp ứng nhu cầu còn lại. Ý định của ông là trở thành nhà sản xuất đĩa nhựa vinyl cuối cùng còn sót lại. Tình cảm gắn bó của Pelc với các bản ghi vinyl dường như đã giúp ích rất nhiều cho anh ấy và đó là một ví dụ tuyệt vời về lý do tại sao các quyết định dựa trên logic thuần túy không phải lúc nào cũng dẫn đến kết quả tốt nhất. Người tiêu dùng đưa ra quyết định mua hàng một phần dựa trên sự hấp dẫn về mặt cảm xúc của sản phẩm, vì vậy không có gì ngạc nhiên khi người tiêu dùng cũng cảm thấy gắn bó tình cảm với các bản ghi vinyl, như Pelc đã làm.

Khi nhu cầu về bản ghi vinyl thấp, Pelc đã cất giữ những chiếc máy ép của công ty không còn được sử dụng để có thể thay thế các bộ phận khi cần thiết. Khi doanh số bán hàng bắt đầu tăng trở lại vào năm 2005, anh bắt đầu rút những chiếc máy cũ ra khỏi kho và thậm chí đầu tư vào một vài chiếc mới. Điều này đã khiến GZ Media không chỉ là nhà sản xuất đĩa nhựa vinyl lớn nhất trên thế giới mà còn là một trong những nhà sản xuất duy nhất có thiết bị nhà máy mới. GZ Media sản xuất hơn 20 triệu đĩa vinyl mỗi năm và Pelc rất vui mừng tiếp tục xu hướng đó và tiếp tục là nhà sản xuất lớn trong thị trường hiện vẫn được coi là thị trường ngách.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Bạn nghĩ tại sao đĩa hát vinyl lại hấp dẫn khách hàng?
2. Bạn có nghĩ rằng doanh số bán hàng vinyl sẽ tiếp tục tăng mạnh không? Tại sao hoặc tại sao không?
3. Bạn muốn tiến hành nghiên cứu nào trước khi quyết định đầu tư vào máy ép mới?

Tham khảo:

- Lee Barron, “Trở lại kỷ lục - những lý do đằng sau sự trở lại khó có thể xảy ra của vinyl,” *The Conversation* , ngày 17 tháng 4 năm 2015, <https://theconversation.com/back-on-record-the-reasons-behind-vinyls-unlikely- trở lại-39964>.
- Hannah Ellis-Peterson, “Doanh số kỷ lục: vinyl đạt mức cao nhất trong 25 năm,” *The Guardian*, ngày 3 tháng 1 năm 2017, <https://www.theguardian.com/music/2017/jan/03/record-sales-vinyl-hits-25-year-high-and-outstrips-streaming>.
- Allan Kozinn, “Từ bỏ đĩa CD, họ đang vươn tới Vinyl,” *The New York Times* , ngày 9 tháng 6 năm 2013.
- Rick Lyman, “Công ty Séc, đã tạo ra những bản hit trong nhiều năm trên đĩa vinyl, nhận thấy nó đã trở thành một,” *The New York Times*, ngày 6 tháng 8 năm 2015.
- Alec Macfarlane và Chie Kobayashi, “Sự trở lại của Vinyl: Sony sản xuất lại các kỷ lục sau 28 năm gián đoạn,” *CNN Money*, ngày 30 tháng 6 năm 2017, <http://money.cnn.com/2017/06/30/news/sony-music-brings-back-vinyl-records/index.html>.
- Kate Rogers, “Tại sao thế hệ Millennials mua nhiều đĩa vinyl hơn,” *CNBC.com*, ngày 6 tháng 11 năm 2015. <https://www.cnbc.com/2015/11/06/why-millennials-are-buying-more-vinyl-bản ghi.html>.
- Robert Tait, “Trong xu hướng: Công ty Séc đứng đầu danh sách các nhà sản xuất đĩa nhựa trên thế giới,” *The Guardian* , ngày 18 tháng 8 năm 2016.



3

LỊCH SỬ QUẢN TRỊ

Hình 3.1. Lịch sử Gawler/ CC BY 2.0

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Mô tả về quản trị trong thế giới cổ đại.
2. Thời kỳ Phục hưng Ý đã ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của thuyết quản lý?
3. Cuộc cách mạng Công nghiệp đã ảnh hưởng thế nào đến sự phát triển của thuyết quản lý?
4. Frederick Winslow Taylor đã ảnh hưởng đến thuyết quản lý như thế nào, và hiệu quả trong quản lý ảnh hưởng ra sao đến thuyết quản lý hiện tại?
5. Làm thế nào để quản trị hành chính và hành chính quan liêu kết hợp với quản trị khoa học?
6. Elton Mayo đã ảnh hưởng đến thuyết quản lý như thế nào, và những biến động về mối quan hệ con người đã ảnh hưởng ra sao đến thuyết quản lý hiện nay?
7. Quản trị theo tình huống và quản trị hệ thống đã chuyển đổi tư duy quản trị như thế nào?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Michael Porter: Giáo sư và là cố vấn quản lý Harvard, thuộc nhóm giám sát

Michael Porter là Giáo sư Bishop William Lawrence tại trường Kinh doanh Harvard, là một trong những học giả và nhà tư vấn hàng đầu về chiến lược kinh doanh. Được mệnh danh là “Vua chiến lược”, ông là một trong những nhà tư duy

quản lý có ảnh hưởng nhất mọi thời đại. Đóng góp quan trọng nhất của Porter nằm ở lĩnh vực chiến lược cạnh tranh, cụ thể là việc giải đáp câu hỏi: Tại sao một số công ty sinh lời trong khi số khác lại không? Porter bắt đầu quan tâm đến sự cạnh tranh do say mê của ông khi thi đấu trong các môn thể thao dành cho giới trẻ (bóng chày, bóng đá và bóng rổ).

Porter sinh năm 1947 và tốt nghiệp trường Princeton năm 1969 với bằng kỹ sư cơ khí và không gian vũ trụ. Ông tiếp tục nhận bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh tại trường Kinh doanh Harvard năm 1971 và Tiến sĩ kinh tế kinh doanh tại Đại học Harvard năm 1973. Cuốn sách *"Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh"* của ông (xuất bản năm 1980) được Viện hàn lâm Quản trị (Academy of Management) vinh danh là tác phẩm có ảnh hưởng lớn thứ chín của thế kỷ 20. Porter viết cuốn sách trong thời kỳ cạnh tranh kinh tế mạnh mẽ giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản, tác phẩm của ông đã thu hút được một lượng độc giả lớn.



Hình 3.2. Michael E. Porter dẫn dắt cuộc trò chuyện với ba nhà đầu tư hàng đầu, Jin-Yong Cai, Tony O. Elumelu và Arif Naqvi trong hội thảo “Đầu tư vào sự thịnh vượng: Cuộc trò chuyện với các nhà lãnh đạo toàn cầu” tại Hội nghị thượng đỉnh lãnh đạo chia sẻ giá trị chung. (Nguồn ảnh: Value Initiative/ flickr / CC BY 2.0)

Trong bài báo trên Tạp chí kinh doanh Harvard năm 1979 *“Lực lượng cạnh tranh định hình chiến lược như thế nào”*, Porter đã trình bày ý tưởng quản trị của mình với năm lực lượng giúp xác định mức độ có được lợi nhuận. Năm lực lượng là: Sự cạnh tranh trong ngành, tiềm năng của những người mới tham gia vào ngành, Quyền thương lượng của nhà cung cấp, quyền lực của khách hàng và mối đe dọa của các sản phẩm thay thế. Một ngành kém hấp dẫn là ngành mà năm lực lượng tự liên kết với nhau để tạo ra một ngành cạnh tranh thuần túy. Trong ngành này, mức lợi nhuận thông thường là mức cao nhất mà một công ty có thể mong đợi, có nghĩa là công ty có thể trang trải chi phí và tạo ra lợi nhuận cho chủ sở hữu nhưng không thể tạo ra lợi nhuận vượt quá. Một khi xác định được năm lực lượng trong ngành của mình, nó có thể lựa chọn giữa một trong ba chiến lược để thành công: tập trung, khác biệt hóa hoặc dẫn đầu về chi phí. Tùy thuộc vào vị trí của một công ty trong thị trường, thị trường sẽ xác định chiến lược mà công ty có thể thực thi. Khung “năm lực lượng, ba chiến lược” này giải thích cách McDonald’s, Morton’s

Steakhouse, Subway, Wendy's và TGIF đều có thể kinh doanh trong cùng một ngành mà vẫn có lãi. Họ cung cấp các loại sản phẩm khác nhau cho các đối tượng khách hàng khác nhau. Các sản phẩm này cạnh tranh về giá, sự khác biệt, tập trung hoặc sự kết hợp của những thứ này. Ngoài mô hình năm lực lượng, Porter đã phát triển mô hình chuỗi giá trị, nó mô tả các hoạt động độc đáo mà một tập đoàn thực hiện để làm cho sản phẩm của mình có giá trị đối với khách hàng. Porter cũng đã đóng góp vào quản lý chăm sóc sức khỏe, quy định môi trường, cạnh tranh quốc tế và lợi nhuận cấp ngành.

Khung năm lực lượng của Porter rất trực quan và đã cung cấp cho các nhà quản lý cách tiếp cận để phát triển các chiến lược thực tế. Ý tưởng của ông trở nên phổ biến bởi vì các nhà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết làm thế nào công ty của họ có thể cạnh tranh. Trước Porter, các học giả quản trị đã nhấn mạnh bản chất riêng của kinh doanh, nhấn mạnh rằng các tình huống mà mỗi doanh nghiệp phải đối mặt là khác nhau. Các học giả khác cũng đưa ra các mô hình chiến lược kinh doanh nhưng chúng không hữu ích hay thực tế như của Porter. Thông qua việc sử dụng nền kinh tế tổ chức-công nghiệp và đào tạo theo tình huống thực tế (case study), Porter đã thu hẹp khoảng cách giữa các khung lý thuyết và thực tế của thế giới kinh doanh đầy cạnh tranh và trở thành một trong những nhà tư tưởng quan trọng nhất về kinh doanh trên thế giới.

Nguồn:

- Bedeian, Arthur G và Wren, Daniel A. (Mùa đông 2001). "Sách quản lý có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20" (PDF). *Động lực tổ chức* . 29 (3): 221–225;
- Kiechel, Walter (2010). Bậc thầy chiến lược: Lịch sử trí tuệ bí mật của thế giới doanh nghiệp mới. *Nhà xuất bản Tạp chí Kinh doanh Harvard* ; Magretta, Joan (2011).
- Hiểu Michael Porter: Hướng dẫn cần thiết về cạnh tranh và chiến lược. *Nhà xuất bản Tạp chí Kinh doanh Harvard* ; và Mathews, J.(2013-02-01).
- Lợi thế cạnh tranh của Michael Porter. Trong Cẩm nang các nhà lý thuyết quản trị Oxford: *Nhà xuất bản Đại học Oxford* .

Mặc dù có thể bạn nghĩ rằng quản trị là một lĩnh vực tương đối mới, nhưng nó thực sự có nguồn gốc từ thế giới cổ đại. Trên thực tế, bất cứ khi nào và nơi nào có thương mại thì đã có quản lý và có những người sẽ suy nghĩ về cách để làm điều đó tốt hơn. Ví dụ, bảy kỳ quan của thế giới cổ đại, bao gồm Tượng thần mặt trời ở Rhodes, Vườn treo Babylon và Đại kim tự tháp ở Ai Cập chỉ có thể được xây dựng thông qua nỗ lực của rất nhiều người. Quy mô và độ phức tạp của các công trình này cho thấy rằng phải có những người (người quản lý) điều phối nguồn lao động và nguồn lực cần thiết để thực thi các kế hoạch xây dựng. Tương tự như vậy, người La Mã và người Trung Quốc cổ đại không thể quản lý đế chế rộng lớn của họ mà không có quản trị, cũng như người Phoenicia và người Hy Lạp không thể thống trị thương mại trên đại dương nếu không có sự quản lý.

Bởi vì quản trị đã ra đời được từ lâu, có nghĩa là các nghiên cứu về quản trị không mới. Ý kiến này được minh họa bằng nhiều tri thức về quản trị mà chúng ta có thể tìm thấy trong lịch sử chính trị, ngoại giao và quân sự cũng như trong triết học, thơ

ca, kinh tế và văn học. Bất cứ ai quen thuộc với tác phẩm *Vua Lear* của Shakespeare đều sẽ nhận ra vấn đề quản lý ngày nay là lập kế hoạch kế nhiệm! Các nhà quản trị hiện đại đã bị ảnh hưởng bởi cách thực thi của nhà chiến lược quân sự và triết học Tôn Tử người Trung Quốc, tướng quân và chính trị gia La Mã Julius Caesar, và thậm chí cả Thành Cát Tư Hãn, người chinh phục và là người cai trị Mông Cổ - nơi đã từng là đế chế lớn nhất trong lịch sử. Mark Zuckerberg của Facebook là một người ngưỡng mộ Caesars đã nói rằng anh dựa trên một số phong cách quản lý của Caesars.

Mặc dù có nguồn gốc từ xưa, nhưng quản trị hiện đại vẫn chưa đầy 150 năm tuổi. Trên thực tế, sự so sánh cách quản lý trước và sau Cách mạng Công nghiệp đã cho thấy cái trước và cái sau có sự so sánh không rõ ràng. Trước Cách mạng Công nghiệp, trừ các trường hợp ngoại lệ, công việc được thực hiện chủ yếu là tại nhà và trong các trang trại bởi lao động cưỡng bức (nô lệ hoặc đầy tớ được thuê) hoặc các thành viên trong gia đình, và sản lượng mà họ tạo ra thường dành cho người sử dụng lao động, địa phương hoặc gia đình. Qua nhiều thế kỷ, kinh tế và giá trị đạo đức thay đổi, người lao động có thể chọn nơi họ muốn làm việc và làm việc cho ai. Những thay đổi này sẽ mang lại nhiều thay đổi về cách sử dụng lao động và các nguồn lực khác trong sản xuất.

Hai mốc phát triển đã thay đổi về quản lý là cuộc cách mạng về cách thức và nơi hàng hóa được bán và Cuộc cách mạng Công nghiệp. Các sự kiện này kết hợp dẫn đến việc bán nhiều loại hàng hóa hơn cho nhiều đối tượng khách hàng ở các địa điểm xa hơn. Những sự kiện này cũng dẫn đến việc thành lập các công ty lớn. Cạnh tranh đòi hỏi sự phát triển của quy mô kinh tế (ví dụ: gia tăng sản xuất, hạ thấp giá thành) và yêu cầu phối hợp và chuyên môn hóa trong việc sử dụng các nguồn lực. Sự kết hợp giữa các vấn đề phối hợp và chuyên môn hóa đã khuyến khích sự phát triển của nghiên cứu quản lý như một lĩnh vực riêng biệt.

Trong chương này, chúng tôi nghiên cứu việc đánh giá quản lý từ nguồn gốc của nó trong thế giới cổ đại cho đến hình thức của nó như một nghề hiện đại. Hiểu được cách thức ra đời của quản lý giúp ta hiểu các nguyên tắc của nó trong một bối cảnh phong phú và thú vị hơn, và hiểu mỗi khái niệm mà chúng ta thảo luận dựa trên bằng chứng được đưa ra như thế nào bởi nhiều học giả qua nhiều năm trong lĩnh vực kỹ thuật, kinh tế, tâm lý học, xã hội học và nhân loại học.

3.1. Nguồn gốc sơ khai của quản trị

Mô tả về quản trị trong thế giới cổ đại

Bảng 3.1. Theo dõi sự phát triển của tư duy quản trị từ thế giới cổ đại cho đến cuộc Cách mạng Công nghiệp thế kỷ 19

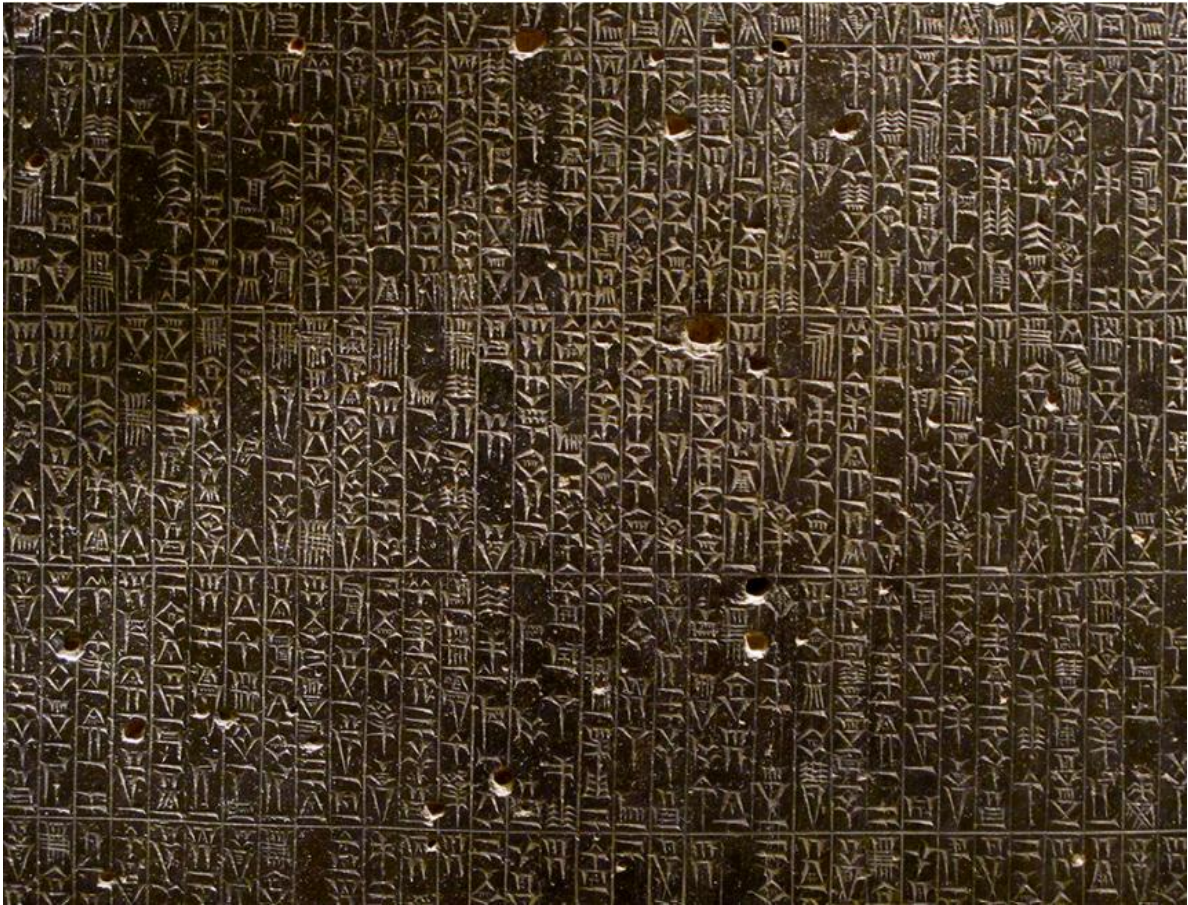
Sumer - nằm ở phía Nam Iraq ngày nay và là nền văn minh dựa trên đô thị đầu tiên, chứa đựng nguồn gốc của quản lý. Sumer có một nền văn hóa thương mại phát triển mạnh, trong đó hàng hóa như ngũ cốc, gia súc, nước hoa và đồ gốm được bán cho các khách hàng. Thay vì đổi chác hàng hóa (sử dụng một hàng hóa hoặc dịch vụ không phải là tiền để trả cho một hàng hóa hoặc dịch vụ khác), người Sumer cổ đại sử dụng đồng tiền đất sét cổ để thanh toán. Kích thước và hình dạng của đồng xu đại diện cho các lượng tiền tệ khác nhau và báo hiệu các loại hàng hóa mà chúng có thể được trao đổi.

Điều gì đã làm cho mức độ thương mại và hoạt động kinh tế này trở nên khả thi? Sự ra đời của chữ viết đã giúp các thương gia có thể theo dõi các giao dịch khác nhau. Và sự phát triển của một dạng tiền xu cơ bản cho phép gia tăng thương mại, bởi vì một người muốn có được một hàng hóa hoặc dịch vụ sẽ không còn phải tìm một người khác muốn chính xác hàng hóa hoặc dịch vụ mà anh ta đưa ra. Hoạt động của những người cung cấp hàng hóa và những người muốn mua chúng thường đòi hỏi sự cộng tác phối hợp và là một trong những chức năng chính của nhà quản lý.

Người đóng góp	Kết quả
Người Sumer	Viết và giao thương
Hammurabi	Các lệnh và kiểm soát thành văn
Nebuchadnezzar	Thưởng
Người Ai Cập cổ đại	Phân công lao động, phối hợp và kiểm soát
Binh Pháp Tôn Tử	Phân công lao động, giao tiếp và phối hợp
Nhà Hán (206 TCN – 220 SCN)	Sự phát triển của bộ máy hành chính
Người Hy Lạp cổ đại	Phân công lao động
Người La Mã	Tiêu chuẩn hóa
Người Ý	Kế toán, các công ty, tập đoàn đa quốc gia
John Florio	Quản lý ngôn ngữ tiếng Anh

Bảng 3.1. Nguồn: Phỏng theo George (1972) và Wren & Bedeian (2009)

Hai đóng góp bổ sung cho sự phát triển sơ khai của quản lý đến từ Trung Đông. Ý tưởng về luật thành văn và các mệnh lệnh xuất phát từ vua Babylon Hammurabi (1810 TCN – 1750 TCN). Bộ luật Hammurabi là danh sách 282 luật điều chỉnh nhiều loại hành vi, bao gồm: giao dịch kinh doanh, hành vi cá nhân, quan hệ giữa các cá nhân, và các hình phạt. Luật 104 là một trong những trường hợp đầu tiên của kế toán và cần có các quy tắc chính thức cho các nhà quản lý và chủ sở hữu. Bộ luật cũng quy định mức lương cho bác sĩ, thợ nề, thợ đá, thợ thuyền, người chăn gia súc và những người lao động khác. Tuy nhiên, bộ luật không bao gồm khái niệm tiền lương khuyến khích vì nó đặt tiền lương ở một mức cố định. Ý tưởng về các tiền khuyến khích (incentive) đến từ một vị vua khác, muộn hơn rất nhiều, đó là vua Babylon, Nebuchadnezzar (605 TCN – c.562 TCN), ông đã ban hành tiền lương khuyến khích cho thợ dệt vải để gia tăng sản xuất. Những người thợ dệt được trả lương thực, và càng sản xuất nhiều vải, họ càng được cung cấp nhiều lương thực.



Hình 3.3 Bộ luật Hammurabi là một bộ luật cổ được gìn giữ tốt, nó được tạo ra từ năm 1810 TCN đến năm 1750 TCN ở Babylon. Đó là danh sách 282 luật quy các hành vi, bao gồm các giao dịch thương mại, hành vi cá nhân, quan hệ giữa các cá nhân và các hình phạt. Luật 104 là một trong những trường hợp đầu tiên của kế toán và cần có các quy tắc chính thức cho chủ sở hữu và người quản lý.
(Ảnh: Gabrielle Barni / flickr /CC BY 2.0)

Người Ai Cập cổ đại đã có những bước tiến lớn trong việc xây dựng các kim tự tháp đồ sộ. Người Ai Cập cổ đại là những người đã xây dựng các kênh đào, các dự án thủy lợi và các kim tự tháp, lăng mộ hoàng gia có kích thước và độ phức tạp vượt xa những gì mà người Hy Lạp và La Mã có thể xây dựng trong những thế kỷ sau đó. Mặc dù chúng tôi vẫn không chắc chắn về cách các kim tự tháp được xây dựng như thế nào, nhưng chúng tôi có một số ý tưởng rằng quá trình này đòi hỏi số lượng lớn những người lao động nô lệ để xây dựng nên chúng. Mỗi người lao động sẽ có nhiệm vụ khác nhau. Một số người lao động là thợ đá; những người khác được yêu cầu đẩy và kéo những khối đá khổng lồ; còn những người khác được yêu cầu bôi trơn đá để giảm ma sát. Trong quá trình này, chúng tôi có thấy các ông chủ quản lý phân công lao động, phối hợp và chuyên môn hóa. Các nhóm công nhân này được giám sát bởi một cá nhân. Để tìm ra cách tốt nhất xử lý số lượng công nhân lớn tham gia vào việc xây dựng kim tự tháp, người Ai Cập cổ đại cũng đi tiên phong trong khái niệm "tầm hạn quản trị", tức là số lượng công nhân mà một người quản lý trực tiếp kiểm soát. Nghiên cứu về vấn đề này trong tương lai xa, người Ai Cập nhận thấy số lượng công nhân lý tưởng cho mỗi giám sát viên là 10 người. Ngoài ra, cũng có nhiều những giám sát viên khác nhau, là những người có trách nhiệm bắt buộc công nhân phải sản xuất.

Ở châu Á, người Trung Quốc bắt đầu phát triển ý tưởng về bộ máy quan liêu. Bộ máy quan liêu có nguồn gốc từ các triều đại trước nhưng chỉ được phát triển đầy đủ trong triều đại nhà Hán (206 trước Công nguyên - 220 sau Công nguyên). Ý tưởng là đào tạo các học giả về các giáo lý của Nho giáo và sử dụng những giáo lý đó để đưa ra quyết định. Không giống như các cơ quan quan liêu hiện đại, hệ thống này không chính thức mà dựa trên sự quyết định của chính các học giả. Một sự phát triển quan trọng khác là ý tưởng về chế độ tài đức vì việc tuyển chọn và thăng chức trong một bộ máy quan liêu dựa trên một bài kiểm tra về Nho giáo.

Người Hy Lạp (800 TCN – 400 TCN) và người La Mã (500 TCN – 476 SCN) đã bổ sung một số bước quan trọng trong sự phát triển của quản lý. Mặc dù cả hai đế chế đều không theo định hướng thương mại, nhưng cả người Hy Lạp và người La Mã đều thực hiện một loạt các dự án công nghiệp, chẳng hạn như đường xá và cầu cống, đồng thời thành lập nhiều bang hội và hiệp hội khuyến khích thương mại. Người Hy Lạp tiếp tục phát triển ý tưởng phân công lao động dựa trên sự thừa nhận của Plato về sự đa dạng của con người. Nhà triết học Hy Lạp vĩ đại Socrates nhấn mạnh việc phát triển các kỹ năng quản lý như tạo ra không gian chia sẻ và phân tích thông tin. Sự đóng góp của người La Mã vào việc quản lý là "sự tiêu chuẩn hóa". Bởi vì người La Mã cần quản lý một đế chế nên họ cần tiêu chuẩn hóa các thước đo, trọng lượng và tiền xu. Người La Mã cũng chứng kiến sự ra đời của tập đoàn, trong đó nhiều công ty La Mã đã bán cổ phiếu ra công chúng.

Cả Hy Lạp và La Mã đều chứng kiến sự hoành hành của chế độ nô lệ, nhưng do những thay đổi kinh tế khiến chế độ nô lệ không khả thi về mặt tài chính, người lao động đã được một số tự do nhất định. Họ vẫn có những ông chủ xác định những công việc họ có thể làm và những công việc đó nên được thực hiện như thế nào. Sau sự sụp đổ của đế chế La Mã, đã có sự suy giảm trong thương mại châu Âu. Các học giả gọi thời gian này là Thời kỳ Đen tối hoặc Trung cổ (500 SCN – 1000 SCN) do vị trí của nó giữa thế giới cổ điển của người Hy Lạp và La Mã và thế giới của thời kỳ Phục hưng. Trong khi có rất ít sự giao thương hoặc sự phát triển kinh tế ở châu Âu trong thời kỳ này, thì thương mại lại phát triển mạnh mẽ trong xã hội Hồi giáo và Trung Quốc. Nhiều du khách khác nhau, chẳng hạn như thương gia Ý và nhà thám hiểm Marco Polo thế kỷ 13 đã cung cấp cho độc giả những câu chuyện và hàng hóa từ những xã hội đang bùng nổ đó.

Kiểm tra kiến thức

1. Những đóng góp của các nhóm sau đây đối với quản trị hiện đại là gì: Người Sumer, người Babylon, người Ai Cập, người Trung Quốc, người Hy Lạp và người La Mã?

3.2. Thời kỳ Phục hưng Ý

Thời kỳ Phục hưng Ý đã ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của thuyết quản lý?

Vào thế kỷ 11, 12 và 13, người châu Âu đã thực hiện một loạt các cuộc thám hiểm quân sự để thu hồi Đất Thánh từ tay người Hồi giáo. Những cuộc thám hiểm này được gọi là Thập tự chinh đã mang lại sự giàu có và những tiến bộ công nghệ cho Châu Âu từ xã hội Hồi giáo.

Vào thế kỷ 14, một phong trào thay đổi văn hóa và những thành tựu đáng kinh ngạc trong mọi lĩnh vực của cuộc sống đã bắt đầu ở miền Bắc nước Ý. *Thời kỳ Phục hưng* ở Ý chứng kiến sự du nhập trở lại của kiến thức cổ điển và sự xuất hiện của những hiểu biết và học tập mới, phần lớn trong số đó có ý nghĩa kinh tế và kinh doanh. Sự xuất hiện của báo in cơ bản đã cho phép những ý tưởng và kiến thức này lan rộng khắp châu Âu. Sự kết hợp của các yếu tố này dẫn đến việc tạo ra của cải như một điểm nhấn mới về thương mại và sự sáng tạo được phát triển. Ở Ý, chúng tôi thấy sự xuất hiện của các doanh nghiệp hiện đại và sự xuất hiện của nhu cầu nhân lực để điều hành các doanh nghiệp mới. Như Muldoon và Marin viết:

“Những người đồng hương chăm chỉ của họ đã cải thiện hoạt động khai thác và phát triển ngành vận tải biển và ngân hàng, điều này đã tạo ra những điều kiện cơ bản cho sự di cư của văn hóa thương mại và trí tuệ thời Phục hưng khỏi đất Ý bản địa của nó (Haynes, 1991). Quy mô và mức độ phức tạp ngày càng tăng của các hoạt động thương mại đã thúc đẩy các phát minh như sổ sách kế toán kép và thúc đẩy các công ty thuê các nhà quản lý kinh doanh để điều phối và chỉ đạo hoạt động (Witzel, 2002).”

Các tổ chức mà được gọi là tập đoàn được phát triển để thực hiện các hoạt động thương mại này không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn giữa nhiều quốc gia. Các tập đoàn đa quốc gia đầu tiên được đặt tại Ý nhưng có chi nhánh trên khắp châu Âu. Công ty Florence của Bardi là một ngân hàng đa quốc gia cung cấp các khoản vay cho các vị vua, bao gồm cả Edward III của Anh. Khi các doanh nghiệp thương mại của họ phát triển mạnh mẽ, người Ý đã cung cấp sách hướng dẫn cho các thương gia, giúp truyền bá ý tưởng thương mại khắp châu Âu.

Kiểm tra kiến thức

1. Thời Phục hưng Ý là gì?
2. Nó đã để lại di sản quản lý gì?

3.3. Cách mạng Công nghiệp

Cách mạng Công nghiệp đã ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của thuyết quản lý?

Thời kỳ Phục hưng và những lý tưởng của nó đã đến đất Anh - một cường quốc đang phát triển vào thời điểm đó dưới triều đại Tudors (1485–1603). Chính trong thời

gian này, việc quản lý từ ngữ đã được chuyển sang tiếng Anh thông qua bản dịch của John Florio, một thành viên Anh-Ý trong triều đình của Nữ hoàng Elizabeth.

Sự nổi lên của quyền lực Anh sẽ tạo ra bước tiến lớn thứ ba trong quản lý, đó là cuộc Cách mạng Công nghiệp. Khi quyền lực của Đế chế Anh lớn mạnh, các cơ hội giao thương cũng tăng theo. Thế kỷ 18 chứng kiến sự xuất hiện của nhiều tập đoàn quốc tế, chẳng hạn như Hudson's Bay (Công ty Vịnh Hudson) và East India (Công ty Đông Ấn) đã thực hiện hoạt động kinh doanh trên toàn cầu. Công ty Hudson's Bay đã tổ chức hoạt động kinh doanh lông thú ở Canada, nơi lông thú được sản xuất và sau đó vận chuyển đến Anh để giao thương ở bất kỳ khu vực nào trên thế giới.

Sự phát triển xa hơn của thương mại dẫn đến sự ra đời của thị trường như một phương tiện chủ chốt để tổ chức trao đổi hàng hóa. Thị trường sẽ điều phối các hoạt động của các bên tham gia khác nhau, do đó cho phép các nguồn lực đi theo mục đích sử dụng hiệu quả nhất. Một trong những nhà lãnh đạo tri thức lớn của thời kỳ này là nhà kinh tế học và triết học Adam Smith. Trong kiệt tác của mình "Sự giàu có của các quốc gia", Smith đề xuất ý tưởng về chuyên môn hóa và sự phối hợp trong các tập đoàn như một nguồn tăng trưởng kinh tế. Chuyên môn hóa và phân công lao động là những đóng góp lớn của Smith trong tư duy quản trị. Phân công lao động có nghĩa là một nhân viên chuyên trách thực hiện một công việc nằm trong chuỗi các công việc lớn hơn, cuối cùng sẽ tạo ra một sản phẩm. Ý tưởng về chuyên môn hóa lao động đã đem đến một số kết quả quan trọng. Thứ nhất, chuyên môn hóa làm giảm mạnh giá vốn hàng hóa. Thứ hai, nó làm giảm đáng kể nhu cầu đào tạo. Thay vì học mọi khía cạnh của một nhiệm vụ, người lao động chỉ cần học một phần của nó. Thứ ba, nhu cầu phối hợp tất cả các nhiệm vụ khác nhau này đòi hỏi phải có sự chú trọng nhiều hơn vào công tác quản lý.

Một phần quan trọng khác của Cách mạng Công nghiệp liên quan đến sự phát triển của động cơ hơi nước, nó đóng một vai trò quan trọng trong cải thiện việc vận chuyển hàng hóa và nguyên liệu thô. Động cơ hơi nước đã giảm chi phí sản xuất và vận chuyển, do đó hạ giá thành và cho phép sản phẩm tiếp cận các thị trường xa hơn. Tất cả những yếu tố này đóng một vai trò trong cuộc Cách mạng Công nghiệp diễn ra từ năm 1760 đến năm 1900. Cuộc Cách mạng Công nghiệp chứng kiến sự xuất hiện của các tập đoàn hiện đại, trong đó công việc thường là trong một nhà máy được chuyên môn hóa và điều phối bởi các nhà quản lý.

Trước Cách mạng Công nghiệp, hàng hóa và dịch vụ thiếu sự tiêu chuẩn hóa và được sản xuất trong nước với số lượng nhỏ. Cuộc Cách mạng Công nghiệp đã chứng kiến sự thay đổi công việc từ sản xuất tại nhà do gia đình chỉ đạo sang sản xuất trong nhà máy. Các nhà máy có thể sử dụng hàng trăm, thậm chí hàng nghìn công nhân để sản xuất hàng loạt hàng hóa tiêu chuẩn với giá rẻ hơn so với sản xuất tại gia.

Quy mô nhà máy thay đổi từ các khu vực của thành phố và thị trấn đến toàn bộ thành phố, chẳng hạn như Lowell, Massachusetts, chủ yếu là các nhà máy dệt. Khi Cách mạng Công nghiệp tiến triển, các nhà máy nhỏ đã chuyển đổi thành nhà máy lớn hơn. Năm 1849, Harvester ở Chicago đã thuê 123 công nhân và là nhà máy lớn nhất ở Hoa Kỳ. Nhà máy McCormick vào giữa những năm 1850 có 250 công nhân để sản xuất ra máy gặt mỗi năm. Sau trận cháy lớn ở Chicago, McCormick đã xây dựng một nhà máy mới với 800 công nhân với doanh thu trên 1 triệu đô la. Năm

1913, nhà máy của Henry Ford ở Dearborn sử dụng lên đến 12.000 công nhân. Khi các nhà máy phát triển về quy mô, chúng tạo cơ hội cho sự hoàn chỉnh về nguồn lực. Không chỉ có nhà máy Hawthorne ở Cicero, Illinois - một nơi kinh doanh, mà còn có các đội thể thao và các cửa hàng xã hội khác.

Cuộc Cách mạng Công nghiệp đã chuyển dịch từ Anh sang toàn cầu và cuối cùng đã tìm thấy đường vào Hoa Kỳ. Hoa Kỳ bắt đầu chứng kiến một số cuộc Cách mạng Công nghiệp đáng chú ý từ những năm 1820 cho đến những năm 1860. Cuộc cách mạng giao thông vận tải bao gồm việc xây dựng các kênh đào và sau đó là các tuyến đường sắt kết nối các phần khác nhau của lục địa. Sự xuất hiện của một hệ thống điện báo cho phép liên lạc nhanh hơn giữa các vùng khác nhau của Hoa Kỳ. Trước đây, để có thông tin từ New York đến Boston sẽ mất nhiều tuần; thì với điện báo chỉ mất vài phút. Hoa Kỳ cũng chứng kiến sự xuất hiện của Cách mạng Thị trường. Trước cuộc Cách mạng Thị trường, nền kinh tế Hoa Kỳ dựa trên những nông dân Yeoman tự cung tự cấp - những người sản xuất các lô hàng. Khoảng năm 1830, sự tồn tại của tín dụng và giao thông vận tải được cải thiện đã thiết lập cuộc Cách mạng Thị trường rộng rãi. Điều này đã tạo ra nhiều các tập đoàn cần người quản lý để điều phối các văn phòng công ty khác nhau.

Sau thời kỳ nội chiến Hoa Kỳ kết thúc vào năm 1865, xã hội chứng kiến sự xuất hiện của các tập đoàn khổng lồ trải dài khắp lục địa và các nhà máy giống như những các thành phố nhỏ. Nhiều vấn đề đã nảy sinh do sự thay đổi của sản xuất (tương tự như một số vấn đề mà chúng ta phải đối mặt ngày nay với sự thay đổi từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế thông tin). Ví dụ, bạn tạo động lực cho người lao động như thế nào? Khi gia đình kiểm soát lao động thì rất dễ tạo động lực cho người lao động vì nếu các thành viên trong gia đình không sản xuất thì gia đình đó có thể không tồn tại được. Tuy nhiên, trong nhà máy, công nhân có thể trốn tránh công việc hoặc thậm chí phá hủy máy móc nếu họ không thích ý tưởng của ban quản lý. Mỗi công nhân làm công việc theo một phong cách khác nhau, công nhân dường như được lựa chọn mà không cần quan tâm đến việc họ có phù hợp với một công việc đó hay không, sự quản lý dường như bất thường và có ít tiêu chuẩn hóa trang thiết bị.

Bởi vì số lượng sản xuất vẫn là một ẩn số đối với cả ban quản lý và công nhân, ban quản lý đã không giải thích cách họ xác định những gì nên được sản xuất. Công nhân tin rằng ban lãnh đạo đã xác định những gì nên được sản xuất theo cách lộn xộn. Các công nhân tin rằng nếu sản xuất quá nhiều, ban quản lý sẽ loại bỏ công nhân vì họ tin rằng có một lượng công việc hữu hạn trên thế giới. Công nhân sẽ kiểm soát sản xuất bằng cách phạt những công nhân sản xuất quá nhiều. Ví dụ, nếu một công nhân sản xuất quá nhiều, thiết bị của anh ta sẽ bị hư hỏng, hoặc anh ta sẽ bị đồng nghiệp tàn bạo. Các phương pháp sản xuất cũng lộn xộn tương tự. Ví dụ, nếu bạn học cách xúc than hoặc cắt sắt, nghĩa là bạn đã học được nhiều cách để thực hiện công việc này, điều này mang lại ít hiệu quả. Do quản lý kém hiệu quả, nhiều nhà cải cách khác nhau trong lĩnh vực kỹ thuật đã thúc giục thành lập quản lý như một lĩnh vực nghiên cứu riêng biệt để có thể đưa ra một số trật tự và logic về cách thức thực hiện công việc. Mặc dù thời kỳ này đã chứng kiến những thay đổi to lớn về công nghệ, nhưng việc quản lý vẫn còn khá lạc hậu.

Kiểm tra kiến thức

1. Tại sao chuyên môn hóa lao động của Adam Smith lại quan trọng đến vậy?
2. Di sản kinh tế và quản lý của Cách mạng Công nghiệp là gì? Những thách thức là gì?

3.4. Lý thuyết quản trị Taylor

Frederick Winslow Taylor đã tạo tác động như thế nào đến các lý thuyết về quản trị và làm thế nào hiệu suất quản lý ảnh hưởng đến các lý thuyết về quản trị hiện nay.

Biến động kinh tế trong Cách mạng Công nghiệp đã dẫn đến những biến động xã hội to lớn. Tầng lớp tri thức Mỹ (bao gồm luật sư, quản trị viên, bác sĩ) có nhiều mối lo ngại. Bởi lẽ tại thời điểm bấy giờ, số lượng người làm việc trong các nhà máy ngày một tăng có nguy cơ tạo ra một tầng lớp lao động thiếu học thức phải vật lộn để kiếm sống. Nhiều nhà cải cách cảm thấy rằng công nhân đang bị chèn ép và cố gắng hết sức để cải thiện điều kiện làm việc và tiền lương của họ. Việc này đã phá vỡ hiện trạng của thị trường lao động, dẫn đến đình công, bạo loạn, bạo lực. Cũng có những lo ngại rằng tiền bạc, ảnh hưởng và áp lực từ các doanh nghiệp lớn đã làm mục nát nền chính trị và lấn át ý chí của người dân.

Giai cấp công nhân có nhiều nỗi lo về cuộc sống và công việc của họ. Như đã đề cập trước đó, có một nỗi sợ hãi sâu sắc rằng họ sẽ mất việc do khủng hoảng thừa (sản xuất thừa). Họ cũng có những lo ngại về tiền lương, thời gian làm việc và sự công bằng tại nơi làm việc. Có rất ít những tiêu chuẩn quy định cách các nhiệm vụ được thực hiện. Frank Gilbreth là người tiên phong trong lĩnh vực quản trị khoa học (Taylorism). Năm 1885, khi ông đang học việc làm thợ nề, ông kể rằng ông đã được dạy tận ba cách xếp gạch mặc dù biết một cách là đủ.

Các nhà máy ít quan tâm đến sức khỏe thể chất và tinh thần, cũng như chế độ nghỉ ngơi của công nhân. Lực lượng quản lý và lực lượng lao động luôn có mối quan hệ gay gắt với nhau. Nhà quản lý sẽ áp đặt lượng công việc dự kiến trong ngày. Ngược lại, các công nhân sẽ tập hợp lại với nhau để hạn chế và cản trở sản xuất. Hành động này, được gọi trong là "*soldiering*" (làm việc cầm chừng), là một hành động cố ý làm giảm năng suất của một bộ phận công nhân. Những người lao động sản xuất thừa hoặc thiếu đứng trước rủi ro bị thương tích và thiết bị lao động bị hỏng hóc. Lực lượng quản lý cung cấp rất ít các biện pháp khuyến khích. Họ tìm cách thúc đẩy người lao động thông qua việc đánh đập và các hình phạt khác. Dẫn đến việc không bên nào có động lực để tin tưởng hoặc hợp tác với bên còn lại.

Các vấn đề về quản trị ngày một phức tạp hơn. Thời điểm bấy giờ nhu cầu về quản trị đã xuất hiện, tuy nhiên rất ít người có thể đáp ứng được nhu cầu này. Nguyên nhân là vì có rất ít hoạt động đào tạo được cung cấp. Trước cuộc Cách mạng Công nghiệp, các công ty phần lớn nằm trong tay các gia đình hoặc một chủ sở hữu/người quản lý duy nhất. Khi các công ty ngày càng lớn mạnh, phức tạp hơn và việc trao đổi hàng hóa diễn ra ngày càng rộng hơn, trên nhiều khu vực, thì hầu

hết các chủ doanh nghiệp không có đủ kiến thức chuyên môn để điều hành các doanh nghiệp tài chính và địa lý rộng lớn như vậy. Tuy vậy, có rất ít cơ sở đào tạo hay dạy quản trị. Không có tạp chí học thuật nào, như Tạp chí Học viện quản trị (Academy of Management Journal) hay các tạp chí hành nghề, chẳng hạn như Tạp chí Kinh doanh Harvard (Harvard Business Review). Các trường kinh doanh cũng không xuất hiện cho đến năm 1881, khi *Trường Kinh doanh Wharton* tại Đại học Pennsylvania được thành lập. Việc dạy kinh doanh lúc bấy giờ chủ yếu chỉ có các lớp học dạy nghiệp vụ thư ký. Việc dạy về tâm lý học và xã hội học ở giai đoạn này vẫn còn sơ khai. Kỹ năng quản lý hầu hết đều được học từ các bài học lịch sử và văn học. Mặc dù ở giai đoạn này có rất nhiều tấm gương quản lý, cả tuyệt vời và khủng khiếp, nhưng nhìn chung thì đào tạo quản trị chỉ như một giai thoại, không có hệ thống.

Giai đoạn thứ hai của cuộc Cách mạng Công nghiệp bắt đầu với việc thiết lập quản trị như một loại hình kiến thức riêng biệt. Sự ra đời của quản trị không bắt nguồn từ Anh, mà là từ Hoa Kỳ. Theo nhà tư vấn và giáo dục về quản trị, **Peter Drucker**, sự phát triển của quản lý là một trong những đóng góp chính của Hoa Kỳ cho thế giới, cùng với Tuyên ngôn Độc lập. Cùng một lúc quản trị được thiết lập, xã hội học và tâm lý học đang phát triển, và các nghiên cứu lịch sử và kinh tế học ngày càng trở nên khoa học và chính thống hơn. Quản trị cũng được chính thức hóa như một lĩnh vực nghiên cứu sử dụng phương pháp khoa học. Drucker tuyên bố rằng sự phát triển của quản trị là một trong những yếu tố ngăn cản sự phát triển của chủ nghĩa cấp tiến ở Hoa Kỳ vì nó đã làm tăng năng suất, hạ giá hàng hóa, và tăng lương cho người lao động. Sự thành công của quản trị khoa học đã nâng người lao động lên thành tầng lớp trung lưu. Sự phát triển quan trọng này được cho là nhờ một người cụ thể: **Frederick Winslow Taylor**.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) được biết đến là cha đẻ của quản trị khoa học (scientific management). Ông được sinh ra trong tầng lớp quý tộc Quaker ở Pennsylvania. Ban đầu ông dự định đến Harvard và trở thành luật sư hoặc một nhà điều hành. Nhưng do gặp chấn thương mắt khiến ông không thể đọc, nên ông phải từ bỏ ước mơ Harvard. Taylor quyết định đến làm việc tại nhà máy của một người bạn của gia đình, công ty Thép Midvale. Taylor đã làm việc và thăng tiến nhanh chóng, từ người tạo mẫu thành quản đốc và sau đó là kỹ sư trưởng. Trong thời gian này, ông đã chứng kiến nhiều hành động nhằm hạn chế hoặc giảm sản lượng — bao gồm cả việc tiêu hủy các công cụ - và chính ông là người đặt ra thuật ngữ “soldiering” (trốn việc) để mô tả hành động có chủ ý này. Thay vì đứng nhìn những hành động vô nghĩa này làm ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của mình, Taylor quyết định hành động. Đầu tiên, ông đến Viện Công nghệ Stevens để tích lũy nền tảng kiến thức về kỹ thuật. Sau đó, ông lấy kiến thức này và áp dụng nó vào công việc của mình.

Điều quan trọng cần lưu ý là Taylor không phải là một nhà tư tưởng ngay ban đầu. Nhiều ý tưởng của ông đến từ những nhà tư tưởng khác, đặc biệt là Charles Babbage (1791–1871). Đóng góp lớn nhất của Taylor là ông đã nâng cấp hệ thống quản lý bằng cách thống nhất các ý tưởng và triết lý của nhiều người khác. Có thể ông không phải là người đưa ra nhiều nghiên cứu khoa học về quản lý, nhưng Taylor đã đóng góp vào việc sử dụng và tổng hợp quản lý bằng cách tiên phong sử dụng các nghiên cứu trước đó, phân công lao động dựa trên chức năng, đưa ra hệ thống kiểm soát chi phí, hướng dẫn bằng văn bản cho người lao động, lập kế hoạch và tiêu chuẩn hóa thiết bị. Quản trị khoa học (Taylorism) vẫn là cơ sở của quản trị hiện đại,

bao gồm việc sử dụng các biện pháp khuyến khích. Ví dụ, Taylor nhấn mạnh đến việc tính tiền theo sản phẩm (differential piecework), có nghĩa là công nhân sản xuất bao nhiêu thì sẽ được trả tiền bấy nhiêu. Taylor cũng nhấn mạnh ý tưởng nếu người lao động làm ra nhiều hơn một số lượng nhất định, thì họ sẽ được trả nhiều hơn (còn được gọi là “differential piecework”). Một số hệ thống lương thưởng, chẳng hạn như tiền hoa hồng (tức là được trả cho số tiền người bán hàng bán được), cũng bắt nguồn từ thời kỳ của Taylor.

Đóng góp lớn nhất của Taylor là ông đánh giá cao kiến thức khoa học hơn kinh nghiệm truyền thống và các quy tắc thông thường. Ông chia nhỏ từng hoạt động sản xuất thành những phần nhỏ nhất có thể và quan sát những nhân viên giỏi nhất thực hiện công việc của mình. Sử dụng đồng hồ bấm giờ để theo dõi thời gian hoàn thành công việc của nhân viên. Nhờ đó Taylor đã xác định cách hiệu quả và hiệu quả nhất để hoàn thành một nhiệm vụ nhất định. Sau khi chia nhỏ từng công việc thành các phần nhỏ, Taylor tái cấu trúc lại chúng như chúng nên được thực hiện. Taylor cũng phát triển các nghiên cứu quản lý thời gian, để chia ngày làm việc thành một chuỗi các hoạt động. Sau đó, ông bấm giờ thực hiện từng hoạt động để xem cách nào là nhanh nhất. Ông sắp xếp lại công việc bằng cách sử dụng những cách thức làm việc hiệu quả nhất và sau đó đào tạo nhân viên để thực hiện nhiệm vụ. Ông cho phép người lao động có thời gian nghỉ ngơi trong ngày, từ đó khuyến khích nhân viên làm việc nhanh hơn và tốt hơn mà không làm cho họ mệt mỏi.

Một trong những đóng góp quan trọng khác của Taylor đối với thực tiễn và nghề nghiệp quản lý là khái niệm về công việc hạng nhất. Khi Taylor phát triển khái niệm về công việc hạng nhất, ông đã làm vậy với ý niệm rằng người lao động nên hoàn thành nhiều công việc nhất có thể trong khả năng thể chất và tinh thần của mình. Những người không có đủ khả năng thể chất hoặc tinh thần để theo kịp sản xuất và yêu cầu công việc đã được cử đến các khu vực khác nhau trong nhà máy, nơi họ có thể làm việc hiệu quả nhất. Công việc hạng nhất không dựa trên sự căng thẳng về thể chất hoặc sự bùng nổ của hoạt động, mà dựa trên những gì một nhân viên thực tế được mong đợi có thể được làm.

Taylor cũng phát triển một hệ thống quản lý công việc cho phép công việc diễn ra hiệu quả hơn và cho phép chia nhỏ công việc của người giám sát để có thể hoạt động trong một khu vực hoạt động rời rạc. Sự tập trung này cho phép người giám sát lập kế hoạch và kiểm soát tốt hơn các hoạt động mà nhân viên chịu trách nhiệm. Taylor tin rằng các nhà quản lý sẽ trở nên giỏi hơn và phù hợp hơn với việc phân tích lĩnh vực chuyên môn cụ thể của mình khi quyền lực đến từ kiến thức và kỹ năng chứ không chỉ từ vị trí hoặc chức vụ. Ông cũng phát triển một phương pháp kế toán chi phí đã trở thành một phần không thể thiếu trong việc lập kế hoạch và kiểm soát hàng ngày, thay vì chỉ phân tích dài hạn như trước kia.

Quản lý theo dựa trên bốn nguyên tắc quản lý được minh họa trong Bảng 3.2.

Nguyên tắc 1. Người quản lý xây dựng quy tắc khoa học cho từng khía cạnh của công việc. Tuân thủ nguyên tắc này đảm bảo rằng công việc dựa trên dữ liệu khách quan, được thu thập thông qua nghiên cứu thay vì các quy tắc chung. Ví dụ, nhiều người tin rằng việc cho phép người lao động nghỉ giải lao sẽ hạn chế số lượng công việc có thể hoàn thành. Rốt cuộc, làm thế nào một nhân viên có thể sản xuất nếu anh ta không làm việc? Taylor đã thay đổi thái độ này, thông qua nghiên cứu

ông đã chứng minh lợi ích của việc nghỉ giải lao trong ngày làm việc. Nhờ nghiên cứu của Taylor, mà ngày nay chúng ta được tận hưởng giờ giải lao.

Nguyên tắc 2. Tuyển chọn và đào tạo từng nhân viên một cách khoa học. Khi bạn đọc đến chương về Quản trị nguồn nhân lực, bạn sẽ thấy rằng các ý tưởng của Taylor vẫn được duy trì. Trước các nghiên cứu của Taylor, việc lựa chọn nhân viên được thực hiện dựa trên chủ nghĩa thiên vị, chuyên chế hoặc lựa chọn ngẫu nhiên. Taylor đã được nhận công việc của mình tại Midvale nhờ việc chủ công ty là bạn của cha ông. Tương tự như vậy, người lao động thường được chọn cho một công việc cụ thể mà ít cân nhắc đến việc họ có đủ sức khỏe thể chất hay tinh thần để thực hiện nó hay không. Taylor đã thay đổi quan điểm này bằng cách nghiên cứu và tìm nhân viên tốt nhất cho từng công việc.

Nguyên tắc 3. Ban lãnh đạo và lực lượng lao động nên làm việc cùng nhau để đảm bảo rằng công việc được thực hiện tuân thủ các nguyên tắc quản lý. Quan sát của Taylor đã đi ngược lại các nguyên tắc lâu đời của cả quản lý và nhân viên - những người tin rằng hai bên là kẻ thù của nhau. Thay vì thù hận, Taylor nhấn mạnh việc hợp tác để xây dựng mối quan hệ công việc đôi bên cùng có lợi.

Nguyên tắc 4. Công việc và trách nhiệm nên được chia đều giữa cấp quản lý và người lao động. Trước đây, lực lượng quản lý đưa ra chỉ thị và nhân viên tuân theo hoặc ngăn chặn chúng. Taylor tin rằng lực lượng quản lý và người lao động có trách nhiệm liên đới với nhau. Lực lượng quản lý có trách nhiệm lựa chọn sản lượng trong ngày một cách khoa học và cung cấp mức lương hợp lý. Đổi lại, nhân viên phải làm việc trong một ngày một cách công bằng.

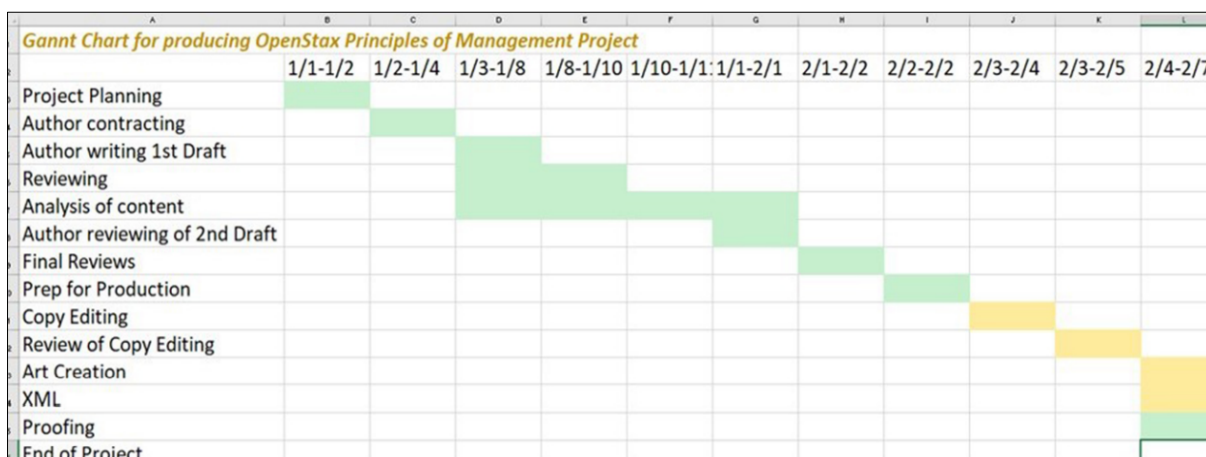
Nguyên tắc của Quản trị khoa học
Một, họ phát triển một khoa học cho từng yếu tố trong công việc của một người, thay thế cho quy tắc ngón tay cái.
Hai, Họ chọn lọc, đào tạo, dạy dỗ và phát triển người lao động một cách khoa học, trong khi trước đây họ chỉ chọn công việc của riêng mình và đào tạo bản thân tốt nhất có thể.
Ba, Họ chân thành hợp tác với người lao động để đảm bảo tất cả công việc được thực hiện theo các nguyên tắc khoa học đã được phát triển.
Bốn, Có sự phân chia công việc gần như bình đẳng và trách nhiệm giữa quản lý và những người lao động. Lực lượng quản lý tiếp quản tất cả các công việc phù hợp với bản thân hơn người lao động. Trong khi trong quá khứ, hầu như tất cả công việc và phần lớn trách nhiệm được giao cho người lao động.

Bảng 3.2. Nguyên tắc của Quản trị khoa học

Những người ủng hộ quan điểm của Taylor

Ngoài công trình đột phá về quản trị khoa học, Taylor còn thu hút được rất nhiều nhân tài, những người đã hỗ trợ anh ta trong nghiên cứu của mình. Cá nhân quan trọng đầu tiên là nhà toán học Carl G. Barth (1860–1939). Barth đã có hai đóng góp đáng chú ý. Đầu tiên là công trình của ông về sự mệt mỏi của nhân viên. Ông đã cố gắng để tìm ra những khía cạnh khiến một nhân viên mệt mỏi. Điều thứ hai, ông đã sử dụng thước loga để tính toán độ dài của thép cần được cắt. Thước logo là một loại thước có dải trượt ở giữa. Nó giúp bạn có thể thực hiện các phép tính nhanh chóng và chính xác. Barth đã phát triển một chiếc thước để cắt thép. Trước phát minh của Barth, nhân viên được yêu cầu thực hiện các phép tính toán phức tạp mới xác định được lượng thép cần cắt. Thông thường, họ đoán, điều này dẫn đến rất nhiều lỗi và lãng phí. Tuy nhiên, với thước loga, số lượng lỗi và chi phí liên quan giảm đáng kể.

Một người có đóng góp đáng chú ý khác cho các phương pháp của Taylor là Henry Gantt (1861–1919), người đã phát triển biểu đồ Gantt, cho phép kiểm soát tốt hơn và chính xác hơn quá trình sản xuất. Biểu đồ Gantt, được minh họa trong Hình 3.4, theo dõi những gì đáng lẽ phải được thực hiện so với những gì đã thực sự được thực hiện. Gantt đưa ra hai nguyên tắc cho biểu đồ của ông: Thứ nhất, đo lường thời gian cần thiết để hoàn thành một hoạt động. Thứ hai, sử dụng không gian trên biểu đồ để thể hiện một cách trực quan số lượng hoạt động lẽ ra phải được hoàn thành trong một khoảng thời gian. Ngày nay, thứ gần nhất với biểu đồ Gantt là hệ thống lập lịch trình. Các biểu đồ này cho phép người quản lý xem các dự án đang tiến triển như thế nào, thực hiện các bước để xem liệu chúng có đúng tiến độ hay không và theo dõi ngân sách. Gantt cũng đi tiên phong trong hệ thống tiền thưởng cho nhân viên, trong đó nhân viên được thưởng khi hoàn thành nhiệm vụ được giao.



Hình 3.4. Biểu đồ Gantt

Những người tiếp theo có đóng góp quan trọng cho hệ thống quản trị khoa học của Taylor là Frank (1868–1924) và Lillian Gilbreth (1878–1972), 40 tuổi. Đó là một cặp đôi đôi đã từng cạnh tranh và cũng từng hợp tác với Taylor. Frank Gilbreth là một thợ nề. Trước khi nghe về Taylor, ông đã bắt đầu tìm cách để hạn chế sự mệt mỏi của bản thân và mong muốn đặt được nhiều viên gạch hơn một cách hiệu quả. Không giống như Taylor, Gilbreth quan tâm đến các nghiên cứu động tác, trong đó ông sẽ quay phim các chuyển động khác nhau khi một người làm việc. Ví dụ, Gilbreth đã tổng hợp tất cả các chuyển động của bàn tay thành một tổ hợp 17

chuyển động cơ bản. Sau đó, Gilbreth đã tính toán cách thức hiệu quả nhất để thực hiện một công việc. Gilbreth quay phim nhân viên thực hiện nhiều công việc khác nhau, bao gồm công việc đóng gạch, thư ký và thậm chí là chơi bóng chày.

Lillian Gilbreth có thể không phải là người khởi xướng phong trào tâm lý học công nghiệp, nhưng bà đã mang lại một yếu tố con người vào việc nghiên cứu và thực hành quản lý với sự đào tạo và cái nhìn sâu sắc của bà. Bà khẳng định rằng để hiểu được cách làm việc tốt hơn, chúng ta phải hiểu người lao động. Ví dụ, dưới sự quản trị khoa học, hiểu nhân viên đã trở thành một nguyên tắc cơ bản trong việc lựa chọn nhân viên cho các nhiệm vụ cụ thể và thúc đẩy họ. Mục tiêu là để mỗi người phát triển hết khả năng của mình bằng cách củng cố các đặc điểm cá nhân, khả năng đặc biệt và kỹ năng của mình. Sau khi Frank Gilbreth qua đời, Lillian Gilbreth chuyển hướng tập trung vào việc tăng hiệu suất trong nước và trong quá trình đó, bà thiết kế nhà bếp hiện đại.

Một số hạn chế của Taylor

Taylor là một nhà quản lý độc lập với sứ mệnh chuyển đổi càng nhiều người sang quản trị khoa học càng tốt. Bất chấp niềm tin và sự nhiệt thành của mình, những ý tưởng của Taylor vẫn chưa được hiểu rõ và ông đã thu hút nhiều kẻ thù hơn là những người ủng hộ. Trước hết, Taylor thu hút sự thù địch từ các công đoàn bởi lẽ ông đã chống lại họ; ông tin rằng công đoàn chia rẽ nhân viên và lực lượng quản lý. Không những vậy, Taylor còn thu hút sự thù địch từ những người lao động vì ông so sánh họ với vợ con người và những loài thú khác. Cuối cùng, Taylor đã phải hứng chịu sự ngờ vực và thù địch từ lực lượng quản lý bởi lẽ ông chỉ trích họ vì những thất bại trong quản lý trước đây. Có thể nói, Taylor có một tính cách khó gần và tức giận với tất cả mọi người.

Bên cạnh đó, Taylor đã mắc một số sai lầm. Quản trị khoa học không phải là một lý thuyết tổng thể về quản lý, mà là một hệ thống quản lý được thiết kế cho các nhà quản lý tuyến đầu, những người giám sát. Nhìn chung ông đã bỏ qua việc xây dựng chiến lược thực thi. Ông không xem người lao động với tư cách con người, mà nhìn nhận họ như công cụ, máy móc được điều khiển. Mặc dù ông nhận thức được sự căng thẳng giữa các nhóm (giai cấp), nhưng ông tin rằng động cơ tiền tệ có thể vượt qua áp lực này. Điều này khiến ông bỏ qua các khía cạnh con người trong việc quản lý người lao động, như cảm xúc, tính cách và thái độ.

Mặc dù Taylor chắc chắn là một người còn nhiều thiếu sót, nhưng những lời chỉ trích trên không làm giảm bớt những đóng góp to lớn của ông. Taylor đã thay đổi đáng kể các phương thức quản lý và tạo ra thế giới quản trị hiện đại. Các nhà nghiên cứu sau này cũng không thể thay thế Taylor, mà chỉ bổ sung thêm cho ông. Điều đáng chú ý ở Taylor không chỉ là những quan điểm đúng đắn của ông trong bối cảnh thời đại đó, mà là tầm nhìn của ông vẫn tiếp tục có ý nghĩa và tầm ảnh hưởng sâu rộng đến tận ngày nay.

Kiểm tra kiến thức

1. Liệt kê những đóng góp của Taylor và các cộng sự của ông.
2. Taylor đã thay đổi cách quản lý như thế nào?

3.5. Quản lý hành chính và quan liêu

Cách quản lý hành chính và quan liêu bổ sung cho quản trị khoa học?

Cùng thời với Taylor, Henri Fayol (1841–1925) và Max Weber (1864–1920) đã đóng góp bổ sung cho bốn nguyên tắc quản trị khoa học của Taylor. Trong khi Taylor tập trung vào các nhà quản lý tuyến đầu, những người trực tiếp quản lý người lao động, thì Fayol tập trung vào các nhà quản lý hàng đầu, những người xây dựng chiến lược, còn Weber tập trung vào các nhà quản lý cấp trung, những người thực thi chiến lược. Mặc dù Taylor, Fayol và Weber nhìn nhận quản lý từ các góc nhìn khác nhau, nhưng cả ba quan điểm đều nhấn mạnh sự cần thiết của một hệ kiểm soát các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Henri Fayol từng là một giám đốc điều hành mỏ người Pháp. Ông đã thực hiện phần lớn công việc học thuật của mình sau Chiến tranh Pháp-Phổ thời kỳ 1870–1871. Fayol đã tìm cách phát triển lý thuyết hành chính để tăng hiệu suất với mong muốn làm cho nền kinh tế Pháp mạnh mẽ hơn. Cũng giống Taylor, Fayol đánh giá cao kiến thức và kinh nghiệm hơn truyền thống. Tuy nhiên, khác với Taylor, Fayol tập trung vào quản lý tổng thể công ty, thay vì các nhiệm vụ cá nhân liên quan đến việc thực hiện công việc kinh doanh của một công ty. Fayol tập trung vào các tương tác xã hội tổng thể của một công ty. Và lời giải thích cho sự khác biệt này là Taylor quan tâm đến hành vi và hiệu suất của nhân viên, mối quan tâm của người quản lý tuyến đầu. Còn, Fayol tập trung vào việc chỉ đạo và điều phối toàn bộ tổ chức, là mối quan tâm của người quản lý cao cấp. Một sự khác biệt đáng chú ý nữa giữa hai người, là Taylor nhấn mạnh đến việc trao đổi bằng tiền, trong khi Fayol nhận ra rằng con người làm việc vì những lí do khác ngoài tiền bạc. Đóng góp lớn nhất của Fayol là ông đã tìm cách phát triển một phương pháp hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao thiết lập hướng đi cho công ty.

Fayol đưa ra ba nguyên lý chính về quản lý. Đầu tiên, Fayol nhấn mạnh sự cần thiết của sự thống nhất trong cách chỉ đạo, tức là ban quản lý của một công ty chỉ nên nói bằng một giọng nói. Ở thời Taylor, thường xuyên có tình trạng một nhân viên nhưng lại có tới tám người quản lý cho anh ta biết cách thực hiện một nhiệm vụ. Fayol rất coi trọng sự linh hoạt và nhận ra rằng các cơ quan quyền lực phải có trách nhiệm gắn liền với nó. Theo đó, ông nhấn mạnh rằng lực lượng quản lý nên duy trì sự thống nhất chỉ huy, điều này đảm bảo rằng mỗi người giám sát sẽ giải thích cho mỗi nhân viên trong nhóm hoặc bộ phận của mình cần tập trung vào khía cạnh công việc nào. Mỗi người giám sát nhận được chỉ đạo và thông tin từ những người quản lý trực tiếp và sẽ chuyển thông tin đó xuống dưới.

Đóng góp đáng chú ý thứ hai của Fayol là ông cho rằng người lao động, ngoài tiền lương ra, còn tập trung vào các khía cạnh xã hội của công việc. Taylor đã nhận thức rõ về những khía cạnh xã hội và áp lực của công việc, nhưng ông đã tìm cách hạn chế chúng. Trong khi đó, Fayol lại tìm cách sử dụng chúng cho công việc kinh doanh bằng cách phát triển esprit de corps (một đoàn thể đặc biệt) giữa những người lao động. Esprit de Corps đề cập đến sự gắn kết của người lao động trong một đơn vị hoặc bộ phận nhất định, với cam kết của họ đối với các mục tiêu cá nhân và đồng nghiệp ngay cả khi đối mặt với nghịch cảnh và niềm tự hào mà một người cảm thấy khi là thành viên của tổ chức. Fayol nhấn mạnh giao tiếp là một phương tiện để tạo ra tình cảm và cam kết đối với mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức.

Một khía cạnh quan trọng thứ ba trong công trình của Fayol là ông nhấn mạnh khái niệm công lý trong một tổ chức. Ông quan niệm rằng một tổ chức phải quyết định các vấn đề một cách công bằng và bình đẳng. Bằng cách này, các nhà quản lý có thể hạn chế thành kiến và cảm xúc cá nhân ảnh hưởng đến quyết định của họ.

Những ý tưởng của Fayol ngày nay được gọi là Fayolism, hay lý thuyết hành chính. Fayolism

bao gồm 14 nguyên tắc quản lý. 14 nguyên tắc nêu rõ các loại nhiệm vụ mà các nhà quản lý phải thực hiện. 14 nguyên tắc này vẫn được sử dụng cho đến ngày nay, nhưng cách chúng được sử dụng thay đổi tùy theo trình độ công nghệ và văn hóa của một công ty. Ví dụ, một xã hội coi trọng kết quả cá nhân sẽ có các hệ thống lương thưởng khác với những hệ thống tập trung vào kết quả của tập thể hoặc nhóm.

14 nguyên tắc quản lý của Fayol bao gồm:

1. Phân chia công việc
2. Thẩm quyền và trách nhiệm
3. Kỷ luật
4. Thống nhất chỉ huy
5. Thống nhất phương hướng
6. Quyền lợi cá nhân đặt dưới lợi ích chung
7. Thù lao
8. Tập trung hóa
9. Chuỗi vô hướng
10. Trật tự
11. Công bằng
12. Ổn định nhiệm vụ
13. Sáng kiến - người lao động cần được cung cấp mức độ tự do cần thiết để xây dựng và thực hiện các kế hoạch.
14. Tinh thần đoàn kết

Bên cạnh 14 nguyên tắc, Fayol xác định được thêm 5 chức năng của quản lý:

1. Lập kế hoạch
2. Tổ chức
3. Bố trí nhân sự
4. Kiểm soát
5. Chỉ huy

Mỗi chức năng mô tả việc quản lý nên làm hàng ngày. Chức năng của quản lý đã có sự thay đổi qua các năm, nhưng vẫn dựa trên cơ sở của Fayol. Ông đã mô tả rất rõ một người quản lý làm gì và mối quan hệ giữa mỗi hoạt động.

Max Weber là một nhà xã hội học người Đức. Ông đã có những đóng góp đáng kể bổ sung cho hệ thống quản lý của Taylor, cũng như các ngành kinh tế và xã hội học nói chung. Weber đã thực hiện phần lớn công trình của mình vào đầu những năm 1890 và sau năm 1904 khi ông bắt đầu viết trở lại. Các nhà xã hội học quý trọng Weber nhiều đến mức, họ coi ông như một người cha đẻ trong lĩnh vực này.

Weber nhấn mạnh rằng các nhà khoa học xã hội chỉ có thể hiểu tập thể bằng cách hiểu hành động của từng cá nhân. Một trong những hành vi cá nhân mà Weber đã nghiên cứu là ba kiểu lãnh đạo: thống trị lôi cuốn (gia đình và tôn giáo), thống trị truyền thống (chế độ gia trưởng và chế độ phong kiến) và sự thống trị của pháp luật (luật pháp hiện đại, nhà nước và bộ máy quan liêu). Sự đóng góp của Weber đối với quản lý là sự phát triển và hiểu biết về mô hình lãnh đạo theo chủ nghĩa duy lý hợp nhấn mạnh rằng các nhà lãnh đạo nên đưa ra quyết định dựa trên luật pháp, tiền lệ và quy tắc hơn là ý thích cá nhân. Weber đã đi xa hơn các học giả trước đó và mô tả lý do tại sao chúng ta thấy sự xuất hiện của quan liêu và các phản ứng đối với nền công nghiệp hóa.

Theo Weber, cả công cuộc công nghiệp hóa và cuộc cách mạng giao thông vận tải đều cho phép mở rộng lĩnh vực cần được quản lý. Nhu cầu đối với quản lý gia tăng, cùng số lượng lĩnh vực và con người cần được quản lý đã tạo sự cần thiết của bộ máy quan liêu, một hệ thống các quy tắc cố định được quản lý một cách công bằng. Nền kinh tế thị trường mở rộng đòi hỏi nền hành chính hiệu quả hơn. Đồng thời, sự xuất hiện của các cải tiến về giao thông và thông tin liên lạc cũng đã giúp cải thiện quản lý hành chính.

Đóng góp đáng chú ý nhất mà Weber cung cấp cho quản lý là việc tạo ra bộ máy quan liêu hiện đại. Các nguyên tắc của Weber về bộ máy quan liêu lý tưởng được thể hiện. Mặc dù người Trung Quốc cổ đại đã tạo ra bộ máy quan liêu đầu tiên, nhưng sự khác biệt đáng chú ý của bộ máy quan liêu của Weber là các quyết định được đưa ra trên cơ sở chính thức, thay vì dựa trên những gì một nhà quản lý cảm thấy là đúng. Weber nhấn mạnh rằng trình độ kiến thức nên là cơ sở của việc tuyển dụng và thăng chức trong bộ máy hành chính, chứ không phải là điều kiện gia đình. Thái độ này trái ngược hoàn toàn với các chính sách và thực tiễn thời đó ở cả Châu Âu và Hoa Kỳ, trong đó nhấn mạnh đến hoàn cảnh sinh đẻ. Weber cũng nhấn mạnh rằng các quan chức cần đưa ra quyết định dựa trên các quy tắc hơn là ý tưởng bất chợt. Từ quan liêu có ý nghĩa tiêu cực trong tâm trí người đọc hiện đại, nhưng nó là một cải tiến lớn so với những gì đã xảy ra trước đây. Trước Weber, lực lượng quản lý không có trách nhiệm đưa ra lời giải thích tại sao họ đưa ra quyết định cụ thể, họ cũng không cần đưa ra quyết định dựa trên các quy tắc cụ thể nào. Tuyển dụng và thăng chức lúc đó cũng dựa trên chế độ chuyên quyền, rất khác với chế độ nhân tài hiện đại ngày nay.

Nguyên tắc của chế độ quan liêu lý tưởng:

1. Vai trò chuyên môn hóa
2. Tuyển dụng dựa trên thành tích
3. Các nguyên tắc thống nhất về sắp xếp việc làm, thăng chức và chuyển chuyển
4. Sự nghiệp dựa trên cấu trúc lương có hệ thống
5. Hệ thống phân cấp, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình

6. Tuân theo các quy tắc nghiêm ngặt của kỷ luật và kiểm soát
7. Quy tắc chung chiếm ưu thế
8. Thẩm quyền cá nhân

Tuy nhiên, phương pháp quản lý mới này có một số nhược điểm. Một bộ máy quan liêu có thể bảo vệ các quan chức khỏi trách nhiệm và sáng kiến cá nhân. Thậm chí tệ hơn, nó có thể khiến họ sẵn sàng phạm tội. Nhà xã hội học người Mỹ Robert K. Merton cho rằng trong một bộ máy quan liêu, các quy tắc có thể trở nên quan trọng hơn cả mục tiêu. Merton đã viết:

Một bộ máy quan liêu hiệu quả đòi hỏi độ tin cậy của phản ứng và sự tận tâm tuyệt đối đối với các quy định. Sự tận tâm như vậy đối với các quy tắc biến, chúng thành các quy tắc tuyệt đối; không còn gắn liền với mục tiêu. Điều này cản trở sự thích nghi trong các điều kiện đặc biệt nằm ngoài dự kiến của những người đã viết ra các quy tắc chung. Do đó, những quy tắc này được cho là kém hiệu quả trong một số tình huống cụ thể. Các thành viên nhóm chưa tách khỏi những quy tắc hiếm khi có thể nhận thức được đầy đủ về bất cập nói trên. Những quy tắc này theo thời gian trở nên tượng trưng, chứ không đi được vào thực tế công việc.

Một vấn đề khác là bộ máy quan liêu chú trọng quá nhiều vào thẩm quyền pháp lý, đến mức bỏ qua một số yếu tố quan trọng. Yếu tố đầu tiên là luật quan liêu thường không hoàn chỉnh do các vấn đề trong giao tiếp và hiểu biết. Các hợp đồng có xu hướng bị bỏ dở hơn là được hoàn thành. Không có hợp đồng hay bộ luật nào có thể xem xét đầy đủ mọi kết quả hay sự kiện. Vấn đề thứ hai là các tổ chức quan liêu đã bỏ qua thẩm quyền giữa các cá nhân và thường chỉ dựa vào lý trí và logic để ra quyết định. Thường thì mọi người theo một người quản lý vì sở thích cá nhân thay vì khía cạnh pháp lý của quyền hạn. Do đó, các nhà quản lý chỉ sử dụng quyền hạn hợp pháp để đạt được hiệu suất sẽ thực sự bị hạn chế về hiệu suất mà họ đáng lẽ ra có thể thu được.

Cả Fayol và Weber đều có những đóng góp đáng kể trong việc quản lý. Ý tưởng của Fayol là nền tảng của chiến lược hiện đại, bởi lẽ ông cố gắng hiểu những hoạt động mà các nhà quản lý nên làm. Ý tưởng của ông giúp lực lượng quản lý hiểu về các vai trò khác nhau mà người quản lý cần đảm nhận để đảm bảo sự hợp tác của người lao động. Tương tự như vậy, ý tưởng của Weber có thể được nhận thấy rất rõ ràng trong Quản trị nguồn nhân lực. Ở chỗ, các nhà quản lý nên đưa ra quyết định dựa trên chính sách hơn là ý thích. Chúng ta có thể thấy rằng ý tưởng của cả hai người về cấu trúc và phạm vi quyền lực tiếp tục có ảnh hưởng lớn trong quản lý hiện nay.

Kiểm tra kiến thức

1. Fayol và Weber đã có những đóng góp gì?
2. Hãy so sánh công trình của Fayol và Weber với Taylor.
3. Ý tưởng về cấu trúc và phạm vi quyền lực là gì?

3.6. Phong trào quan hệ con người

Elton Mayo tác động đến lý thuyết quản trị như thế nào? Và phong trào quan hệ con người đã ảnh hưởng như thế nào đến lý thuyết quản trị hiện tại?

Phong trào quan hệ con người là một phản ứng tự nhiên đối với một số vấn đề liên quan đến quản trị khoa học và cái nhìn chưa được xã hội hóa của người lao động, bỏ qua các khía cạnh xã hội của công việc. Chìa khóa hợp nhất đặc điểm của Taylor, Weber và Fayol là những ý tưởng về hiệu suất được tạo ra thông qua các cải tiến về hoạt động, pháp lý và hành chính. Một trong những giả định chính là nhấn mạnh vào tính duy lý. Theo quản trị khoa học, có một logic đối với các hành động: thẩm quyền chính thức và tri thức là các chất xúc tác chính của động lực tại nơi làm việc. Quản trị khoa học có xu hướng giảm thiểu tác động của áp lực xã hội lên các mối quan hệ giữa con người với nhau. Phong trào quan hệ con người đề cao quản trị khoa học bởi vì nó thừa nhận rằng thái độ, nhận thức và mong muốn của mọi người đóng một vai trò quan trọng đối với hiệu suất tại nơi làm việc. Ví dụ, với cách tiếp cận này, các nhà quản lý bắt đầu nhận ra rằng việc giải quyết tranh chấp khó hơn so với những gì quản trị khoa học mô tả.

Sự khác biệt chính giữa lý thuyết quản trị khoa học và lý thuyết quan hệ con người là lý thuyết quan hệ con người đã thừa nhận các *yếu tố xã hội là nguồn sức mạnh tại nơi làm việc*. Trong khi Taylor nhận ra sự tồn tại của áp lực xã hội trong một tổ chức, ông đã tìm cách giảm bớt áp lực này thông qua tiền lương. Fayol cũng thừa nhận sự tồn tại của các vấn đề xã hội, nhưng ông nhấn mạnh cam kết với tổ chức như một kỹ thuật quản lý hơn là cam kết của người lao động với nhau hoặc với cấp trên của họ. Weber lại tập trung vào nhà nước pháp quyền và tin rằng luật pháp và các quy định sẽ định hướng xã hội và các tập đoàn. Tuy nhiên, ông đã không nhận ra điều gì sẽ xảy ra khi các quy tắc bị phá vỡ. Fayol và Weber đã không nhận ra vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong một tổ chức và không xem xét kỹ tại sao người lao động tuân thủ yêu cầu. Phong trào quan hệ con người đã bổ sung thêm nhiều yếu tố xã hội vào các công trình nghiên cứu và lý thuyết về công việc.

Có lẽ không có nghiên cứu nào bị hiểu lầm nhiều như các nghiên cứu tại Hawthorne. Các nghiên cứu tại Hawthorne là nghiên cứu có ảnh hưởng, bị hiểu lầm và bị chỉ trích nhiều nhất trong tất cả các ngành khoa học xã hội. Truyền thuyết kể rằng Elton Mayo (1880–1949) đã nghiên cứu và phát triển lý thuyết quan hệ con người dựa trên thí nghiệm năm 1924–1932. Thí nghiệm này ông đã tiến hành tại nhà máy Hawthorne của Công ty Western Electric ở Cicero Illinois. Tuy nhiên, có rất ít truyền thuyết là thật. Sự thật phức tạp và khó hiểu hơn rất nhiều. Hầu hết các sách giáo khoa đều cho rằng Mayo đã nghiên cứu và thực hiện các nghiên cứu. Tuy nhiên, chuyện này đều là hư cấu. Các nghiên cứu bắt đầu bởi các học giả từ Viện Công nghệ Massachusetts. Và thực tế, Mayo đã không tham gia cho đến năm 1927. Tuy nhiên, tầm nhìn của Mayo về Hawthorne đã thống trị văn học.

Giai đoạn đầu tiên của nghiên cứu tại Hawthorne được gọi là nghiên cứu chiếu sáng, và nó tìm cách đo lường tác động của ánh sáng đến năng suất. Nghiên cứu không đi được đến kết luận cuối cùng, vì có quá nhiều biến số khác, ngoài ánh sáng, ảnh hưởng đến năng suất của nhân viên. Do đó, các nhà nghiên cứu không thể xác định tại sao năng suất tăng lên. Giai đoạn thứ hai của nghiên cứu được gọi là tiếp xúc - lắp ráp - kiểm tra. Những thí nghiệm ở giai đoạn này được thực hiện trong một căn

phòng để kiểm tra tác động của các điều kiện làm việc như thời gian nghỉ, thời gian làm việc, bữa trưa do công ty cung cấp và phương thức thanh toán có ảnh hưởng đến năng suất. Họ đã chọn sáu nữ công nhân trẻ vào đội sản xuất công tắc chuyển tiếp điện thoại. Những người phụ nữ này vẫn còn ở độ tuổi khá trẻ và chưa có dự định kết hôn trong thời gian gần. Một người phụ nữ được chỉ định thu thập các bộ phận để làm công tắc, mỗi người trong nhóm năm người phụ nữ còn lại được chỉ định lắp ráp một phần của công tắc. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng sản lượng có xu hướng tăng lên bất kể biến số nào được điều chỉnh. Tuy nhiên, hiện tượng trốn việc vẫn xảy ra trong quá trình thử nghiệm. Đáng ngạc nhiên là sau khi hai công nhân bị sa thải vì vấn đề sức khỏe và lập gia đình, sản xuất càng tăng thêm. Kết quả đã khiến các nhà nghiên cứu ngạc nhiên, bởi lẽ họ đã mong chờ sản lượng sẽ giảm.

Các giám đốc điều hành tại Hawthorne đã tìm đến Elton Mayo, một nhà tâm lý học người Úc từ Đại học Harvard, để giải thích các kết quả khó hiểu của nghiên cứu. Hầu hết những tranh cãi liên quan đến các nghiên cứu tại Hawthorne bắt nguồn từ sự “nhúng tay” của Mayo. Mayo nhận thấy rằng sản lượng có thể tăng lên nếu ban lãnh đạo hiểu được vai trò của thái độ của từng người lao động đối với công việc, cũng như ảnh hưởng của thái độ nhóm đối với hành vi. Mayo đưa ra giả thuyết rằng các vấn đề xã hội và sự chú ý của người giám sát đối với những vấn đề nêu trên đóng một vai trò trong việc tăng sản lượng. Phụ nữ tại Hawthorne được trao quyền tự do trong công việc, bao gồm cả việc đưa ra đề xuất liên quan đến điều kiện làm việc của họ. Nhiều phụ nữ tại Hawthorne cảm thấy rằng họ đặc biệt và họ tin rằng nếu thực hiện tốt nhiệm vụ lắp ráp rơ le, họ sẽ được lực lượng quản lý của công ty đối xử tốt hơn. Ngoài ra, những người phụ nữ Hawthorne trở nên rất thân thiện với nhau. Sự kết nối trong nhóm và sự gia tăng về mức độ hài lòng với công việc đã dẫn đến việc hiệu suất tăng. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy rằng động cơ tài chính cũng là một yếu tố quan trọng thúc đẩy hiệu suất.

Nghiên cứu thứ ba, được gọi là nghiên cứu về phòng nối dây ngân hàng, được thực hiện từ năm 1931 đến năm 1932. Thay vì được chọn để thành lập một nhóm mới, đối tượng tham gia nghiên cứu về phòng nối dây ngân hàng là các nhóm có những hành vi xấu. Bất kể các động cơ về tài chính, các thành viên trong nhóm quyết định rằng họ sẽ chỉ sản xuất 6.000 đến 6.600 kết nối mỗi ngày. Công nhân sản xuất nhiều hơn sẽ bị tẩy chay hoặc đánh vào cánh tay để giảm sản lượng. George Homans đã tóm tắt sự khác biệt trong kết quả của thí nghiệm tiếp sức lắp ráp và phòng đấu dây ngân hàng:

“Cả hai nhóm đều phát triển một tổ chức xã hội không chính thức, nhưng trong khi Ngân hàng Wiremen được tổ chức trong sự đối đầu với quản lý, thì các nhà lắp ráp tiếp sức được tổ chức với sự hợp tác của ban quản lý để theo đuổi một mục đích chung. Kết quả là cách tiếp cận của cả hai nhóm đều có hai mặt: một mặt hạn chế sản lượng và mặt khác thúc đẩy sự gia tăng và ổn định của sản lượng. Những điều tương phản này đem lại những bài học riêng.”

Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng sự hình thành của bè phái đã tạo ra những quy tắc ngầm đối với người lao động trong một nhóm. Theo Homans, các công nhân cũng đã tìm đến một trong những người quản lý nhằm kiểm soát hoạt động sản xuất. Phát hiện rằng ban lãnh đạo có thể liên minh với lực lượng lao động để hạn chế sản xuất là một đóng góp đáng chú ý đối với tư duy quản trị lúc bấy giờ. Nó cho thấy

quyền hạn quản lý có thể bị phá vỡ nếu người quản lý không đồng ý với chính sách quản lý người lao động.



Hình 3.5. Nhà máy điện Hawthorne

Các nghiên cứu tại Hawthorne đã kiểm tra những ảnh hưởng của sự khác biệt trong điều kiện làm việc (chẳng hạn như thời gian và tần suất nghỉ giải lao) đến năng suất. Thuật ngữ này có tên từ các thí nghiệm được thực hiện tại nhà máy Điện Tây Hawthorne, nằm tại Cicero, Illinois. Những nghiên cứu này đã lan truyền ý tưởng rằng thái độ ảnh hưởng đến hiệu suất. (Nguồn: Flickr/Tác phẩm này thuộc phạm vi công cộng ở Hoa Kỳ vì được xuất bản ở Hoa Kỳ từ năm 1923 đến năm 1977 mà không có thông báo bản quyền)

Các nghiên cứu có ý nghĩa gì? Ở một mức độ nào đó, những nghiên cứu này khá vô nghĩa vì chúng không chứng minh được điều gì. Thật vậy, chúng đã được gọi là vô giá trị về mặt khoa học. Một số lỗi trong nghiên cứu mà họ mắc phải là: có quá nhiều biến bị thao túng; kích thước mẫu quá nhỏ; các quan sát được thu thập một cách ngẫu nhiên; các nhà nghiên cứu tại Hawthorne xem các thí nghiệm qua lăng kính cá nhân. Họ đã mắc sai lầm khi cho rằng mức lương ảnh hưởng không đáng kể đến người lao động, trong khi trên thực tế, tiền lương là một động lực quan trọng. Tuy nhiên, những lời chỉ trích này bỏ qua hai sự thật về các nghiên cứu tại Hawthorne. Đầu tiên là các nghiên cứu Hawthorne là nghiên cứu đầu tiên tập trung vào thực tế

cuộc sống làm việc của người lao động. Đây là một thay đổi đáng chú ý trong nghiên cứu xã hội học. Thứ hai, các nghiên cứu này đã đặt nền móng cho những nghiên cứu sau này, qua đó khẳng định thái độ của người lao động đóng vai trò quan trọng đối với kết quả công việc. Một phát hiện quan trọng khác liên quan đến vai trò của người giám sát. Nhiều hành vi, thái độ và cảm xúc của người lao động bắt nguồn từ hành động của người giám sát. Căng thẳng và mệt mỏi không chỉ là phản ứng đối với điều kiện vật chất, mà còn là kết quả của các tương tác với người giám sát và đồng nghiệp. Cuối cùng, các nghiên cứu tại Hawthorne đã chỉ ra rằng động lực làm việc là một chức năng của nhiều yếu tố, bao gồm lương thưởng, các mối quan hệ xã hội, ý nghĩa, sở thích và thái độ.

Barnard và "Vùng chấp nhận "

Chester Barnard (1886–1961) là chủ tịch của Công ty Điện thoại Bell ở New Jersey. Với tư cách là chủ tịch, ông đã dành một khoảng thời gian đáng kể để thực hiện nghiên cứu. Barnard từng là sinh viên tại Harvard, và thông qua các mối quan hệ của mình ở đó, ông đã tìm hiểu về một số nghiên cứu công nghiệp đang diễn ra. Đóng góp đáng chú ý của ông là một cuốn sách có tên là *"The Functions of the Executive"* (tạm dịch: *"Các chức năng của nhà điều hành"*). Barnard lập luận rằng mục đích của

một giám đốc điều hành là để tối đa hóa nguồn lực từ các thành viên trong tổ chức bằng cách đảm bảo họ thực hiện công việc của mình, cũng như đảm bảo sự hợp tác giữa các nhóm khác nhau trong tổ chức. Chức năng đáng chú ý khác của một giám đốc điều hành là tuyển dụng và giữ chân những nhân viên tài năng. Barnard đã định nghĩa một tổ chức là sự phối hợp có ý thức giữa hai hoặc nhiều người. Lưu ý rằng sự phối hợp này có khả năng không kéo dài quá lâu. Điều này giải thích lý do tại sao nhiều công ty không tồn tại trong thời gian dài.

Barnard tin rằng các giám đốc điều hành sử dụng quyền hạn tốt nhất thông qua giao tiếp và các biện pháp khuyến khích. Thông tin liên lạc trong một tổ chức cần được truyền tải thông qua kênh liên lạc xác định và người lao động cần có quyền tiếp cận với kiến thức và thông tin. Giao tiếp phải rõ ràng, trực tiếp và trung thực để các thành viên của một tổ chức hiểu những gì đang được mong đợi ở họ.

Barnard nhấn mạnh một số kết quả quan trọng liên quan đến các biện pháp khuyến khích. Một số khuyến khích của ông phản ánh sự dịch chuyển hướng tới phong trào quan hệ con người với các kết quả xã hội nhưng vẫn nhấn mạnh việc người lao động làm việc vì tiền lương. Khuyến khích đầu tiên là phải có tiền lương và các giá trị vật chất khác để khuyến khích hiệu suất và sản xuất tốt hơn. Khuyến khích thứ hai là nên có những khuyến khích phi vật chất, chẳng hạn như sự công nhận. Khuyến khích thứ ba là điều kiện làm việc lý tưởng. Khuyến khích thứ tư và cuối cùng là người lao động nên cảm thấy tự hào và tìm được ý nghĩa trong công việc họ làm. Barnard tin rằng sự kết hợp của các yếu tố trên sẽ đảm bảo sự hợp tác và đóng góp từ các thành viên tổ chức.

Mặc dù những phát hiện của ông về các chức năng điều hành, giao tiếp và khuyến khích là rất quan trọng, nhưng đóng góp lớn nhất của Barnard là cái ông gọi là “vùng chấp nhận” (“zone of indifference”). Ý tưởng phía sau vùng chấp nhận là người lao động sẽ tuân thủ các mệnh lệnh nếu họ trung lập với chúng. Điều này không có nghĩa là họ phải đồng ý hoặc ủng hộ các yêu cầu. Thay vào đó, vùng chấp nhận cho thấy rằng công nhân chỉ cần có sự quan tâm tối thiểu đến mệnh lệnh để tuân theo và người lao động sẽ tuân theo lệnh do khuynh hướng tự nhiên. Vùng trung lập có thể đạt được thông qua các yếu tố sau. Đầu tiên, người lao động phải có năng lực để tuân thủ các đơn đặt hàng. Thứ hai, người lao động phải hiểu rõ yêu cầu. Thứ ba, mức độ ưu tiên phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Để cả quản lý và nhân viên có thể hợp tác với nhau, lợi ích của họ phải được đồng bộ. Thứ tư, mệnh lệnh không được trái với niềm tin cá nhân của một cá nhân. Barnard đã đưa ra lời giải thích tại sao nhân viên không phải lúc nào cũng tuân theo mệnh lệnh.

Follett và vấn đề giải quyết xung đột

Mary Parker Follett (1868–1933) đã tìm ra cách áp dụng các nguyên lý của phong trào quan hệ con người để giải quyết một số vấn đề của quản trị khoa học. Follett là một nhà khoa học chính trị của Harvard. Sau khi tốt nghiệp từ Harvard, với những hạn chế đối với phụ nữ, bà đã bắt tay vào lĩnh vực công tác xã hội. Bà tiếp tục xuất bản các tác phẩm về triết học và khoa học chính trị. Nhưng dựa trên các mối quan hệ công việc của mình, bà sớm chuyển hướng theo cộng đồng Taylor (Taylor society), một nhóm dành riêng cho các nguyên tắc quản trị khoa học. Thời gian sau trong sự nghiệp của mình, bà chuyển hướng sang kinh doanh. Theo ghi chép của

Wren và Bedeian, nếu xét về thời gian, thì Follett thuộc về thời đại quản trị khoa học, nhưng về mặt trí tuệ thì bà lại thuộc phong trào quan hệ con người.

Phần lớn tác phẩm của Follett đã bị mọi người bỏ qua trong nhiều năm vì chúng quá độc đáo hoặc vì bà là phụ nữ. Hoặc cũng có khả năng là vì cả hai lí do trên. Ý tưởng của bà ít được chấp nhận trong giai đoạn này bởi vì trong thời kì này, lãnh đạo chỉ coi công nhân là công cụ. Trọng tâm của bà là làm thế nào để giảm xung đột. Đóng góp của Follett là bà chỉ ra rằng ban lãnh đạo nên tính đến các mối quan tâm của xã hội khi giao dịch với người lao động.

Bà đặt câu hỏi cho ban lãnh đạo: Làm thế nào để chúng ta tạo ra sự thống nhất trong hành động? Làm thế nào để chúng ta giúp người lao động có cuộc sống đầy đủ hơn, giàu có hơn? Làm thế nào để chúng ta đóng góp vào thành công của nhóm? Bà lập luận rằng hành vi cá nhân bị ảnh hưởng bởi và ảnh hưởng đến những người khác trong nhóm. Theo đó, bà cho rằng một nguyên tắc phối hợp là rất cần thiết để có sự tương tác liên tục của tất cả các yếu tố. Ý của bà là cả quản lý và nhân viên đều phải hiểu quan điểm của người khác. Bà tìm cách để cả quản lý và nhân viên cùng chia sẻ quyền lực với nhau, thay vì kiểm soát lẫn nhau. Ngoài ra, không giống như Weber, mà đồng tình nhiều hơn với Taylor, bà tin rằng quyền lực phải dựa trên kiến thức và chuyên môn

Follett cũng cho rằng có một số cách để giải quyết xung đột. Đầu tiên là để một bên chi phối bên còn lại. Trong thể chi phối, một bên sẽ ra lệnh và đưa ra các điều kiện thỏa thuận. Follett nhận ra có rất ít các tình huống trong cuộc sống cho phép điều này. Và đối với nhiều công ty, cách tiếp cận này đòi hỏi họ phải gánh chịu những chi phí xã hội vì lực lượng lao động không bằng lòng. Giải pháp thứ hai là thỏa hiệp. Trong một thỏa hiệp, không bên nào đạt được chính xác mọi thứ mình muốn và điều tốt nhất mà mỗi bên có thể làm đi đến một kết quả mà mọi người đều đồng tình. Vấn đề với cách tiếp cận này là cả hai bên đều từ bỏ những gì họ thực sự muốn và đồng ý với điều họ có thể chấp nhận. Trong một thỏa hiệp, không bên nào cảm thấy vui vẻ. Cách thứ ba để giải quyết xung đột là tích hợp, xảy ra khi mỗi bên đưa ra ưu tiên của mình và cố gắng đạt được thỏa thuận. Follett đã cung cấp một ví dụ về tích hợp:

Một ngày, ở thư viện của Harvard, trong một căn phòng nhỏ, một người muốn mở cửa sổ. Tôi lại muốn đóng cửa sổ lại. Chúng tôi đã mở cửa sổ ở phòng bên cạnh nơi không có ai ngồi.

Có thể bạn sẽ nghĩ tình huống này sẽ được xếp vào sự thỏa hiệp. Nhưng nếu xem xét kĩ lưỡng, bạn sẽ thấy là Follett muốn cửa sổ đóng, còn bạn học của bà lại muốn cửa sổ được mở. Vấn đề là cửa sổ không nhất thiết phải được mở ở đúng căn phòng nơi hai người đang ngồi. Bằng cách sắp xếp lại vấn đề, họ đã đưa ra được một giải pháp thỏa đáng cho cả hai bên.

Kiểm tra kiến thức

1. Các nghiên cứu của Hawthorne, Barnard và Fayol đã đóng góp như thế nào cho tư duy quản trị?
2. Công trình của Follett và Mayo đã đóng góp gì cho tư duy quản trị?

3.7. Quản trị theo tình huống và quản trị hệ thống

Quản trị theo tình huống và quản trị hệ thống đã thay đổi tư duy quản trị như thế nào?

Những năm 1950 và 1960 chứng kiến sự ra đời của hai trường phái vừa cạnh tranh, lại vừa bổ sung cho cách tiếp cận quản trị khoa học và quan hệ con người. Trường phái tư tưởng đầu tiên là trường phái hệ thống. Một số nhà lãnh đạo của trường phái hệ thống là Kenneth Boulding, Daniel Katz, Robert Kahn và Ludwig von Bertalanffy. Những nhà lãnh đạo này đến từ các lĩnh vực khác nhau (tâm lý học, kinh tế học, xã hội học và thậm chí cả sinh học) và cố gắng giải thích cách các yếu tố bên ngoài quyết định kết quả quản lý. Mục đích chính đằng sau các nghiên cứu của trường phái hệ thống là để hiểu các điều kiện bên ngoài mà các tổ chức phải đối mặt và cách xử lý những điều kiện này. Hiểu một cách ngắn gọn, thì các nhà lý thuyết hệ thống coi các công ty là một hệ thống mở, nghĩa là một hệ thống tương tác với môi trường của nó. Trong trường hợp này, môi trường tương tác với công ty và chấp nhận các nguồn lực có giá trị từ công ty. Ví dụ, Apple gom các bộ phận thô của Apple. Thông qua kiến thức, quy trình, công cụ và tài nguyên, Apple sử dụng các bộ phận này và tạo ra một thứ có giá trị đối với khách hàng của mình, sau đó người tiêu dùng mua sản phẩm cuối cùng. Ngoài việc cung cấp nguồn tài chính cho công ty, khách hàng còn cung cấp cho công ty thông tin — cụ thể là thông tin về việc họ có thích sản phẩm đủ nhiều để mua nó hay không.

Vấn đề mà quản trị hệ thống đặt ra là các hành động của nhà quản lý là sản phẩm của các yếu tố bên ngoài. Ví dụ, nếu bạn là một nhà quản lý nhân sự, các hành động bạn thực hiện được xác định bởi luật lao động. Luật yêu cầu các tập đoàn phải có các bài kiểm tra vừa nhất quán vừa đáng tin cậy. Khi người quản lý vi phạm điều này luật, công ty có thể sẽ phải đối mặt với một vụ kiện. Tương tự như vậy, quy luật cung và cầu xác định mức lương mà công ty sẽ cung cấp cho người lao động. Nếu công ty trả lương cao hơn thị trường, thì họ có thể mong chờ sẽ chọn được những ứng cử viên tốt nhất. Ngược lại nếu lương họ trả thấp hơn thị trường, họ có thể gặp khó khăn trong việc tìm kiếm người lao động chất lượng. Từ góc độ chiến lược, cách các công ty cạnh tranh với nhau, được quyết định một phần bởi môi trường bên ngoài nói chung. Ví dụ, khả năng bán iPhone của Apple bị hạn chế bởi các yếu tố bên ngoài, bao gồm công nghệ, nhà cung cấp, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Mỗi điện thoại Android được bán ra đều giới hạn số lượng iPhone mà Apple có thể bán.

Một trường phái khác đã đóng góp vào tư duy quản trị trong thời gian này là trường phái *quản trị theo tình huống* (contingency theory). Trước thời kì phát triển của trường phái quản trị theo tình huống, các học giả tìm kiếm một cách quản lý tốt nhất. Trường phái quản trị theo tình huống đã thay đổi quan điểm này bằng cách nhận định rằng không tồn tại quy tắc quản lý chung. Các yếu tố bên trong và bên ngoài tạo ra các tình huống độc đáo, và mỗi tình huống đòi hỏi một cách phản ứng. Phản ứng thích hợp trong một tình huống có thể không hiệu quả trong một tình huống khác. Tuyên bố quan trọng của trường phái quản trị theo tình huống là "nó phụ thuộc". Một trong những nhà lý thuyết chính của trường phái này là Joan Woodward, một học giả người Anh đã thực hiện công trình của mình trong những năm 1950 và 1960. Bà lập luận rằng các yếu tố có sự thay đổi, chẳng hạn như công nghệ, đóng một vai trò quan trọng trong việc người lao động sẽ được đào tạo như thế nào. Ví dụ, một trong những chủ đề chính trong quản lý ngày nay là người lao động nên được đào tạo tốt.

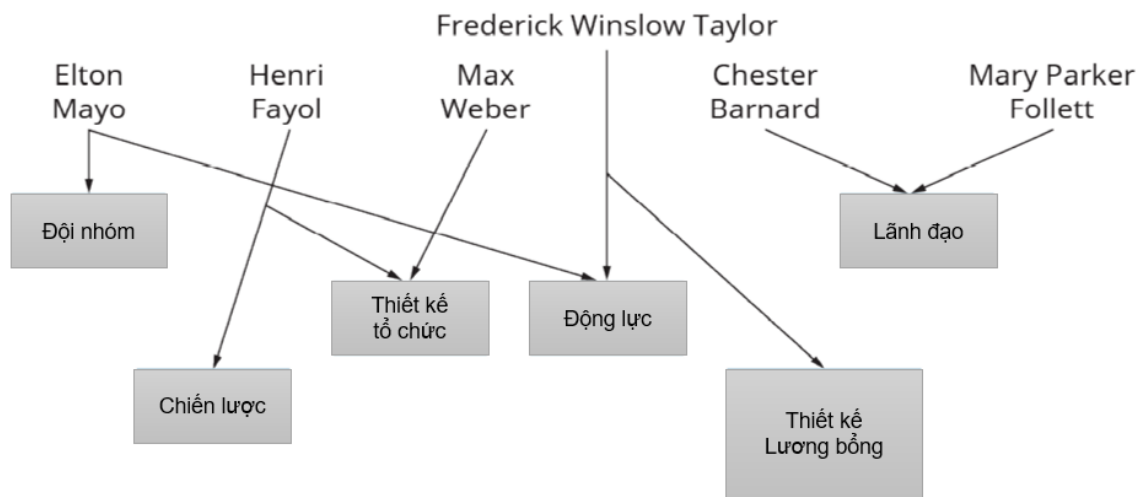
Woodward sẽ lập luận rằng đối với các công việc ít sử dụng công nghệ, thì điều này có thể không quan trọng nhưng đối với những công việc đòi hỏi trình độ công nghệ cao, thì đào tạo sẽ là điều cần thiết.

Quản trị hiện đại

Từ những năm 1970 đến nay, chúng ta có thể thấy đan xen các trường phái tư duy quản trị khác nhau. Một trong các cách tiếp cận chính đối với quản lý hiện đại là sự phát triển của các lý thuyết quản trị. Khi mọi người nghe từ lý thuyết, họ thường cho rằng nó ám chỉ điều gì đó không thực tế và không liên quan đến cuộc sống thực. Thực tế, lý thuyết là một dự đoán và một lời giải thích. Từ những năm 1970, khái niệm lý thuyết được nhắc đến khá nhiều trong các tài liệu quản lý và đã được nghiên cứu nghiêm ngặt hơn. Những kiến thức được khám phá trong cuốn sách này về các khái niệm như chiến lược, hành vi tổ chức, Quản trị nguồn nhân lực và lý thuyết tổ chức phần lớn có nguồn gốc từ những năm 1970. Ví dụ, khi bạn bắt đầu công việc thiết kế, bạn sẽ học về mô hình thiết kế công việc của Hackman và Oldham, được đưa ra lần đầu tiên vào năm 1975. Các kiến thức về quản lý đã được bồi đắp trong suốt 40 năm qua nhờ sự đóng góp của các nhà nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, tâm lý học và xã hội học.

Dựa trên các nghiên cứu trong khoảng 40 năm qua, các học giả như Jeffrey của Đại học Stanford, Pfeffer hiện đã đề xuất ý tưởng về *quản trị dựa trên bằng chứng (evidence-based management)*. Ý tưởng ở đây là áp dụng những cách quản lý đã được thử nghiệm. Theo một cách nào đó, điều này đưa chúng ta trở lại với Taylor và nhu cầu về quản lý dựa trên khoa học. Ý tưởng là thực hiện đề xuất quản lý thực hành đã được thử nghiệm. Theo nhiều cách, điều này đưa chúng ta trở lại với Taylor và sự cần thiết phải dựa trên cơ sở khoa học. Một lần nữa, các nhà tư tưởng tìm cách sử dụng nghiên cứu chính thức để loại bỏ các kỹ thuật quản lý không tốt đã được khuyến nghị trong vài năm qua.

Hình 3.6 cho thấy mối quan hệ giữa nhà tư tưởng khác nhau. Từ Taylor và những người khác, chúng ta đã tìm hiểu về các kết quả cơ bản của quản lý, kiểm soát nguồn nhân lực và một số khía cạnh của động lực. Từ Fayol và Barnard, chúng tôi bắt đầu phát triển các khái niệm liên quan đến quản lý chiến lược và quyền hạn. Mary Parker Follett đã cung cấp những hiểu biết sâu sắc về khả năng lãnh đạo. Elton Mayo và các cộng sự của ông đã khởi đầu cho lĩnh vực hành vi tổ chức. Công trình của họ tiếp tục tác động đến các lĩnh vực động lực, căng thẳng và thiết kế công việc. Weber đã tạo bước khởi đầu cho thiết kế tổ chức và tầm quan trọng của quyền hạn.



Hình 3.6 Sự phát triển của tư tưởng quản trị

Kiểm tra kiến thức

1. Quản trị hệ thống và quản trị theo tình huống có đóng góp gì?
2. Ý tưởng của quản trị dựa trên bằng chứng là gì?



Các thuật ngữ chính

14 nguyên tắc quản lý do Henri Fayol đề xuất.

Adam Smith Adam Smith đã đề xuất các ý tưởng về phân công lao động, chuyên môn hóa và điều phối trong một công ty.

Carl G. Barth Carl G. Barth (1860–1939), nhà toán học, đã phát minh chiếc thước loga để tính chiều dài thép cần cắt.

Chester Barnard Chester Barnard (1886–1961) cho rằng mục tiêu của điều hành là tối đa hóa nguồn lực của các thành viên trong tổ chức bằng cách bảo đảm rằng họ thực hiện công việc của mình và có sự hợp tác giữa các nhóm khác nhau trong tổ chức.

Thỏa hiệp Trong một thỏa hiệp, không bên nào đạt được điều mình muốn. Điều tốt nhất mà mỗi bên có thể nhận được là những gì mỗi bên có thể cũng đồng ý.

Trường phái quản trị theo tình huống Trường phái quản trị này cho rằng không có quy luật chung nào trong quản trị, do có rất nhiều biến số ảnh hưởng đến các mối quan hệ và tạo ra các tình huống riêng biệt, và rằng mỗi tình huống đòi hỏi một phản ứng khác nhau.

Thống trị Khi thống trị, một bên sẽ quyết định các điều khoản trong thỏa thuận.

Elton Mayo Elton Mayo (1880–1949) đã nghiên cứu và phát triển lý thuyết quan hệ con người dựa trên một thí nghiệm tại nhà máy Hawthorne về cách quản lý công nhân và cải thiện sản xuất.

Năm chức năng của quản lý Được tạo bởi Henri Fayol, bao gồm: lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự, kiểm soát và chỉ huy.

Frank và Lillian Gilbreth Đóng góp lớn nhất của họ là nghiên cứu về chuyển động.

Frederick Winslow Taylor Taylor được coi là cha đẻ của quản trị khoa học.

Hammurabi Bộ luật Hammurabi là danh sách của 282 luật quy định nhiều loại hành vi, bao gồm các giao dịch kinh doanh, hành vi nhân sự, quan hệ giữa các cá nhân, các hình phạt và nhiều kết quả khác.

Henri Fayol Lý thuyết quản trị của Fayol là tuyên bố tổng quát đầu tiên về lý thuyết quản trị.

Henry Gantt Henry Gantt (1861–1919) đã phát triển biểu đồ Gantt, đảm bảo cho quá trình kiểm soát.

Cách mạng công nghiệp Cách mạng Công nghiệp diễn ra từ khoảng năm 1760 đến năm 1900 và chứng kiến sự xuất hiện của các nhà máy hiện đại.

Tích hợp Khi tích hợp, cả hai bên đều nêu rõ ưu tiên của mình và cố gắng đạt được thỏa thuận.

Thời kì Phục hưng Ý Thời kỳ Phục hưng Ý là một bước tiến lớn về kiến thức và học tập có tác động lớn đến kinh tế và kinh doanh.

Joan Woodward Một học giả người Anh đã thực hiện công trình của mình trong những năm 1950 và 1960. Bà lập luận rằng các yếu tố có sự thay đổi, chẳng hạn

nghệ, đóng một vai trò quan trọng trong việc người lao động sẽ được đào tạo như thế nào

Mary Parker Follett Mary Parker Follett (1868–1933) đã tìm ra cách sử dụng các nguyên lý của mối quan hệ giữa con người để giải quyết một số vấn đề của khoa học quản lý.

Max Weber Weber cho rằng các hoạt động tổ chức nên được chính quy hóa và hợp pháp hóa.

Bộ máy quan liêu hiện đại Các quyết định nên được đưa ra trên cơ sở chính thức, thay vì những cảm nhận của một nhà quản lý. Weber nhấn mạnh rằng kiến thức nên là cơ sở của việc tuyển dụng và thăng chức, chứ không phải là hoàn cảnh gia đình.

Nghiên cứu động tác Nghiên cứu về công việc thông qua quay phim.

Nebuchadnezzar Nebuchadnezzar (605 TCN – c. 562 TCN) là người tiên phong trong việc phát triển các biện pháp khuyến khích. Trong đó ông đã trao phần thưởng lớn hơn cho những công nhân làm việc hiệu quả.

Hệ thống mở Một hệ thống mở tương tác với môi trường để có được tài nguyên.

Tôn Tử (Sun Tzu) đã phát triển các phân chia đơn vị, các cấp bậc quyền lực khác nhau và sử dụng màu sắc để phối hợp giữa các đơn vị.

Thống nhất chỉ huy Thống nhất chỉ huy nhấn mạnh rằng mỗi công nhân chỉ nên có một người giám sát.

Vùng chấp nhận Người lao động sẽ tuân thủ các mệnh lệnh nếu họ có thái độ trung lập với chúng. Điều này không có nghĩa là họ phải đồng ý với các đơn đặt hàng. Thay vào đó vùng chấp nhận cho thấy rằng người lao động chỉ đơn thuần cần trung lập với một mệnh lệnh để tuân theo nó.



Tóm tắt kiến thức

3.1 Nguồn gốc sơ khai của quản trị

Mô tả quản trị trong thế giới cổ đại

Chúng ta có thể theo dõi khái niệm quản lý từ sự phát triển của nó dưới thời người Sumer. Người Sumer đã cung cấp các khái niệm về văn bản và lưu trữ hồ sơ cho phép nền kinh tế đô thị phát triển, từ đó dẫn đến việc thành lập các doanh nghiệp nhỏ. Người Ai Cập đã tiên phong trong các ý tưởng chuyên môn hóa lao động, Tầm hạn quản trị và hệ thống cấp bậc chỉ huy. Tôn Tử đã phát triển các phân mục, nhiều thứ hạng quyền lực và sự phối hợp. Người Hy Lạp và La Mã đã mở lối xây dựng các tập đoàn và phường hội hiện đại.

3.2. Thời kỳ Phục hưng Ý

Thời kỳ Phục hưng Ý đã ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của thuyết quản lý?

Các cuộc Thập tự chinh và những du khách khác nhau đã mang lại những kiến thức mới từ xã hội Hồi giáo và xã hội Trung Quốc. Ngoài ra, có một sự tái khám phá về thương mại trên khắp châu Âu. Những yếu tố này đã dẫn đến sự thiết lập thời kỳ Phục hưng diễn ra đầu tiên ở Ý. Sự phát triển của báo in đã chứng kiến sự phân bố

những ý tưởng này trên khắp châu Âu. Thời kỳ Phục hưng chứng kiến sự bùng nổ trở lại của thương mại. Thời kỳ Phục hưng cũng chứng kiến sự phát triển ý tưởng về tập đoàn và kế toán kép. Trên thực tế, một số công ty đa quốc gia đầu tiên có nguồn gốc từ thời Phục hưng Ý.

3.3. Cách mạng Công nghiệp

Cách mạng Công nghiệp đã ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của thuyết quản lý?

Cách mạng Công nghiệp là sản phẩm của sự kết hợp nhiều yếu tố, bao gồm sự truyền bá học hỏi từ thời Phục hưng Ý, sự cải tiến của phương tiện giao thông, cuộc Cách mạng thị trường và công nghệ. Ngoài ra, các học giả như Adam Smith đã cung cấp các ý tưởng về phân công lao động, chuyên môn hóa và sự phối hợp trong một tập đoàn, cho phép phát triển các nhà máy. Sự chuyển dịch kinh tế này tạo ra nhu cầu về các nhà quản lý.

3.4. Cách quản trị của Taylor

Frederick Winslow Taylor đã tạo tác động như thế nào đến các lý thuyết về quản lý và làm thế nào hiệu suất quản lý ảnh hưởng đến các lý thuyết về quản lý hiện nay.

Taylor là người đã bổ sung phương pháp khoa học vào việc quản lý. Ông đã phát triển bốn nguyên tắc quản trị khoa học và khái niệm nghiên cứu thời gian. Henry Gantt đã phát triển biểu đồ nổi tiếng của mình, cho phép quản lý để theo dõi những gì đã được thực hiện và những gì phải được thực hiện. Frank và Lillian Gilbreth đã bổ sung thêm nghiên cứu động tác cho nghiên cứu về quản lý thời gian của Taylor.

3.5. Quản lý hành chính và quan liêu

Cách quản lý hành chính và quan liêu bổ sung cho quản trị khoa học?

Henri Fayol và Max Weber đã có những đóng góp đáng kể trong việc phát triển tư duy quản trị. Fayol tập trung vào các nhà quản lý cấp cao. Trong khi đó, Weber tập trung vào các nhà quản lý cấp trung. Lý thuyết quản trị của Fayol là lý thuyết đầu tiên tuyên bố chính thức về lý thuyết quản trị. Ông nhấn mạnh sự cần thiết của hành động tập thể và tầm nhìn từ cấp trên đối với sự quản lý. Weber đã phát triển ý tưởng rằng hoạt động của các tổ chức nên được chính quy hóa và hợp pháp hóa trong.

3.6. Phong trào quan hệ con người

Elton Mayo tác động đến lý thuyết quản trị như thế nào? Và phong trào quan hệ con người đã ảnh hưởng như thế nào đến lý thuyết quản trị hiện tại?

Elton Mayo đã nhấn mạnh vai trò của các động lực phi tiền tệ và thái độ ở nơi làm việc. Barnard đã phát triển ý tưởng về vùng chấp nhận. Follett đã phát triển các cách để giải quyết xung đột mà không dùng đến sự thỏa hiệp hay thống trị.

3.7. Quản trị theo tình huống và quản trị hệ thống

Quản trị theo tình huống và quản trị hệ thống đã thay đổi tư duy quản trị như thế nào?

Quản trị hệ thống đã phát triển quan niệm rằng quản lý là một hệ thống mở. Nơi các tổ chức tương tác với môi trường để có được tài nguyên. Vì các tổ chức đòi hỏi các nguồn lực từ môi trường, nên điều này hạn chế những gì người quản lý có thể làm.

Trường phái quản lý ứng biến cho rằng không tồn tại quy luật chung trong quản lý, vì có quá nhiều biến số ảnh hưởng đến các mối quan hệ. Quản trị hiện đại dựa trên các học thuyết.



Câu hỏi ôn tập

1. Các nền văn minh cổ đại đã có những đóng góp gì cho tư duy quản trị?
2. Thời kì Phục hưng đóng vai trò gì trong việc hình thành tư duy quản trị?
3. Cách mạng Công nghiệp đã thay đổi việc kinh doanh và nền kinh tế như thế nào?
4. Quản trị khoa học là gì? Quản trị khoa học khác với các kỹ thuật quản lý trước đó như thế nào?
5. Ai là những người đóng góp chính cho quản trị khoa học?
6. Hãy mô tả các nghiên cứu tại Hawthorne. Elton Mayo có phải là một nhà nhân văn không?
7. Vùng chấp nhận là gì?
8. Mô tả quan niệm giải quyết xung đột của Follett.
9. Lý thuyết về hệ thống mở nói gì về quản lý?
10. Trường phái quản trị theo tình huống là gì?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn thấy học giả nào là người tạo ra ảnh hưởng lớn nhất? Bạn sẽ làm gì để vận dụng những cách tiếp cận của họ vào công việc quản lý của bạn?
2. Dựa vào bài đọc trên, hãy bảo vệ hoặc phản bác tuyên bố được đưa ra trong một báo cáo: *“Quản lý là một công việc phi đạo đức vì nó thao túng người lao động”*.
3. Học giả nào được kể tên trên đây có quan điểm phù hợp nhất với quan điểm của bạn về vai trò của quản lý?

MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG, BÊN NGOÀI CỦA TỔ CHỨC VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Hình 4.1. Free-Photos/ Pixabay/CC BY 0, được sửa đổi từ ảnh gốc của Ivan Mlinaric

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Xác định môi trường bên ngoài của tổ chức.
2. Xác định các lực lượng bên ngoài đương đại gây áp lực cho các tổ chức.
3. Xác định các loại cấu trúc tổ chức khác nhau và điểm mạnh và điểm yếu của chúng.
4. Giải thích cách những tổ chức được tổ chức để đáp ứng các cơ hội và mối đe dọa thị trường bên ngoài.
5. Xác định sự phù hợp giữa văn hóa tổ chức và môi trường bên ngoài.
6. Xác định các xu hướng môi trường, nhu cầu và cơ hội mà các tổ chức phải đối mặt.

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Jeff Bezos của Amazon

Giá trị thị trường của Amazon được ước tính là 1 nghìn tỷ đô la Mỹ vào năm 2018. Công ty được công nhận là công ty sáng tạo nhất trong danh sách năm 2017 của Fast Company, chiếm 44% tổng số thương mại điện tử của Hoa Kỳ trong năm đó—khoảng 4% tổng số của Hoa Kỳ doanh số bán lẻ. Giá trị thị trường của Amazon lớn hơn tổng giá trị vốn hóa thị trường của Walmart, Target, Best Buy, Nordstrom, Kohl's, JCPenney, Sears và Macy's. Jeff Bezos, người sáng lập và lãnh đạo, đã thực hiện thành công điều mà hầu hết các công ty lớn đều thất bại:

kết hợp quy mô khổng lồ với sự linh hoạt để nắm bắt các cơ hội từ bên ngoài. Doanh số bán hàng đạt 100 tỷ USD vào năm 2015 trong khi giá cổ phiếu tăng hơn 300% trong 5 năm qua. Công ty có kế hoạch tạo ra hơn 50.000 việc làm mới bắt đầu từ năm 2018. Bezos đã kết hợp chiến lược của mình là tiếp cận hầu như không giới hạn số lượng khách hàng trực tuyến trong khi vẫn duy trì các trung tâm phân phối trên đất liền bằng cách sử dụng tư cách thành viên 99 đô la mỗi năm—119 đô la vào năm 2018 của Prime. Stephenie Landry, phó chủ tịch Amazon, tuyên bố rằng Prime đã tiếp cận 49 thành phố ở bảy quốc gia. Hơn 100 triệu người trong năm 2018 đăng ký dịch vụ Prime. Cô lưu ý rằng doanh nghiệp chỉ phải trả lời hai câu hỏi từ khách hàng: “Bạn có thứ tôi muốn không, và bạn có thể lấy nó cho tôi khi tôi cần không?” Câu trả lời dường như là có, đặc biệt là với chiến lược của Bezos về việc có những người máy công nghệ cao đã sẵn sàng làm việc cùng với nhân viên con người - giống như một “nhà máy của tương lai”.

Chiến lược thương mại kỹ thuật số của Bezos đã đưa công ty trở thành công ty dẫn đầu về thương mại bán lẻ. Chiến lược kỹ thuật số của Amazon sử dụng tư cách thành viên Prime được cung cấp và hỗ trợ bởi các trung tâm phân phối trên đất liền; Prime chiếm khoảng 60% tổng giá trị đồng đô la của tất cả hàng hóa được bán trên trang web. Con số đó bao gồm 60 triệu khách hàng ở Hoa Kỳ sử dụng Prime và chi 2.500 đô la cho Amazon hàng năm. Một nghiên cứu về 3.000 doanh nghiệp độc lập, một nửa trong số đó là các nhà bán lẻ, đã liệt kê sự cạnh tranh từ Amazon là mối quan tâm hàng đầu của họ. Hết ngành này đến ngành khác đang bị chiến lược của Bezos phá vỡ, một số bị thay thế. Anh ấy đã nói, “Mọi người đều muốn giao hàng nhanh. Giá thấp. Tôi nghiêm túc về điều này. Công việc của chúng tôi là cung cấp trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng và đó là điều được mong muốn trên toàn thế giới”.

Tuy nhiên, Amazon phải đối mặt với những thách thức như chi phí vận chuyển cao (hơn 11 tỷ đô la hàng năm), áp lực đối với nhân viên (đặc biệt là những người làm việc trong nhà kho từng bị chỉ trích vì điều kiện làm việc tồi tệ), các nhà thầu vận chuyển đình công đòi tăng lương và giảm khối lượng công việc, và khả năng có nhiều quy định của chính phủ hơn (đặc biệt là liên quan đến việc bổ sung máy bay không người lái làm phương thức giao hàng), cũng như áp lực phải nộp nhiều thuế hơn. Bezos đã phản bác những lập luận này bằng cách bổ sung thêm nhiều công việc toàn thời gian ở các thành phố khác nhau, hứa hẹn cải thiện điều kiện làm việc, hỗ trợ không gian cộng đồng cho công chúng và quan trọng nhất là đóng góp cho nền kinh tế Mỹ.

Nguồn:

- <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-26/amazon-eyes-second-biggest-market-cap-surging-past-microsoft>. Nô-ê Robischon, (2017).
- Tại sao Amazon là công ty sáng tạo nhất thế giới năm 2017, <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>; L. Thomas, (2018).
- Nghiên cứu mới cho biết Amazon chiếm 4% tổng doanh số bán lẻ của Mỹ trong năm 2017, <https://www.cnbc.com/2018/01/03/amazon-grabbed-4-percent-of-all-us-retail-sale- trong-2017-new-study.html>

Các tổ chức và ngành kinh tế lại đứng trước ngã ba đường khi phải đối mặt với những yêu cầu môi trường bên ngoài mới và đầy thách thức. Các công ty đặc biệt như Amazon, trong trường hợp mở đầu là Apple, Netflix và Google/Alphabet Inc. làm ví dụ minh họa cho các mô hình kinh doanh đang phát triển kết hợp đổi mới chiến lược, năng lực công nghệ và sự linh hoạt về văn hóa tổ chức, không chỉ đáp ứng nhu cầu môi trường bên ngoài mà còn định hình chúng.

Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp với mô hình kinh doanh truyền thống đã thất bại hoặc không thành công về mặt chiến lược, hoạt động và tổ chức do không nhận ra và/hoặc thích ứng với môi trường bên ngoài đang thay đổi. Những công ty đã từng thành công nhưng không lường trước được và sau đó thích nghi với những thay đổi như vậy bao gồm Blockbuster, Toys R Us, Borders, Sun Microsystems, Motorola, Digital Equipment Corporation, Polaroid và Kodak, đó chỉ là một vài cái tên. Một ví dụ về các xu hướng và lực lượng môi trường bên ngoài đương đại hiện đang thách thức sự tồn tại và hiệu quả của các tổ chức bao gồm:

- Công nghệ kỹ thuật số và trí tuệ nhân tạo (AI): Phần mở rộng của AI giúp tự động hóa chuỗi giá trị của một công ty, do đó tăng tốc và tăng cường các hoạt động và dịch vụ hiệu quả cho khách hàng—như ví dụ điển hình của Amazon. Một cuộc khảo sát hiện tại cho thấy 59% các tổ chức đang thu thập thông tin để phát triển các chiến lược AI, trong khi những tổ chức khác đang tiến tới thử nghiệm và/hoặc áp dụng các giải pháp AI để cạnh tranh nhanh hơn và ít chi phí hơn.¹ Tuy nhiên, cũng có những rủi ro đi kèm với các công ty kết hợp các công nghệ kỹ thuật số và trực tuyến mới mà không có các biện pháp bảo mật đầy đủ. Ví dụ: một số công nghệ trực tuyến mới hơn có thể khiến các hệ thống vận hành dễ bị tấn công mạng và thao túng quy mô lớn. Hacking hiện là một “nghề” bất hợp pháp và đang diễn ra đối với những người có khả năng làm tê liệt các tổ chức truy cập dữ liệu của họ trừ khi họ trả tiền chuộc. Mặc dù hack không phải là mới, nhưng nó ngày càng phổ biến và gây chết người, thậm chí đe dọa an ninh quốc gia. Bằng chứng từ cuộc bầu cử tổng thống Hoa Kỳ giữa Donald Trump và Hillary Clinton chỉ ra rằng tin tặc quốc tế đã ảnh hưởng đến quá trình bầu cử trực tuyến của Hoa Kỳ. Vào năm 2020, một cuộc tấn công mạng lớn đã xâm nhập vào nhiều bộ phận của chính phủ liên bang Hoa Kỳ, bao gồm Bộ An ninh Nội địa, Bộ Tư pháp, Kho bạc, Năng lượng và Bộ Quốc phòng. Tuy nhiên, tương lai của hầu hết các doanh nghiệp là sử dụng một số loại công nghệ kỹ thuật số và AI.
- Sự ra đời của các công nghệ chuỗi khối (blockchain) đang làm gián đoạn các hoạt động mới của ngành. Blockchain không phải là một công nghệ duy nhất; đó là “một kiến trúc cho phép những người dùng khác nhau thực hiện các giao dịch và sau đó tạo một bản ghi không thể thay đổi về các giao dịch đó.” Đó là một cuốn sổ cái điện tử công khai, hoạt động tương tự như một cơ sở dữ liệu quan hệ, cho phép chia sẻ dữ liệu một cách minh bạch giữa những người dùng khác nhau và tạo ra một bản ghi không thể thay đổi về các giao dịch của họ, mỗi bản ghi được đóng dấu thời gian và được liên kết với bản ghi trước đó.” Những phát minh công nghệ này sẽ tiếp tục ảnh hưởng đến hầu hết mọi quy trình kinh doanh từ mua sắm đến quản lý pháp lý. Ngành ngân hàng đã và đang sử dụng nó. Nó làm tăng tốc độ, bảo mật và độ chính xác của các giao dịch.

- Các mô hình kinh doanh giá trị gia tăng về kinh tế và văn hóa của nền kinh tế chia sẻ sử dụng công nghệ thông tin để đạt được lợi thế cạnh tranh. Các công ty như Airbnb và Uber đã mở ra các mô hình kinh doanh mới đã phá vỡ các ngành bất động sản, khách sạn, taxi và các ngành khác. Loại bỏ lớp quản lý trung gian trong các giao dịch để tăng hiệu quả và sự hài lòng của khách hàng đồng thời cắt giảm chi phí thông qua việc sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông xã hội sẽ tiếp tục. Xu hướng này đã có tác động tích cực và đột phá đối với các công ty. Nhiều khách hàng có khả năng được hưởng lợi; các doanh nghiệp với mô hình kinh doanh lỗi thời và không hiệu quả đã thất bại hoặc gặp khó khăn trong việc thích nghi.
- Dịch chuyển trong học tập và thông tin học tập. Xác định, tuyển dụng và giữ chân nhân tài là rất quan trọng đối với các tổ chức. Một cuộc khủng hoảng đang gia tăng đối với thể hệ hiện tại—tài năng tương lai—là sự gia tăng liên tục của học phí, nợ sinh viên của các cơ sở giáo dục Đại học và tính chất thay đổi của công việc. Với sự ra đời của các nguồn tài nguyên trực tuyến, việc sinh viên tương lai không có khả năng chi trả sẽ tạo ra cả khủng hoảng và cơ hội cho các tổ chức giáo dục Đại học truyền thống. Mặc dù bằng cử nhân vẫn là một yêu cầu đối với nhiều công ty tuyển dụng nhân tài cấp cao cần thiết, nhưng các nguồn trực tuyến như Khan Academy, Udacity và Coursera đang được công nhận và hợp pháp trong việc cung cấp cho sinh viên khó khăn về tài chính cơ hội tìm việc làm ở cấp độ đầu vào. Trong khi nhiều sinh viên có kỹ năng cao hơn và các chuyên gia hiện có thể không tham gia vào xu hướng này, các công ty tìm cách trả lương thấp hơn trong khi cung cấp các điều kiện làm việc linh hoạt đang thu hút sinh viên.^{3\} Một lần nữa, giáo dục Đại học tư nhân, phi lợi nhuận và thậm chí vì- lợi nhuận mà các tổ chức giáo dục thích nghi, đổi mới và quản lý môi trường bên ngoài của họ vẫn chưa được nhìn thấy.
- Đạo đức, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và tính bền vững. Tham nhũng, nói dối và lừa đảo đã và đang tiếp tục là một phần của bối cảnh các chính phủ cũng như các tập đoàn khu vực công và tư nhân. Tuy nhiên, nhận thức của công chúng thông qua các phương tiện truyền thông xã hội và trực tuyến đã đánh thức người tiêu dùng và các tập đoàn về những nguy cơ và nhược điểm sắp xảy ra của các hoạt động phi pháp và phi đạo đức của một số tập đoàn lớn. Và các vấn đề môi trường bên ngoài, một phần do con người tạo ra, chẳng hạn như ô nhiễm và biến đổi khí hậu buộc các công ty phải chịu trách nhiệm chia sẻ chi phí liên quan đến những vấn đề này.

Ví dụ nhỏ về các lực lượng bên ngoài mạnh mẽ này minh họa áp lực liên tục mà các công ty gặp phải để đổi mới trong ngành của họ. Các lý thuyết, khái niệm và nguyên tắc cơ bản được trình bày trong chương này để giúp giải thích các yếu tố của môi trường bên ngoài và cách các tổ chức và tập đoàn có thể tổ chức và đang tổ chức để tồn tại và phát triển trong thế kỷ 21.

4.1. Môi trường bên ngoài của tổ chức

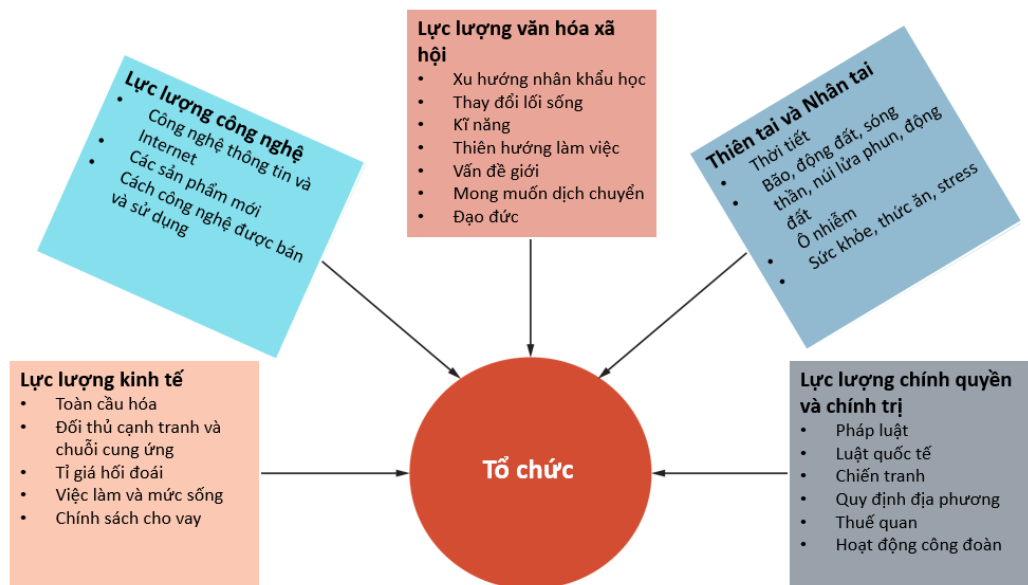
Xác định môi trường bên ngoài của tổ chức

Để thành công và phát triển, các tổ chức phải thích ứng, khai thác và phù hợp với các lực lượng trong môi trường bên ngoài của họ. Tổ chức là những nhóm người được thành lập với nhau một cách có chủ ý nhằm phục vụ một mục đích thông qua

các mục tiêu và kế hoạch có cấu trúc và phối hợp. Như vậy, các tổ chức hoạt động trong các môi trường bên ngoài khác nhau và được tổ chức và cấu trúc bên trong để đáp ứng các nhu cầu và cơ hội cả bên ngoài lẫn bên trong. Các loại tổ chức khác nhau bao gồm phi lợi nhuận, vì lợi nhuận, công cộng, tư nhân, chính phủ, tự nguyện, gia đình sở hữu và điều hành, và giao dịch công khai trên các sàn giao dịch chứng khoán. Các tổ chức thường được gọi là công ty, công ty, tập đoàn, tổ chức, cơ quan, hiệp hội, nhóm, tập đoàn và tập đoàn.

Mặc dù loại hình, quy mô, phạm vi, vị trí, mục đích và sứ mệnh của một tổ chức đều giúp xác định môi trường bên ngoài mà tổ chức đó hoạt động, tổ chức đó vẫn phải đáp ứng các yêu cầu và tình huống của môi trường đó để tồn tại và phát triển. Chương này chủ yếu liên quan đến cách tổ chức phù hợp với môi trường bên ngoài và cách tổ chức được cấu trúc để đáp ứng những thách thức và cơ hội của những môi trường này. Những điều cần lưu ý đối với người đọc chương này bao gồm những điều sau: 1) Có thể xác định các yếu tố trong môi trường bên ngoài — và nội bộ — của bất kỳ tổ chức nào có thể quan tâm hoặc ảnh hưởng đến bạn với tư cách là nhân viên, cổ đông, thành viên gia đình hoặc quan sát viên. 2) Có được thông tin chi tiết về cách phát triển các chiến lược và chiến thuật có thể giúp bạn (và tổ chức của bạn) tìm cách đối phó hoặc cố gắng thống trị hoặc thu hút các yếu tố (ví dụ: phân khúc thị trường, các bên liên quan, các vấn đề chính trị / xã hội / kinh tế / công nghệ) trong môi trường.

Bức tranh toàn cảnh về môi trường bên ngoài của tổ chức, còn được gọi là môi trường chung, là một khái niệm bao hàm bao gồm tất cả các yếu tố và lực lượng bên ngoài tác động đến hoạt động của một doanh nghiệp mà một tổ chức phải phản ứng hoặc phản ứng để duy trì luồng vận hành. Hình 4.2 minh họa các loại môi trường vĩ mô chung và các lực lượng có liên quan lẫn nhau và ảnh hưởng đến các tổ chức: văn hóa xã hội, công nghệ, kinh tế, chính phủ và các vấn đề chính trị, thiên tai, và các vấn đề do con người gây ra ảnh hưởng đến các ngành và tổ chức. Ví dụ, các lực lượng môi trường kinh tế thường bao gồm các yếu tố trong nền kinh tế như tỷ giá hối đoái và tiền lương, thống kê việc làm và các yếu tố liên quan như lạm phát, suy thoái và các cú sốc khác - tiêu cực và tích cực. Việc thuê mướn và thất nghiệp, phúc lợi của nhân viên, các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí hoạt động của tổ chức, doanh thu và lợi nhuận bị ảnh hưởng bởi nền kinh tế toàn cầu, quốc gia, khu vực và địa phương. Các yếu tố khác được thảo luận ở đây tương tác với các lực lượng kinh tế bao gồm chính trị và chính sách của chính phủ, chiến tranh quốc tế, thiên tai, phát minh công nghệ và lực lượng văn hóa xã hội. Điều quan trọng là phải ghi nhớ những khía cạnh này khi nghiên cứu tổ chức vì nhiều thay đổi, nếu không muốn nói là hầu hết hoặc tất cả những thay đổi ảnh hưởng đến tổ chức đều bắt nguồn từ một hoặc nhiều nguồn này - nhiều nguồn trong số đó có mối quan hệ với nhau.



Hình 4.2 Lực lượng vĩ mô và môi trường

Toàn cầu hóa là tổng hợp các môi trường định hình các lực lượng bên ngoài của các tổ chức. Được định nghĩa là sự phát triển của một nền kinh tế toàn cầu tích hợp và được đặc trưng bởi thương mại tự do, dòng vốn, thông tin liên lạc và thị trường lao động nước ngoài rẻ hơn, các quá trình toàn cầu hóa làm cơ sở cho các ảnh hưởng trong môi trường kinh tế quốc tế nói chung. Chiều hướng này tiếp tục mang lại cơ hội và áp lực cho các công ty hoạt động trong nước cũng như trên toàn cầu. Toàn cầu hóa tiếp tục ảnh hưởng đến các ngành và công ty theo những cách có lợi cho một số người chứ không phải những người khác. Ví dụ, Amazon đang phát triển mạnh. Công ty bán các sản phẩm cấp thấp thông qua thương hiệu AmazonBasics. Công ty có các trang web bán lẻ riêng lẻ cho Hoa Kỳ, Vương quốc Anh và Ireland, Pháp, Canada, Đức, Ý, Tây Ban Nha, Hà Lan, Úc, Brazil, Nhật Bản, Trung Quốc, Ấn Độ và Mexico. Uber và Airbnb đại diện cho một số công ty kinh tế chia sẻ lớn hơn hoạt động quốc tế và cho đến nay đã phát triển thịnh vượng trong cái gọi là nền kinh tế toàn cầu mới nhưng phân mảnh.



Hình 4.3 Bezos

Chiến lược thương mại kỹ thuật số của Jeff Bezos đã đưa công ty trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực thương mại bán lẻ và buộc các nhà bán lẻ truyền thống như Toys R Us phải đóng cửa hoạt động và các nhà bán lẻ như Walmart, Target và Sears phải đánh giá lại môi trường kinh doanh của họ. Chiến lược kỹ thuật số của Amazon sử dụng tư cách thành viên Prime được cung cấp và hỗ trợ bởi các trung tâm phân phối trên đất liền; Prime đạt khoảng 60% tổng giá trị đô la của tất cả hàng hóa được bán trên trang web. (Theo: Sam Churchill/flickr /CC BY 2.0)

Nhìn chung, các quốc gia thu được lợi nhuận từ toàn cầu hóa gồm Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Malaysia, Singapore, Hồng Kông, Thái Lan và Trung Quốc. Thị trường và sức mạnh kinh tế đang phát triển của Trung Quốc đặc biệt được chú ý. GDP (tổng sản phẩm quốc nội) của Trung Quốc ước tính đạt 13,2 nghìn tỷ USD vào năm 2018, vượt tổng số 12,8 nghìn tỷ USD của 19 quốc gia sử dụng đồng euro. Các tập đoàn trên toàn thế giới, lớn và nhỏ, trực tuyến và trên đất liền, cố gắng tiếp cận để bán hàng tại các thị trường rộng lớn của Trung Quốc. Hơn nữa, vào đầu năm 2018, Trung Quốc sở hữu khoản nợ 1,168 nghìn tỷ USD của Hoa Kỳ. Nhật Bản, ở vị trí thứ hai, nợ 1,07 nghìn tỷ USD khoản nợ này. Bất kỳ sự bất ổn nào về mặt chính trị và kinh tế với Trung Quốc đều có thể dẫn đến lạm phát và lãi suất trong nền kinh tế Hoa Kỳ ngày càng tăng, từ đó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các doanh nghiệp Hoa Kỳ.

Lực lượng kinh tế

Về mặt kinh tế, “Thách thức chiến lược của thập kỷ tới là điều hướng một thế giới đang đồng thời hội nhập và phân mảnh. Thị trường chứng khoán đã thiết lập những kỷ lục mới và sự biến động kinh tế đã giảm xuống mức thấp nhất trong lịch sử, trong khi những cú sốc chính trị trên quy mô chưa từng thấy trong nhiều thế hệ đã diễn ra. Nhìn chung, trong khi dữ liệu kinh tế chỉ ra rằng toàn cầu hóa đã có tác động tích cực đến nền kinh tế thế giới, thì một mặt tối cũng cho thấy 2/3 số hộ gia đình ở 25 nước có nền kinh tế tiên tiến có thu nhập trì trệ và / hoặc giảm từ năm 2005 đến năm 2014. Hơn nữa, Vương quốc Anh và Hoa Kỳ đã chứng kiến mức lương giảm. Sự phân bổ của cải ở những nước này tiếp tục giảm. Bất bình đẳng thu nhập trên toàn cầu cũng đang gia tăng. Các xu hướng khác cũng ảnh hưởng đến nền kinh tế toàn cầu, khu vực và địa phương được thảo luận trong chương này cũng như bên dưới.

Lực lượng công nghệ là một lực lượng môi trường phổ biến khác đối với các tổ chức. Tốc độ, giá cả, dịch vụ và chất lượng của sản phẩm và dịch vụ là các yếu tố

tạo nên lợi thế cạnh tranh của các tổ chức trong thời đại ngày nay. Công nghệ thông tin và phương tiện truyền thông xã hội được cung cấp bởi Internet và được sử dụng bởi các công ty kinh tế chia sẻ như Airbnb và Uber đã dân chủ hóa và gia tăng, nếu không muốn nói là san bằng, sự cạnh tranh giữa một số ngành, chẳng hạn như taxi, cho thuê bất động sản và dịch vụ khách sạn. Các công ty trong các lĩnh vực công nghiệp không thể tồn tại nếu không sử dụng Internet, phương tiện truyền thông xã hội và phần mềm phức tạp trong R&D (nghiên cứu và phát triển), hoạt động, tiếp thị, tài chính và bán hàng. Để quản lý và sử dụng dữ liệu lớn trong tất cả các lĩnh vực chức năng này, các tổ chức dựa vào công nghệ.

Lực lượng chính quyền và chính trị cũng tác động đến các ngành và tổ chức. Các sự kiện gần đây đã gây ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế toàn cầu - và còn quá sớm để dự đoán kết quả dài hạn - là việc Vương quốc Anh rút khỏi Liên minh Châu Âu, các cuộc chiến tranh ở Trung Đông, các chính sách đặt câu hỏi và phá vỡ thương mại tự do, cải cách chăm sóc sức khỏe, và nhập cư - tất cả đều làm tăng sự không chắc chắn cho các doanh nghiệp trong khi tạo cơ hội cho một số ngành và sự bất ổn cho những ngành khác.

Lực lượng văn hóa xã hội

Các lực lượng môi trường văn hóa xã hội bao gồm các giá trị, niềm tin, thái độ, phong tục và truyền thống, thói quen và lối sống của các thế hệ khác nhau. Cụ thể hơn, các khía cạnh khác của văn hóa xã hội là giáo dục, ngôn ngữ, tôn giáo, luật pháp, chính trị và các tổ chức xã hội. Ví dụ, lực lượng lao động thế hệ millennial (từ 20 đến 35 tuổi) thường tìm kiếm công việc thu hút và quan tâm đến họ. Các thành viên của thế hệ này cũng có ý thức về sức khỏe và ham học hỏi. Vì thế hệ này và thế hệ mới hơn (Thế hệ Z) đã thành thạo và quen với việc sử dụng công nghệ - đặc biệt là phương tiện truyền thông xã hội - các tổ chức phải sẵn sàng và được trang bị để cung cấp sức khỏe, sự thú vị cũng như nhiều trải nghiệm học tập và làm việc để thu hút và giữ chân nhân tài mới. Millennials (gen Y) cũng được ước tính là thế hệ trưởng thành còn sống lớn nhất của Hoa Kỳ vào năm 2019. Thế hệ này chiếm khoảng 71 triệu người so với 74 triệu người bùng nổ trẻ em (từ 52 đến 70 tuổi) vào năm 2016. Đến năm 2019, ước tính có 73 triệu millennials và 72 triệu người bùng nổ được chiếu. Do nhập cư, thế hệ millennials được ước tính sẽ tăng cho đến năm 2036,8

Các xu hướng văn hóa xã hội chung khác xảy ra ở Hoa Kỳ và quốc tế ảnh hưởng đến các tổ chức bao gồm: (1) Quấy rối tình dục tại nơi làm việc trong thời đại #MeToo đã gây áp lực buộc các tổ chức phải minh bạch hơn về mối quan hệ giữa chủ sở hữu, sếp và nhân viên. Liên quan đến xu hướng này, một số cuộc khảo sát cho thấy những khó khăn mới đối với nam giới trong tương tác tại nơi làm việc và ít ảnh hưởng đến cơ hội nghề nghiệp của phụ nữ diễn ra trong ngắn hạn. (2) Trong khi ít người nhập cư vào Hoa Kỳ hơn trong những năm gần đây, sự đa dạng ở Hoa Kỳ nơi làm việc tiếp tục. Ví dụ, 20 triệu người Mỹ gốc Á có nguồn gốc từ hơn 20 quốc gia ở Đông và Đông Nam Á và tiểu lục địa Ấn Độ - "mỗi quốc gia có lịch sử, văn hóa, ngôn ngữ và các đặc điểm khác. 19 nhóm gốc lớn nhất cùng nhau chiếm 94% tổng dân số Châu Á ở Hoa Kỳ". (3) Thanh niên ở Hoa Kỳ đang sống ở nhà lâu hơn. "Vào năm 2016, 15% trong số Millennials từ 25 đến 35 tuổi đang sống trong nhà của cha mẹ họ. Con số này cao hơn 5 điểm phần trăm so với tỷ lệ của những người thuộc Thế hệ X sống ở nhà cha mẹ vào năm 2000 khi họ bằng tuổi (10%) và gần gấp đôi tỷ lệ của Thế hệ im lặng sống ở nhà vào năm 1964 (8%)". (4) Mặc dù phụ nữ đã đạt được nhiều thành tựu ở nơi

làm việc, nhưng họ vẫn chỉ chiếm một phần nhỏ trong các công việc lãnh đạo hàng đầu - trên các lĩnh vực chính trị và chính phủ, học viện, khu vực phi lợi nhuận và kinh doanh. Phụ nữ chỉ chiếm khoảng 10% CEO (giám đốc điều hành), CFO (giám đốc tài chính) và ba giám đốc điều hành được trả lương cao nhất tiếp theo trong các công ty Hoa Kỳ trong giai đoạn 2016–17. Một nghiên cứu năm 2018 của McKinsey & Company “tái khẳng định mức độ liên quan toàn cầu của mối liên hệ giữa sự đa dạng - được định nghĩa là tỷ lệ phụ nữ lớn hơn và thành phần dân tộc và văn hóa hỗn hợp hơn trong lãnh đạo các công ty lớn - và hiệu quả hoạt động tài chính của công ty.” Những xu hướng này và các xu hướng văn hóa xã hội liên quan khác tác động đến văn hóa tổ chức và các khía cạnh khác liên quan đến tài năng con người và sự đa dạng lực lượng lao động.

Thiên tai và các vấn đề liên quan đến con người

Thảm họa thiên nhiên và các vấn đề môi trường do con người gây ra là các sự kiện như bão có tác động mạnh, nhiệt độ khắc nghiệt và sự gia tăng lượng khí thải CO2 cũng như các thảm họa môi trường như khủng hoảng nước và lương thực; mất đa dạng sinh học và sụp đổ hệ sinh thái; di cư không tự nguyện quy mô lớn là một lực lượng ảnh hưởng đến các tổ chức. Báo cáo rủi ro Toàn cầu năm 2018 đã xác định các rủi ro trong danh mục môi trường cũng ảnh hưởng đến các ngành và công ty - cũng như các lực địa và quốc gia. Những rủi ro này được xếp hạng cao hơn mức trung bình cho cả khả năng xảy ra và tác động trong 10 năm. Báo cáo cho thấy năm 2017 được đặc trưng bởi các cơn bão có tác động mạnh, nhiệt độ khắc nghiệt và sự gia tăng lượng khí thải carbon dioxide đầu tiên trong bốn năm; Thảm họa môi trường "nhân tạo"; khủng hoảng về nước và lương thực; mất đa dạng sinh học và sụp đổ hệ sinh thái; và quy mô lớn di cư không tự nguyện để đặt tên cho một số ít. Các tác giả của nghiên cứu này lưu ý “Đa dạng sinh học đang bị mất đi với tốc độ tuyệt chủng hàng loạt, các hệ thống nông nghiệp đang bị căng thẳng và ô nhiễm không khí và biển ngày càng trở thành mối đe dọa cấp bách đối với sức khỏe con người.” Vùng trũng dễ bị tổn thương nhất do nước biển dâng các đảo ở Ấn Độ Dương và Thái Bình Dương. Cộng hòa Quần đảo Marshall có hơn 1.100 hòn đảo trũng trên 29 đảo san hô bao gồm các đảo quốc với hàng trăm nghìn người. Các dự đoán cho thấy mực nước biển dâng cao có thể lên tới 3 feet trên toàn thế giới vào năm 2300 hoặc sớm hơn. Một báo cáo cho biết trong cuộc đời của con bạn, Miami, Florida, có thể ở dưới nước. Phần lớn đầm lầy của Louisiana ngăn cách đại dương với đường bờ biển đang bị nhấn chìm. Các nhà sản xuất dầu và các tập đoàn liên quan khác đang bị kiện bởi bang đó, cho rằng lượng khí thải từ nhiên liệu hóa thạch đã góp phần gây ra các thảm họa thiên nhiên như biến đổi khí hậu. Nhiều công ty mới ở Hoa Kỳ đã và đang xây dựng các tòa nhà để chống lại lũ lụt ngày càng gia tăng và mực nước dâng cao được dự báo.

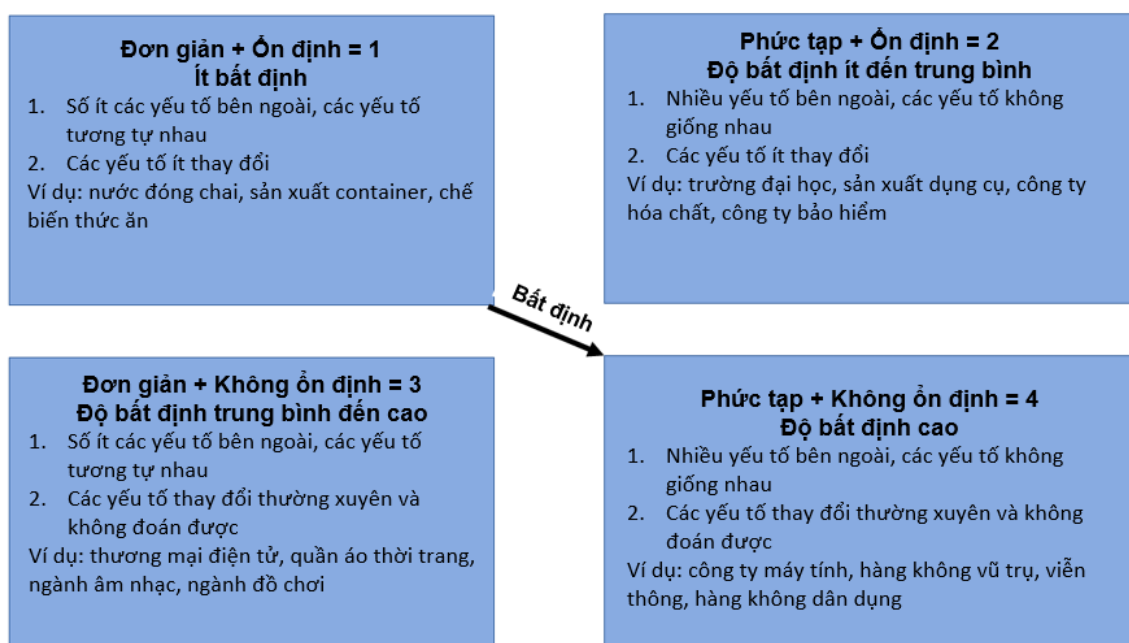
Kiểm tra kiến thức

1. Xác định các thành phần của môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài.
2. Những yếu tố nào bên trong môi trường kinh tế ảnh hưởng đến doanh nghiệp?
3. Tại sao sự thay đổi nhân khẩu học và sự phát triển công nghệ tạo ra cả thách thức và cơ hội mới cho kinh doanh?

4.2. Môi trường bên ngoài và các ngành kinh tế

Xác định các lực lượng bên ngoài đang gây áp lực cho các tổ chức.

Các nhà lãnh đạo tổ chức và ngành theo dõi môi trường để xác định, dự đoán và quản lý các xu hướng, vấn đề và cơ hội mà tổ chức và ngành của họ phải đối mặt. Một số tập đoàn, chẳng hạn như Amazon, dự đoán và thậm chí tạo ra xu hướng trong môi trường của họ. Tuy nhiên, hầu hết phải thích nghi. Môi trường bên ngoài, như đã xác định trong phần trước, có thể được hiểu bằng cách xác định tính không chắc chắn của các lực lượng môi trường. Hình 4.4 minh họa một mô tả cổ điển và có liên quan về cách các học giả miêu tả sự “phù hợp” giữa môi trường-ngành-tổ chức, nghĩa là, các ngành và tổ chức phù hợp và hoạt động tốt như thế nào trong các loại môi trường khác nhau.



Hình 4.4 Sự phù hợp với ngành của công ty

Hai chiều của hình này thể hiện “mức độ phức tạp của môi trường” (nghĩa là số lượng các yếu tố trong môi trường, chẳng hạn như đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và khách hàng), được mô tả là đơn giản hoặc phức tạp và “sự thay đổi môi trường,” được mô tả là ổn định hoặc không ổn định. Các nguồn tài chính và tiền tệ sẵn có như thế nào để hỗ trợ sự phát triển của tổ chức cũng là một yếu tố quan trọng trong khuôn khổ này. Một số ngành—nhà đóng chai nước giải khát, nhà phân phối bia, nhà chế biến thực phẩm và nhà sản xuất hộp đựng—theo giả thuyết sẽ phù hợp và liên kết hiệu quả hơn trong một môi trường bên ngoài ổn định (nghĩa là tương đối không thay đổi), đơn giản và ít bất định (nghĩa là có hầu hết các yếu tố tương tự nhau)—ô 1 trong Hình 4.4. Điều này được đề cập đến khi các tổ chức đang ở trong một môi trường ổn định đơn giản. Tất nhiên, các điều kiện không thể đoán trước, chẳng hạn như bất ổn toàn cầu và quốc tế, suy thoái kinh tế, v.v., có thể ảnh hưởng đến các ngành này, nhưng nhìn chung, những sự liên kết này đã đóng vai trò là một kiểu lý tưởng và là điểm khởi đầu để hiểu được sự “phù hợp” giữa môi trường và các ngành. Trong một môi trường ổn định nhưng phức tạp, không chắc chắn từ thấp

đến trung bình, ô số 2 trong Hình 4.4, các trường Đại học, nhà sản xuất thiết bị, công ty hóa chất và công ty bảo hiểm nhìn chung sẽ phát triển thịnh vượng. Điều này được đề cập đến khi các tổ chức đang ở trong một môi trường ổn định phức tạp. Khi môi trường bên ngoài có sự không chắc chắn đơn giản nhưng từ cao đến trung bình, ô 3 của Hình 4.4, ngành thương mại điện tử, âm nhạc và quần áo thời trang sẽ hoạt động hiệu quả. Điều này được đề cập đến khi các tổ chức ở trong một môi trường đơn giản không ổn định. Trong khi ở ô 4 của Hình 4.4, một môi trường được đặc trưng bởi mức độ không chắc chắn cao với các yếu tố phức tạp và không ổn định, các ngành và công ty như máy tính, hàng không vũ trụ, hãng hàng không và công ty viễn thông sẽ hoạt động hiệu quả hơn. Điều này được đề cập đến khi các tổ chức đang ở trong một môi trường phức tạp và không ổn định.

Hình 4.4 là điểm khởi đầu để chẩn đoán sự “phù hợp” giữa các loại môi trường bên ngoài và các ngành. Khi điều kiện thay đổi, các ngành và tổ chức phải thích nghi hoặc đối mặt với hậu quả. Ví dụ, các tổ chức giáo dục theo truyền thống được coi là hoạt động tốt nhất trong môi trường có độ bất ổn từ thấp đến trung bình, ô 2 của Hình 4.4, trong thập kỷ qua đã trải qua tình trạng không chắc chắn cao đến trung bình hơn (ô 3)—và thậm chí là độ không đảm bảo cao (ô 4). Ví dụ, các tổ chức giáo dục vì lợi nhuận như Đại học Phoenix và các trường khác—so với các trường Đại học và cao đẳng phi lợi nhuận, chẳng hạn như các tổ chức nhà nước công lập, cao đẳng cộng đồng và các tổ chức phi lợi nhuận tư nhân—đã trải qua nhiều áp lực phức tạp và không ổn định hơn trong môi trường bên ngoài trong thập kỷ qua. Dưới thời chính quyền Obama, các trường Đại học vì lợi nhuận phải đối mặt với sự giám sát chặt chẽ hơn về quảng cáo đáng ngờ, tỷ lệ tốt nghiệp và các vấn đề về kiểm định; các vụ kiện và khiếu nại chống lại một số tổ chức này đã được tiến hành, và một số trường cao đẳng phải đóng cửa. Chính quyền Trump có dấu hiệu giảm bớt sự kiểm soát và giám sát mạnh mẽ của chính phủ trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, các tổ chức giáo dục Đại học nói chung hiện đang phải đối mặt với môi trường ngày càng phức tạp và không ổn định do mức học phí cao hơn, sự cạnh tranh ngày càng tăng từ các chương trình trực tuyến và ít tốn kém hơn, ít sinh viên đăng ký hơn và sự dư thừa của các tổ chức như vậy. Một số tổ chức giáo dục Đại học tư thục, phi lợi nhuận đã sáp nhập và cũng không còn tồn tại. Thích ứng với sự thay đổi bên ngoài ngày càng nhanh chóng đã trở thành lời kêu gọi tập hợp đối với hầu hết các ngành và tổ chức khi thế kỷ 21 phát triển.

Tổ chức phức tạp

Điều quan trọng cần chỉ ra ở đây là sự phức tạp bên ngoài (và bên trong) của tổ chức thường không đơn giản như vẻ ngoài của nó. Nó được định nghĩa là “...mức độ phức tạp bắt nguồn từ môi trường nơi tổ chức hoạt động, chẳng hạn như quốc gia, thị trường, nhà cung cấp, khách hàng và các bên liên quan; trong khi độ phức tạp bên trong là mức độ phức tạp bên trong chính tổ chức, tức là sản phẩm, công nghệ, nguồn nhân lực, quy trình và cơ cấu tổ chức. Do đó, các khía cạnh khác nhau tạo nên sự phức tạp bên trong và bên ngoài.”

Vấn đề nan giải mà các nhà lãnh đạo và quản lý tổ chức đôi khi phải đối mặt là làm thế nào để đối phó với sự phức tạp bên ngoài và bên trong? Bạn phát triển và nuôi dưỡng nó hay giảm bớt nó? Một số chiến lược kêu gọi giảm thiểu và quản lý nó ở cấp địa phương đồng thời nuôi dưỡng nó ở cấp toàn cầu—tùy thuộc vào quy mô, mô hình kinh doanh và bản chất của môi trường của tổ chức. Không đi sâu vào chi tiết

phức tạp, công bằng mà nói ở phần đầu của chương, bạn có thể muốn đọc qua chương này trước, sau đó quay lại đây sau.

Trong thời gian chờ đợi, đây là một số quy tắc đơn giản từ những người thực hành tổ chức De Toni và De Zan cần ghi nhớ để quản lý mức độ phức tạp cao từ môi trường bên ngoài, trong nội bộ, sau khi bạn đã chẩn đoán bản chất của sự phức tạp bên ngoài - như chúng ta sẽ thảo luận xuyên suốt trong phần chương này: đầu tiên, hãy tập hợp "...một tập hợp các nhóm tự quản lý hoặc các đơn vị kinh doanh tự trị, [được gọi là các đơn vị được mô đun hóa] có trách nhiệm kinh doanh đối với tổ chức lớn hơn." Các nhóm tự tổ chức tập trung này sử dụng các phương pháp sáng tạo để đối phó với sự đa dạng nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức. Phương pháp thứ hai khi đối mặt với mức độ phức tạp cao của môi trường bên ngoài khi bạn muốn thu được giá trị từ nó là tìm và phát triển "...các quy tắc đơn giản để thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới... để giữ cho cơ sở hạ tầng và quy trình đơn giản, đồng thời cho phép các đầu ra và hành vi phức tạp." Một ví dụ được đưa ra có thể tìm thấy trong các quy tắc của công ty Legos: "(1) sản phẩm được đề xuất có giống Lego không? (2) Trẻ em có vừa học vừa vui không? (3) Bố mẹ có chấp thuận không? (4) Sản phẩm có duy trì tiêu chuẩn chất lượng cao không? (5) Nó có kích thích sự sáng tạo không?"

Chiến lược thứ ba để đối phó với sự phức tạp bên ngoài liên quan đến việc các công ty xây dựng dựa trên khả năng của chính họ. Nếu các công ty cố gắng quản lý quá nhiều sự phức tạp, nó sẽ dẫn đến sự hỗn loạn. Một số chiến lược để chống lại sự phức tạp bên ngoài và cải thiện khả năng của công ty bao gồm: (1) tạo mạng lưới mở bên trong và bên ngoài tổ chức để thúc đẩy hợp tác và hội nhập, và (2) phát triển và nâng cao thương hiệu cũng như danh tiếng của họ. Một số chiến lược đó bao gồm việc tạo ra các mạng lưới mở bên trong và bên ngoài tổ chức để thúc đẩy hợp tác và hội nhập cũng như phát triển thương hiệu và danh tiếng. Ngoài ra, việc chia sẻ "...giá trị, tầm nhìn, chiến lược, quy trình và kiến thức của tổ chức, thông qua việc phát triển niềm tin cũng như kết hợp và thăng tiến các nhà lãnh đạo ở tất cả các cấp" có thể giúp các nhóm nội bộ khai thác sự phức tạp bên ngoài để tạo lợi thế cho tổ chức. Hãy ghi nhớ những ý tưởng này khi bạn đọc qua chương này và suy nghĩ về cách các nhà lãnh đạo, quản lý, nhân viên và bạn có thể học cách đọc các manh mối môi trường bên ngoài mà các tổ chức có thể sử dụng để sử dụng các nguồn lực của tổ chức một cách sáng tạo và chủ động nhằm cạnh tranh, hiệu quả và thành công hơn.

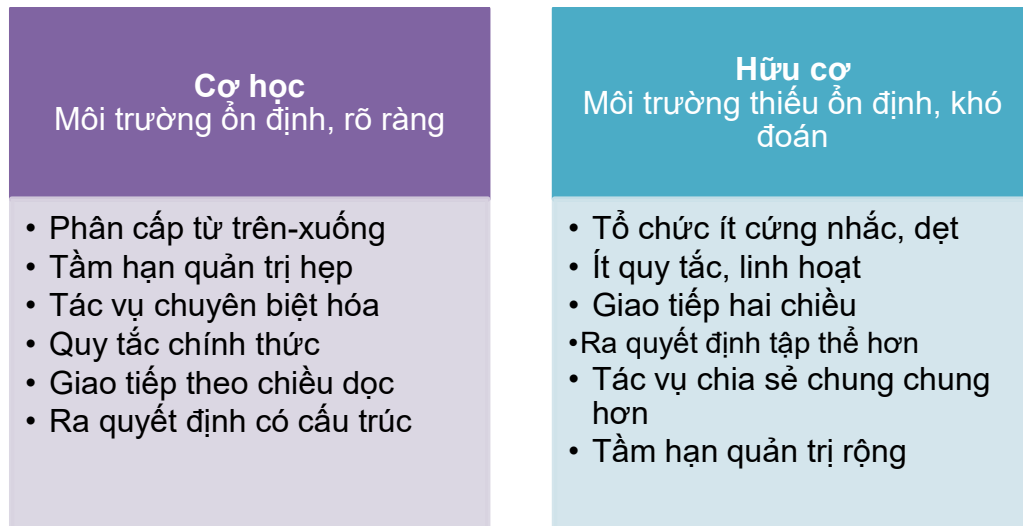
Kiểm tra kiến thức

1. Những yếu tố nào bên trong môi trường kinh tế ảnh hưởng đến doanh nghiệp?
2. Tại sao thay đổi, dịch chuyển và phát triển công nghệ tạo ra cả thách thức và cơ hội mới cho doanh nghiệp?

4.3. Thiết kế và cấu trúc tổ chức

Xác định các loại cơ cấu tổ chức khác nhau và điểm mạnh và điểm yếu của chúng.

Một nguồn tin của Deloitte năm 2017 đã đặt ra câu hỏi, “Tại sao thiết kế tổ chức lại được đưa lên đầu danh sách như một xu hướng quan trọng nhất trong cuộc khảo sát Global Human Capital Trends trong hai năm liên tiếp?”, rồi tiếp tục trả lời “Câu trả lời đơn giản là: Cách các tổ chức hoạt động hiệu quả cao ngày nay hoàn toàn khác với cách họ hoạt động 10 năm trước. Tuy nhiên, nhiều tổ chức khác vẫn tiếp tục hoạt động theo những mô hình của thời đại công nghiệp có tuổi đời từ 100 năm trở lên. ”



Hình 4.5 Tổ chức cơ học và hữu cơ

Các nhà lý thuyết về tổ chức đã phân loại các cấu trúc và hệ thống tổ chức là cơ học hoặc hữu cơ. Cách phân loại tổ chức một cách khái quát này vẫn còn phù hợp. **Cơ cấu tổ chức cơ học** (Hình 4.5) phù hợp nhất cho các môi trường có sự bất định ở mức thấp (Hình 4.4) và được đặc trưng bởi các phân cấp kiểm soát từ trên xuống dựa trên quy tắc (rule-based). Tuyến chỉ huy (chain of command) có tính tập trung cao và sử dụng quyền lực chính thức; các nhiệm vụ được xác định rõ ràng và phân biệt để các chuyên gia chuyên ngành cụ thể thực hiện. Sếp và người giám sát có ít người làm việc dưới quyền một cách trực tiếp hơn (tức là tầm hạn quản trị hẹp) và tổ chức được điều hành bởi sự phân chia bộ phận chặt chẽ (tức là một tổ chức được chia thành các bộ phận khác nhau thực hiện các nhiệm vụ chuyên biệt theo chuyên môn của bộ phận). Hình thức tổ chức này đại diện cho một kiểu cấu trúc truyền thống đã phát triển trong những môi trường, như đã nói ở trên, ổn định với độ phức tạp thấp. Về mặt lịch sử, Bưu điện Hoa Kỳ và các loại hình công nghiệp sản xuất khác (Hình 4.4) là cơ học. Một lần nữa, kiểu thiết kế tổ chức này vẫn có thể phù hợp, như Hình 4.4 gợi ý, trong các môi trường đơn giản, ổn định, ít sự bất định.

Tuy nhiên, các **cơ cấu và hệ thống tổ chức hữu cơ** có những đặc điểm ngược lại với những cơ cấu và hệ thống cơ học. Như Hình 4.4 cho thấy, những hình thức tổ chức này hoạt động hiệu quả nhất trong những môi trường không ổn định, phức tạp và luôn thay đổi. Cấu trúc của chúng phẳng hơn, với sự giao tiếp có sự tham gia và việc ra quyết định diễn ra theo các hướng khác nhau. Có nhiều cách thức thực hiện nhiệm vụ linh hoạt hơn và ít cứng nhắc hơn; cũng có thể có ít quy tắc hơn. Các

nhệm vụ được tổng quát hóa và chia sẻ nhiều hơn; có Tầm hạn quản trị rộng hơn (tức là nhiều người hơn báo cáo cho người quản lý). Hình 4.5 đưa ra các ví dụ về các ngành có cấu trúc hữu cơ, chẳng hạn như các ngành công nghệ cao, máy tính, hàng không vũ trụ và viễn thông, phải đối phó với sự thay đổi và sự không chắc chắn. Các tập đoàn và công ty đương đại tham gia vào môi trường có nhịp độ nhanh, cạnh tranh cao, thay đổi nhanh chóng và hỗn loạn đang trở nên hữu cơ hơn theo những cách khác nhau, như chúng ta sẽ thảo luận trong chương này. Tuy nhiên, không phải mọi tổ chức hoặc mọi bộ phận của hầu hết các tổ chức đều có thể yêu cầu một kiểu cấu trúc hữu cơ. Hiểu được các thiết kế và cấu trúc tổ chức khác nhau là điều quan trọng để phân biệt khi nào, ở đâu và trong những trường hợp nào thì cần một loại hệ thống cơ học hoặc một bộ phận của tổ chức. Phần sau đây thảo luận về năm loại cấu trúc với các biến thể.

Các loại cấu trúc tổ chức

Trong bối cảnh cấu trúc cơ học so với cấu trúc hữu cơ, các loại cấu trúc tổ chức cụ thể ở Hoa Kỳ về mặt lịch sử đã phát triển qua ít nhất ba thời đại, như chúng ta thảo luận ở đây trước khi giải thích các loại thiết kế tổ chức. Trong kỷ nguyên đầu tiên, giữa những năm 1800 đến cuối những năm 1970, các tổ chức là những kim tự tháp khép kín về mặt cơ học, từ trên xuống. Người ta nhấn mạnh vào các quy trình tổ chức nội bộ trong việc thu nhận nguyên liệu thô, biến chúng thành sản phẩm và biến chúng thành khách hàng.

Cơ cấu tổ chức ban đầu tập trung vào kiểm soát thứ bậc nội bộ và chuyên môn hóa chức năng riêng biệt để thích ứng với môi trường bên ngoài. Các cấu trúc trong thời đại này đã nhóm mọi người thành các chức năng hoặc phòng ban, xác định mối quan hệ báo cáo giữa những người và phòng ban đó, đồng thời phát triển các hệ thống để điều phối và tích hợp công việc theo chiều ngang và chiều dọc. Như sẽ được giải thích, cấu trúc chức năng (functional structure) phát triển đầu tiên, tiếp theo là cấu trúc bộ phận (divisional structure) và sau đó là cấu trúc ma trận (matrix structure).

Kỷ nguyên thứ hai bắt đầu vào những năm 1980 và kéo dài đến giữa những năm 1990. Môi trường, thị trường và công nghệ phức tạp hơn làm căng thẳng cơ cấu tổ chức cơ học. Sự cạnh tranh từ Nhật Bản trong ngành công nghiệp ô tô và các giao dịch phức tạp trong ngân hàng, bảo hiểm và các ngành khác nhấn mạnh giá trị khách hàng, nhu cầu và tương tác nhanh hơn, chất lượng và kết quả đã dẫn đến nhu cầu về các thiết kế và cấu trúc tổ chức hữu cơ hơn.

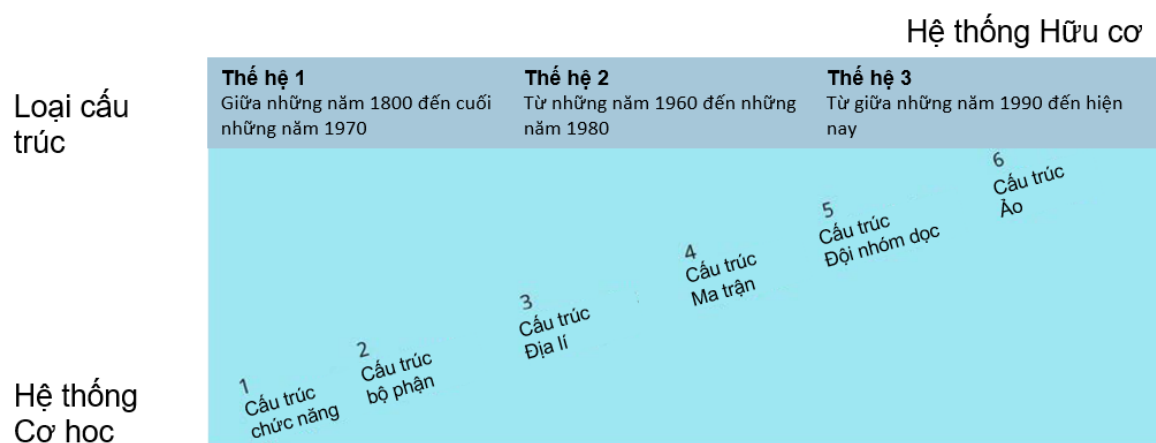
Giao tiếp và phối hợp giữa và giữa các đơn vị tổ chức nội bộ với khách hàng bên ngoài, nhà cung cấp và các bên liên quan khác đòi hỏi mức độ tích hợp và tốc độ xử lý thông tin cao hơn. Máy tính cá nhân và mạng cũng đã tham gia vào. Trên thực tế, cái gọi là “tổ chức theo chiều ngang” đã ra đời, nhấn mạnh “tái cấu trúc hóa theo các quy trình quy trình làm việc nhằm liên kết các khả năng của tổ chức với khách hàng và nhà cung cấp.” 24 Ford, Xerox Corp., Lexmark và Eastman Kodak Company là những ví dụ về những người sớm áp dụng thiết kế tổ chức theo chiều ngang, không giống như cấu trúc kim tự tháp từ trên xuống trong kỷ nguyên đầu tiên, mang lại cấu trúc phân cấp, kết hợp phẳng hơn và các nhóm chức năng chéo.

Kỷ nguyên thứ ba bắt đầu từ giữa những năm 1990 và kéo dài cho đến nay. Một số yếu tố góp phần vào sự trỗi dậy của thời đại này: Internet; cạnh tranh toàn cầu - đặc biệt là từ Trung Quốc và Ấn Độ với lao động giá rẻ; tự động hóa chuỗi cung ứng; và

thuê ngoài chuyên môn để tăng tốc độ sản xuất và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Cái gọi là khối biệt lập (silos) và bức tường (walls) của các tổ chức đã mở ra; mọi thứ không thể được hoặc không được sản xuất trong phạm vi giới hạn của một tổ chức, đặc biệt nếu các tập đoàn đang cắt giảm chi phí và thuê ngoài các chức năng khác nhau của sản phẩm để tiết kiệm chi phí. Trong thời kỳ này, các kiểu cấu trúc theo chiều ngang và hữu cơ đã phát triển thêm: cấu trúc phân chia, ma trận, địa lý toàn cầu, mô-đun, dựa trên nhóm và cấu trúc ảo đã được tạo ra.

Trong phần thảo luận sau đây, chúng tôi xác định các loại cấu trúc chính được đề cập ở trên và thảo luận về ưu điểm và nhược điểm của từng loại, được tham khảo trong Hình 4.6. Lưu ý rằng ở nhiều tập đoàn quốc gia và quốc tế lớn hơn, có sự pha trộn và kết hợp giữa các cấu trúc khác nhau được sử dụng. Ngoài ra còn có những ưu điểm và nhược điểm của từng cấu trúc. Một lần nữa, cơ cấu tổ chức được thiết kế để phù hợp với môi trường bên ngoài. Tùy thuộc vào loại môi trường từ cuộc thảo luận trước đó của chúng ta trong đó một công ty hoạt động, cấu trúc phải tạo điều kiện thuận lợi cho khả năng của tổ chức đó để đạt được tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của mình.

Hình 4.6 cung cấp một hồ sơ về các cấu trúc khác nhau đã phát triển trong cuộc thảo luận của chúng tôi ở trên.

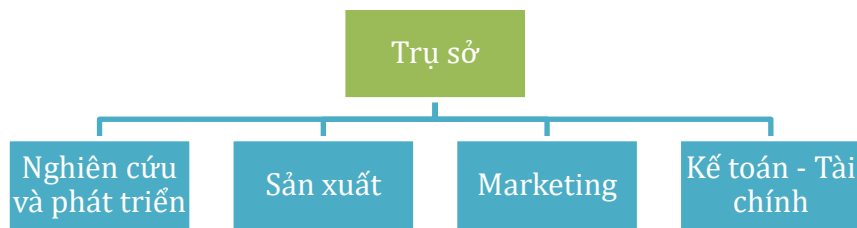


Hình 4.6 Sự phát triển của Cơ cấu tổ chức

Phỏng theo: Daft, R., 2016, Tổ chức Lý thuyết và Thiết kế, ấn bản thứ 12, Cengage learning, Chương 3; Warren, N., “Khai thác điểm ngọt ngào giữa chuyên môn hóa và tích hợp trong thiết kế tổ chức”, Con người và chiến lược, 34, số 1, 2012, trang 24-30.

Lưu ý sự liên tục trong Hình 4.6, cho thấy hình thức sớm nhất của cơ cấu tổ chức, từ cấu trúc chức năng, phát triển với các môi trường phức tạp hơn đến cấu trúc phân chia, ma trận, dựa trên nhóm, và sau đó là ảo. Sự tiến hóa này, như đã thảo luận ở trên, được trình bày như một chuỗi liên tục từ cấu trúc cơ học đến cấu trúc hữu cơ - chuyển từ môi trường ổn định, đơn giản hơn sang môi trường phức tạp, thay đổi, như được minh họa trong Hình 4.6. Sáu loại cấu trúc tổ chức được thảo luận ở đây bao gồm chức năng, bộ phận, địa lý, ma trận, mạng/nhóm và ảo.

Cơ cấu chức năng, thể hiện trong Hình 4.7, là một trong những thiết kế tổ chức sớm nhất và được sử dụng nhiều nhất. Cơ cấu này được tổ chức bởi các phòng ban và các lĩnh vực chuyên môn, chẳng hạn như R&D (nghiên cứu & phát triển), sản xuất, kế toán và nguồn nhân lực. Các tổ chức chức năng được coi là cấu trúc kim tự tháp vì chúng được quản lý như một hệ thống kiểm soát phân cấp, từ trên xuống.



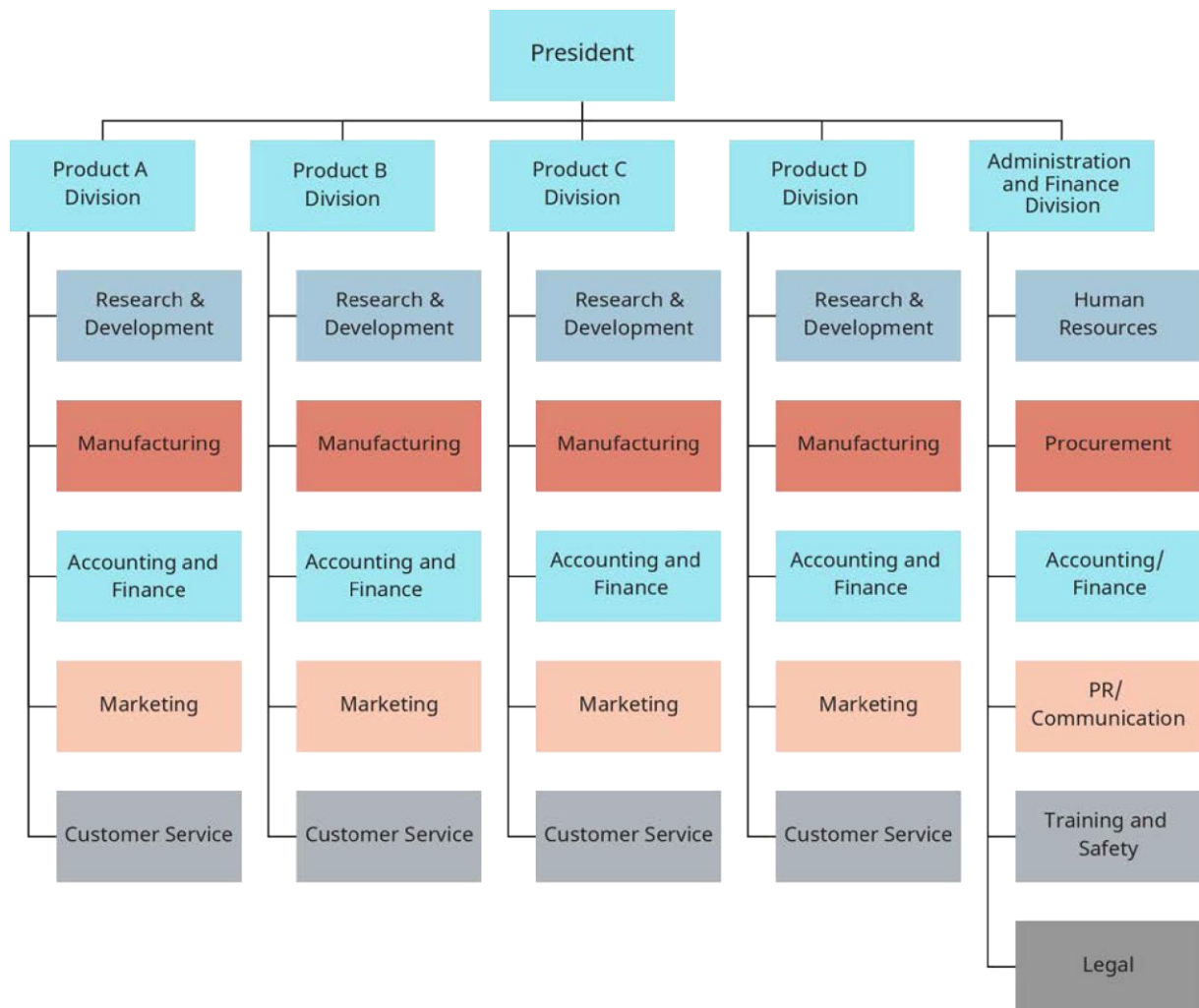
Hình 4.7 Cơ cấu chức năng

Các công ty nhỏ, công ty mới thành lập và tổ chức làm việc trong môi trường đơn giản, ổn định sử dụng cấu trúc này, cũng như nhiều tổ chức chính phủ lớn và các bộ phận của các công ty lớn cho một số nhiệm vụ nhất định.

Cấu trúc chức năng vượt trội trong việc cung cấp mức độ chuyên môn hóa cao và hệ thống báo cáo đơn giản và dễ hiểu trong các phòng ban, mang lại hiệu quả kinh tế theo quy mô và không khó để mở rộng quy mô nếu và khi tổ chức phát triển. Nhược điểm của cấu trúc này bao gồm sự cô lập các phòng ban với nhau vì chúng có xu hướng hình thành các “cụm biệt lập”, có đặc điểm là tư duy khép kín không cởi mở để giao tiếp giữa các phòng ban, thiếu khả năng ra quyết định nhanh chóng và phối hợp nhiệm vụ giữa các phòng ban và cạnh tranh cho quyền lực và tài nguyên.

Cơ cấu theo bộ phận, xem Hình 4.8, trên thực tế, nhiều bộ phận chức năng được nhóm lại dưới một trưởng bộ phận. Mỗi nhóm chức năng trong một bộ phận có đội tiếp thị, bán hàng, kế toán, sản xuất và sản xuất riêng. Cấu trúc này giống cấu trúc sản phẩm cũng có các trung tâm lợi nhuận. Các khu vực hoặc phòng ban chức năng nhỏ hơn này cũng có thể được nhóm lại theo các thị trường, khu vực địa lý, sản phẩm, dịch vụ khác nhau hoặc bất kỳ điều gì khác được yêu cầu bởi hoạt động kinh doanh của công ty. Cấu trúc dựa trên thị trường là lý tưởng cho một tổ chức có sản phẩm hoặc dịch vụ dành riêng cho các phân đoạn thị trường cụ thể và đặc biệt hiệu quả nếu tổ chức đó có kiến thức nâng cao về các phân đoạn đó.

Những lợi thế của cơ cấu theo bộ phận bao gồm những điều sau: mỗi lĩnh vực chuyên môn có thể tập trung hơn vào phân khúc kinh doanh và ngân sách mà nó quản lý; mọi người có thể dễ dàng biết trách nhiệm của họ và kỳ vọng về trách nhiệm giải trình; liên hệ với khách hàng và dịch vụ có thể nhanh hơn; và việc điều phối trong một nhóm bộ phận dễ dàng hơn, vì tất cả các chức năng đều có thể truy cập được. Cơ cấu theo bộ phận cũng hữu ích cho các công ty lớn vì việc ra quyết định phi tập trung có nghĩa là trụ sở chính không phải quản lý vì mô tất cả các bộ phận. Nhược điểm của cấu trúc này từ góc độ trụ sở chính là các bộ phận có thể dễ dàng bị cô lập và tách biệt với nhau và các hệ thống khác nhau, chẳng hạn như kế toán, tài chính, bán hàng, v.v., có thể bị kém và không thường xuyên liên lạc và điều phối các sứ mệnh của doanh nghiệp, hướng và các giá trị. Hơn nữa, sự không tương thích của các hệ thống (công nghệ, kế toán, quảng cáo, ngân sách) có thể xảy ra, điều này tạo ra sự căng thẳng cho các mục tiêu và mục tiêu chiến lược của công ty.

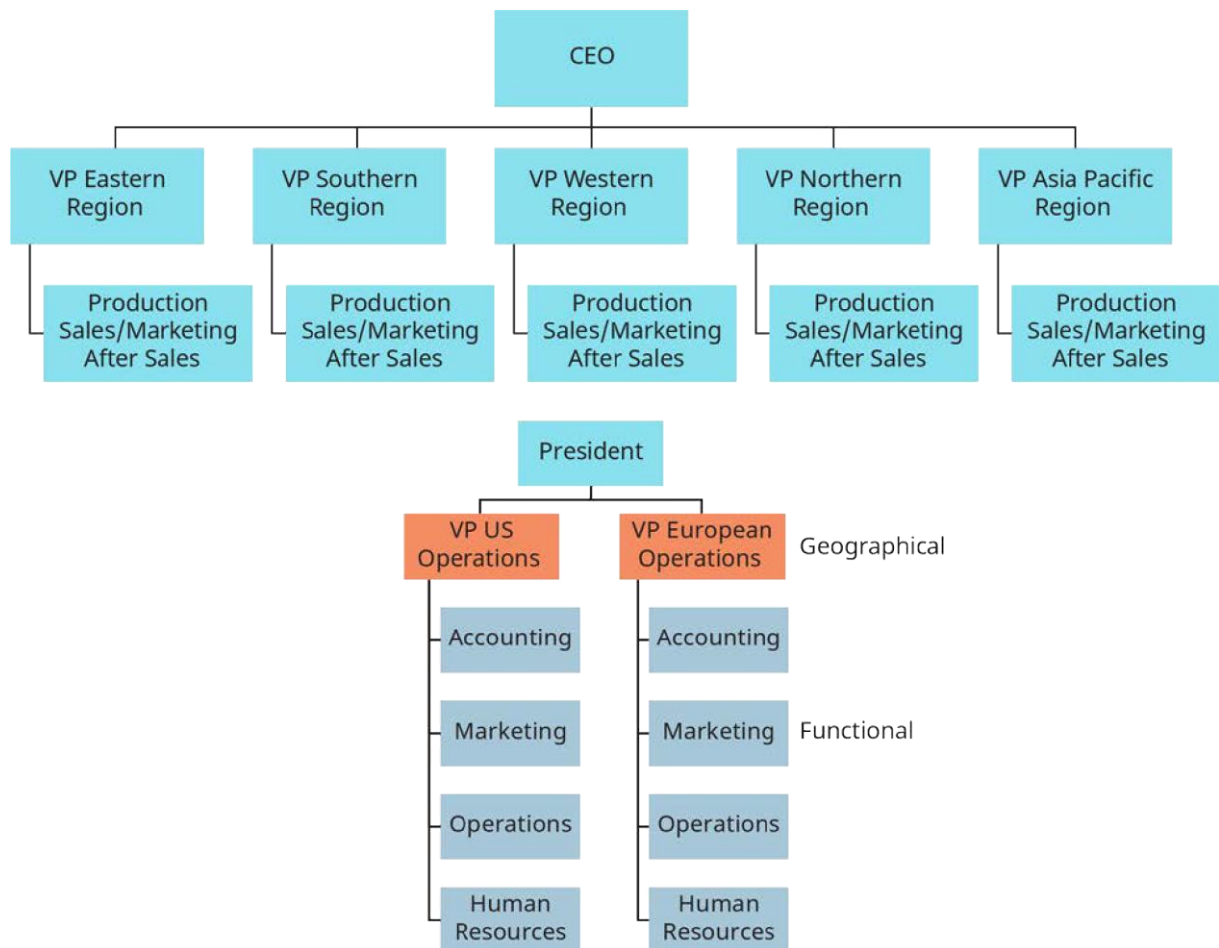


Hình 4.8 Cơ cấu tổ chức bộ phận

Cấu trúc địa lý, Hình 4.9, là một lựa chọn khác nhằm mục đích chuyển từ thiết kế cơ học sang thiết kế hữu cơ hơn để phục vụ khách hàng nhanh hơn và với các sản phẩm và dịch vụ có liên quan; như vậy, cấu trúc này được sắp xếp theo vị trí của khách hàng mà một công ty phục vụ. Cấu trúc này phát triển khi các công ty trở ở tầm quốc gia, quốc tế và toàn cầu hơn. Cấu trúc địa lý giống và là phần mở rộng của cấu trúc bộ phận.

Tổ chức theo khu vực địa lý cho phép mỗi đơn vị tổ chức theo khu vực địa lý (như một bộ phận) có khả năng hiểu, nghiên cứu và thiết kế các sản phẩm và / hoặc dịch vụ với kiến thức về nhu cầu, thị hiếu và sự khác biệt văn hóa của khách hàng. Những thuận lợi và khó khăn của cấu trúc địa lý tương tự như cấu trúc phân khu. Trụ sở chính phải đảm bảo sự phối hợp và kiểm soát hiệu quả đối với từng cấu trúc khép kín về mặt địa lý tự trị.

Nhược điểm chính của cơ cấu tổ chức theo địa lý là việc ra quyết định có thể dễ dàng trở nên phi tập trung, vì các bộ phận địa lý (có thể cách xa trụ sở công ty hàng trăm, hàng nghìn dặm) thường có rất nhiều quyền tự chủ.



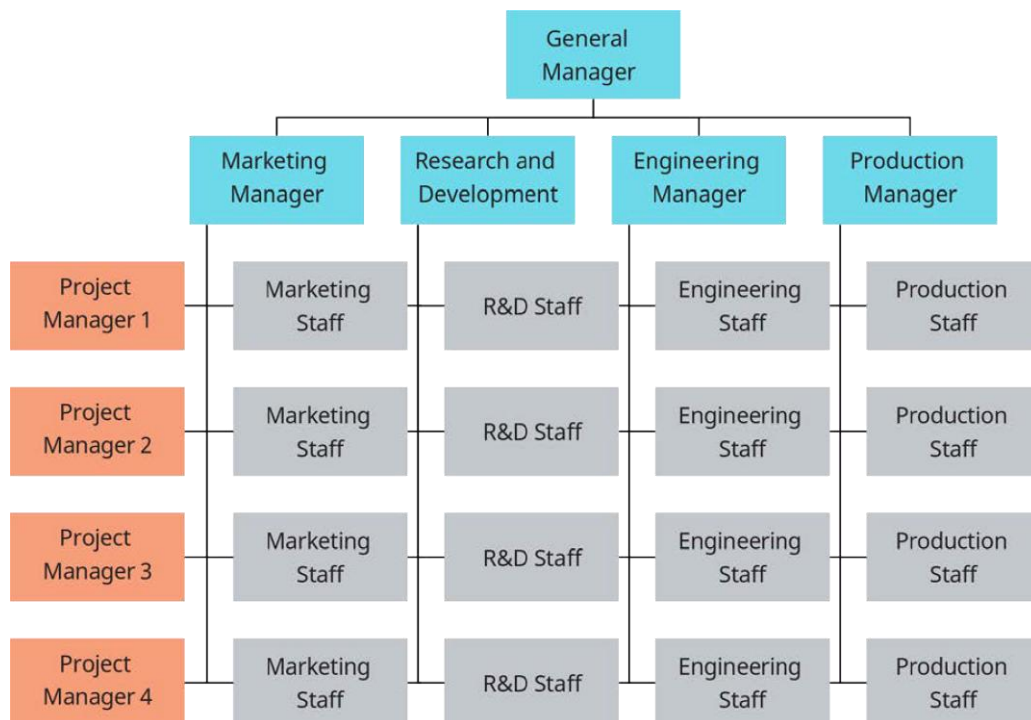
Hình 4.9 Cấu trúc Địa lý



Hình 4.10 IBM Trung Quốc.

IBM đã chọn một cấu trúc địa lý nhằm mục đích chuyển từ thiết kế cơ học sang hữu cơ hơn để phục vụ khách hàng nhanh hơn và với các sản phẩm và dịch vụ có liên quan; cấu trúc này được sắp xếp theo vị trí của khách hàng mà một công ty phục vụ. Cấu trúc này phát triển khi các công ty trở nên quốc gia, quốc tế và toàn cầu hơn. Cấu trúc địa lý giống và là phần mở rộng của cấu trúc bộ phận. (Nguồn: Cory Denton / Flickr /CC BY 2.0)

Các **cấu trúc ma trận** được minh họa trong Hình 4.6 và được mô tả trong Hình 4.11, tiến gần hơn đến các hệ thống hữu cơ trong nỗ lực ứng phó với sự không chắc chắn, phức tạp và không ổn định của môi trường. Cấu trúc ma trận thực sự bắt nguồn từ những năm 1960 khi các công ty hàng không vũ trụ của Hoa Kỳ ký hợp đồng với chính phủ. Các công ty hàng không vũ trụ được yêu cầu “phát triển các biểu đồ thể hiện cấu trúc của nhóm quản lý dự án sẽ thực hiện hợp đồng và nhóm này có liên quan như thế nào với cấu trúc quản lý tổng thể của tổ chức.” Do đó, nhân viên sẽ được yêu cầu phải có mối quan hệ báo cáo kép - với chính phủ và công ty hàng không vũ trụ. Kể từ thời điểm đó, cấu trúc này đã được các ngành và công ty khác bắt chước và sử dụng vì nó mang lại sự linh hoạt và giúp tích hợp việc ra quyết định trong chức năng các công ty có tổ chức.



Hình 4.11 Cấu trúc ma trận

Thiết kế ma trận sử dụng các nhóm để kết hợp các cấu trúc theo chiều dọc với chiều ngang. Cấu trúc theo chức năng hoặc theo chiều dọc và Tuyển chỉ huy truyền thống duy trì sự kiểm soát đối với các nhân viên làm việc trong các nhóm cắt ngang các khu vực chức năng, tạo ra sự phối hợp theo chiều ngang tập trung vào các dự án có thời hạn và mục tiêu cần đáp ứng trong và thường xuyên ngoài các dự án của các phòng ban. Trên thực tế, cấu trúc ma trận đã định hình cấu trúc dựa trên nhóm theo chiều ngang, cung cấp thông tin chia sẻ, phối hợp và tích hợp nhanh hơn giữa tổ chức chính thức với các dự án và chương trình hướng đến lợi nhuận.

Như Hình 4.11 minh họa, cấu trúc này có các đường quyền chính thức dọc theo hai chiều: nhân viên báo cáo với sếp chức năng, phòng ban và đồng thời với sếp nhóm sản phẩm hoặc dự án. Một trong những điểm yếu của cấu trúc ma trận là sự nhầm lẫn và xung đột mà nhân viên gặp phải khi báo cáo với hai sếp. Để làm việc hiệu quả, nhân viên (bao gồm cả sếp của họ và lãnh đạo dự án) làm việc trong cấu trúc

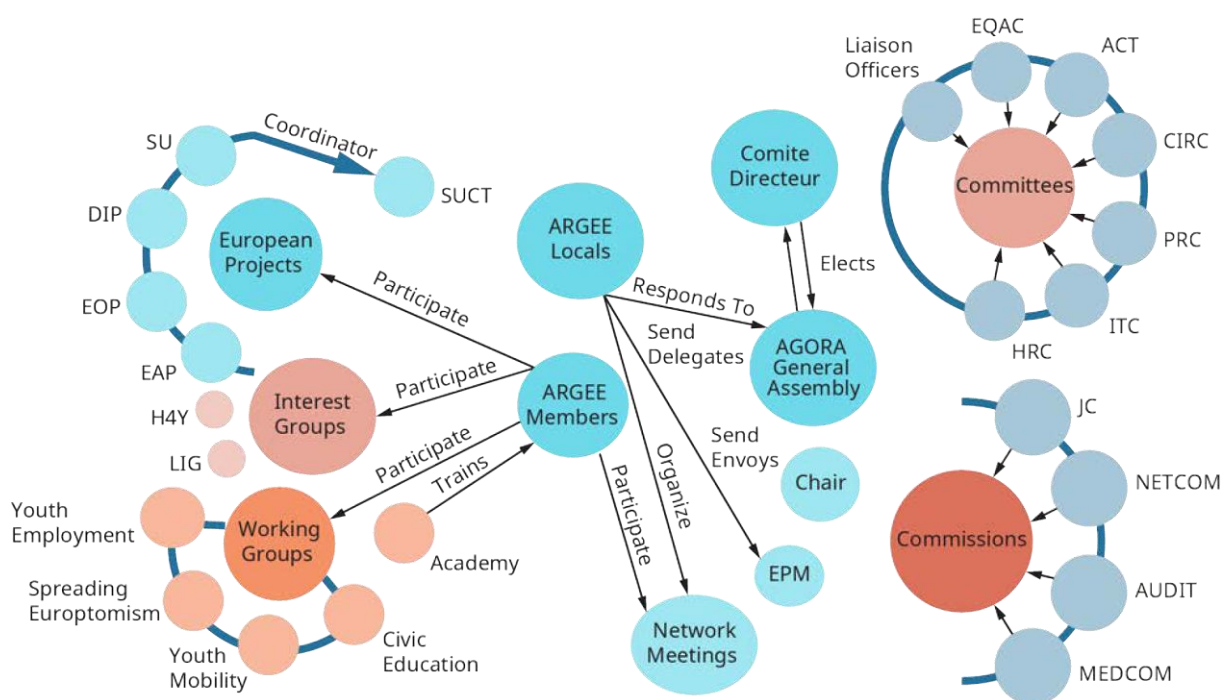
ma trận quyền lực kép đòi hỏi phải có giao tiếp giữa các cá nhân tốt, quản lý xung đột và kỹ năng chính trị để quản lý hoạt động của tổ chức.

Các loại cấu trúc ma trận khác nhau, một số giống như thiết kế nhóm ảo, được sử dụng trong các môi trường phức tạp hơn. Ví dụ, có các nhóm ma trận chức năng chéo trong đó các thành viên trong nhóm từ các bộ phận tổ chức khác báo cáo cho một “trưởng nhóm hoạt động” (activity leader) không phải là chính thức của họ người giám sát hoặc ông chủ. Ngoài ra còn có các nhóm ma trận chức năng trong đó các nhân viên từ cùng một bộ phận phối hợp với nhau trong một nhóm ma trận nội bộ khác, bao gồm, ví dụ, nhân sự hoặc các chuyên gia khu vực chức năng khác, những người cùng nhau phát triển một mục tiêu ngắn hạn chung có giới hạn nhưng tập trung. Ngoài ra còn có các nhóm ma trận toàn cầu bao gồm các nhân viên từ các khu vực, quốc gia, múi giờ và văn hóa khác nhau được tập hợp để đạt được mục tiêu dự án ngắn hạn của một khách hàng cụ thể. Các thành viên nhóm ma trận đã và đang là một phần ngày càng tăng của các tổ chức ngang cắt ngang các khu vực địa lý, múi giờ, kỹ năng và cấu trúc quyền hạn truyền thống để giải quyết các nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng và thậm chí cả tổ chức doanh nghiệp.

Là một phần của kiểu cấu trúc tổ chức được thảo luận tiếp theo, các nhóm nổi mạng, các thành viên tổ chức trong cấu trúc ma trận phải “học cách cộng tác với đồng nghiệp về khoảng cách, văn hóa và các rào cản khác. Các thành viên trong nhóm ma trận thường gặp phải vấn đề về lòng trung thành bị chia rẽ khi họ có cả mục tiêu nhóm và chức năng cạnh tranh về thời gian và sự chú ý của họ, họ có nhiều sếp và thường làm việc trên nhiều nhóm cùng một lúc. Đối với một số thành viên nhóm ma trận, đây có thể là lần đầu tiên họ được giao trách nhiệm giải trình cho các kết quả rộng hơn là việc cung cấp các mục tiêu chức năng của họ. Một số cá nhân thích thú với hơi thở và sự phát triển mà nhóm ma trận mang lại và những người khác cảm thấy bị lộ và mất kiểm soát.” Để thành công trong các loại cơ cấu tổ chức theo chiều ngang này, các thành viên tổ chức “nên tập trung ít hơn vào cơ cấu và nhiều hơn vào các hành vi.”.

Cấu trúc nhóm theo mạng là một dạng khác của tổ chức theo chiều ngang. Vượt ra ngoài cấu trúc ma trận, các nhóm trong mạng linh hoạt và chính thức hơn. “Những mạng lưới có hai đặc điểm nổi bật: phân cụm và độ dài đường dẫn (clustering and path length). Phân cụm đề cập đến mức độ mà một mạng được tạo thành từ các nhóm đan xen chặt chẽ trong khi độ dài đường dẫn là thước đo khoảng cách — số liên kết trung bình tách hai nút bất kỳ trong mạng. Đối với mục đích của chúng tôi ở đây, cơ cấu tổ chức được nổi mạng là một cơ cấu tổ chức được hình thành một cách tự nhiên sau khi được chỉ định ban đầu. Dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh và nhu cầu của một vấn đề hoặc cơ hội, các thành viên trong nhóm sẽ tìm những người khác có thể giúp đỡ — nếu tổ chức lớn hơn và các nhà lãnh đạo không ngăn cản hoặc cản trở quá trình đó.

Không có một mô tả cổ điển nào về cấu trúc này, vì các công ty khác nhau ban đầu thiết kế các nhóm để giải quyết vấn đề, tìm cơ hội và khám phá các nguồn lực để thực hiện. Nói một cách khác, “Tổ chức được nổi mạng là tổ chức được kết nối với nhau bằng các mạng không chính thức và các yêu cầu của nhiệm vụ, chứ không phải là một cơ cấu tổ chức chính thức. Tổ chức mạng ưu tiên ‘cấu trúc mềm’ của các mối quan hệ, mạng lưới, đội, nhóm và cộng đồng hơn là các dòng báo cáo.” Hình 4.12 là một minh họa gợi ý cho cấu trúc này.

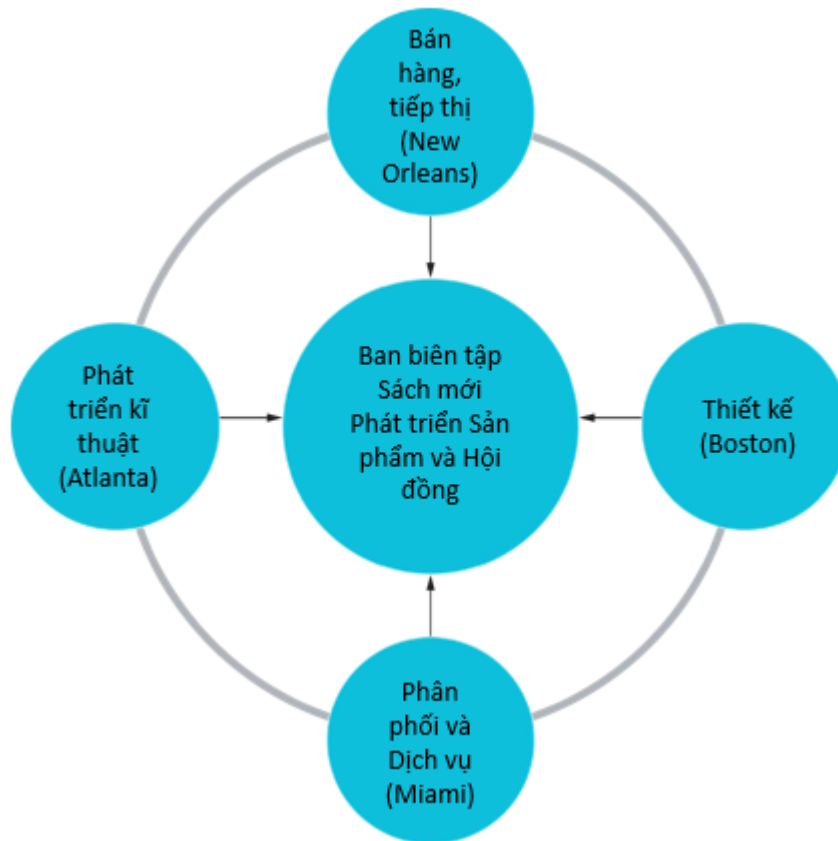


Hình 4.12 Cấu trúc nhóm theo mạng

Một nguồn tin của Deloitte dựa trên nghiên cứu xu hướng nguồn nhân lực toàn cầu năm 2017 cho biết rằng khi các tổ chức tiếp tục chuyển đổi từ cấu trúc dọc sang cấu trúc hữu cơ hơn, các thiết kế toàn cầu được kết nối mạng đang được điều chỉnh cho phù hợp với các công ty lớn hơn, đòi hỏi nhiều phạm vi tiếp cận hơn và thời gian phản hồi nhanh hơn với khách hàng: “Nghiên cứu cho thấy rằng chúng ta dành nhiều thời gian hơn cho những người ở gần bàn làm việc của chúng ta gấp hai lần so với những người ở xa hơn 50 mét. Dù sơ đồ tổ chức phân cấp có nói gì đi nữa, thì công việc hàng ngày thực sự được thực hiện trong các mạng lưới. Đây là lý do tại sao tổ chức của tương lai là một ‘mạng lưới các đội.’ ”

Ưu điểm của các tổ chức được nối mạng tương tự như những ưu điểm đã nêu trước đó về cấu trúc hữu cơ, ngang và ma trận. Điểm yếu của cấu trúc nối mạng bao gồm: (1) Cần thiết lập các đường truyền thông tin rõ ràng để thực hiện các nhiệm vụ dự án và ngày đến hạn cho nhân viên. (2) Sự phụ thuộc vào công nghệ - đặc biệt là kết nối Internet và đường dây điện thoại - là cần thiết. Sự chậm trễ trong giao tiếp do sự cố máy tính, lỗi và sự cố lưu lượng mạng; Việc chia sẻ thông tin điện tử xuyên biên giới quốc gia cũng có thể khó khăn. (3) Việc không có một địa điểm thực tế trung tâm, nơi tất cả nhân viên làm việc hoặc thỉnh thoảng có thể tập hợp để họp mặt trực tiếp và kiểm tra kết quả, có thể dẫn đến sai sót, các mối quan hệ căng thẳng và thiếu các dự án giao hàng đúng hạn.

Các cấu trúc và tổ chức ảo xuất hiện vào những năm 1990 như một phản ứng đối với việc đòi hỏi tính linh hoạt hơn, các nhiệm vụ dựa trên giải pháp theo yêu cầu, ít ràng buộc về địa lý hơn và khả năng tiếp cận với chuyên môn phân tán. Các cấu trúc ảo được mô tả trong Hình 4.13. Liên quan đến cái gọi là các tổ chức mô-đun và kỹ thuật số, cấu trúc ảo phụ thuộc vào công nghệ truyền thông thông tin (ICT).



Hình 4.13 Cấu trúc ảo

Các tổ chức này vượt ra ngoài cấu trúc nhóm mạng trong đó trụ sở chính hoặc cơ sở tại nhà có thể là bộ phận duy nhất hoặc một phần của cơ sở tổ chức ổn định. Nếu không, đây là một “tổ chức không biên giới”. Ví dụ về các tổ chức sử dụng nhóm ảo là Uber, Airbnb, Amazon, Reebok, Nike, Puma và Dell. Ngày nay, các tổ chức đang sử dụng các biến thể khác nhau của cấu trúc ảo với trung tâm cuộc gọi và các nhiệm vụ, vị trí và thậm chí cả các dự án thuê ngoài khác.



Hình 4.14 Sử dụng sự gián đoạn của Công nghệ

Các công nghệ thông tin và phương tiện truyền thông xã hội được cung cấp bởi internet và được sử dụng bởi các công ty kinh tế chia sẻ như Airbnb và Uber đã dân chủ hóa và gia tăng, nếu không muốn nói là bị san bằng, sự cạnh tranh giữa một số ngành như taxi, cho thuê bất động sản và dịch vụ khách sạn. (Grid Engine / flickr / Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0))

Ưu điểm của các nhóm và tổ chức ảo bao gồm tiết kiệm chi phí, giảm thời gian phản hồi cho khách hàng, tiếp cận nhiều hơn với lực lượng lao động đa dạng không bị cản trở bởi ngày làm việc 8 giờ và ít tác động có hại hơn đến môi trường. “Các chính sách viễn thông của Dell, Aetna và Xerox đã tiết kiệm tích lũy 95.294 tấn khí thải nhà kính vào năm ngoái, tương đương với việc loại bỏ 20.000 xe chở khách trên đường.” Nhược điểm là sự cô lập xã hội đối với những nhân viên làm việc ảo, tiềm năng thiếu sự tin tưởng giữa các nhân viên và giữa công ty và nhân viên khi giao tiếp bị hạn chế, và giảm sự hợp tác giữa các nhân viên tách biệt và các cán bộ của tổ chức do thiếu tương tác xã hội.

Trong phần sau, chúng ta chuyển sang các khía cạnh tổ chức bên trong bổ sung cho cấu trúc và chịu tác động và ảnh hưởng của môi trường bên ngoài.

Kiểm tra kiến thức

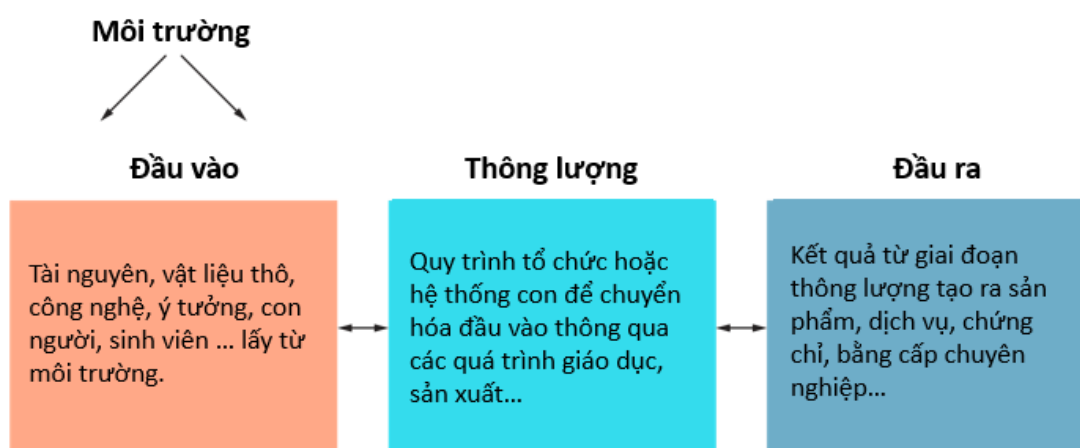
1. Tại sao cấu trúc ma trận có chuỗi lệnh kép?
2. Cấu trúc ma trận làm tăng tranh giành quyền lực hoặc giảm trách nhiệm giải trình như thế nào?
3. Ưu điểm của cơ cấu ủy ban chính thức là gì? Nhược điểm?

4.4. Tổ chức bên trong và môi trường bên ngoài

Giải thích cách các tổ chức được tổ chức để đáp ứng các cơ hội và mối đe dọa thị trường bên ngoài.

Ở mức độ hiểu biết cơ bản về cách bên trong các tổ chức phản ứng với môi trường, hãy xem xét lý thuyết Hệ thống Mở, mà các nhà lý thuyết tổ chức Katz và Kahn và Bertalanffy đã giới thiệu.

Hình 4.15 minh họa quan điểm của lý thuyết này về các tổ chức như các hệ thống mở tiếp nhận tài nguyên và nguyên liệu thô ở giai đoạn “đầu vào” từ môi trường dưới một số hình thức, tùy thuộc vào bản chất của tổ chức, ngành và hoạt động kinh doanh của tổ chức. Bất kể nguồn lực đầu vào là gì (thông tin, nguyên liệu thô, sinh viên vào trường Đại học), những nguồn lực đó sẽ được chuyển đổi bởi các quy trình nội bộ của tổ chức. Sau đó, các hệ thống tổ chức nội bộ xử lý và biến đổi nguyên liệu đầu vào, được gọi là giai đoạn “thông lượng” và chuyển nguyên liệu (tài nguyên) đã thay đổi sang “đầu ra” và trở lại môi trường dưới dạng sản phẩm, dịch vụ, sinh viên tốt nghiệp, v.v.



Hình 4.15 Mô hình hệ thống mở của một tổ chức

Mô hình hệ thống mở phục vụ như một vòng phản hồi liên tục lấy tài nguyên từ môi trường, xử lý và chuyển đổi chúng thành đầu ra trả lại cho môi trường. Mô hình này giải thích sự tồn tại của tổ chức nhấn mạnh các mục tiêu dài hạn.

Các tổ chức theo lý thuyết này được coi là hệ thống Mở hoặc Đóng, (hoặc tương đối mở hoặc đóng) tùy thuộc vào mức độ nhạy cảm của tổ chức đối với môi trường. Các hệ thống đóng ít nhạy cảm hơn với các khả năng và tài nguyên môi trường, còn các hệ thống mở phản ứng nhanh hơn và thích nghi hơn với những thay đổi của môi trường. Ví dụ, trong những năm 1980, nhóm 3 nhà sản xuất ô tô lớn nhất của Hoa Kỳ (Ford, General Motors và Chrysler) đã bị áp lực bởi doanh số bán ô tô 4 xi-lanh thành công của các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đã tấn công Hoa Kỳ như một làn sóng chấn động. Các nhà sản xuất ở Detroit đã trải qua tình trạng doanh số bán hàng sụt giảm, nhà máy đóng cửa và sa thải nhân viên do làn sóng cạnh tranh của Nhật Bản. Có vẻ như các nhà sản xuất ô tô Hoa Kỳ đã trở nên khép kín hoặc ít nhất là không nhạy cảm với việc thay đổi xu hướng ô tô trong thời gian đó và không sẵn sàng thay đổi quy trình

sản xuất. Tương tự, mô hình kinh doanh của Amazon, đã được thảo luận trước đó, đã và đang tiếp tục gây áp lực buộc các nhà bán lẻ phải đổi mới và thay đổi các quy trình cũng như thông lệ để cạnh tranh trong kỷ nguyên kỹ thuật số này.

Các tổ chức phản ứng với môi trường bên ngoài không chỉ thông qua cấu trúc của họ mà còn bởi các lĩnh vực họ chọn cũng như các khía cạnh và khả năng bên trong mà họ chọn. Một tổ chức xác định chính nó và vị trí thích hợp của nó trong một môi trường bằng cách lựa chọn lĩnh vực của nó, tức là, lĩnh vực hoặc lĩnh vực nào của môi trường mà nó sẽ sử dụng công nghệ, sản phẩm và dịch vụ của mình để cạnh tranh và phục vụ. Một số lĩnh vực chính của môi trường nhiệm vụ bao gồm tiếp thị, công nghệ, chính phủ, nguồn tài chính và nguồn nhân lực.

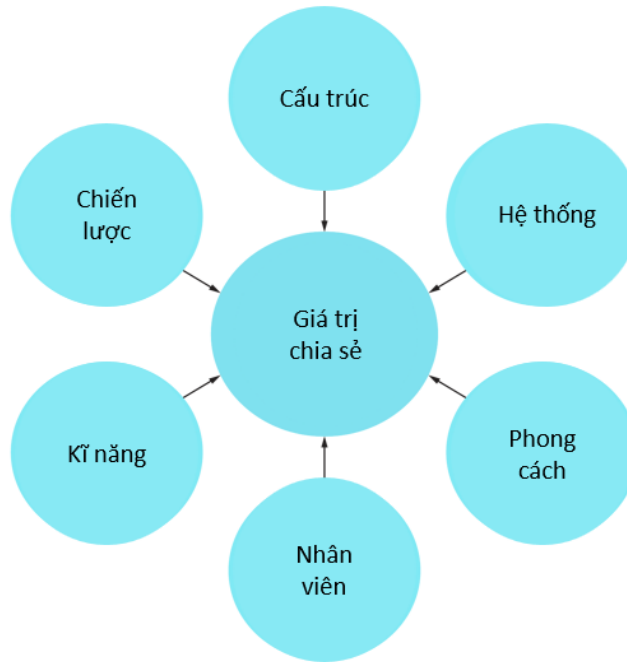
Hiện tại, một số lĩnh vực môi trường từng được coi là ổn định đã trở nên phức tạp và không ổn định hơn - ví dụ: đồ chơi, tiện ích công cộng, Bưu điện Hoa Kỳ và giáo dục Đại học. Và thậm chí tên miền đang thay đổi. Ví dụ, như đã đề cập trước đó, lĩnh vực giáo dục Đại học ổn định theo truyền thống và phần nào không thay đổi đã trở nên phức tạp hơn với sự gia nhập của các tổ chức giáo dục vì lợi nhuận, MOOC (các khóa học trực tuyến mở đại trà), “các trường Đại học” nội bộ của công ty, và các chứng chỉ và chứng nhận khác. Chương trình cấp bằng bên ngoài các tổ chức tư nhân truyền thống. Các công ty kinh tế chia sẻ như Uber và Airbnb đã xác định lại lĩnh vực vận tải mà taxi hoạt động và lĩnh vực khách sạn mà các khách sạn và nhà nghỉ chỉ phục vụ bữa sáng phục vụ. Các mô hình kinh doanh mới sử dụng điện thoại di động, công nghệ truyền thông thông tin và ứng dụng loại bỏ các lớp quản lý cấp trung trong các tổ chức và cấu trúc truyền thống.

Với một lĩnh vực được chọn để hoạt động, chủ sở hữu và nhà lãnh đạo phải tổ chức các quy mô nội bộ để cạnh tranh và phục vụ thị trường của họ. Ví dụ, các hệ thống phân cấp quyền lực và Tuyển chỉ huy được sử dụng bởi các chủ sở hữu và các nhà lãnh đạo cấp cao nhất để phát triển và thực hiện các quyết định chiến lược và doanh nghiệp; các nhà quản lý được yêu cầu cung cấp công nghệ, đào tạo, kế toán, pháp lý và các nguồn lực cơ sở hạ tầng khác; và các nền văn hóa vẫn được tính đến để thiết lập và duy trì các chuẩn mực, mối quan hệ, thực hành pháp lý và đạo đức cũng như danh tiếng của các tổ chức.



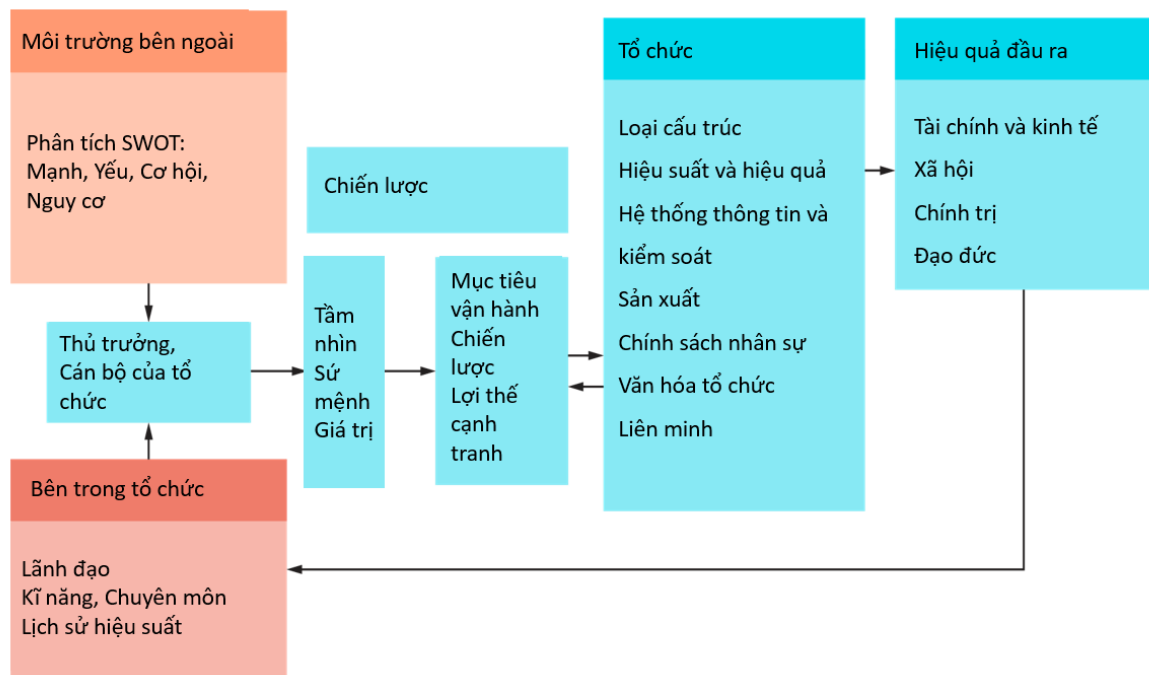
Hình 4.16 Tổ chức nội bộ

Hình 4.16 cho thấy các khía cạnh tổ chức bên trong. Các khía cạnh và hệ thống này bao gồm lãnh đạo, chiến lược, văn hóa, quản lý, mục tiêu, tiếp thị, hoạt động và cấu trúc. Các mối quan hệ, chuẩn mực và chính trị cũng được bao gồm trong tổ chức không chính thức. Có các chức năng nội bộ khác không được liệt kê ở đây, chẳng hạn như nghiên cứu và phát triển, kế toán và tài chính, sản xuất và nguồn nhân lực. Một mô tả phổ biến khác về các khía cạnh tổ chức bên trong là mô hình McKinsey 7-S, được thể hiện trong Hình 4.17. Tương tự như vậy, chiến lược, cấu trúc, hệ thống, kỹ năng, nhân viên và phong cách đều xoay quanh và được kết nối với nhau bằng các giá trị (hoặc văn hóa) được chia sẻ trong một tổ chức.



Hình 4.17 Mô hình 7-S của McKinsey

Một khung thống nhất được thể hiện trong Hình 4.18, được phát triển bởi Arie Lewin và Carroll Stephens, minh họa sự tích hợp của các khía cạnh tổ chức nội bộ và cách chúng hoạt động trong thực tế để phù hợp với môi trường bên ngoài. Lưu ý rằng chính Giám đốc điều hành và các nhà lãnh đạo cấp cao khác là người quét môi trường bên ngoài để xác định những điều không chắc chắn và nguồn lực trước khi sử dụng phân tích SWOT (xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa) để xác nhận và cập nhật lĩnh vực của một tổ chức và sau đó để xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược. Sau khi các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp được phát triển, văn hóa tổ chức, cấu trúc cũng như các hệ thống và chính sách khác (nhân sự, công nghệ, kế toán và tài chính, v.v.) có thể được thiết lập.



Hình 4.18 Tổ chức bên trong và Môi trường bên ngoài

Như Hình 4.18 cho thấy, sau khi Giám đốc điều hành và nhóm cấp cao nhất xác định các cơ hội và mối đe dọa trong môi trường, họ sẽ xác định lĩnh vực và mục đích của tổ chức từ đó các chiến lược, năng lực tổ chức, nguồn lực và hệ thống quản lý phải được huy động để hỗ trợ mục đích của doanh nghiệp. Ví dụ, công ty McDonald's đã liên kết thành công doanh nghiệp của mình với môi trường toàn cầu mà nó phục vụ, đó là "1% dân số thế giới - hơn 70 triệu khách hàng - mỗi ngày và ở hầu hết mọi quốc gia trên toàn thế giới." Mục tiêu hoạt động chính của công ty thúc đẩy sự liên kết nội bộ của nó là "sự chú ý cuồng nhiệt đến việc thiết kế và quản lý các quy trình, quy trình có thể mở rộng và văn hóa làm việc theo đó các sản phẩm đơn giản, độc lập và được tiêu chuẩn hóa được bán trên toàn cầu với mức giá có thể dự đoán được và do đó, khối lượng, chất lượng và chi phí có thể quản lý được." Bạn có thể tìm thấy bản phân tích SWOT chi tiết hơn về hoạt động của McDonald's trong phần chú thích cuối.



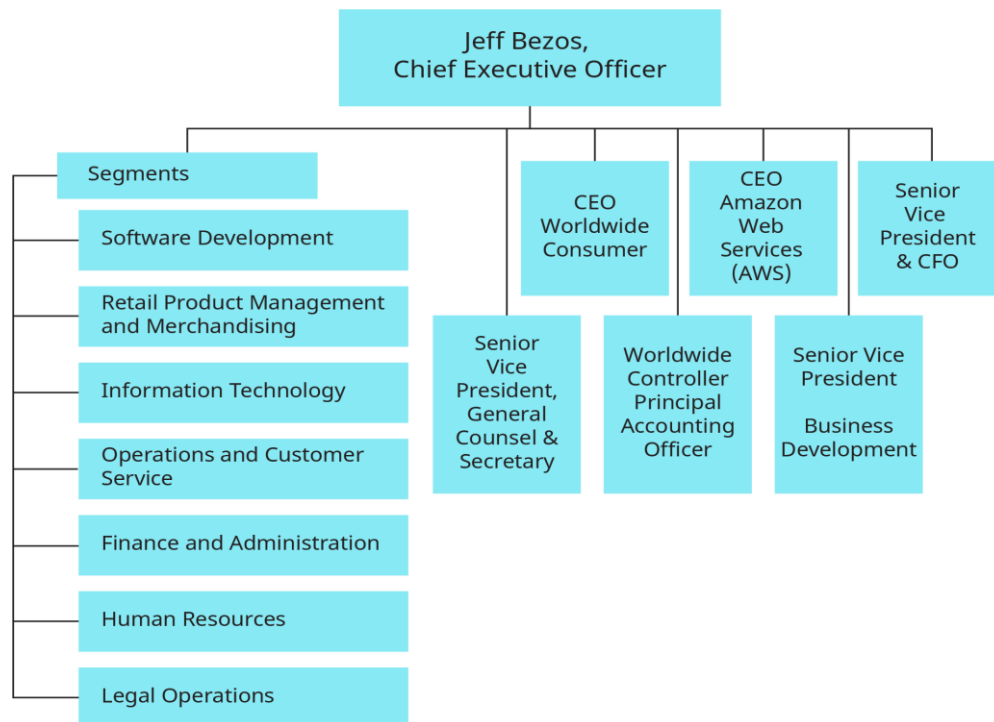
Hình 4.19 Các quy trình của McDonald.

Mục tiêu hoạt động chính của công ty thúc đẩy sự liên kết nội bộ của mình là “Sự chú ý cuồng nhiệt đến việc thiết kế và quản lý các quy trình, thói quen và văn hóa làm việc có thể mở rộng, theo đó các sản phẩm đơn giản, độc lập và tiêu chuẩn hóa được bán trên toàn cầu với khối lượng, chất lượng và chi phí có thể dự đoán được và do đó có thể quản lý được.” Tại đây, nhân viên được nhắc nhở về thời gian nguyên liệu phải được để trên kệ phụ. (Nguồn ảnh: Walter Lim/ Flickr/ CC BY 2.0)

Trong thực tế, không có sự liên kết nội bộ tổ chức với môi trường bên ngoài của nó là hoàn hảo hoặc lâu dài. Hoàn toàn ngược lại. Các công ty và tổ chức thay đổi lãnh đạo và chiến lược, đồng thời thực hiện các thay đổi về cơ cấu và hệ thống để đáp ứng sự thay đổi của cạnh tranh, các lực lượng thị trường cũng như nhu cầu và nhu cầu của khách hàng và người dùng cuối. Ngay cả Amazon cũng tiếp tục phát triển, mở rộng và thay đổi. Với tuyên bố sứ mệnh táo bạo và bao quát như của Amazon, sự thay đổi là không ngừng: “Tầm nhìn của chúng tôi là trở thành công ty lấy khách hàng làm trung tâm nhất trên trái đất; để xây dựng một nơi mà mọi người có thể đến để tìm và khám phá bất cứ thứ gì họ có thể muốn mua trực tuyến” (Amazon.com, ngày 15 tháng 4 năm 2018).

Amazon có cơ cấu tổ chức theo chức năng tập trung vào các chức năng kinh doanh để xác định mối tương tác giữa các bộ phận khác nhau của công ty. Cấu trúc công ty của Amazon được mô tả rõ nhất dưới dạng các nhóm dựa trên chức năng toàn cầu (đặc điểm quan trọng nhất), hệ thống phân cấp toàn cầu và sự phân chia theo địa lý, như Hình 4.20 cho thấy. Cơ cấu này có vẻ phù hợp với quy mô kinh doanh của Amazon—43% doanh số bán lẻ năm 2016 là ở Hoa Kỳ. Bảy phân khúc, bao gồm công nghệ thông tin, nhân sự và hoạt động pháp lý, và những người đứng đầu các phân khúc, báo cáo cho Giám đốc điều hành của Amazon. “Đội ngũ quản lý cấp cao bao gồm hai Giám đốc điều hành, ba Phó Chủ tịch cấp cao và một Kiểm soát viên

toàn cầu, những người chịu trách nhiệm về các khía cạnh quan trọng khác nhau của doanh nghiệp và báo cáo trực tiếp với Giám đốc điều hành Amazon Jeff Bezos.” Mục tiêu chiến lược nằm dưới cấu trúc này là tạo điều kiện thuận lợi cho Amazon.com triển khai thành công hoạt động quản lý hoạt động thương mại điện tử trong toàn bộ tổ chức.



Hình 4.20 Cơ cấu tổ chức của Amazon

Bất chấp sự tăng trưởng và thành công theo cấp số nhân của công ty cho đến nay, như đã lưu ý trước đó trong phần về cơ cấu tổ chức, một nhược điểm của các cấu trúc như của Amazon và trong trường hợp này là của Amazon, đó là nó có tính linh hoạt và khả năng đáp ứng hạn chế ngay cả với tốc độ tăng trưởng hiện tại. “Sự thống trị của các nhóm toàn cầu dựa trên chức năng và các đặc điểm phân cấp toàn cầu làm giảm khả năng phản ứng nhanh chóng của Amazon với các vấn đề mới và các vấn đề gặp phải trong kinh doanh thương mại điện tử.” Tuy nhiên, nhân tố thành công nổi bật nhất của Amazon vẫn là Giám đốc điều hành của công ty, Jeff Bezos — sự khéo léo, tầm nhìn và tầm nhìn xa cũng như khả năng duy trì và thậm chí mở rộng lợi thế cạnh tranh của công ty. Khách hàng của Amazon coi trọng những yếu tố này - tiêu chí mua hàng của khách hàng (CPC) bao gồm giá cả, giao hàng nhanh và dịch vụ đáng tin cậy. “Người tiêu dùng chọn Amazon vì nó hoạt động tốt hơn đối thủ cạnh tranh trên các CPC này.”

Kiểm tra kiến thức

1. Xác định sáu cơ cấu tổ chức chính.
2. Giải thích mô hình McKinsey 7-S.

4.5. Văn hóa doanh nghiệp

Xác định sự phù hợp giữa văn hóa tổ chức và môi trường bên ngoài

Văn hóa doanh nghiệp được coi là một trong những khía cạnh nội bộ quan trọng nhất của tiêu chí hiệu quả một doanh nghiệp. Peter Drucker, một chuyên gia quản lý có ảnh hưởng, đã từng tuyên bố: “Văn hóa nuốt chửng chiến lược vào bữa sáng”. Khi tuyên bố điều này, Drucker cho rằng văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng nhiều hơn chiến lược trong việc thúc đẩy niềm tin, hành vi, mối quan hệ của nhân viên và cách họ làm việc bởi văn hóa được xây dựng dựa trên các giá trị. Chiến lược và các khía cạnh nội bộ khác của doanh nghiệp cũng rất quan trọng, nhưng văn hóa tổ chức phục vụ hai mục đích sống còn: thứ nhất, văn hóa giúp tổ chức thích nghi và hòa nhập với môi trường bên ngoài bằng cách tiếp nhận các giá trị phù hợp để ứng phó với các mối đe dọa và cơ hội bên ngoài; và thứ hai, văn hóa tạo ra đoàn kết nội bộ bằng cách gắn kết các thành viên lại với nhau để họ làm việc gắn kết hơn nhằm đạt được mục tiêu chung. Văn hóa vừa là nhân cách vừa là chất keo kết dính một tổ chức. Điều quan trọng cần lưu ý là văn hóa doanh nghiệp thường được đóng khung và chịu ảnh hưởng của đội ngũ sáng lập hoặc đội ngũ lãnh đạo cấp cao nhất. Tầm nhìn, giá trị và sứ mệnh được đội ngũ lãnh đạo đặt ra sẽ ảnh hưởng bao trùm lên đạo đức, nền tảng pháp lý và mô hình hóa cách mọi nhân viên trong tổ chức làm việc và cư xử với nhau. **Khung giá trị cạnh tranh** (CVF - Competing Values Framework) là một khuôn khổ được sử dụng để nghiên cứu cách thức một tổ chức và văn hóa của nó phù hợp môi trường như thế nào.

Khung giá trị cạnh tranh (CVF) là một trong những mô hình được trích dẫn và thử nghiệm nhiều nhất để chẩn đoán hiệu quả của văn hóa doanh nghiệp và kiểm tra sự phù hợp của văn hóa đối với môi trường mà doanh nghiệp đang hoạt động. CVF, được mô tả trong hình 4.21, đã được kiểm nghiệm trong hơn 30 năm; các tiêu chí được cung cấp trong khung giá trị này giúp cho việc xác định sự phù hợp của văn hóa tổ chức với đặc điểm của từng loại điều kiện môi trường bên ngoài.



Hình 4.21 Khung giá trị cạnh tranh

Nguồn: Adapted from K. Cameron and R. Quinn, 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Addison-Wesley, trang 32.

Hai trục được đề cập đầu tiên trong khung giá trị là Hướng nội (internal focus) hay hướng ngoại (external focus), cho biết liệu tổ chức có văn hóa được định hướng ra bên ngoài hay hướng vào bên trong. Hai trục còn lại, tính linh hoạt so với sự ổn định và kiểm soát, xác định liệu một nền văn hóa hoạt động tốt hơn trong một môi trường ổn định, được kiểm soát hay một môi trường linh hoạt với nhịp độ nhanh. Việc kết hợp các trục cung cấp bốn loại hình văn hóa: (1) Văn hóa thích ứng (Adhocracy): đặc điểm của văn hóa này là năng động, ưa khám phá, có xu hướng hướng ngoại và linh hoạt; (2) Văn hóa gia đình (clan): mà đặc điểm rõ nét là tính thân thiện, trọng con người (nhân trị), hướng nội và định hướng linh hoạt; (3) Văn hóa thứ bậc (hierarchy): đặc điểm của loại văn hóa này là có cấu trúc, coi trọng quy trình (pháp trị), hướng nội và định hướng ổn định / kiểm soát; và (4) Văn hóa Thị trường (market) đây là văn hóa thể hiện sự cạnh tranh, trọng kết quả, hướng ngoại và định hướng ổn định / kiểm soát.

Định hướng của từng loại hình văn hóa này được tóm tắt như sau. Một tổ chức có nền Văn hóa thích ứng sẽ nhấn mạnh đến việc kiến tạo, đổi mới, nhìn về tương lai, quản lý sự thay đổi, chấp nhận rủi ro, phá vỡ quy tắc, khuyến khích thử nghiệm, tinh thần doanh nhân và thoải mái với sự bất định. Loại hình văn hóa này thường được tìm thấy trong các ngành có nhịp độ thay đổi nhanh như làm phim, tư vấn, khám phá vũ trụ và phát triển phần mềm. Các nền văn hóa của Facebook và Google phù hợp với những đặc điểm này. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng các tổ chức lớn hơn có thể có các nền văn hóa khác nhau cho các nhóm chuyên gia khác nhau, mặc dù nền văn hóa lớn hơn vẫn chiếm ưu thế. Ví dụ, một tiểu văn hóa khác có thể phát triển cho những công nhân lao động theo giờ sẽ rất khác so với các Tiến sĩ nghiên cứu khoa học trong cùng cơ quan đó.

Loại hình Văn hóa gia đình tập trung vào các mối quan hệ, xây dựng nhóm, cam kết, phát triển việc trao quyền cho con người, tương tác, cố vấn và huấn luyện. Các tổ chức tập trung vào phát triển con người,

nguồn nhân lực, xây dựng nhóm và cố vấn sẽ phù hợp với loại hình này. Đây là loại hình văn hóa rất phù hợp với Tom's of Maine, một công ty luôn nỗ lực hình thành các mối quan hệ tôn trọng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và môi trường sống.

4.6. Tổ chức để thay đổi trong thế kỷ 21

Nhận diện các xu hướng môi trường, nhu cầu và cơ hội mà tổ chức phải đối mặt.

Khảo sát Nhận thức Rủi ro Toàn cầu (GRPS) thường niên năm 2018 dự đoán các xu hướng sau đây về môi trường bên ngoài: (1) bất bình đẳng và không công bằng kéo dài, (2) căng thẳng chính trị trong nước và quốc tế, (3) các nguy cơ về môi trường và (4) an ninh mạng. Với bối cảnh như vậy, các tác giả cho rằng các tổ chức phức tạp hướng tới tương lai bằng “chín thấu kính phục hồi” - như năng lực của một công ty hoặc tổ chức để thích ứng và phát triển khi đối mặt với những rủi ro có xác suất xảy ra thấp, tác động lớn.⁵² Chín thấu kính được phân thành ba nhóm:

Thứ nhất, khả năng phục hồi kiểu cấu trúc xem xét các động lực mang tính hệ thống bên trong tổ chức, các tác giả gọi là “mô đun hệ thống”, tức là các cấu trúc và thiết kế “lồng lõi được ghép nối,” là một cách nói khác để nói rằng các hệ thống phân cấp cứng nhắc, cơ học sẽ không hoạt động tốt trong các môi trường có tác động cao.

Thứ hai, khả năng phục hồi kiểu tích hợp nhấn mạnh các liên kết phức tạp với bối cảnh bên ngoài. Ở đây, tác giả cho rằng các tổ chức phải nằm trong bối cảnh và hiểu được bối cảnh của họ: về mặt địa lý và sự tác động của "cá nhân, gia đình, vùng lân cận, thành phố, tỉnh và quốc gia". Ngoài ra, tác giả lưu ý rằng các tổ chức phải dựa vào sự gắn kết xã hội của họ - chẳng hạn như vốn xã hội mà một tổ chức phải có trong thời kỳ khủng hoảng - đó là một nguồn sức mạnh phục hồi mạnh mẽ.

Thứ ba, khả năng phục hồi kiểu chuyển đổi đòi hỏi việc giảm thiểu một số rủi ro cần có sự chuyển đổi. Điều quan trọng với tổ chức ở đây là nhu cầu "chủ động thay đổi nếu không sẽ bị thay đổi bởi các yếu tố bên ngoài". Quá trình này đòi hỏi tầm nhìn xa của tổ chức, không phải dự báo. Các tổ chức cần áp dụng các phương pháp tìm tòi khác nhau, rà soát môi trường và các kỹ thuật khám phá mới "để đối phó với sự không chắc chắn của tương lai." Họ làm điều này thông qua đổi mới và thử nghiệm. Thực tế, Google, Amazon, Facebook, SpaceX, Tesla, Airbnb, Uber và khả năng phục hồi của các ngành khác và ý chí tiên phong của tổ chức được yêu cầu.

Một xu hướng khác đang diễn ra là "các tổ chức không còn được đánh giá mà chỉ dựa trên năng lực tài chính của họ hay thậm chí là chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Thay vào đó, các tổ chức đang được đánh giá trên cơ sở tác động của họ đối với xã hội nói chung - chuyển đổi họ từ doanh nghiệp kinh doanh thành doanh nghiệp xã hội"⁵³. Một khảo sát gần đây cho thấy 65% CEO đánh giá "tăng trưởng bao trùm" là "tốp 3 mối quan tâm chiến lược hàng đầu, lớn hơn ba lần so với tỷ lệ quan tâm dành cho "mang lại giá trị cho cổ đông".⁵⁴ Các nhà nghiên cứu của Deloitte lưu ý rằng "doanh nghiệp xã hội là một tổ chức có sứ mệnh kết hợp giữa tăng trưởng doanh thu và tạo ra lợi nhuận với nhu cầu tôn trọng và hỗ trợ các bên liên quan và môi trường. Điều này bao gồm lắng nghe, đầu tư và tích cực quản lý các xu hướng đang định hình thế giới ngày nay. Nó là một tổ chức gánh vác trách nhiệm trở thành một công dân tốt (cả bên trong và bên ngoài tổ chức), đóng vai trò như một hình mẫu cho các doanh nghiệp cùng ngành và thúc đẩy mức độ hợp tác cao ở mọi cấp độ của tổ chức.



Các thuật ngữ chính

Văn hóa thích ứng (Adhocracy) Tạo ra một môi trường đổi mới, nhìn ra tương lai, chấp nhận quản lý sự thay đổi và chấp nhận rủi ro, phá vỡ quy tắc, thử nghiệm, tinh thần kinh doanh và sự không chắc chắn.

Văn hóa gia đình Tập trung vào các mối quan hệ, xây dựng nhóm, cam kết, trao quyền phát triển con người, gắn kết, cố vấn và huấn luyện.

Khung giá trị cạnh tranh do Kim Cameron và Robert Quinn phát triển, mô hình này được sử dụng để xác định hiệu quả văn hóa của một tổ chức và kiểm tra sự phù hợp của tổ chức với môi trường của tổ chức.

Môi trường Phức tạp - Ổn định Môi trường có một số lượng lớn các phần tử bên ngoài và các phần tử không giống nhau và trong đó các phần tử vẫn giữ nguyên hoặc thay đổi chậm.

Môi trường phức tạp - không ổn định Môi trường có số lượng lớn các yếu tố bên ngoài và các yếu tố không giống nhau và trong đó các yếu tố thay đổi thường xuyên và không thể đoán trước.

Văn hóa doanh nghiệp Xác định cách thức thúc đẩy niềm tin, hành vi, mối quan hệ và cách họ làm việc của nhân viên tạo ra một nền văn hóa dựa trên các giá trị mà tổ chức tin tưởng.

Cơ cấu theo bộ phận Là cơ cấu tổ chức có đặc điểm là các phòng ban chức năng được nhóm lại dưới một trưởng bộ phận.

Domain Mục đích của tổ chức mà từ đó các chiến lược, khả năng tổ chức, nguồn lực và hệ thống quản lý của tổ chức được huy động để hỗ trợ mục đích của doanh nghiệp.

Cơ cấu chức năng Các thiết kế tổ chức sớm nhất và được sử dụng nhiều nhất.

Cơ cấu địa lý Một lựa chọn tổ chức nhằm mục đích chuyển từ cơ học sang hữu cơ hơn thiết kế để phục vụ khách hàng nhanh hơn và với các sản phẩm và dịch vụ có liên quan; như vậy, cấu trúc này là tổ chức theo địa điểm của khách hàng mà một công ty phục vụ.

Các lực lượng của chính phủ và môi trường chính trị Nền kinh tế toàn cầu và các hành động chính trị đang thay đổi gia tăng không chắc chắn cho doanh nghiệp, đồng thời tạo cơ hội cho một số ngành và bất ổn cho một số ngành khác.

Văn hóa thứ bậc Nhấn mạnh hiệu quả, kiểm soát quy trình và chi phí, cải tiến tổ chức, kỹ thuật chuyên môn, độ chính xác, giải quyết vấn đề, loại bỏ sai sót, hợp lý, thận trọng và bảo thủ, quản lý và phân tích hoạt động, ra quyết định cẩn thận.

Cơ cấu tổ chức theo chiều ngang Cơ cấu tổ chức “phẳng hơn” thường thấy trong ma trận tổ chức nơi các cá nhân tận hưởng hơi thở và sự phát triển mà nhóm của họ mang lại.

Các khía cạnh bên trong của tổ chức Văn hóa của tổ chức tác động và ảnh hưởng như thế nào đến chiến lược của tổ chức.

Văn hóa thị trường Tập trung vào việc cung cấp giá trị, cạnh tranh, cung cấp giá trị cho cổ đông, đạt được mục tiêu, định hướng và cung cấp kết quả, quyết định nhanh

chóng, lái xe vượt qua rào cản (hard driving through barriers), chỉ thị, chỉ huy, cạnh tranh và hoàn thành công việc.

Cơ cấu ma trận Một cơ cấu tổ chức gắn với cách tiếp cận với các hệ thống hữu cơ cố gắng đáp ứng đối với sự không chắc chắn, phức tạp và không ổn định của môi trường.

Mô hình McKinsey 7-S Một mô tả phổ biến về các khía cạnh nội bộ của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức cơ học Phù hợp nhất cho các môi trường từ ổn định và đơn giản đến độ không chắc chắn thấp - trung bình và có cấu trúc "kim tự tháp" chính thức.

Thiên tai và các vấn đề môi trường do con người gây ra Các sự kiện như bão có tác động mạnh, nhiệt độ khắc nghiệt và sự gia tăng lượng khí thải CO₂ cũng như các thảm họa môi trường do con người tạo ra như khủng hoảng nước và lương thực; mất đa dạng sinh học và sụp đổ hệ sinh thái; di cư không tự nguyện quy mô lớn là một lực lượng ảnh hưởng đến các tổ chức.

Cấu trúc nhóm mạng Một hình thức của tổ chức ngang.

Cơ cấu tổ chức hữu cơ (hoặc linh hoạt) Đối lập với một hình thức tổ chức chức năng hoạt động tốt nhất trong môi trường thay đổi không ổn định, phức tạp.

Cơ cấu tổ chức Một thuật ngữ rộng bao hàm cả cơ cấu tổ chức cơ học và cơ cấu tổ chức.

Môi trường đơn giản - ổn định Môi trường có một số lượng nhỏ các phần tử bên ngoài và các phần tử tương tự nhau và các phần tử vẫn giữ nguyên hoặc thay đổi chậm.

Môi trường đơn giản - không ổn định Các môi trường có một số lượng nhỏ các phần tử bên ngoài và các phần tử tương tự nhau và trong đó các phần tử thay đổi thường xuyên và không thể đoán trước được.

Lực lượng môi trường văn hóa xã hội Bao gồm các giá trị, niềm tin, thái độ và thói quen, phong tục và truyền thống, thói quen và lối sống của các thể hệ khác nhau.

Lực lượng công nghệ Môi trường ảnh hưởng tới các tổ chức: tốc độ, giá cả, dịch vụ và chất lượng của sản phẩm và dịch vụ là các khía cạnh của lợi thế cạnh tranh của tổ chức trong thời đại ngày nay.

Cơ cấu ảo Một cơ cấu tổ chức gần đây đã xuất hiện vào những năm 1990 và đầu những năm 2000 như một phản ứng với việc đòi hỏi sự linh hoạt hơn, các nhiệm vụ dựa trên giải pháp theo yêu cầu, ít hạn chế về địa lý và khả năng tiếp cận với chuyên môn phân tán.



Tóm tắt kiến thức

4.1 Môi trường bên ngoài của tổ chức

Xác định môi trường bên ngoài của tổ chức

Các tổ chức phải phản ứng và thích ứng với nhiều lực lượng trong môi trường bên trong và bên ngoài của họ. Bối cảnh của các công ty như quy mô và vị trí địa lý tác động như thế nào các lực lượng môi trường ảnh hưởng đến mỗi tổ chức khác nhau.

Sự hiểu biết về các lực lượng và chúng hiện đang ảnh hưởng đến các tổ chức và gây áp lực thay đổi cấu trúc là rất quan trọng.

4.2 Môi trường bên ngoài và các ngành

Xác định các lực lượng bên ngoài đang gây áp lực cho các tổ chức

Sự hiểu biết về các ngành và tổ chức khác nhau 'phù hợp' với các loại môi trường khác nhau là rất quan trọng. Có những tổ chức lớn và nhỏ phải đối mặt với môi trường ổn định hoặc không ổn định và quản lý tổ chức bằng cách nhận ra môi trường của họ là một kỹ năng quan trọng.

4.3 Cơ cấu và thiết kế tổ chức

Xác định các loại cấu trúc tổ chức khác nhau, điểm mạnh và điểm yếu của chúng

Sự hiểu biết về Cấu trúc và Hệ thống Cơ học so với Hữu cơ và cách chúng khác nhau cũng như cách các khái niệm chính này giúp phân loại các cấu trúc tổ chức khác nhau là rất quan trọng để nhận ra các cấu trúc tổ chức. Cuối cùng, vấn đề về sự phức tạp của tổ chức và tác động của nó đối với cơ cấu tổ chức cần được hiểu rõ.

Bạn sẽ có thể thảo luận về sự phát triển của các loại Cơ cấu tổ chức khác nhau. Bạn nên hiểu và xác định sáu loại cơ cấu tổ chức, ưu điểm và nhược điểm của từng loại: Chức năng, Bộ phận, Ma trận, Địa lý, Nhóm được nối mạng và Ảo.

4.4 Tổ chức bên trong và môi trường bên ngoài

Giải thích cách tổ chức tổ chức để đáp ứng các cơ hội và mối đe dọa thị trường bên ngoài. Bạn nên hiểu và xác định sáu loại cơ cấu tổ chức, ưu điểm và nhược điểm của từng loại cấu trúc:

1. Chức năng
2. Phân chia phòng ban chức năng
3. Ma trận
4. Địa lý
5. Mạng kết nối
6. Cấu trúc ảo

Bạn cũng nên hiểu tại sao các khía cạnh bên trong của một tổ chức lại quan trọng liên quan đến cách nó phù hợp với môi trường bên ngoài.

4.5 Văn hóa doanh nghiệp

Xác định sự phù hợp giữa văn hóa tổ chức và môi trường bên ngoài

Bạn sẽ có thể xác định và phân biệt giữa bốn loại văn hóa tổ chức và sự phù hợp của từng loại với môi trường bên ngoài và mô tả khuôn khổ CVF. Cuối cùng, bạn có thể xác định các khía cạnh bên trong của các tổ chức, mối liên kết giữa các khía cạnh và cách chúng ảnh hưởng đến 'sự phù hợp' với môi trường bên ngoài.

4.6 Tổ chức để thay đổi trong thế kỷ 21

Xác định các xu hướng môi trường, nhu cầu và cơ hội mà các tổ chức phải đối mặt.

Trong số các xu hướng của môi trường bên ngoài: (1) bất bình đẳng và không công bằng dai dẳng, (2) căng thẳng chính trị trong nước và quốc tế, (3) nguy cơ môi trường

và (4) lỗ hổng mạng. Một xu hướng khác là các tổ chức sẽ không còn bị đánh giá chỉ dựa trên hiệu quả tài chính hay thậm chí là chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Thay vào đó, chúng sẽ được đánh giá trên cơ sở tác động của chúng đối với xã hội nói chung—biến chúng từ doanh nghiệp kinh doanh thành doanh nghiệp xã hội.



Câu hỏi ôn tập

1. Giải thích một số ảnh hưởng môi trường hiện tại đang tác động và sẽ ảnh hưởng tới tổ chức và tới tính hiệu quả và khả năng của cấu trúc tổ chức trong tương lai gần như thế nào?
2. Có những cách nào để phân loại và mô tả cách các ngành và tổ chức phù hợp và không phù hợp với môi trường bên ngoài của họ?
3. Những ngành và / hoặc tổ chức nào phù hợp tốt với môi trường hiện tại của họ? Những ngành nào không? Tại sao?
4. Một số khác biệt chính giữa cơ cấu tổ chức hữu cơ và cơ học và hệ thống là gì?
5. Bạn sẽ làm việc tốt nhất trong tổ chức nào, một tổ chức có cấu trúc hữu cơ hay cơ học, và tại sao?
6. Một số ưu điểm và nhược điểm của cấu trúc chức năng là gì?
7. Bạn có nghĩ rằng mọi tổ chức đều có một cấu trúc chức năng ẩn trong đó có đúng không? Giải thích câu trả lời của bạn.
8. Tại sao cấu trúc chức năng bị chỉ trích vì không thích ứng với những thay đổi mới trong môi trường?
9. Một số ưu điểm và nhược điểm của cấu trúc phòng ban là gì?
10. Cấu trúc sản phẩm thể hiện là một loại cấu trúc phòng ban như thế nào? Giải thích.
11. Một số nhược điểm khi làm việc trong cấu trúc ma trận là gì và tại sao?
12. Cấu trúc ma trận có ưu điểm gì so với cấu trúc chức năng?
13. Cấu trúc địa lý có lợi thế gì so với cấu trúc chức năng?
14. Các vấn đề khi làm việc trong một cấu trúc nhóm mạng lưới hiện nay là gì?
15. Một tổ chức ảo và cấu trúc ảo khác với những tổ chức và cấu trúc khác được thảo luận trong chương ở những điểm nào?
16. Những xu hướng chính được thảo luận ở cuối chương này khác với những môi trường bên ngoài trước đây và cách thức tổ chức các tổ chức?
17. Văn hóa của tổ chức phục vụ những mục đích nào khi xem xét môi trường bên ngoài?
18. Hình 4.16 giúp cho việc hiểu được cách thức hoạt động của tổ chức nội bộ với môi trường bên ngoài như thế nào?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Bạn vừa được chỉ định lãnh đạo một tổ chức có cấu trúc theo chức năng. Giải thích những loại kỹ năng bạn sẽ cần để thực hiện tốt nhất chức năng này.

2. Những loại vấn đề nào bạn mong muốn gặp phải khi quản lý một tổ chức có cấu trúc phân chia? Những kỹ năng nào bạn cần để vượt trội trong công việc này?
3. Nếu bạn được chỉ định làm việc theo cấu trúc nhóm ma trận, hãy giải thích các vấn đề và lợi ích mà bạn có thể gặp phải và lý do tại sao. Những kỹ năng nào sẽ giúp bạn trong chức năng này?
4. Bạn vừa được chỉ định làm việc với nhóm chiến lược trong một tổ chức để dự đoán các vấn đề và cơ hội có thể xảy ra trong 2 năm tới. Sử dụng chương này, giải thích những thông tin bạn sẽ cung cấp cho nhóm này?
5. Sử dụng Hình 4.21, “Khung giá trị cạnh tranh,” để xác định loại hình văn hóa tổ chức tại IKEA, Home Depot và Best Buy.



Tình huống tư duy phê phán

Wells Fargo, Khủng hoảng và bê bối

Vụ bê bối lan rộng gần đây tại Wells Fargo đã làm rung động và gây sốc cho thế giới doanh nghiệp. Làm thế nào mà các hoạt động tham nhũng nội bộ và cực kỳ bất hợp pháp và phi đạo đức của các chuyên gia lại có thể xảy ra? Wells Fargo là “một công ty dịch vụ tài chính đa quốc gia của Mỹ có trụ sở chính tại San Francisco, California” với các văn phòng trên toàn quốc và là “ngân hàng lớn thứ hai thế giới tính theo giá trị vốn hóa thị trường và là ngân hàng lớn thứ ba ở Hoa Kỳ tính theo tổng tài sản.” Vào tháng 9 năm 2016, người ta phát hiện ra rằng công ty đang tiếp tục tạo tài khoản khách hàng giả để thể hiện hoạt động tài chính tích cực và lợi nhuận. 5.000 nhân viên bán hàng đã tạo ra 2 triệu tài khoản khách hàng giả để đáp ứng các mục tiêu bán hàng nội bộ áp lực cao, bao gồm một báo cáo hàng tháng có tên là “Người tạo động lực”.

Lãnh đạo bán hàng mất kiểm soát đã gây áp lực cho nhân viên bán hàng để đáp ứng các mục tiêu bán hàng không thực tế, thái quá. Các mục tiêu bán hàng phi thực tế một cách đáng kể do áp lực liên tục từ ban quản lý buộc nhân viên phải mở tài khoản cho những khách hàng không muốn hoặc không cần chúng. “Một số nhân viên ngân hàng Wells Fargo đã mạo danh khách hàng của họ và sử dụng các địa chỉ email giả như noname@wellsfargo.com, theo một vụ kiện năm 2015 do thành phố Los Angeles đệ trình.”

“Các hành vi bán hàng lạm dụng được tuyên bố trong một vụ kiện rằng các nhân viên của Wells Fargo có thể đã tạo 3,5 triệu tài khoản không có thật” bắt đầu từ tháng 5 năm 2002. Wells Fargo đang chờ phê duyệt cuối cùng để giải quyết vụ kiện đó với số tiền 142 triệu đô la. Tuy nhiên, các cơ quan quản lý và các cuộc điều tra đã phát hiện ra rằng hành vi sai trái “phổ biến và dai dẳng” hơn nhiều so với những gì đã được nhận ra. “Văn hóa hành vi sai trái của ngân hàng đã vượt ra ngoài những tiết lộ ban đầu.” Ví dụ: các nhà quản lý phát hiện ra rằng công ty đã (1) “tính phí quá cao cho các doanh nghiệp nhỏ đối với các giao dịch thẻ tín dụng bằng cách sử dụng hợp đồng 63 trang 'lừa đảo' để gây nhầm lẫn cho họ.” (2) Công ty cũng tính phí bảo hiểm ô tô của ít nhất 570.000 khách hàng mà họ không cần. (3) Công ty thừa nhận rằng họ đã tìm thấy 20.000 khách hàng có thể không trả được khoản vay mua ô tô do những hành động không có thật này; (4) Công ty cũng đã tạo hơn 3,5 triệu tài khoản giả do những khách hàng không biết về các tài khoản đó.

Wells Fargo đã phải làm chứng trước Quốc hội về những cáo buộc này, lên tới 185 triệu đô la, và gần đây, công ty đã bị các cơ quan quản lý yêu cầu trả lại 3,4 triệu đô la cho các khách hàng môi giới đã bị lừa gạt. Giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý đã bị sa thải và bị khấu trừ hàng triệu đô la từ tiền lương của họ.

Sau vụ bê bối, mặc dù các giám đốc điều hành của Wells Fargo không bị bỏ tù vì những hành vi ngược đãi người tiêu dùng rộng rãi của công ty, CFPB (Cục Bảo vệ Tài chính Người tiêu dùng) và Văn phòng Kiểm soát Tiền tệ (OCC) đã áp đặt mức phạt 1 tỷ đô la đối với Wells Fargo vì những lạm dụng liên quan đến người tiêu dùng liên quan đến các sản phẩm thế chấp và cho vay mua ô tô. OCC cũng buộc công ty phải cho phép các cơ quan quản lý có thẩm quyền thực thi một số hành động để ngăn chặn các hành vi lạm dụng trong tương lai, chẳng hạn như và bao gồm “áp đặt các hạn chế kinh doanh và thực hiện các thay đổi đối với các quan chức điều hành hoặc thành viên ban giám đốc của ngân hàng”. Chủ tịch mới của công ty, Tim Sloan, tuyên bố: “Điều chúng tôi đang cố gắng thực hiện, khi chúng tôi tạo ra sự thay đổi trong công ty và cải tiến, không chỉ khắc phục sự cố mà còn xây dựng một ngân hàng tốt hơn, chuyển đổi ngân hàng cho Tương lai.”

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Điều gì đã xảy ra ở Wells Fargo liên quan đến các hoạt động trong quá khứ dẫn đến vụ bê bối lớn này?
2. Những khía cạnh nội bộ nào của công ty là một phần của các vấn đề đã xảy ra?
3. Làm thế nào cơ cấu tổ chức của công ty có thể là một phần của các vấn đề xảy ra?
4. Xác định và sử dụng các khái niệm liên quan từ chương này cũng như những suy nghĩ và phân tích của riêng bạn để chẩn đoán vụ bê bối tại Wells Fargo. Làm thế nào một vụ bê bối như vậy có thể xảy ra ngay từ đầu? Ai và cái gì đã có lỗi?
5. Đề xuất một số giải pháp mà công ty có thể xem xét, sử dụng kiến thức từ chương này và suy nghĩ/nghiên cứu của riêng bạn, để tránh một vụ bê bối như vậy tái diễn.

Nguồn:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Wells_Fargo;
- Pasick, Adam, “Warren Buffett Explains the Wells Fargo Scandal,” *Quartz*, May 6, 2017. <https://qz.com/977778/warren-buffett-explains-the-wells-fargo-scandal/>;
- Bloomberg, “The Wells Fargo Fake Accounts Scandal Just Got a Lot Worse,” *Fortune*, August 21, 2017. <http://fortune.com/2017/08/31/wells-fargo-increases-fake-account-estimate/>;
- Horowitz, Julia, “‘huge, huge, huge error’ in Wells Fargo Handling of Ethics Line Calls, *CNN*, May, 6, 2017. <https://money.cnn.com/2017/05/06/investing/buffett-wells-fargo-berkshire-annual-meeting/index.html>;
- <http://money.cnn.com/2018/02/05/news/companies/wells-fargo-timeline/index.html>;
- Wattles, Jackie, Grier, Ben, and Egan, Matt, “Wells Fargo’s 17 Month Nightmare,” *CNN Business*, February 5, 2018. <https://money.cnn.com/2018/02/05/news/companies/wells-fargo-timeline/index.html>.
- Hudson, Caroline, “Wells Fargo Stocks Still Struggling in Wake of Scandal,” *Charlotte Business Journal*, April 2, 2018. <https://www.bizjournals.com/charlotte/news/2018/04/02/wells-fargo-stocks-still-struggling-in-wake-of.html>

Hình 5.1 Nguồn: Marco Verch /flickr / CC BY 2.0

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Đạo đức và đạo đức kinh doanh là gì?
2. Các loại giá trị thúc đẩy đạo đức ở cấp độ cá nhân là gì?
3. Các nguyên tắc đạo đức chính có thể hướng dẫn các cá nhân và tổ chức là gì?
4. Tại sao đạo đức lãnh đạo lại quan trọng trong các tổ chức?
5. Sự khác biệt giữa đạo đức dựa trên giá trị và sự tuân thủ trong các tổ chức là gì?
6. CSR (trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp) có thể cung cấp cho các tổ chức và xã hội với mục đích gì?
7. Những vấn đề đạo đức nào mà các tổ chức và cá nhân gặp phải trong môi trường toàn cầu?
8. Những dự báo ngắn hạn nào trong tương lai sẽ ảnh hưởng đến hành vi đạo đức và hợp tác của các tổ chức?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Chơi có mục đích tại Hasbro

Hasbro là một công ty vui chơi và giải trí toàn cầu rất coi trọng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR). Được thành lập cách đây gần một thế kỷ tại Rhode Island, Hasbro tích hợp các nỗ lực CSR của mình trong toàn tổ chức với mục tiêu

giúp biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn cho trẻ em ở mọi lứa tuổi.

Năm 2017, công ty đạt vị trí số một trong bảng xếp hạng “100 Doanh nghiệp Công Dân Tốt nhất”, được xuất bản hàng năm bởi tạp chí Trách nhiệm Doanh nghiệp. Hasbro không xa lạ gì với thành tích này; trong năm năm qua, Hasbro đã liên tục nằm trong năm vị trí hàng đầu trong danh sách uy tín này—và điều đó không phải là ngẫu nhiên.

Với hơn 5.000 nhân viên, Hasbro chủ yếu dựa vào kế hoạch chi tiết thương hiệu chiến lược của mình để hướng dẫn các nỗ lực của mình trong CSR, đổi mới, hoạt động từ thiện và phát triển sản phẩm. Với danh mục kinh doanh bao gồm các thương hiệu nổi tiếng như Nerf, Play-Doh, Transformers, Monopoly và The Game of Life, công ty tập trung các nỗ lực CSR của mình vào bốn lĩnh vực chính: an toàn sản phẩm, bền vững môi trường, nhân quyền và tìm nguồn ứng viên có đạo đức, và cộng đồng.

Theo công ty, an toàn sản phẩm là ưu tiên hàng đầu. Hasbro sử dụng quy trình đảm bảo chất lượng gồm năm bước, bắt đầu từ thiết kế, sau đó chuyển sang kỹ thuật, sản xuất và đóng gói. Một phần quan trọng khác của an toàn sản phẩm tại Hasbro là kết hợp phản hồi liên tục từ cả người tiêu dùng và nhà bán lẻ, đồng thời khẳng định rằng các quy trình chất lượng và tiêu chuẩn cao này áp dụng cho tất cả các nhà máy bên thứ ba trên toàn thế giới sản xuất sản phẩm của Hasbro.

Hasbro cũng cam kết tìm ra những cách mới để giảm tác động đến môi trường. Trong vài năm qua, công ty đã giảm mức tiêu thụ năng lượng, cắt giảm khí thải nhà kính, giảm tiêu thụ nước và tạo ra chất thải trong các cơ sở sản xuất của mình. Ngoài ra, Hasbro đã loại bỏ hoàn toàn việc sử dụng dây buộc trong tất cả các bao bì sản phẩm của mình, tiết kiệm hơn 34.000 dặm dây lopp—quá đủ để quấn quanh chu vi trái đất.

Nhân quyền và tìm nguồn ứng viên có đạo đức vẫn là một thành phần quan trọng trong thành công CSR của Hasbro. Đối xử công bằng với mọi người là giá trị cốt lõi của công ty, cũng như làm việc siêng năng để đạt được những bước tiến lớn về sự đa dạng và hòa nhập ở tất cả các cấp của tổ chức. Nhân viên của công ty hợp tác chặt chẽ với các nhà máy của bên thứ ba để đảm bảo rằng quyền con người của tất cả người lao động trong chuỗi cung ứng toàn cầu của Hasbro được công nhận và duy trì.

Hoạt động từ thiện, quyên góp của công ty và hoạt động tình nguyện của nhân viên là những thành phần chính của cộng đồng Hasbro. Thông qua các chương trình từ thiện khác nhau của mình, Hasbro đã đóng góp gần 15 triệu đô la tài chính và quyên góp sản phẩm vào năm 2016, ước tính đã tiếp cận được gần 4 triệu trẻ em trên toàn cầu. Vài năm trước, công ty đã bắt đầu Ngày Niềm vui Toàn cầu hàng năm như một cách để thu hút nhân viên của mình trên toàn thế giới tham gia phục vụ cộng đồng. Trong một năm gần đây, hơn 93% nhân viên của Hasbro đã tham gia vào các dự án dịch vụ tại hơn 40 quốc gia.

Hasbro hoạt động trong lĩnh vực kể chuyện và những nỗ lực CSR của họ kể câu chuyện về một tổ chức có đạo đức, có trách nhiệm với sứ mệnh “tạo ra những trải nghiệm chơi tốt nhất trên thế giới”. Khả năng chịu trách nhiệm cho các hành động của mình và giúp biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn qua một trải nghiệm tại

một thời điểm tiếp tục giúp công ty trở thành một công ty rất thành công.

Nguồn:

- Brian Goldner, “Bạn thực sự là ai?—Brian Goldner, Chủ tịch & Giám đốc điều hành của Hasbro, Inc.,” <http://insights.ethisphere.com>, truy cập ngày 29 tháng 6 năm 2017;
- “Tờ thông tin CSR,” <https://csr.hasbro.com>, truy cập ngày 23 tháng 6 năm 2017;
- “Các công ty đại chúng lớn nhất thế giới: Hasbro,” *Forbes*, <https://www.forbes.com>, truy cập ngày 23 tháng 6 năm 2017;
- “Tác động xã hội và từ thiện toàn cầu năm 2016,” <https://csr.hasbro.com>, truy cập ngày 23 tháng 6 năm 2017;
- Elizabeth Gurdus, “Giám đốc điều hành Hasbro tiết lộ điều kỳ diệu đằng sau việc đánh bại thu nhập của nhà sản xuất đồ chơi,” *CNBC*, <http://www.cnbc.com>, ngày 24 tháng 4 năm 2017;
- Jade Burke, “Hasbro đạt vị trí hàng đầu trong danh sách CSR,” *Toy News*, <http://www.toynews-online.biz>, ngày 21 tháng 4 năm 2017;
- Kathrin Belliveau, “CSR tại Hasbro: Chơi có mục đích nghĩa là gì,” *LinkedIn*, <https://www.linkedin.com>, ngày 20 tháng 4 năm 2017.

Chương này sẽ xem xét vai trò của đạo đức và cách nó ảnh hưởng đến các tổ chức. Đạo đức được xem xét ở cấp độ cá nhân, cấp độ tổ chức và cũng xem xét vai trò của đạo đức và lãnh đạo. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và nó khác với tuân thủ như thế nào cũng sẽ được kiểm tra. Cuối cùng, đạo đức trên toàn cầu và trong các nền văn hóa khác nhau cũng như các vấn đề mới nổi liên quan đến trách nhiệm xã hội và đạo đức của doanh nghiệp sẽ được thảo luận.

5.1. Đạo đức học và đạo đức kinh doanh

Đạo đức học là gì và đạo đức kinh doanh là gì?

Đạo đức học (hay luân lý học, ethics) tìm hiểu cách chúng ta hành động, sống, dẫn dắt cuộc sống của mình và đối xử với người khác. Các lựa chọn của chúng ta, tiến trình ra quyết định cũng như các nguyên tắc và giá trị đạo đức chi phối các hành vi của chúng ta về điều gì là đúng hoặc sai cũng là một phần của đạo đức học.

Đạo đức học định chuẩn là lĩnh vực đạo đức liên quan đến việc hỏi chúng ta nên sống và hành động như thế nào? **Đạo đức kinh doanh** là đạo đức học ứng dụng tập trung vào các tình huống trong thế giới thực cũng như bối cảnh và môi trường mà nó xảy ra - Chúng ta nên áp dụng các giá trị của bản thân vào việc kinh doanh như thế nào?

Đạo đức học và đạo đức kinh doanh tiếp tục có ảnh hưởng trong các tập đoàn, trường đại học và cao đẳng trên toàn quốc và quốc tế. Không còn bị coi là xa xỉ mà là nhu cầu thiết yếu, đạo đức kinh doanh đã đánh thức một nhu cầu trong công chúng do cuộc khủng hoảng ở nhiều lĩnh vực. Ví dụ, cuộc khủng hoảng tín dụng (cho vay dưới chuẩn) năm 2008 - những ảnh hưởng kinh tế vẫn còn kéo dài - cho

thấy tình trạng tham nhũng phổ biến của các ngân hàng đầu tư lớn và các tổ chức cho vay trên toàn thế giới. Các khoản thế chấp không hợp lệ được đưa ra một cách gian dối mà không có sự hỗ trợ tài chính hợp pháp. Một số tổ chức tài chính lớn như Lehman Brothers Holdings, Inc., phá sản; hàng triệu người có thể chấp bị mất nhà cửa. Ước tính chi phí của cuộc khủng hoảng đó đối với nền kinh tế toàn cầu là hơn 22 nghìn tỷ đô la Mỹ.

Vào đầu những năm 2000, các CEO và lãnh đạo cấp cao nhất từ các tập đoàn nổi tiếng như Enron, Tyco, WorldCom và những người khác đã bị bắt về tội tham nhũng và gian lận với tổ chức và các cổ đông. Bộ phim kinh điển hiện nay “The Smartest Guys in the Room” mô tả cách các nhà lãnh đạo của Enron trong thời gian đó, Kenneth Lay (hiện đã qua đời), Jeff Skilling (vẫn đang trong thời gian ngồi tù) và Andrew Fastow (ra tù năm 2011), lừa dối nhân viên, Phố Wall, và các cổ đông. Cuộc khủng hoảng của Enron đã làm mất đi một khoảng tài sản ước tính 67 tỷ của các cổ đông từ nền kinh tế Hoa Kỳ. Các hoạt động tội phạm này mở ra các đạo luật quốc gia, chẳng hạn như Đạo luật Sarbanes-Oxley, mà chúng ta thảo luận dưới đây:

Mặc dù các cuộc khủng hoảng cho thấy sự liên quan và tầm quan trọng của đạo đức kinh doanh, nhưng các vấn đề đạo đức không chỉ liên quan đến tội phạm và hành vi sai trái có động cơ tài chính và kinh tế. Sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo (AI), vốn cũng đang kêu gọi sự chú ý đến mức độ liên quan và nhu cầu đạo đức trong các tổ chức khoa học, doanh nghiệp và chính phủ. Công chúng cần được biết về các tác hại thực tế và tiềm tàng - cũng như tất cả các lợi ích có thể nhận biết - của những công nghệ này mà một phần lớn được điều khiển bởi các thuật toán (“một tập hợp các quy tắc lập trình cho máy tính”). Việc cố ý hoặc vô ý sử dụng các thiết kế được nhúng trong các công nghệ trí tuệ nhân tạo có thể gây ra các nguy hại đến cuộc sống cá nhân cũng như toàn xã hội. Ví dụ, các nghiên cứu cho thấy rằng một nhóm thiểu số trong xã hội thường bị phân biệt đối xử bởi các tổ chức sử dụng các thuật toán bị lỗi để khách hàng đủ điều kiện cho các khoản thế chấp và để dự đoán ai có nguy cơ bị giam giữ. Thông thường, các nhóm sắc tộc thiểu số và nhóm người thu nhập thấp bị phân biệt đối xử bởi những thiết kế công nghệ như vậy.

Ở cấp độ xã hội, một bộ phim kinh điển khác hiện nay, *The Minority Report* (Bản báo cáo cuối cùng), minh họa việc lạm dụng công nghệ có thể đe dọa đến các quyền cá nhân, quyền riêng tư, quyền tự do lựa. Mặc dù điều này nghe có vẻ giống như khoa học viễn tưởng, nhưng các nhà khoa học và kinh doanh nổi tiếng như Elon Musk, Stephen Hawking, Bill Gates và những người khác đã công khai tuyên bố rằng chúng ta với tư cách là một xã hội phải thận trọng, nhận thức về đạo đức và tích cực để chống lại những tác động xấu của việc kiểm soát và các ảnh hưởng mang tính kiểm soát của thuật toán AI nào đó trong cuộc sống của chúng ta. Các thực hành đạo đức và khoa học trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là một cách mà các nhà đạo đức học, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và người tiêu dùng có thể hỗ trợ việc tự điều chỉnh về mặt đạo đức đối với các công nghệ. Một số công ty khoa học và công nghệ đã thông qua các hội đồng đạo đức để giúp bảo vệ chống lại việc sử dụng công nghệ AI có hại cho xã hội. Liên minh châu Âu (EU) đã đưa ra các nghiên cứu chính sách tiền thân của các luật để bảo vệ chống lại việc sử dụng robot có hại cho xã hội.

Một vấn đề đạo đức khác là môi trường và biến đổi khí hậu. Theo lời các nhà khoa học có uy tín, việc thiếu các biện pháp bảo vệ môi trường bền vững như hạn chế ô

niêm không khí và sử dụng bữa bãi đất, nước và các tài nguyên thiên nhiên đang đe dọa bầu khí quyển của Trái đất và các khu vực láng giềng của chúng ta. Các nghiên cứu khoa học và báo cáo của Liên hợp quốc khẳng định rằng những thay đổi đối với bầu khí quyển của trái đất, sự tan chảy các sông băng, và nước biển dâng cao đang diễn ra với tốc độ ngày càng nhanh. Ví dụ: “Đường bờ biển của California có thể tăng thêm 10 feet vào năm 2100, nhanh hơn khoảng 30 đến 40 lần mức tăng trong thế kỷ trước.” Trong khi ở trường đại học, doanh nghiệp và các nhóm cộng đồng địa phương đang chạy đua cho các hành động pháp lý nhằm hạn chế và ngăn chặn những người gây ra ô nhiễm, các lệnh hành pháp chính trị hiện hành đi ngược lại các quy định như vậy được thiết kế để chống lại sự tàn phá môi trường vật chất. Điều quan trọng ở đây là, cũng như các vấn đề được mô tả ở trên, bản chất không chỉ ở công nghệ, kinh tế hay chính trị, mà còn là luân lý và đạo đức khi sức khỏe, phúc lợi và sự an toàn của cộng đồng gặp nguy hiểm.

Những câu hỏi về đạo đức có thể được đặt ra để ngăn chặn khủng hoảng: Ai chịu trách nhiệm ngăn chặn và giải quyết những gì xảy ra với cá nhân, công chúng, các tổ chức và chính phủ và ai chịu trách nhiệm ngăn chặn những cuộc khủng hoảng và những tác hại khi nó xảy ra? Ai chịu chi phí và chi phí gì? Trách nhiệm của ai trong việc bảo vệ và giữ gìn lợi ích chung của các xã hội? Những nguyên tắc đạo đức và luân lý nào nên và có thể thúc đẩy các cá nhân, nhóm và thành viên xã hội hành động để thay đổi hướng đi?

Các trường đại học và cao đẳng đang quan tâm. Đạo đức kinh doanh, các khóa học và dịch vụ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng. Cơ quan kiểm định quốc gia về các trường kinh doanh, AACSB (Hiệp hội các Trường Đào tạo Kinh doanh), đã báo cáo rằng *“trong chương trình giảng dạy, nghiên cứu và tiếp cận cộng đồng của họ, các trường kinh doanh phải là những người ủng hộ cho khía cạnh con người của doanh nghiệp, với sự chú ý đến đạo đức, sự đa dạng và phúc lợi cá nhân.”* Ngoài ra, các tổ chức phi chính phủ (NGO), các nhóm mới nổi đại diện quốc tế cho lợi ích của công chúng, các phong trào hành động chính trị đang bắt đầu đưa ra tiếng nói cho những bất công và nguy hiểm tiềm ẩn về đạo đức cũng như tài chính (thu nhập bất bình đẳng), sức khỏe (môi trường) và phân biệt đối xử (phân biệt chủng tộc và định kiến phân biệt đối xử xã hội) các vấn đề đòi hỏi các bên liên quan cũng như các hành động của cổ đông.

Trong chương này, chúng ta bắt đầu bằng cách trình bày tổng quan về các khía cạnh của đạo đức kinh doanh ở cá nhân, nghề nghiệp và các cấp độ lãnh đạo, tiếp theo là các cấp độ tổ chức, xã hội và toàn cầu.

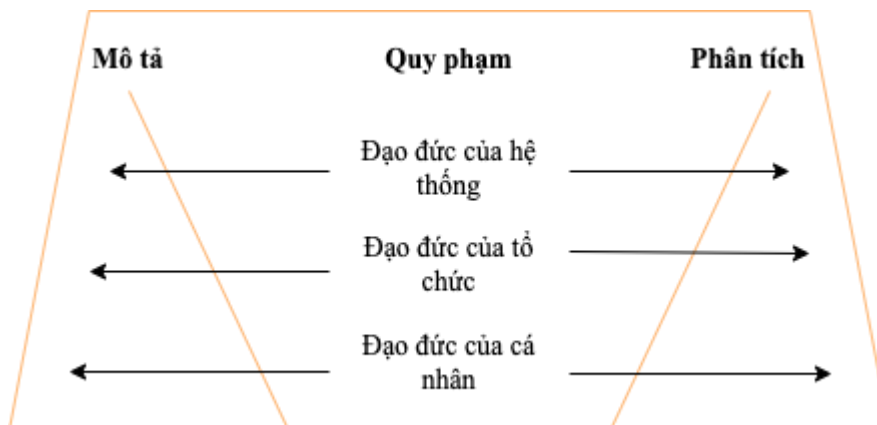
Kiểm tra kiến thức

1. Các vấn đề đạo đức cá nhân và tổ chức nào có thể xảy ra?
2. Hãy cho biết một vài dấu hiệu của các hoạt động phi đạo đức mà bạn thấy được từ các cá nhân và tổ chức?

5.2. Các khía cạnh của đạo đức: Cấp độ cá nhân

Những loại giá trị nào ảnh hưởng đến đạo đức kinh doanh ở cấp độ cá nhân?

Đạo đức thường mang tính cá nhân và là duy nhất của mỗi người. Việc ra quyết định có đạo đức cũng liên quan đến các cá nhân, nhóm, tổ chức và thậm chí quốc gia khác - các bên liên quan và cổ đông - như chúng tôi giải thích sau. Kenneth Goodpaster và Laura Nash đã mô tả ít nhất ba khía cạnh hay mức độ đạo đức giúp giải thích cách thức các giá trị, chuẩn mực và hành vi của cá nhân và nhóm của các bên liên quan khác nhau tương tác và phản hồi với mục đích mang lại mối quan hệ có trật tự, công bằng và mối quan hệ đáng tin cậy với người khác. Cách tiếp cận này được minh họa trong



Hình 5.2 Khung phân loại các cấp độ phân tích đạo đức

Nguồn: Phỏng theo Matthews, John B., Goodpaster, Kenneth E. và Laura L. Nash. (Năm 1985). *Politics and persons: Một cuốn sách điển hình về đạo đức kinh doanh*, 509. New York: McGraw- Hill.

Các nguyên tắc đạo đức thường được hệ thống hóa thành luật và quy định khi có sự đồng thuận của xã hội về những hành vi sai trái đó, chẳng hạn như luật chống lái xe khi say rượu, cướp và giết người. Những luật này, và đôi khi là các chuẩn mực và giá trị xã hội bất thành văn, định hình môi trường địa phương nơi các cá nhân hành động và tiến hành kinh doanh. Ở cấp độ cá nhân, các giá trị và niềm tin của một người bị ảnh hưởng bởi gia đình, cộng đồng, đồng nghiệp và bạn bè, văn hóa địa phương và quốc gia, xã hội, tôn giáo - hoặc các loại cộng đồng và môi trường địa lý khác. Điều quan trọng là phải xem xét các giá trị và nguyên tắc đạo đức cá nhân vì những giá trị này ảnh hưởng đến quyết định và hành động của một cá nhân, cho dù đó là quyết định hành động hay không thực hiện hành động chống lại hành vi sai trái của người khác. Trong tổ chức, lập trường đạo đức của một cá nhân có thể bị ảnh hưởng bởi đồng nghiệp, cấp dưới và cấp trên, cũng như bởi văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức thường có ảnh hưởng sâu sắc đến các lựa chọn của cá nhân và có thể hỗ trợ và khuyến khích các hành động có đạo đức hoặc thúc đẩy hành vi phi đạo đức và vô trách nhiệm với xã hội.

Đạo đức và giá trị: Giá trị mục tiêu và giá trị cụ thể

Trong số các giá trị tạo nên văn hóa của tổ chức và động lực của một cá nhân, các giá trị đạo đức hiện được coi là một trong những giá trị quan trọng nhất. Ví dụ: khi Google lên sàn chứng khoán vào năm 2004, bản cáo bạch của họ bao gồm một

phương châm bất thường của công ty: “*Không làm điều ác*” (Don’t be evil). Đó có thể là một thách thức khi bạn là một tập đoàn trị giá hàng tỷ đô la hoạt động trên khắp thế giới, với các nhà đầu tư mong đợi bạn tạo ra lợi nhuận. Các hoạt động của Google ở Hoa Kỳ và ở nước ngoài đã gây ra nhiều tranh cãi và tranh luận về việc Google đang hoạt động tốt như thế nào với mục tiêu đã nêu. Cần tiếp tục tích hợp các giá trị đạo đức trong các tập đoàn. Sáng kiến Tuân thủ và Đạo đức cho thấy 22% người lao động toàn cầu đã báo cáo áp lực phải thỏa hiệp các tiêu chuẩn của họ. Các nhà quản lý công ty hàng đầu đang bị công chúng giám sát kỹ lưỡng hơn bao giờ hết, và ngay cả các công ty nhỏ cũng nhận thấy cần phải chú trọng nhiều hơn đến đạo đức để khôi phục lòng tin giữa các khách hàng của họ và cộng đồng.

Giá trị có thể là hướng dẫn mạnh mẽ và thúc đẩy hành vi của cá nhân, nhóm và tổ chức. Tuy nhiên, ở cấp độ cá nhân, một vấn đề đang tái diễn mà các cá nhân dường như gặp phải khi hành động có đạo đức là nhiều người không biết hoặc lựa chọn các giá trị của mình một cách có ý thức. Chúng ta thường hành động trước và suy nghĩ hoặc hợp lý hóa sau. Thứ hai và liên quan, các phương pháp và cách chúng ta hành động để đạt được mục tiêu và mục tiêu của mình cũng không phải lúc nào cũng được lựa chọn một cách có chủ ý. Do đó, nhiều lần chúng ta để “Cứu cánh biện minh cho phương tiện” và / hoặc “phương tiện biện minh cho phần cuối” trong các quyết định và hành động của mình. Tình huống khó xử về đạo đức (tức là các tình huống và tình huống khó khăn trong đó không có lựa chọn tối ưu hoặc mong muốn được thực hiện giữa hai lựa chọn, cả hai đều không giải quyết được vấn đề hoặc mang lại cơ hội phù hợp với đạo đức) thường bắt nguồn và xảy ra do không biết cách sắp xếp ra ngoài và suy nghĩ về hậu quả tiềm ẩn của hành động hoặc việc không hành động của chúng ta. Nhận thức và có ý thức về các giá trị của chúng ta là bước đầu tiên để có thể hành động có đạo đức và có trách nhiệm nhằm ngăn ngừa hoặc giảm thiểu tổn hại cho bản thân hoặc người khác.

Hướng tới mục tiêu này, sẽ hữu ích khi hiểu các giá trị đã được phân loại là thiết bị đầu cuối và công cụ. Giá trị mục tiêu là mục tiêu mong muốn, mục tiêu hoặc trạng thái kết thúc mà các cá nhân muốn theo đuổi. Các Giá trị phương tiện là phương tiện hành vi được ưu tiên sử dụng để đạt được các mục tiêu đó. Ví dụ về các giá trị cơ bản - ở cấp độ cao hơn - là tự do, an ninh, niềm vui, sự công nhận của xã hội, tình bạn, thành tích, sự thoải mái, cuộc phiêu lưu, bình đẳng, trí tuệ và hạnh phúc. Ví dụ về các Giá trị phương tiện là hữu ích, trung thực, can đảm, độc lập, lịch sự, có trách nhiệm, có năng lực, tham vọng, yêu thương, khép kín và tha thứ.

Việc xác định và tách biệt Giá trị mục tiêu khỏi các Giá trị phương tiện trong bất kỳ tình huống cụ thể nào có thể hỗ trợ các cá nhân, nhóm và đơn vị làm việc phân biệt giữa “mục tiêu (mục tiêu) với phương tiện (phương pháp để đạt được mục tiêu)” và ngược lại trong việc đưa ra quyết định, do đó giúp chúng tôi chọn các phương án đạo đức hơn - hoặc ít nhất là các phương án ít phi đạo đức hơn - trong các tình huống. Ví dụ: một giám đốc bán hàng có mục tiêu thúc đẩy lực lượng bán hàng của mình đạt được mức hiệu suất bán hàng riêng lẻ ở mức tăng 17% so với mức hiện tại vào cuối quý dương lịch. Theo người quản lý, phương tiện để làm như vậy là, “Cứ làm đi. Sử dụng trí tưởng tượng và năng lực của bạn. Chỉ cần đảm bảo mỗi bạn đạt hoặc vượt mục tiêu đó”. Trong trường hợp này, Giá trị mục tiêu là thành tích cao đến mức quá tham vọng nhằm đạt được mục tiêu tài chính tích cực. Giá trị phương tiện cũng có thể được mô tả là thành tích tích cực. Cả giá trị mục tiêu và công cụ

trong kịch bản này rất có thể tạo ra áp lực không đáng có và thậm chí là sự lo lắng cho một số thành viên của lực lượng bán hàng. Logic đạo đức làm cơ sở cho ví dụ này là để cho “đầu cuối biện minh cho phương tiện”. Kịch bản cũng đặt ra câu hỏi liệu các cá nhân trong lực lượng bán hàng có lựa chọn các giá trị theo hướng dẫn của người quản lý hay không nếu mỗi thành viên xác định và phản ánh các giá trị đó.

Nếu Giá trị mục tiêu (đầu cuối) tạo ra áp lực không đáng có và không thực tế và không thể đạt được, thì giá trị phương tiện (công cụ) cũng có thể tạo ra căng thẳng và hành vi phi đạo đức. Ví dụ này theo một số cách phản ánh những gì đã thực sự xảy ra gần đây tại Wells Fargo & Company - một công ty tổ chức dịch vụ tài chính và ngân hàng quốc tế của Mỹ có trụ sở chính tại San Francisco. Các mục tiêu bán hàng áp lực cao và không thực tế đã được thông qua và thực hiện từ cấp trên xuống trong tổ chức đó. Kết quả là các thành viên của lực lượng bán hàng đó đã nói dối, gây áp lực và đánh lừa khách hàng trung thành để mua các sản phẩm tài chính không có thật nhằm đáp ứng các mục tiêu bán hàng không thực tế. Những hành động như vậy khi bị phát hiện đã dẫn đến và bộc lộ những hành động bất hợp pháp và phi đạo đức không chỉ từ các chuyên gia bán hàng mà cả các cán bộ đứng đầu tổ chức đó. Cuối cùng, CEO đã bị áp lực buộc phải từ chức, 5.300 nhân viên bị sa thải và một số vụ kiện xảy ra sau đó.

Có nhiều bài học để rút ra từ thất bại Wells Fargo. Từ góc độ đạo đức cá nhân, một cái nhìn sâu sắc là nhận thức được các giá trị cơ bản của các chỉ thị liên quan đến công việc và nhiệm vụ của tổ chức và các công việc khác được ban hành. Cách khác là khám phá các giá trị và nguyên tắc đạo đức của riêng bạn có thể hướng dẫn bạn trong công việc, học tập và các tình huống cá nhân để các vấn đề của người khác có thể không trở thành vấn đề của bạn. Một đánh giá hữu ích để khám phá các giá trị của bạn là PVA (Đánh giá Giá trị Cá nhân) được tìm thấy tại <https://www.valuescentre.com/our-products/products-personal/personal-values-Assessment-pva>.

Caroucci phát hiện ra rằng “năm cách mà các tổ chức không cần thiết phải kích động những người tốt đưa ra những lựa chọn phi đạo đức” là những điều sau đây. (1) Mọi người cảm thấy tâm lý không an toàn khi lên tiếng. (2) Áp lực quá lớn để đạt được các mục tiêu hiệu suất phi thực tế làm ảnh hưởng đến sự lựa chọn của mọi người. (3) Khi các cá nhân đối mặt với các mục tiêu mâu thuẫn, họ cảm thấy không công bằng và thỏa hiệp với lý lẽ của mình. (4) Chỉ nói về đạo đức khi có tai tiếng. (5) Khi không có sẵn ví dụ tích cực, các cá nhân phản ứng thay vì lựa chọn các quyết định có đạo đức. Làm quen với các nguyên tắc đạo đức trong phần sau là một cách khác giúp bạn suy nghĩ thông qua các tình huống phức tạp để đưa ra quyết định có ý thức, dựa trên giá trị để làm “điều đúng đắn”.

Kiểm tra kiến thức

3. Giá trị mục tiêu và Giá trị phương tiện là gì?
4. Các tổ chức có thể sử dụng các giá trị như thế nào để khuyến khích mọi người đưa ra những lựa chọn có đạo đức?

5.3. Nguyên tắc đạo đức và ra quyết định có trách nhiệm

Các nguyên tắc đạo đức chính có thể được sử dụng bởi các cá nhân và tổ chức là gì?

Trước khi chuyển sang các cấp độ tổ chức và hệ thống của đạo đức, chúng ta thảo luận về các nguyên tắc đạo đức cổ điển rất phù hợp hiện nay và các quyết định có thể và được đưa ra bởi các cá nhân, tổ chức và các bên liên quan khác, những người chọn cách hành động có nguyên tắc, có trách nhiệm đối với người khác.¹⁷

Các nguyên tắc đạo đức khác với các giá trị ở chỗ các nguyên tắc trước đây được coi là các quy tắc lâu dài hơn, phổ quát và không thay đổi, trong khi các giá trị là chủ quan, thậm chí mang tính cá nhân và có thể thay đổi theo thời gian. Nguyên tắc giúp thông báo và ảnh hưởng đến các giá trị. Một số nguyên tắc được trình bày ở đây có từ thời Plato, Socrates, và thậm chí sớm hơn với các nhóm tôn giáo cổ đại. Những nguyên tắc này có thể và được sử dụng kết hợp; các nguyên tắc khác nhau cũng được sử dụng trong các tình huống khác nhau. Các nguyên tắc mà chúng tôi sẽ đề cập đến là chủ nghĩa vị lợi, chủ nghĩa phổ quát, quyền/pháp lý, công bằng, đạo đức, lợi ích chung và cách tiếp cận thuyết tương đối đạo đức. Khi bạn đọc những điều này, hãy tự hỏi bản thân những nguyên tắc nào đặc trưng và làm nền tảng cho các giá trị, niềm tin, hành vi và hành động của chính bạn. Sẽ rất hữu ích nếu hỏi và nếu không rõ ràng, có lẽ hãy xác định các nguyên tắc, bạn thường sử dụng nhất hiện nay và những nguyên tắc bạn muốn sử dụng nhiều hơn, và tại sao. Việc sử dụng một hoặc nhiều nguyên tắc và cách tiếp cận đạo đức này một cách có chủ ý cũng có thể giúp bạn xem xét các lựa chọn và lựa chọn trước khi đưa ra quyết định hoặc giải quyết một tình huống khó xử về đạo đức. Khi đó, việc làm quen với những nguyên tắc này có thể giúp cung cấp thông tin cho quá trình đưa ra quyết định về mặt đạo đức của bạn và giúp bạn tuân thủ các nguyên tắc mà một nhóm, nhóm làm việc hoặc tổ chức mà bạn hiện đang tham gia hoặc sẽ tham gia có thể đang sử dụng. Sử dụng tính sáng tạo cũng rất quan trọng khi xem xét các quyết định đạo đức khó khăn khi đôi khi có vẻ như có hai cách “đúng” để hành động trong một tình huống hoặc có lẽ không có cách nào có vẻ đúng về mặt đạo đức, điều này cũng có thể báo hiệu rằng việc không thực hiện một hành động vào thời điểm đó có thể là cần thiết, trừ khi không có hành động nào tạo ra kết quả tồi tệ hơn.

Thuyết vị lợi: Hệ quả luận, cách tiếp cận theo “Cứu cánh biện minh phương tiện”

Nguyên tắc của chủ nghĩa vị lợi về cơ bản cho rằng một hành động là đúng đắn về mặt đạo đức nếu nó mang lại lợi ích lớn nhất cho nhiều người nhất. Một hành động là đúng về mặt đạo đức nếu lợi ích ròng so với chi phí là lớn nhất đối với tất cả những người bị ảnh hưởng so với lợi ích ròng của tất cả các lựa chọn có thể khác. Điều này, cũng như tất cả các nguyên tắc và cách tiếp cận này, có bản chất rộng và dường như khá trừu tượng. Đồng thời, mỗi người có một logic. Khi chúng ta trình bày các chi tiết và dữ kiện cụ thể của một tình huống, nguyên tắc này và các nguyên tắc khác bắt đầu có ý nghĩa, mặc dù vẫn cần phải có sự phán xét.

Một số hạn chế của nguyên tắc này cho thấy rằng nó không xem xét các cá nhân và không có thỏa thuận nào về định nghĩa “tốt cho tất cả các bên liên quan”. Ngoài ra, rất khó để đo lường “chi phí và lợi ích”. Đây là một trong những nguyên tắc được sử dụng rộng rãi nhất bởi các tập đoàn, tổ chức, quốc gia và cá nhân, do những hạn

chế đi kèm với nó. Việc sử dụng nguyên tắc này thường được áp dụng khi các nguồn lực khan hiếm, có mâu thuẫn trong các ưu tiên và không có sự lựa chọn rõ ràng nào đáp ứng được nhu cầu của mọi người—tức là, một quyết định tổng bằng không sắp xảy ra

Thuyết phổ quát: Cách tiếp cận dựa trên nhiệm vụ

Thuyết phổ quát là một nguyên tắc xem xét phúc lợi và rủi ro của tất cả các bên khi xem xét các quyết định và kết quả chính sách. Ngoài ra, nhu cầu của các cá nhân tham gia vào một quyết định cũng được xác định cũng như các lựa chọn họ có và thông tin họ cần để bảo vệ phúc lợi của họ. Nguyên tắc này liên quan đến việc coi trọng con người, nhu cầu và giá trị của họ. Nó không chỉ là một phương pháp để đưa ra quyết định; đó là một cách kết hợp sự cân nhắc nhân đạo đối với các cá nhân và nhóm khi quyết định một hướng hành động. Như một số người đã hỏi: “Mạng người đáng giá bao nhiêu?”

Cooper, Santora và Sarros đã viết, “Thuyết phổ quát là biểu hiện bên ngoài của tính cách lãnh đạo và được thể hiện bằng sự tôn trọng người khác, sự công bằng, hợp tác, lòng trắc ẩn, sự tôn trọng tinh thần và sự khiêm tốn.” Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong “Những công ty có đạo đức nhất thế giới” cố gắng thiết lập “Tám gương của lãnh đạo cấp cao” để nêu gương và thể hiện các nguyên tắc phổ quát trong hoạt động kinh doanh của họ. Howard Schultz, người sáng lập Starbucks; đồng sáng lập Jim Sinegal tại Costco; Sheryl Sandberg, giám đốc điều hành của Facebook; và Ursula M. Burns, cựu chủ tịch và giám đốc điều hành của Xerox đã chứng minh việc thiết lập các tiêu chuẩn đạo đức hiệu quả ở cấp cao nhất của các tổ chức.

Hạn chế ở đây cũng cho thấy rằng việc sử dụng nguyên tắc này có thể không phải lúc nào cũng thực tế hoặc thiết thực trong mọi tình huống. Ngoài ra, việc sử dụng nguyên tắc này có thể đòi hỏi phải hy sinh tính mạng con người—nghĩa là hy sinh mạng sống của mình để giúp đỡ hoặc cứu người khác—điều này có vẻ trái với nguyên tắc. Bộ phim The Post, dựa trên sự thật, miêu tả cách con gái của người sáng lập tờ báo nổi tiếng Washington Post, kế thừa vai trò Giám đốc điều hành và buộc phải đưa ra quyết định giữa việc xuất bản các tài liệu mật của chính phủ cấp cao lúc bấy giờ cho những người tố cáo. -Các cấp tướng và quan chức hay giữ im lặng và bảo vệ tờ báo. Các tài liệu được phân loại chứa thông tin chứng minh rằng các tướng lĩnh và các quan chức chính phủ cấp cao khác đã nói dối công chúng về tình trạng thực tế của Hoa Kỳ trong Chiến tranh Việt Nam. Những tài liệu đó tiết lộ rằng có những nghi ngờ về khả năng chiến thắng trong cuộc chiến trong khi hàng nghìn thanh niên Mỹ vẫn tiếp tục hy sinh trong chiến đấu. Tình thế tiến thoái lưỡng nan đối với Giám đốc điều hành lúc bấy giờ của Washington Post tập trung vào việc cô ấy phải lựa chọn giữa việc vạch trần sự thật dựa trên quyền tự do ngôn luận - vốn là sứ mệnh và nền tảng của tờ báo - hay giữ im lặng và che giấu thông tin mật. Cô ấy đã chọn, với sự hỗ trợ và áp lực từ ban biên tập của mình, để công bố các tài liệu mật cho công chúng. Tòa án Tối cao đã giữ nguyên quyết định của cô ấy và nhân viên của cô ấy. Kết quả là các cuộc phản đối công khai lan rộng từ giới trẻ Mỹ và những người khác. Tổng thống Johnson bị áp lực phải từ chức, Ngoại trưởng McNamara sau đó đã xin lỗi, và cuộc chiến cuối cùng kết thúc với việc quân đội Hoa Kỳ rút lui. Vì vậy, các nguyên tắc đạo đức phổ quát có thể gây khó khăn khi được sử dụng trong các tình huống phức tạp, nhưng những nguyên tắc đó cũng có thể cứu mạng sống, bảo vệ sự toàn vẹn của một quốc gia và ngăn chặn sự hủy diệt vô nghĩa.

Quyền: Cách tiếp cận dựa trên quyền lợi hợp pháp và đạo đức

Nguyên tắc này dựa trên cả quyền pháp lý và đạo đức. Quyền hợp pháp là các quyền được giới hạn trong một hệ thống pháp luật và quyền tài phán cụ thể. Ở Hoa Kỳ, Hiến pháp và Tuyên ngôn Độc lập là cơ sở cho các quyền hợp pháp của công dân, chẳng hạn như quyền sống, quyền tự do và mưu cầu hạnh phúc và quyền tự do ngôn luận. Mặt khác, quyền đạo đức (và quyền con người) là phổ biến và dựa trên các chuẩn mực trong mọi xã hội, chẳng hạn như quyền không bị bắt làm nô lệ và quyền được làm việc.

Để hiểu về các quyền cá nhân tại nơi làm việc, hãy đăng nhập vào một trong những danh sách hàng năm “Những công ty tốt nhất để làm việc” (<http://fortune.com/best-companies/>). Hồ sơ của các nhà lãnh đạo và các chính sách, thực tiễn, đặc quyền, sự đa dạng, bồi thường và các thống kê khác của các nhà lãnh đạo và tổ chức về phúc lợi và lợi ích của nhân viên có thể được xem xét. “Các công ty có đạo đức nhất thế giới” cũng cung cấp các ví dụ về lực lượng lao động và các quyền hợp pháp và đạo đức tại nơi làm việc. Nguyên tắc này, cũng như chủ nghĩa phổ quát, luôn có thể được sử dụng khi các cá nhân, nhóm và quốc gia tham gia vào các quyết định có thể vi phạm hoặc gây tổn hại đến các quyền như quyền sống, quyền tự do, quyền mưu cầu hạnh phúc và quyền tự do ngôn luận.

Một số hạn chế khi sử dụng nguyên tắc này là (1) nó có thể được sử dụng để che đậy và thao túng các lợi ích chính trị ích kỷ và bất công, (2) khó xác định ai xứng đáng với điều gì khi cả hai bên đều “đúng” và (3) các cá nhân có thể phóng đại một số quyền lợi bằng chi phí của những người khác. Tuy nhiên, Tuyên ngôn Nhân quyền của Hiến pháp Hoa Kỳ, được phê chuẩn vào năm 1791, được thiết kế và vẫn là nền tảng của, dựa trên tự do và công lý để bảo vệ các quyền cơ bản của tất cả mọi người.

Công lý: thủ tục, bồi thường và trừng phạt

Nguyên tắc này có ít nhất bốn thành phần chính dựa trên nguyên lý (1) tất cả các cá nhân phải được đối xử bình đẳng; (2) công lý được thực thi khi tất cả mọi người đều có cơ hội và lợi thế ngang nhau (thông qua vị trí và chức vụ của họ) so với các cơ hội và gánh nặng của xã hội; (3) nên áp dụng các thông lệ, thủ tục và thỏa thuận ra quyết định công bằng giữa các bên; và (4) hình phạt được áp dụng cho người đã gây tổn hại cho người khác, và bồi thường cho những người đã gây tổn hại hoặc bất công trong quá khứ đối với họ.

Một cách đơn giản để tóm tắt nguyên tắc này khi xem xét một tình huống khó xử về đạo đức là đặt câu hỏi về một hành động hoặc quyết định được đề xuất: (1) Nó có công bằng không? (2) Đúng không? (3) Ai bị thương? (4) Ai phải gánh chịu hậu quả? (5) Tôi/chúng tôi có muốn chịu trách nhiệm về hậu quả không? Thật thú vị khi suy nghĩ về việc có bao nhiêu thảm họa và khủng hoảng của công ty có thể đã được ngăn chặn nếu các nhà lãnh đạo và những người liên quan xem xét những câu hỏi như vậy một cách nghiêm túc trước khi tiến hành các quyết định. Ví dụ: các hành động phòng ngừa sau đây có thể đã ngăn chặn thảm họa: cập nhật thiết bị và máy móc bị hỏng trong cuộc khủng hoảng dầu mỏ BP và Exxon Valdez, các ngân hàng đầu tư và tổ chức cho vay tuân theo các quy tắc không bán các khoản thế chấp dưới chuẩn không thể và sẽ không được thanh toán, hành động dẫn đến sự sụp đổ gần như của nền kinh tế toàn cầu.

Hạn chế khi sử dụng nguyên tắc này liên quan đến câu hỏi ai là người quyết định ai đúng ai sai và ai là người bị tổn hại trong các tình huống phức tạp. Đây là trường hợp đặc biệt khi không có dữ kiện và không có quyền tài phán bên ngoài khách quan của chính phủ tiểu bang hoặc liên bang. Ngoài ra, đôi khi chúng ta phải đối mặt với câu hỏi: “Ai có thẩm quyền đạo đức để trừng phạt và bồi thường cho ai?” Tuy nhiên, cũng như các nguyên tắc khác được thảo luận ở đây, công lý là một khối xây dựng cần thiết và vô giá của các nền dân chủ và tự do.

Đức hạnh: Đức hạnh dựa trên tính cách

Đạo hạnh dựa trên các đặc điểm tính cách như trung thực, trí tuệ từ động cơ và giá trị cốt lõi, nguyên tắc này được minh họa tốt nhất bởi những người có tấm gương cho thấy các đức tính cần noi theo.

Về cơ bản, người sở hữu tính cách tốt là người có đạo đức, hành động có đạo đức, cảm thấy tốt, hạnh phúc và hưng thịnh. Lòng vị tha cũng là một phần của đạo đức đức hạnh dựa trên tính cách. Tuy nhiên, trí tuệ thực tế thường được yêu cầu phải có đạo đức.

Nguyên tắc này có liên quan đến chủ nghĩa phổ quát. Tính cách và hành động của nhiều nhà lãnh đạo là những ví dụ về cách thức hoạt động của các đức tính dựa trên tính cách. Ví dụ, Warren Buffett nổi tiếng là biểu tượng của nhân cách tốt, người thể hiện những giá trị đáng tin cậy và trí tuệ thực tế. Việc áp dụng nguyên tắc này có liên quan đến một “bài kiểm tra nhanh” trước khi hành động hoặc đưa ra quyết định bằng cách đặt câu hỏi: “‘Bản thân tốt nhất của tôi’ sẽ làm gì trong tình huống này?” Những người khác đặt câu hỏi chèn người mà họ biết hoặc đánh giá cao.

Có một số hạn chế đối với đạo đức này. Đầu tiên, một số cá nhân có thể không đồng ý về việc ai là người có đạo đức trong các tình huống khác nhau và do đó sẽ từ chối sử dụng tính cách của người đó làm nguyên tắc. Ngoài ra, vấn đề nảy sinh, “Ai định nghĩa đạo đức, đặc biệt là khi có liên quan đến một hành động hoặc sự cố phức tạp đòi hỏi thông tin thực tế và tiêu chí khách quan để giải quyết?”

Lợi ích chung

Lợi ích chung được định nghĩa là “tổng số những điều kiện của đời sống xã hội cho phép các nhóm xã hội và các thành viên cá nhân của họ tiếp cận tương đối triệt để và sẵn sàng để đạt được thành tựu của chính họ”. Những người ra quyết định phải cân nhắc mục đích cũng như tác động của các hành động và quyết định của họ đối với xã hội rộng lớn hơn và lợi ích chung của nhiều người.²⁰

Việc xác định và đưa ra các quyết định dựa trên lợi ích chung đòi hỏi chúng ta phải đặt ra các mục tiêu và thực hiện các hành động có tính đến những người khác, ngoài bản thân và lợi ích cá nhân của chúng ta. Việc áp dụng nguyên tắc công ích cũng có thể được đặt ra bằng một câu hỏi đơn giản: “Quyết định hoặc hành động này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến môi trường vật chất, văn hóa và xã hội rộng lớn hơn mà tôi, gia đình, bạn bè của tôi và những người khác phải sống, hít thở và phát triển mạnh trong bây giờ, tuần tới và hơn thế nữa?”

Một hạn chế lớn khi sử dụng nguyên tắc này là, “Ai xác định lợi ích chung là gì trong các tình huống mà hai hoặc nhiều bên khác nhau về quyền lợi của họ bị vi phạm?” Trong các xã hội chủ nghĩa cá nhân và tư bản chủ nghĩa, trong nhiều trường hợp,

các cá nhân khó có thể từ bỏ lợi ích và của cải hữu hình của mình để đổi lấy những gì không mang lại lợi ích cho họ hoặc thậm chí có thể tước đoạt của họ.

Thuyết đạo đức tương đối: Cách tiếp cận tư lợi

Thuyết đạo đức tương đối thực sự không phải là một “nguyên tắc” để tuân theo hoặc làm mẫu. Đó là một định hướng mà nhiều người sử dụng khá thường xuyên. Thuyết tương đối đạo đức cho rằng mọi người đặt ra các tiêu chuẩn đạo đức của riêng họ để đánh giá hành động của họ. Chỉ có lợi ích cá nhân và giá trị của cá nhân là có liên quan để đánh giá hành vi của mình. Hơn nữa, các tiêu chuẩn đạo đức, theo nguyên tắc này, thay đổi từ nền văn hóa này sang nền văn hóa khác. “Nhập gia tùy tục.”

Những hạn chế rõ ràng của thuyết tương đối bao gồm việc đi theo những điểm mù hoặc tư lợi của một người có thể cản trở sự thật và thực tế. Những người tuân theo nguyên tắc này có thể trở thành những người theo chủ nghĩa chuyên chế và “những người tin tưởng thực sự”—nhiều khi tin tưởng và tuân theo hệ tư tưởng và niềm tin của chính họ. Các quốc gia và nền văn hóa đi theo định hướng này có thể dẫn đến các chế độ độc tài và chế độ chuyên chế áp dụng các hình thức nô lệ và lạm dụng khác nhau đối với số lượng lớn người dân. Ví dụ, Đảng Quốc gia và chính phủ toàn người da trắng của Nam Phi sau năm 1948 đã thực hiện và thi hành chính sách phân biệt chủng tộc bao gồm phân biệt chủng tộc. Chính sách đó kéo dài cho đến những năm 1990, khi một số bên thương lượng về sự sụp đổ của chính sách này—với sự giúp đỡ của Nelson Mandela (www.history.com/topics/apartheid). Cho đến thời điểm đó, các công ty quốc tế kinh doanh ở Nam Phi phải tuân thủ chính sách phân biệt chủng tộc và các giá trị cơ bản của nó. Nhiều công ty ở Hoa Kỳ, Châu Âu và các nơi khác đã bị các nhóm lợi ích công gây áp lực trong những năm 1980 trở về trước về việc có nên tiếp tục kinh doanh hay rời khỏi Nam Phi hay không.

Khi đó, ở cấp độ cá nhân, các nguyên tắc và giá trị mang lại nguồn ổn định và tự kiểm soát đồng thời ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu quả công việc. Ở cấp độ tổ chức, sự lãnh đạo dựa trên nguyên tắc và giá trị ảnh hưởng đến các nền văn hóa truyền cảm hứng và thúc đẩy hành vi và hiệu suất đạo đức. Phần sau đây thảo luận cách lãnh đạo có đạo đức ở cấp cao nhất và trong toàn tổ chức ảnh hưởng đến các hành động và hành vi có đạo đức.

Kiểm tra kiến thức

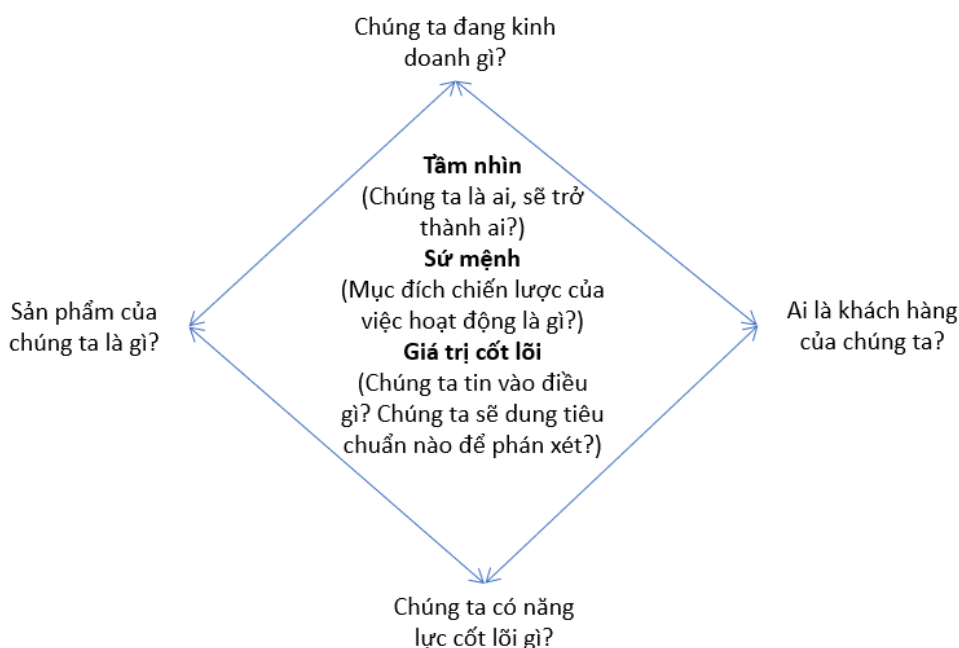
1. Một số nguyên tắc đạo đức mà các cá nhân và tổ chức có thể sử dụng để đưa ra các lựa chọn có đạo đức là gì?
2. Việc nhận thức được các giá trị thực tế mà bạn sử dụng để hướng dẫn hành động của mình có thể tạo ra sự khác biệt trong các lựa chọn của bạn không?

5.4. Đạo đức ở cấp độ tổ chức

Tại sao lãnh đạo có đạo đức lại quan trọng trong các tổ chức?

Khả năng lãnh đạo tổ chức là bước đầu tiên quan trọng để xác định và ban hành các giá trị đạo đức và mục đích làm trọng tâm cho sự liên kết nội bộ, hiệu quả thị trường bên ngoài và trách nhiệm đối với các bên liên quan. Học giả Chester Barnard đã xác

định phương pháp lãnh đạo dựa trên giá trị vào năm 1939 như một phương pháp truyền cảm hứng “ hợp tác quyết định cá nhân bằng cách tạo ra niềm tin vào sự hiểu biết chung, niềm tin vào xác suất thành công, niềm tin vào sự thỏa mãn cuối cùng của các động cơ cá nhân và niềm tin vào tính toàn vẹn của mục đích chung. ” Hình 5.4 minh họa cách thức tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị được hình thành trong hướng dẫn việc xác định và thực hiện các câu hỏi chiến lược và hoạt động và sự liên kết của một tổ chức - là một phần quan trọng của lãnh đạo.



Hình 5.4 Sự liên kết tổ chức chiến lược (Nguồn: Joseph W. Weiss. © 2014).

Khả năng lãnh đạo được định nghĩa là khả năng tác động đến những người đi theo để đạt được các mục tiêu chung thông qua các mục đích chung. Các nhà lãnh đạo tổ chức chịu trách nhiệm trước nhiều bên liên quan và các cổ đông cũng như nhân viên về việc đạt được các mục tiêu cho tổ chức. Họ chọn làm như vậy có trách nhiệm và đạo đức như thế nào phụ thuộc vào một số yếu tố. Từ góc độ đạo đức và hiệu quả liên quan, các giá trị của nhà lãnh đạo được tính vì những giá trị này thường trở thành các giá trị của một tổ chức. Ảnh hưởng của một nhà lãnh đạo được gọi là “giai điệu ở cấp cao nhất”. Mặc dù các giá trị của một nhà lãnh đạo phải phù hợp với giá trị của tổ chức, tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức, nhưng điều này không phải lúc nào cũng đúng, như chúng ta đã biết từ các cuộc khủng hoảng đã thảo luận trước đó khi đề cập đến những thất bại cổ điển tại Enron, Tyco, WorldCom, Wells Fargo, và các công ty đáng chú ý.

Vì khả năng lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất trong việc hình thành và chỉ đạo chiến lược, văn hóa và hệ thống quản trị của tổ chức, nên trách nhiệm thường được chia sẻ giữa các cán bộ và những người đi theo khác trong toàn tổ chức. Ví dụ, Ethisphere được thừa nhận rộng rãi, một công ty tư nhân đánh giá hành vi đạo đức và trách nhiệm của các công ty, sử dụng năm tiêu chí để tạo ra một điểm Chỉ số Đạo đức (EQ). Đầu tiên là chương trình tuân thủ và đạo đức của công ty, chiếm 35% EQ.

Tiêu chí thứ hai là có hay không và mức độ đưa đạo đức vào văn hóa của công ty. Yếu tố thứ ba là trách nhiệm và công dân của doanh nghiệp, những yếu tố đo lường tác động môi trường của công ty. Thành phần thứ tư là quản trị công ty — cho dù giám đốc điều hành và chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty được nắm giữ bởi một hay những người riêng biệt. Sự tập trung gia tăng gần đây đã nhấn mạnh đến sự đa dạng trong các vị trí lãnh đạo và hội đồng quản trị. Tiêu chí thứ năm là khả năng lãnh đạo, đổi mới và danh tiếng.

Theo Ethisphere, đã có 124 người được vinh danh vào năm 2017, trải dài ở 5 châu lục, 19 quốc gia và 52 lĩnh vực công nghiệp. Trong danh sách năm 2017 có 13 người được vinh danh 11 lần và 8 người được vinh danh lần đầu tiên. Những người được vinh danh bao gồm “những công ty nhận ra vai trò của họ trong xã hội để ảnh hưởng và thúc đẩy sự thay đổi tích cực trong cộng đồng doanh nghiệp và xã hội trên toàn thế giới. Các công ty này cũng coi tác động của các hành động của họ lên nhân viên, nhà đầu tư, khách hàng và các bên liên quan chính khác, đồng thời các giá trị đòn bẩy và văn hóa liêm chính là nền tảng cho các quyết định họ đưa ra hàng ngày.” Bảng 5.1 bao gồm 10 trong số 124 công ty đạo đức nhất trong năm 2017 theo tiêu chí của Ethisphere.

Công ty	Ngành	Quốc gia
Nguồn: Ethisphere, 2017, https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/		
3M Company	Sản xuất công nghiệp	Mỹ
Accenture	Dịch vụ tư vấn	IRELAND
Aflac Incorporated	Bảo hiểm nhân thọ, rủi ro	Mỹ
Allstate Insurance Company	Bảo hiểm tài sản, tai nạn	Mỹ
Alyeska Pipeline Service Co.	Dầu khí, gas, năng lượng tái tạo	Mỹ
Applied Materials, Inc.	Điện tử, chất bán dẫn	Mỹ
Arthur J. Gallagher & Co.	Mô giới bảo hiểm	Mỹ
Avnet, Inc.	Điện tử, chất bán dẫn	Mỹ
Baptist Health South Florida	Chăm sóc sức khỏe	Mỹ

Bảng 5.1. Các công ty có đạo đức nhất thế giới được vinh danh

Đối với các nhà lãnh đạo có đạo đức, tính xác thực và tính chính trực được thêm vào bộ giá trị của họ, và đó cũng là những thành phần quan trọng của tính cách và hành vi cũng phải được chuyển thành thái độ và hành động đối với những người theo dõi, các bên liên quan bên ngoài và các cộng đồng rộng lớn hơn. Các nhà lãnh đạo có

trách nhiệm thể hiện sự tôn trọng đối với người khác, đối xử công bằng với tất cả các bên liên quan, làm việc vì lợi ích chung, xây dựng cộng đồng và trung thực. Những giá trị liên quan đến đức tính này, còn được gọi là liên quan đến tính cách, như đã thảo luận trước đó, giúp tạo ra một công ty và môi trường có đạo đức:

Thể hiện sự tôn trọng đối với người khác

Tôn trọng người khác đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải nhận ra giá trị nội tại của người khác và buộc họ phải coi mọi người là chính bản thân họ — không bao giờ là mục đích để kết thúc. Nói cách khác, mọi người nên được coi là có giá trị vì họ là ai (một nguyên tắc chung), không chỉ vì những gì họ có thể làm cho người khác hoặc cách họ có thể giúp người khác thăng tiến. Thể hiện sự tôn trọng đối với người khác bao gồm việc chấp nhận sự khác biệt của cá nhân và cho phép những người theo dõi tự do suy nghĩ độc lập, hành động như một cá nhân và theo đuổi mục tiêu của riêng họ. Khi một nhà lãnh đạo thể hiện sự tôn trọng đối với những người theo sau bằng cách cung cấp cho họ quyền tự chủ, cấp dưới có thể cảm thấy hữu ích, được đánh giá cao và tự tin hơn. Tình huống như vậy thường dẫn đến lòng trung thành và năng suất cao hơn giữa các cấp dưới.

Đối xử công bằng với tất cả các bên liên quan

Các nhà lãnh đạo có đạo đức cố gắng đối xử với mọi người mà các quyết định của họ có thể ảnh hưởng một cách công bằng và chính đáng. Bình đẳng cũng là ưu tiên hàng đầu của các nhà lãnh đạo có đạo đức và cần đóng vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định của họ. Các nhà lãnh đạo có đạo đức phải kiềm chế việc đối xử đặc biệt với người khác; không làm như vậy tạo ra người chiến thắng và kẻ thua cuộc — trong nhóm và ngoài nhóm — và có thể gây ra sự oán giận giữa những người được đối xử đặc biệt và những người không được đối xử đặc biệt. Ngoại lệ duy nhất xảy ra khi tình huống cụ thể của một cá nhân cần được đối xử đặc biệt để có được một kết quả chính đáng.

Ngăn chặn kẻ thắng người thua xuất hiện không phải lúc nào cũng dễ dàng. Một số tình huống đòi hỏi phải phân chia lợi ích và gánh nặng, và những tình huống như vậy có thể kiểm tra khả năng của nhà lãnh đạo trong việc đảm bảo rằng công lý đạt được. Beauchamp và Bowie đã xác định các nguyên tắc chung hướng dẫn các nhà lãnh đạo đối mặt với những tình huống khó xử như vậy; Những phát hiện của họ có thể giúp các nhà lãnh đạo phân bổ trách nhiệm một cách công bằng và công bằng.²⁷ Những nguyên tắc này quy định rằng mọi người phải nhận được một phần cơ hội như nhau tùy theo nhu cầu, quyền lợi, nỗ lực, đóng góp cho xã hội và kết quả hoạt động.

Hướng tới lợi ích chung

Mahatma Gandhi đưa ra một ví dụ về những gì nỗ lực hướng tới lợi ích chung đòi hỏi phải có. Được biết đến với cam kết chống lại các cuộc biểu tình bất bạo động và bất tuân dân sự hàng loạt, nhà hoạt động và nhà lãnh đạo hệ tư tưởng Ấn Độ đã dành 20 năm ở Nam Phi để phản đối luật phân biệt đối xử với người Ấn Độ. Ông đã dành phần còn lại của cuộc đời mình ở Ấn Độ để đấu tranh giành độc lập khỏi sự cai trị của ngoại bang và làm việc để giảm nghèo đói và thuế khóa, giải phóng phụ nữ, và chấm dứt nhiều hình thức phân biệt đối xử. Ông ủng hộ những nguyên nhân như vậy không phải vì cá nhân ông sẽ được lợi, mà vì một lợi ích lớn hơn, dân số đáng

kể hơn sẽ được hưởng. Gandhi đã dành cả cuộc đời của mình để thúc đẩy hơn nữa các mục tiêu xã hội mà ông tin tưởng và phát triển ý thức cá nhân về mục đích và ý nghĩa mà sau này được chuyển thành đạo đức xã hội và sau đó là đạo đức toàn cầu.

Các nhà lãnh đạo có đạo đức cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội hoặc thể chế lớn hơn các mục tiêu của cá nhân. Trách nhiệm này đòi hỏi người lãnh đạo có đạo đức phải phục vụ một lợi ích lớn hơn bằng cách quan tâm đến nhu cầu của người khác. Loại hành vi này là một ví dụ về lòng vị tha: sự tận tâm kiên định để cải thiện phúc lợi của người khác. Hành vi vị tha có thể biểu hiện trong môi trường công ty thông qua các hành động như cố vấn, hành vi trao quyền (khuyến khích và tạo điều kiện cho người khác), xây dựng đội ngũ và hành vi công dân (chẳng hạn như thể hiện sự quan tâm đến phúc lợi của người khác).

Xây dựng cộng đồng

Whole Foods Market, được Amazon mua lại gần đây, nổi tiếng với các chương trình tiếp cận cộng đồng ở cả quy mô địa phương và toàn cầu. Mỗi cửa hàng Whole Foods quyên góp cho các ngân hàng thực phẩm cộng đồng và các trại tạm trú và trong suốt cả năm, giữ lại “ngày 5%” khi 5% doanh thu thuần trong ngày được quyên góp cho các tổ chức giáo dục hoặc phi lợi nhuận tại địa phương. Trên phạm vi toàn cầu, công ty đã thành lập Tổ chức Whole Planet để chống lại nạn đói trên thế giới và hỗ trợ các chương trình giải quyết các vấn đề như phúc lợi động vật, dinh dưỡng và các phương pháp sản xuất thân thiện với môi trường.

Nỗ lực của Whole Foods trong việc củng cố các cửa hàng tại địa phương và khu vực lân cận toàn cầu là một ví dụ hoàn hảo về việc các nhà lãnh đạo xây dựng cộng đồng. Khi một nhà lãnh đạo có đạo đức tập trung vào nhu cầu của người khác hơn là bản thân, những người khác thường sẽ làm theo. Điều này có thể dẫn đến một đội ngũ những người đi theo mạnh mẽ làm việc với nhà lãnh đạo để đạt được mục tiêu chung phù hợp với mong muốn của tất cả các bên liên quan. Cùng đạt được mục tiêu chung có nghĩa là không ai có thể đặt nhu cầu của mình lên trước mục tiêu của nhóm và một nhà lãnh đạo có đạo đức không thể áp đặt ý chí của mình lên người khác. Một giám đốc điều hành thành công làm việc với nhiều tổ chức từ thiện hoặc các cá nhân khác để nuôi người vô gia cư là tấm gương của một cộng đồng xây dựng nhà lãnh đạo.

Hãy trung thực

Thực tế mọi người đều coi tính trung thực là điều mong muốn, nhưng đôi khi chúng ta không rõ lòng trung thực thực sự đòi hỏi ở chúng ta điều gì. Trung thực không chỉ đơn giản là nói sự thật và tránh những hành vi gian dối; nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải cởi mở nhất có thể và mô tả thực tế đầy đủ, chính xác và chi tiết. Tuy nhiên, nói ra sự thật hoàn toàn không phải lúc nào cũng là hành động mong muốn nhất. Các nhà lãnh đạo phải nhạy cảm với cảm xúc và niềm tin của người khác và phải nhận ra rằng mức độ cởi mở và chân thành thích hợp thay đổi tùy theo tình huống.

Theo một cuộc khảo sát gần đây, 58% người dân quốc tế tin tưởng các công ty, nhưng 42% ít chắc chắn hơn. Minh bạch hơn với khách hàng, các bên liên quan và cổ đông nên trở thành ưu tiên của các nhà lãnh đạo và hội đồng quản trị công ty. Không trung thực có thể là một hành vi tai hại đối với một nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo không trung thực bóp méo thực tế, có thể dẫn đến kết quả bất lợi cho tất cả

các bên liên quan. Các nhà nghiên cứu Cialdini, Petia, Petrova và Goldstein phát hiện ra rằng các tổ chức không trung thực thì uy tín bị hoen ố, giảm năng suất lao động và nhiều thiệt hại khác nhau liên quan đến việc tăng cường giám sát. Họ kết luận rằng chi phí cho sự thiếu trung thực của tổ chức lớn hơn rất nhiều so với bất kỳ khoản lợi nhuận ngắn hạn nào từ hành vi đó



Hình 5.5 Cialdini Robert

Cialdini và các nhà nghiên cứu khác cho rằng các tổ chức không trung thực thì uy tín bị hoen ố, giảm năng suất lao động và các thiệt hại khác nhau liên quan đến việc tăng cường giám sát. Họ kết luận rằng chi phí của sự thiếu trung thực của tổ chức lớn hơn rất nhiều so với bất kỳ lợi ích ngắn hạn nào từ hành vi đó. (Nguồn: Dave Dugdale /flickr /CC BY-SA 2.0)

Phong cách lãnh đạo giám sát (stewardship) và phục vụ (servant leadership)

Các nhà lãnh đạo hiệu quả và những người đi theo, những người lãnh đạo bằng cách làm gương và thể hiện các thực hành đạo đức trong khi chứng minh các thực hành thành công nhiều hơn so với sự tiết lộ của phương tiện truyền thông hoặc báo chí. Ví dụ như vậy cũng là những doanh nhân thực hành cả quản lý và lãnh đạo đầy tớ. Tên của họ không phải lúc nào cũng được quốc gia công nhận, nhưng các công ty, cộng đồng và các bên liên quan của họ biết rõ về họ. Ví dụ: danh sách 10 nhà lãnh đạo hàng đầu năm 2017 gần đây của Inc.com có 4 nữ CEO, những người vượt ra khỏi “nhiệm vụ” để phục vụ người khác trong khi thành công trong kinh doanh. Ví dụ, Brittany Merrill Underwood bắt đầu và là Giám đốc điều hành của Akola Jewelry và được vinh danh trong loạt bài “Người tốt nhất thế giới” của Yahoo vào năm 2014. Công ty của cô ấy “tái đầu tư 100% lợi nhuận của họ để hỗ trợ các cơ hội làm việc, đào tạo, các chương trình xã hội và xây dựng các trung tâm đào tạo và giếng nước tại các cộng đồng nghèo khó trên toàn cầu. ”

Một ví dụ điển hình về các phong cách lãnh đạo này cũng được đại diện bởi Aaron Feuerstein, một Giám đốc điều hành trước đây của một nhà máy sản xuất ở Massachusetts, người mà ví dụ này tiếp tục đại diện cho cả phong cách lãnh đạo của người quản lý và người phục vụ.

LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ

Lãnh đạo đầy tớ được nhân cách hóa: Aaron Feuerstein tại Malden Mills

Aaron Feuerstein, chủ sở hữu thể hệ thứ ba của Malden Mills ở Lawrence, Massachusetts, bị cháy nhà máy của mình vào ngày 11 tháng 12 năm 1995. Feuerstein có lựa chọn sử dụng tiền bảo hiểm để xây dựng lại nhà máy, nhưng thay vào đó, ông trả lương và hoàn thành quyền lợi của tất cả 3.000 công nhân trong 6 tháng khi nhà máy được xây dựng lại. Sau đó, ông nói rằng ông không có lựa chọn nào khác ngoài việc giúp đỡ các nhân viên. Hành động của anh ấy dựa trên nghiên cứu của anh ấy về Talmud, và anh ấy đã trình bày tại Đại học Xavier:

“Tôi có trách nhiệm với người lao động, cả cổ xanh và cổ trắng. Tôi có trách nhiệm bình đẳng với cộng đồng. Sẽ là vô lương tâm nếu đặt 3.000 người xuống đường và đưa một mũi tên tử thần đến các thành phố Lawrence và Methuen. Có thể trên giấy tờ, công ty của chúng tôi vô giá trị đối với Phố Wall, nhưng tôi có thể nói với bạn rằng nó còn đáng giá hơn”.

Feuerstein là điển hình của hai phong cách lãnh đạo đạo đức là lãnh đạo quản lý và lãnh đạo đầy tớ, đặc biệt tập trung vào cách các nhà lãnh đạo làm việc với những người đi theo. (Lãnh đạo có đạo đức nói chung liên quan đến các đặc điểm của người lãnh đạo và bao gồm các hành động trong cả môi trường tổ chức bên trong và bên ngoài.)

Nguồn:

- Tin tức và Sự kiện của Đại học Xavier, “Cựu Giám đốc điều hành Malden Mills Aaron Feuerstein phát biểu tại sự kiện Anh hùng về Đạo đức nghề nghiệp ngày 30 tháng 3”, ngày 24 tháng 3 năm 2009, https://www2.xavier.edu/campusuite25/modules/news.cfm?seo_file=Former-Malden-Mills-CEO-Aaron-Feuerstein-speaking-at-Heroes-of-Professional-Ethics-event-March-30&grp_id=1#.W6FLZPFyUk

Câu hỏi thảo luận

1. Aaron Feuerstein nêu gương về nguyên tắc lãnh đạo phục vụ như thế nào?
2. Nếu Feuerstein quyết định sử dụng số tiền bảo hiểm cho các mục đích khác, liệu anh ta có được xem là hành động không có đạo đức?

Quản lý giám sát liên quan đến việc trao quyền cho những người theo dõi để đưa ra quyết định và giành quyền kiểm soát công việc của họ. Lãnh đạo phục vụ liên quan đến việc làm việc quen mình với những người theo dõi để đạt được các mục tiêu chung nhằm cải thiện phúc lợi của tập thể chứ không phải cá nhân. Có rất nhiều thông tin về cả hai phong cách này. Chúng tôi sẽ đề cập ngắn gọn cả hai ở đây, vì cả hai đều liên quan đến việc đối xử với những người theo dõi một cách tôn trọng - một thành phần quan trọng của sự lãnh đạo có đạo đức - và mang lại cho những người theo dõi khả năng phát triển cả về cá nhân và nghề nghiệp.

Phương pháp quản lý hướng dẫn các nhà lãnh đạo lãnh đạo mà không chi phối những người theo dõi. Các nhà lãnh đạo thực hành quản lý chân thành quan tâm đến những người theo dõi của họ và giúp họ phát triển và hoàn thành các mục tiêu cá nhân cũng như tổ chức. Quản lý hiệu quả tạo ra một môi trường theo định hướng nhóm, trong đó mọi người làm việc cùng nhau. Các tổ chức do các nhà lãnh đạo quản lý lãnh đạo được đánh dấu bằng việc ra quyết định phi tập trung — nghĩa là, sự

lãnh đạo không tập trung vào một người, nhóm, bộ phận hoặc sự thống nhất hành chính; quyền lực được phân phối cho tất cả các bên liên quan.³³

Robert K. Greenleaf, người tin rằng lãnh đạo là một hệ quả tất nhiên của sự phục vụ. Lãnh đạo đầy tớ vượt ra ngoài vai trò quản lý bằng cách yêu cầu các nhà lãnh đạo tránh xa những lời khen ngợi của cá nhân và cống hiến hết mình cho một mục tiêu lớn hơn. Greenleaf tuyên bố, “Phẩm chất thiết yếu giúp phân biệt các nhà lãnh đạo đầy tớ với những người khác là họ sống theo lương tâm của mình — ý thức đạo đức bên trong về điều gì là đúng và sai. Một phẩm chất đó là sự khác biệt giữa sự lãnh đạo hiệu quả và sự lãnh đạo — giống như sự lãnh đạo của người phục vụ — tồn tại lâu dài”. Các khía cạnh sau đây là trọng tâm của sự lãnh đạo đầy tớ:

1. Đặt dịch vụ trước tư lợi. Mỗi quan tâm chính của người lãnh đạo đầy tớ là giúp đỡ người khác chứ không phải nhận được sự công nhận hay phần thưởng tài chính.
2. Lắng nghe người khác. Các nhà lãnh đạo phục vụ công nhận tầm quan trọng của việc lắng nghe ý kiến và mối quan tâm của các bên liên quan; họ không bao giờ cố gắng áp đặt ý muốn của mình lên người khác. Khía cạnh này cho phép các nhà lãnh đạo đầy tớ củng cố mối quan hệ, hiểu nhu cầu và động lực của nhóm, đồng thời phân bổ hiệu quả các nguồn lực để cải thiện phúc lợi của nhóm.
3. Truyền cảm hứng thông qua sự tin tưởng. Như đã thảo luận trước đó, các nhà lãnh đạo có đạo đức phải đáng tin cậy. Không cần nhiều nỗ lực để những người lãnh đạo đầy tớ trung thực vì họ thường có niềm tin đạo đức vững vàng.
4. Làm việc hướng tới các mục tiêu khả thi. Các nhà lãnh đạo đầy tớ nhận ra rằng nhiều vấn đề không thể được giải quyết bởi một người. Họ cũng giải quyết những vấn đề cấp bách nhất mà nhóm của họ phải đối mặt.
5. Giúp đỡ người khác bất cứ khi nào có thể. Những người lãnh đạo đầy tớ giúp đỡ khi có cơ hội. Ví dụ giám đốc khu vực của một chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh, người đã giúp nhân viên bán thời gian lật bánh mì kẹp thịt trong giờ cao điểm vào giờ ăn trưa. Một người khác là giám đốc của một đơn vị kinh doanh, nhận thấy rằng một nhóm thiếu thành viên và cần giúp đỡ trong việc đáp ứng thời hạn; giám đốc tham gia nhóm vào buổi chiều để giúp hoàn thành thời hạn.

DeGraaf, Tilley và Neal đưa ra một cách khác để hiểu về các đặc điểm phân biệt của sự lãnh đạo của người phục vụ:

Điều giả định chính là sự lãnh đạo thực sự nên kêu gọi chúng ta phục vụ một mục đích cao hơn, một điều gì đó vượt lên chính chúng ta. Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của lãnh đạo là giúp các tổ chức và nhân viên xác định mục đích cao hơn. Bài kiểm tra tốt nhất của triết lý người lãnh đạo phục vụ là liệu khách hàng và nhân viên có phát triển như một con người hay không! Khách hàng có trở nên khỏe mạnh hơn, khôn ngoan hơn, tự do hơn, tự chủ hơn và bản thân họ có nhiều khả năng trở thành “người hầu” không? Và, ảnh hưởng đến những người ít có đặc quyền nhất trong xã hội là gì? Liệu họ có được lợi không? Hoặc, ít nhất, không bị tước đoạt thêm? Để đạt được mục đích cao hơn này của các tổ chức công, bạn, với tư cách là một nhà lãnh đạo, phải có đam mê với mong muốn cải thiện cộng đồng và bản thân bạn!

Mặt tối của lãnh đạo tổ chức

Tuy nhiên, và như đã lưu ý trước đó, không phải tất cả các nhà lãnh đạo đều dẫn dắt hoặc mô hình hóa các tiêu chuẩn hoặc giá trị cao. Bảy triệu chứng của sự thất bại trong việc lãnh đạo có đạo đức cung cấp một lăng kính thực tế để xem xét sự thiếu cẩn của một nhà lãnh đạo:

1. Mù đạo đức: Họ không nhận thức được các vấn đề đạo đức do không chú ý hoặc không có khả năng.
2. Sự cam lảng đạo đức: Họ không có hoặc sử dụng ngôn ngữ hoặc nguyên tắc đạo đức. Họ “hứa” nhưng không “thực hiện lời hứa” dựa trên các giá trị.
3. Sự không phù hợp về mặt đạo đức: Họ không thể thấy sự mâu thuẫn giữa các giá trị mà họ nói rằng họ tuân theo; ví dụ: họ nói rằng họ coi trọng trách nhiệm nhưng thường hiệu suất chỉ dựa trên những con số.
4. Sự tê liệt về đạo đức: Họ không thể hành động theo các giá trị của mình vì thiếu kiến thức hoặc sợ hãi về hậu quả của những hành động của họ.
5. Đạo đức giả: Họ không cam kết với các giá trị được tán thành của họ. Họ ủy thác những việc họ không muốn hoặc không thể tự làm.
6. Tâm thần phân liệt về đạo đức: Họ không có một tập hợp các giá trị nhất quán; họ hành động theo cách này ở nơi làm việc và cách khác ở nhà.
7. Tự mãn về mặt đạo đức: Họ tin rằng họ không thể làm gì sai trái vì họ là ai. Họ tin rằng họ đã được miễn dịch.

Ví dụ về các nhà lãnh đạo gần đây rất thiếu đạo đức và các phương pháp lãnh đạo mặt tối của họ được mô tả trong tạp chí Fortune “19 nhà lãnh đạo đáng thất vọng nhất thế giới”. Hai hình ảnh minh họa được tóm tắt ở đây. Martin Winterkorn, cựu chủ tịch của Volkswagen, người đã lãnh đạo VW trong “một vụ bê bối thảm khốc (rất lâu mới kết thúc), khi các kỹ sư của công ty cài đặt phần mềm điều khiển khí thải trên khoảng 11 triệu xe động cơ diesel. Winterkorn đã khẳng định không biết gì về bất kỳ hành vi sai trái nào”. Anh ta còn được biết đến là một người quản lý vi mô, người đã hình thành một nền văn hóa tàn nhẫn nhấn mạnh vào chiến thắng trên tất cả những người khác. Sau đó là Rick Snyder, thống đốc Michigan, người đã “rời bỏ thành phố Flint, Mich. Snyder cũng đổ lỗi cho “sự thất bại của chính phủ” và Cơ quan Bảo vệ Môi trường vì những quy định “ngu ngốc và nguy hiểm” cho phép lượng chì nguy hiểm trong hệ thống nước.

Một điểm khác biệt chính so với các ví dụ lãnh đạo đạo đức nổi bật và không mong muốn được trình bày ở đây là văn hóa tổ chức không có văn hóa đạo đức thì các quyết định lãnh đạo kém đạo đức và không mẫu mực sẽ phát triển mạnh mẽ.

Kiểm tra kiến thức

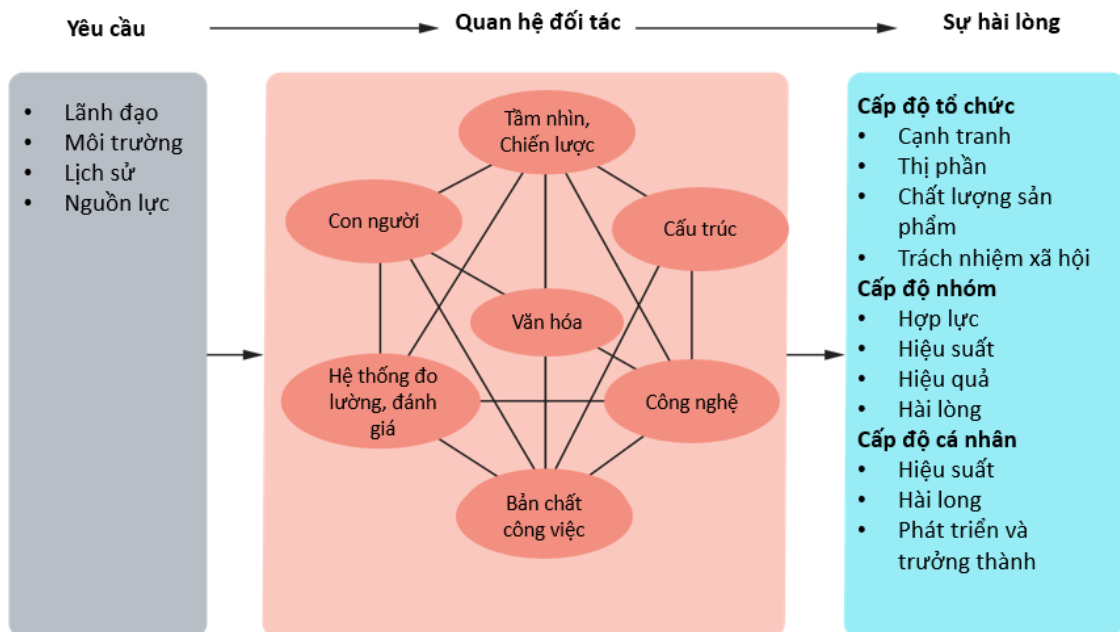
1. Khả năng lãnh đạo đóng vai trò gì trong cách các tổ chức và các thành phần của nó hành động và thực hiện về mặt đạo đức?
2. Giải thích quản lý là gì và vai trò của lãnh đạo đầy tớ.

5.5. Đạo đức, văn hóa doanh nghiệp và tuân thủ

Sự khác biệt giữa đạo đức dựa trên giá trị và sự tuân thủ trong các tổ chức là gì?

Văn hóa của một tổ chức được xác định bởi các giá trị và ý nghĩa được chia sẻ mà các thành viên của nó nắm giữ chung và được các nhà lãnh đạo của tổ chức nói rõ và thực hành. Mục đích, thể hiện trong văn hóa doanh nghiệp, được nhúng vào và giúp xác định các tổ chức. Ed Schein, một trong những chuyên gia có ảnh hưởng nhất về văn hóa, cũng định nghĩa văn hóa doanh nghiệp của tổ chức là “một mô hình giả định ngầm được chia sẻ bởi một nhóm khi nó giải quyết các vấn đề thích ứng với bên ngoài và hội nhập bên trong đã hoạt động đủ hiệu quả để được xem xét, hợp lệ và, do đó, được dạy cho các thành viên mới như là cách đúng đắn để nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận liên quan đến những vấn đề đó.”

Như Hình 5.6 minh họa, văn hóa đóng một vai trò tích hợp quan trọng trong các tổ chức cả bên ngoài và bên trong. Tất cả chiến lược, cấu trúc, con người và hệ thống đều bị ảnh hưởng bởi văn hóa của tổ chức, được coi là “chất keo” gắn kết tổ chức với nhau.



Hình 5.6 Vai trò của văn hóa trong sự liên kết của tổ chức

Lãnh đạo, đặc biệt, như đã nêu trước đó, có ảnh hưởng mạnh mẽ, cùng với các yếu tố khác, đến văn hóa. Schein lưu ý rằng “văn hóa và lãnh đạo là hai mặt của cùng một đồng xu và người ta không thể hiểu cái này mà không có cái kia.” Văn hóa được truyền tải thông qua và bởi (1) các giá trị và phong cách mà các nhà lãnh đạo tán thành và thực hành, (2) các anh hùng và những nữ anh hùng mà công ty khen thưởng và tôn vinh như những hình mẫu, (3) các nghi thức và biểu tượng mà tổ chức đánh giá cao, và (4) cách mà các nhà điều hành và thành viên của tổ chức giao

tiếp với nhau và với các bên liên quan. Heskett lập luận rằng văn hóa “có thể chiếm 20–30% sự khác biệt trong hiệu quả hoạt động của công ty khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh ‘không nổi bật về mặt văn hóa.’”

Trong khi các tiểu văn hóa phát triển trong các tổ chức, văn hóa của tổ chức lớn hơn sẽ ảnh hưởng đến những yếu tố này, đặc biệt là với các nhà lãnh đạo và đội ngũ lãnh đạo mạnh mẽ, những người đặt âm điệu lên hàng đầu và truyền đạt các kỳ vọng cũng như tiêu chuẩn hoạt động xuyên suốt. Các yếu tố khác chỉ ra và giúp tạo ra một nền văn hóa đạo đức mạnh mẽ bao gồm những yếu tố sau, dựa trên kinh nghiệm của công ty đánh giá uy tín Ethisphere.

Một tổ chức mô hình hóa và truyền đạt các tiêu chuẩn tuân thủ thông qua các giá trị của nó; nhân viên được thông báo và quen thuộc với các tài sản và nỗ lực của chức năng tuân thủ và đạo đức.

Văn hóa thiết lập “các giả định và chuẩn mực lâu dài và cơ bản xác định cách mọi thứ thực sự được thực hiện trong tổ chức.”

“Các tổ chức có thể xác định một cách hiệu quả các địa điểm, đơn vị kinh doanh, cấp độ công việc và chức năng công việc có thể thiếu hiểu biết đầy đủ về các nguồn lực sẵn có, cảm thấy áp lực không mong muốn hoặc có thể có nhận thức tiêu cực.”

Các công ty và nhà đầu tư tin rằng một công ty cư xử và hành động có đạo đức.

Nhân viên nhận thức được hành vi, giá trị và giao tiếp của các nhà lãnh đạo cấp cao.

Nhân viên gắn bó và cam kết, đồng thời các tổ chức thường xuyên khảo sát nhân viên để biết được mức độ gắn kết của họ.

Nhân viên cảm thấy “ít áp lực hơn trong việc thỏa hiệp các tiêu chuẩn của công ty để đạt được các mục tiêu của công ty. Và nếu họ quan sát thấy hành vi sai trái, nhiều khả năng họ sẽ cảm thấy thoải mái khi báo cáo điều đó.”

“Nhân viên nhận thức được các ưu tiên đạo đức của đồng nghiệp, giá trị của tổ chức và sự sẵn sàng chia sẻ ý kiến.”

Tuân thủ và đạo đức

Như phần trên đã chỉ ra, cả cách tiếp cận dựa trên giá trị và tuân thủ đều là những yếu tố cần thiết để duy trì văn hóa doanh nghiệp có đạo đức. Đạo đức đã được đặc trưng là “làm điều đúng đắn” và phục vụ như một động lực thúc đẩy ảnh hưởng đến giá trị của các chuyên gia — giống như cách tiếp cận “củ cà rốt” đối với các hành vi của các chuyên gia. Tuân thủ có liên quan đến việc tác động đến các hành vi để hành động tuân theo luật pháp hoặc đối mặt với hậu quả—được gọi là phương pháp “gậy”. Các nghiên cứu cho thấy rằng các phương pháp tiếp cận đạo đức và tuân thủ có mối liên hệ với nhau và hoạt động tốt nhất để thúc đẩy và duy trì hành vi hợp pháp và đạo đức trong các tổ chức.

Đặc biệt, một đạo luật đã đặt ra cơ sở mới về trách nhiệm giải trình đối với các CEO và CFO (giám đốc tài chính): Đạo luật Sarbanes-Oxley của liên bang năm 2002, 2010. Luật này là đạo luật đầu tiên sau vụ bê bối Enron và các vụ bê bối khác của công ty đặt ra các ràng buộc và đưa ra hình phạt. các biện pháp đối với CEO và CFO, những người có thể bị trừng phạt nếu họ cố ý và sẵn sàng phạm tội gian lận và các tội phạm khác. Một số phần mới của luật đó cũng báo hiệu sự thay đổi về

trách nhiệm và trách nhiệm pháp lý của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp; ví dụ, luật “[e]thành lập ban kế toán công ty đại chúng độc lập để giám sát việc kiểm toán các công ty đại chúng; yêu cầu một thành viên của ủy ban kiểm toán phải là chuyên gia về tài chính; yêu cầu tiết lộ đầy đủ cho các cổ đông về các giao dịch tài chính phức tạp; yêu cầu CEO và CFO xác nhận bằng văn bản tính hợp lệ của báo cáo tài chính của công ty họ. Nếu cố tình chứng thực những lời khai gian dối, họ có thể bị tù 20 năm và bị phạt 5 triệu đô la; -Cấm các công ty kế toán cung cấp các dịch vụ khác, như tư vấn, đồng thời thực hiện kiểm toán” (Hướng dẫn Tuyên án Liên bang, 2004). Có những phần khác của luật này thiết lập thêm các quy định tuân thủ.

Do các vụ bê bối phổ biến của công ty được thảo luận ở đầu chương, Quốc hội Hoa Kỳ đã thực hiện các tiêu chuẩn pháp lý và tuân thủ để hạn chế và ngăn cản các hoạt động bất hợp pháp trong các tập đoàn. Mặc dù tự điều chỉnh sẽ luôn đóng một vai trò quan trọng trong việc “làm điều đúng đắn” của các công ty, nhưng việc tuân thủ đã được chứng minh là một yếu tố cần nhưng không phải lúc nào cũng đủ trong quản trị công ty. Đạo đức tiếp tục bổ sung cho việc tuân thủ, đặc biệt là vì luật pháp không thể, không và sẽ không điều chỉnh mọi khía cạnh của các hành vi có khả năng gây hại. Các khía cạnh và thực hành đạo đức như tính minh bạch, quyền riêng tư, trung thực, khách quan, chính trực, cẩn thận, cởi mở, tôn trọng sở hữu trí tuệ, văn minh, bảo mật, trách nhiệm giải trình, cố vấn có trách nhiệm và tôn trọng đồng nghiệp đều cần thiết để thúc đẩy hành vi của tổ chức.

Các giá trị đạo đức trở nên “có thể hành động” trong các công ty bởi các công ty trước tiên nhận thức được và sau đó đảm nhận trách nhiệm đối với các nghĩa vụ của công ty đối với các bên liên quan và cổ đông. Trách nhiệm xã hội là một khái niệm bắt nguồn từ năm 1953 khi Howard R. Bowen, được mệnh danh là “cha đẻ của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” (CSR), đã đề cập đến trong một cuốn sách “Trách nhiệm xã hội của doanh nhân”.

Kiểm tra kiến thức

1. Luật pháp và tuân thủ bổ sung cho đạo đức trong các tổ chức theo những cách nào?
2. Quản lý các bên liên quan khác với quản lý cổ đông như thế nào?

5.6. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Các chương trình CSR (trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp) mang lại giá trị gì cho các tổ chức và xã hội?

CSR đóng góp vào một hình thức tự điều chỉnh khác tiến xa hơn và liên quan đến việc các công ty hành động để giúp đỡ con người và môi trường. CSR được mô tả là “niềm tin rằng các tập đoàn có trách nhiệm xã hội ngoài lợi nhuận thuần túy.” Nói cách khác, “Các doanh nghiệp là những thực thể xã hội, và vì vậy họ phải đóng một vai trò trong các vấn đề xã hội hiện nay. Họ nên coi trọng 'nghĩa vụ đối với xã hội' của mình và tích cực cố gắng hoàn thành chúng.” Như vậy, các tập đoàn nên áp dụng quy trình ra quyết định để đạt được nhiều thành công hơn là thành công về mặt

tài chính với giả định rằng CSR là một phần không thể thiếu trong chiến lược dài hạn tối ưu.

Trong thế kỷ 21, tính bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đã trở thành mệnh lệnh chiến lược đối với các tổ chức với tư cách là lực lượng thị trường cơ bản cho khả năng tồn tại và thành công về tài chính, trong đó người tiêu dùng là các bên liên quan quan trọng. Các doanh nghiệp trên toàn thế giới phát triển các sáng kiến CSR để trở thành công dân doanh nghiệp tốt hơn nhưng cũng để truyền đạt hoạt động của họ tới các bên liên quan bên trong và bên ngoài, có thể liên quan đến một số nhóm.

Một nghiên cứu của Horizon Media's Finger on the Pulse đã phát hiện ra rằng “81 phần trăm Millennials mong muốn các công ty đưa ra cam kết công khai về quyền công dân tốt của công ty.” Nghiên cứu CSR gen Y của Cone Communications cho thấy rằng “hơn 9/10 gen Y sẽ chuyển thương hiệu sang một thương hiệu gắn liền với nguyên nhân (trung bình 91% so với 85% ở Hoa Kỳ) và hai phần ba sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để tham gia vào CSR (trung bình 66% so với 53% ở Hoa Kỳ).”

3P's (profit, the people, and the planet, lợi nhuận, con người và hành tinh), hay “Bộ ba cốt lõi” (“the triple bottom line” - TBL), là một khái niệm khác (có liên quan chặt chẽ và phản ánh sứ mệnh của CSR và các hoạt động của công ty. TBL - còn được gọi là 3BL - kết hợp và hỗ trợ các doanh nghiệp đo lường trách nhiệm giải trình trong việc tài trợ và hỗ trợ cho các lợi ích xã hội, môi trường (sinh thái) và tài chính để mang lại lợi ích lớn hơn. hiệu suất tổng thể và phản ánh cách các công ty đang đóng góp cho xã hội. Một ví dụ nhỏ về các sáng kiến CSR hiện đại sẽ tạo nên sự khác biệt. Ví dụ: Quỹ GE đã trao 88 triệu đô la cho các chương trình cộng đồng và giáo dục vào năm 2016.

Tập đoàn 3MGives đã tài trợ 67 triệu USD vào năm 2016 để tập trung vào cộng đồng và môi trường, cùng với các sáng kiến giáo dục thúc đẩy sự quan tâm của học sinh đối với khoa học và công nghệ.

Apple được tổ chức môi trường Greenpeace vinh danh là “công ty công nghệ xanh nhất thế giới” trong hơn ba năm vì bao bì của công ty đó được sản xuất với 99% sản phẩm giấy tái chế.

Sứ mệnh xã hội của Công ty Walt Disney nhằm củng cố cộng đồng tuyên bố rằng “bằng cách mang lại hy vọng, hạnh phúc và sự thoải mái cho trẻ em và những gia đình cần điều đó nhất”. Công ty Walt Disney đã quyên góp hơn 400 triệu đô la cho các tổ chức phi lợi nhuận vào năm 2016.

Sáng kiến bền vững “Change is in the Air” của Virgin Atlantic nêu rõ sứ mệnh của mình là: “Môi trường, thiết kế và mua hàng bền vững, và đầu tư cho cộng đồng.” Công ty này kể từ năm 2007 đã “giảm 22% tổng lượng khí thải carbon của máy bay và [đã] hợp tác với LanzaTech để phát triển nhiên liệu carbon thấp cho tương lai. Virgin Holidays quyên góp 200.000 bảng Anh hàng năm cho Trung tâm Doanh nhân Brandon vùng Ca-ri-bê để hỗ trợ các doanh nhân trẻ ở Jamaica.”



Hình 5.7 Hasbro chủ yếu dựa vào kế hoạch chi tiết thương hiệu chiến lược của mình để hướng dẫn các nỗ lực của mình trong CSR, đổi mới, hoạt động từ thiện và phát triển sản phẩm. Với danh mục kinh doanh bao gồm các thương hiệu nổi tiếng như Nerf, Play-Doh, Transformers và Mr. Potato Head, công ty tập trung các nỗ lực CSR của mình vào bốn lĩnh vực chính: an toàn sản phẩm, bền vững môi trường, nhân quyền và tìm nguồn ứng viên có đạo đức, và cộng đồng. Đây là một trong những sản phẩm của nó được giới thiệu tại cuộc diễu hành Ngày Lễ tạ ơn ở thành phố New York. (Nguồn: rowenphotography/flickr/ CC BY 2.0)

Ngay cả khi nhánh hành pháp hiện tại của chính phủ Hoa Kỳ năm 2017 và Quốc hội rút lui khỏi các thỏa thuận biến đổi khí hậu quốc tế để mở rộng và thúc đẩy sản xuất nhiên liệu hóa thạch, thực hiện các hành động để vô hiệu hóa EPA (Cơ quan Bảo vệ Môi trường) và không tài trợ cho Cục Bảo vệ Tài chính Người tiêu dùng, nhiều tập đoàn vẫn tiếp tục thực hành các nguyên tắc CSR và 3BL để hỗ trợ các mục tiêu và mục tiêu môi trường bền vững.

Mặc dù CSR không phải là thuốc chữa bách bệnh có thể hoặc sẽ tạo ra sự khác biệt đáng kể trong việc mở ra các hoạt động môi trường bền vững hơn, giúp xóa đói giảm nghèo và sử dụng lợi nhuận để giúp đỡ các cộng đồng có thu nhập thấp, nhưng nó góp phần nâng cao nhận thức của các bên liên quan bên trong và bên ngoài về việc "làm điều đúng đắn." Ví dụ, Teng và Yazdanifard tranh luận và đưa ra bằng chứng cho thấy một số người tiêu dùng có tính đến CSR khi đưa ra quyết định mua hàng. Ngoài ra, các sáng kiến và hành động CSR đã được chứng minh là có ảnh hưởng tích cực đến cả các bên liên quan bên trong và bên ngoài. Một nghiên cứu được thực hiện ở New Zealand đã khám phá nhận thức của các bên liên quan nội bộ của các công ty New Zealand để khám phá cách thức mà CSR, văn hóa bền vững và bản sắc được thể hiện được truyền thông nội bộ. Người ta thấy rằng hành vi của nhân viên rất quan trọng, vì các tổ chức được đánh giá cao trong cộng đồng

sẽ thu hút được nhiều sự trung thành từ bên ngoài hơn, có doanh thu ổn định hơn và ít gặp rủi ro khủng hoảng hơn. Mối quan hệ tích cực với nhân viên trong tổ chức thông qua các chính sách CSR sẽ không chỉ thu hút nhân viên tốt hơn mà còn ảnh hưởng đến tinh thần, động lực và lòng trung thành của nhân viên hiện có. Việc thực hiện hiệu quả các sáng kiến CSR cũng phụ thuộc vào mức độ phản hồi của nhân viên. Nếu các công ty muốn đạt được tính hợp pháp bằng cách hoạt động theo những kỳ vọng về đạo đức của xã hội, thì họ cũng phải giao tiếp nội bộ để đảm bảo rằng các hoạt động CSR được tích hợp vào văn hóa tổ chức—họ không thể “nói suông” mà không “đi bộ”.

Vì vậy, CSR có mang lại lợi ích cho các công ty thực hiện các biện pháp đó không? Một phân tích tổng hợp 52 nghiên cứu với cỡ mẫu là 33.878 quan sát cho thấy rằng “đạo đức doanh nghiệp dưới hình thức trách nhiệm xã hội và, ở mức độ thấp hơn, trách nhiệm với môi trường, có khả năng được đền đáp. . . . CSP [hiệu suất xã hội của doanh nghiệp] dường như có mối tương quan cao hơn với các thước đo CFP [hiệu quả tài chính doanh nghiệp] dựa trên kế toán hơn là với các chỉ số dựa trên thị trường và các chỉ số danh tiếng của CSP có mối tương quan cao hơn với CFP so với các chỉ số khác của CSP”. Nhiều học giả kinh doanh tin rằng một số mối quan hệ này là tích cực. Robbins kết luận rằng “Các cuộc khảo sát và tài liệu nghiên cứu cho thấy điều mà hầu hết các giám đốc điều hành tin bằng trực giác, rằng CSR có thể cải thiện lợi nhuận, là có thể. Và hầu như không có công ty đại chúng lớn nào ngày nay muốn bị coi là không tham gia vào CSR. Đó là sự thừa nhận rõ ràng về tầm quan trọng của CSR đối với lợi nhuận của họ, bất kể việc xác định CSR và liên kết nó với lợi nhuận có khó khăn đến mức nào.”

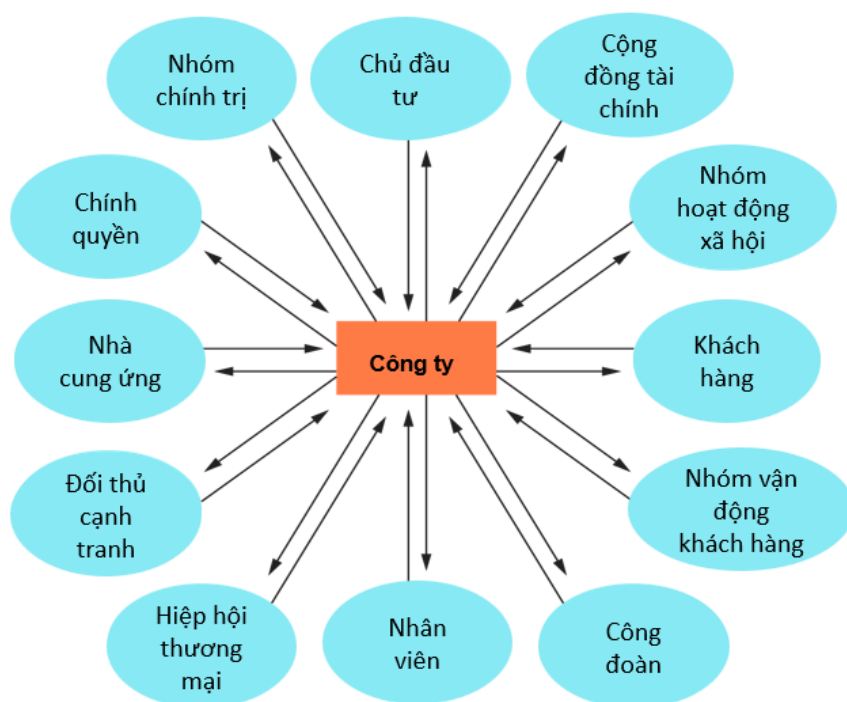
Không có ngoại lệ, các nhà quản lý đã nêu rõ tầm quan trọng của việc truyền đạt các sáng kiến và chính sách CSR cho nhân viên của họ, cũng như nhận ra sự cần thiết phải cải thiện các chiến lược truyền thông nội bộ về CSR của họ. Theo các nhà quản lý, các sáng kiến CSR được thúc đẩy để tạo ra các tập đoàn tốt hơn và môi trường kinh doanh đạo đức hơn. Chúng bao gồm tái chế, đi chung xe, phát triển nhân viên và các hoạt động xã hội. Các sáng kiến bên ngoài bao gồm hoạt động tình nguyện, gây quỹ và đóng góp từ thiện.

Quản lý các bên liên quan

CSR và quản lý các bên liên quan là những cách tiếp cận bổ sung cho nhau. Lý thuyết các bên liên quan lập luận rằng các công ty nên đối xử công bằng với tất cả các cử tri của họ và làm như vậy có thể củng cố danh tiếng, quan hệ khách hàng và hiệu suất của công ty trên thị trường. “Nếu các tổ chức muốn hoạt động hiệu quả, họ sẽ chú ý đến tất cả và chỉ những mối quan hệ mà có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi việc đạt được các mục đích của tổ chức.”

Khía cạnh đạo đức của lý thuyết các bên liên quan dựa trên quan điểm rằng tối đa hóa lợi nhuận bị hạn chế bởi công lý, rằng quyền cá nhân nên được mở rộng cho tất cả các cử tri có cổ phần trong một doanh nghiệp và rằng các tổ chức không chỉ có bản chất “kinh tế” mà còn cũng có thể hành động theo những cách có trách nhiệm với xã hội. Để đạt được mục tiêu này, các công ty nên hành động theo những cách có trách nhiệm với xã hội, không chỉ bởi vì đó là “điều đúng đắn nên làm” mà còn để đảm bảo tính hợp pháp của họ.

Một cách tiếp cận quản lý các bên liên quan trước tiên liên quan đến việc xác định các bên liên quan của một công ty. Các bên liên quan là bất kỳ nhóm hoặc cá nhân nào có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi các chiến lược, giao dịch chính và hoạt động của tổ chức. Các bên liên quan bao gồm nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, cổ đông, chính phủ, phương tiện truyền thông và những người khác. Minh họa về các mối quan hệ của các bên liên quan được cung cấp trong Hình 5.8. Thuật ngữ các bên liên quan đã trở nên phổ biến trong các tổ chức. Các công ty và tổ chức đưa ra các quyết định chiến lược dựa trên nguyên tắc nghĩa vụ để giành được sự tin tưởng của các bên liên quan “cũng có khả năng mang lại một số lợi ích chiến lược và có thể giúp quản lý rủi ro chính trị, xã hội và uy tín.”



Hình 5.8 Bản đồ các bên liên quan.

(Nguồn: Freeman, R. Edward. (1984). Quản lý chiến lược: Cách tiếp cận của các bên liên quan, 25. Boston: Pitman).

Xác định và ảnh hưởng đến các bên liên quan chính

Có một số phương pháp để phân tích các giao dịch và mối quan hệ của các bên liên quan với một tổ chức nằm ngoài mục đích của chương này. Sử dụng quan điểm đạo đức, mục tiêu của phương pháp này là để các tổ chức sử dụng các giá trị về tính minh bạch, công bằng và xem xét lợi ích của các bên liên quan trong các quyết định và giao dịch chiến lược. Để đạt được mục đích đó, các câu hỏi sau đây có thể được sử dụng từ Hình 5.8.

- Các bên liên quan là ai (nghĩa là những người quan tâm đến việc hỗ trợ hoặc phản đối một hướng hành động được đề xuất, giải quyết vấn đề và giải quyết thay đổi)?

- Cổ phần của họ trong việc hỗ trợ hoặc chống lại sự thay đổi là gì?
- Những người ủng hộ sẽ được gì và mất gì từ sự thay đổi?
- Những người đối kháng sẽ được gì và mất gì từ sự thay đổi?
- Những người ủng hộ có (những) loại quyền lực nào đối với sự thay đổi?
- Những người đối kháng có (những) loại quyền lực nào đối với sự thay đổi?
- Những chiến lược nào chúng ta có thể sử dụng để giữ sự ủng hộ của những người ủng hộ?
- Chúng ta có thể sử dụng những chiến lược nào để vô hiệu hóa hoặc thu phục những người đối kháng?

Dựa trên cách tiếp cận này, các nhà lãnh đạo và cán bộ của tổ chức thông báo, thu hút sự tham gia, thu thập phản hồi và tác động đến từng bên liên quan của họ liên quan đến chiến lược, vấn đề hoặc cơ hội mà tổ chức theo đuổi. Công ty Coca-Cola sử dụng phương pháp tiếp cận các bên liên quan được mô tả trên trang web này: <http://www.coca-colacompany.com/stories/stakeholder-engagement>.

Nếu BP làm theo cách tiếp cận này vào năm 2010, thì cuộc khủng hoảng tràn dầu và nổ giàn khoan lớn nhất hiện nay trong lịch sử của các hoạt động như vậy xảy ra ở Vịnh Mexico, giết chết 11 công nhân và làm hư hại hơn 600 dặm vuông đất và biển, có thể đã được ngăn chặn. Có vẻ như ban lãnh đạo và văn hóa tại BP đã lỏng lẻo và mất liên lạc với các bên liên quan – và các cổ đông. Kết quả là, máy móc và thiết bị đã lỗi thời và không hoạt động tối ưu. Một hậu quả là nhân viên, người lao động, cộng đồng và công chúng có thể không phải chịu đựng cuộc khủng hoảng đó và hậu quả tiếp diễn.

CSR và quản lý các bên liên quan đã chứng minh lợi ích đối với danh tiếng và lợi nhuận của công ty. Mỗi quan hệ giữa đạo đức và trách nhiệm xã hội của một tổ chức với hiệu quả hoạt động của nó liên quan đến cả các nhà quản lý và các học giả về tổ chức. Các nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa hành vi có đạo đức và trách nhiệm xã hội với kết quả tài chính. Ví dụ, một nghiên cứu về hiệu quả tài chính của các tập đoàn lớn của Hoa Kỳ được coi là “công dân doanh nghiệp tốt nhất” cho thấy rằng họ có cả danh tiếng vượt trội và hiệu quả tài chính vượt trội. Tương tự, Governance Metrics International, một cơ quan xếp hạng quản trị doanh nghiệp độc lập, nhận thấy rằng cổ phiếu của các công ty hoạt động theo các nguyên tắc vị tha hơn hoạt động tốt hơn so với cổ phiếu của các công ty hoạt động theo cách tự phục vụ. Các công ty được xếp hạng cao nhất như Pfizer, Johnson Controls và Sunoco cũng vượt trội so với các công ty xếp hạng thấp hơn về các biện pháp như lợi nhuận trên tài sản, lợi tức đầu tư và lợi nhuận trên vốn.

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào để thực hành kinh doanh bền vững mang lại lợi ích cho người tiêu dùng?
2. Phân biệt các vai trò tuân thủ và các chương trình CSR phục vụ trong các tổ chức. Là những giống nhau, hoặc có sự khác biệt? Giải thích.

5.7. Đạo đức trên toàn cầu

Các vấn đề đạo đức mà chúng ta gặp phải trong môi trường toàn cầu là gì?

Các tổ chức hoạt động trên cơ sở toàn cầu thường phải đối mặt với những thách thức đạo đức đặc biệt khó khăn do các yếu tố văn hóa, chính trị, kinh tế, công nghệ và thị trường khác nhau. Môi trường càng phức tạp thì khả năng xảy ra các vấn đề đạo đức và hiểu lầm đối với các tổ chức toàn cầu càng lớn.⁶⁶ “Hãy nghĩ ... về các hệ thống giá trị đạo đức định hình hành vi trong và giữa các quốc gia, và tính không thể đoán trước có thể xảy ra khi có sự thay đổi đánh giá những gì được chấp nhận và không được chấp nhận.” Các vấn đề và rủi ro đạo đức toàn cầu gần đây và tái diễn mà các tổ chức phải đối mặt bao gồm an ninh mạng và các mối đe dọa chính trị, xung đột và chiến tranh quốc tế, bất bình đẳng thu nhập, khí hậu hành tinh và ô nhiễm môi trường và sự bất ổn, tham nhũng cũng như vi phạm quyền con người và quyền đa dạng. Hình 5.9 minh họa nhiều bên liên quan và các vấn đề liên quan đến một số rủi ro trong hình này mà các MNE (doanh nghiệp đa quốc gia) phải ngăn ngừa hoặc quản lý khi tiến hành kinh doanh xuyên và trong các biên giới quốc gia khác nhau.



Hình 5.9 Các vấn đề quản lý các bên liên quan trên toàn cầu

Việc tuân thủ các luật liên quan đến hoạt động kinh doanh ở nước ngoài là một thách thức bổ sung đối với các công ty toàn cầu. Ví dụ: FCPA (Đạo luật chống tham nhũng ở nước ngoài) nghiêm cấm các công ty Mỹ nhận hoặc đưa hối lộ cho các quan chức chính phủ nước ngoài. Các cá nhân Hoa Kỳ không thể bảo vệ hành động của họ liên quan đến các điều khoản chống hối lộ của FCPA có thể phải đối mặt với các hình phạt khắc nghiệt. "các công ty ở Hoa Kỳ có thể bị phạt tới 2 triệu đô la trong khi các cá nhân Hoa Kỳ (bao gồm cả viên chức và giám đốc của các công ty đã cố tình vi phạm FCPA) có thể bị phạt tới 100.000 đô la và bị phạt tù tới 5 năm hoặc cả hai. Ngoài ra, các hình phạt dân sự có thể được áp dụng."⁶⁷ Gần đây, Bộ Tư pháp Hoa

Kỳ (DOJ) và Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch (SEC) đã tích cực hơn trong việc thực thi và truy tố phần hối lộ của FCPA. Công ty Halliburton vào năm 2017 đã trả cho SEC 29,2 triệu đô la vì đã hối lộ một người bạn của một quan chức ở Ảng-gô-la để đàm phán bảy hợp đồng dịch vụ mỏ dầu. Kết quả là một khoản tiền phạt được phân bổ (nghĩa là hoàn trả số tiền thu được bất hợp pháp với các hình phạt do tòa án áp đặt đối với những người làm sai) vì đã vi phạm hồ sơ của FCPA và các điều khoản kiểm soát kế toán nội bộ.⁶⁸

Các công ty có trụ sở tại Hoa Kỳ cũng được kỳ vọng không tham gia vào các hoạt động phi đạo đức hoặc bất hợp pháp như phân biệt đối xử với người dân địa phương, vi phạm luật pháp và quy tắc địa phương cũng như không tôn trọng tài sản và môi trường. Công ty đa quốc gia cũng có thể hỗ trợ và gia tăng giá trị cho các quốc gia địa phương. Ví dụ, các thực hành sau đây được khuyến khích:

- Thuê lao động địa phương
- Tạo việc làm mới
- Hợp tác liên doanh với các doanh nhân và công ty địa phương
- Thu hút vốn địa phương cho các dự án
- Cung cấp và tăng cường chuyển giao công nghệ
- Phát triển các ngành đặc thù
- Cung cấp kiến thức và kỹ năng kinh doanh
- Tăng sản lượng và năng suất công nghiệp
- Giúp giảm nợ của quốc gia và cải thiện cán cân thanh toán và mức sống.

Toàn cầu hóa

Hiện tượng toàn cầu hóa ngày càng tăng (một nền kinh tế toàn cầu hội nhập bao gồm thương mại tự do, dòng vốn và thị trường lao động nước ngoài rẽ hơn) cũng gây áp lực buộc các công ty toàn cầu phải đối mặt với rủi ro quốc tế phải dựa vào chính phủ, tổ chức phi chính phủ (tổ chức phi chính phủ), Liên Hợp Quốc (Liên Hợp Quốc), và các liên minh và mối quan hệ kinh doanh và các bên liên quan khác để giúp đáp ứng các mối đe dọa phi thị trường. Ví dụ, mười nguyên tắc của Hiệp ước Toàn cầu của Liên Hợp Quốc đóng vai trò là hướng dẫn cho các công ty quốc tế kinh doanh tại LDCs (các nước kém phát triển nhất) và ở nước ngoài, các doanh nghiệp nên (1) hỗ trợ và tôn trọng việc bảo vệ các quyền con người đã được quốc tế công bố, (2) đảm bảo rằng họ không đồng lõa với các hành vi vi phạm nhân quyền, (3) duy trì quyền tự do hiệp hội và công nhận hiệu quả quyền thương lượng tập thể, (4) loại bỏ mọi hình thức lao động cưỡng bức và bắt buộc, (5) xóa bỏ lao động trẻ em, (6) loại bỏ sự phân biệt đối xử về việc làm và nghề nghiệp, (7) hỗ trợ cách tiếp cận phòng ngừa đối với các thách thức môi trường, (8) thúc đẩy trách nhiệm môi trường lớn hơn thông qua các sáng kiến, (9) khuyến khích phát triển và phổ biến các công nghệ thân thiện với môi trường, và (10) chống lại tham nhũng, bao gồm tổng tiền và hối lộ.

Mặc dù những nguyên tắc này có vẻ phổ biến đến mức không thể đạt được, nhưng chúng thực sự là những cột mốc đạo đức bảo vệ cuộc sống, nhân phẩm, phúc lợi và giá trị cá nhân. Tuy nhiên, khi các công ty hoạt động ở các nước kém phát triển và

các nền văn hóa khác, thường cần phải đàm phán để cân bằng giữa sự công bằng, bình đẳng và các giá trị và tiêu chuẩn địa phương khác nhau. Các giá trị của Hoa Kỳ và phương Tây có thể khác với các chuẩn mực văn hóa địa phương, chẳng hạn như lao động trẻ em và quyền của người lao động, ở nhiều quốc gia. Donaldson và Dunfee đưa ra các phương pháp đàm phán như vậy. Một ví dụ điển hình là Levi Strauss đang kinh doanh ở Bangladesh vài năm trước. Trẻ em ở quốc gia đó dưới 14 tuổi đang làm việc tại hai nhà cung cấp địa phương của Levi. Thực hành việc làm này đã vi phạm các chuẩn mực của Levi nhưng không phải là các chuẩn mực văn hóa địa phương. Việc sa thải những đứa trẻ sẽ khiến chúng không thể được đi học và sẽ gây khó khăn cho gia đình chúng, những người phụ thuộc vào đồng lương của lũ trẻ. Một thỏa thuận thương lượng (giữa các giá trị phổ quát của Levi và các chuẩn mực của quốc gia địa phương) liên quan đến việc các nhà cung cấp đồng ý trả lương thường xuyên cho trẻ em khi chúng đi học và sau đó thuê chúng khi chúng 15 tuổi. Levi's đồng ý cung cấp học phí, sách và đồng phục cho bọn trẻ.

Văn hóa doanh nghiệp đa quốc gia

Các công ty đa quốc gia cũng phải tạo ra văn hóa doanh nghiệp toàn diện, có đạo đức trong khi quản lý cả những vấn đề phức tạp bên ngoài và bên trong như tuyển dụng và đào tạo lực lượng lao động đa dạng, thích ứng với các chuẩn mực văn hóa địa phương đồng thời cân bằng các giá trị và đạo đức của quốc gia sở tại, đồng thời đảm bảo cách tiếp cận đa văn hóa để kinh doanh giữa các quốc gia. Hanna đã xác định năm câu hỏi chiến lược liên quan đến sự nhạy cảm về văn hóa của tổ chức khi kinh doanh ở nước ngoài cũng như ở quê hương:

1. “Khách hàng và các bên liên quan trong thị trường của chúng tôi mong đợi điều gì từ tổ chức của chúng tôi? (Mức sống của họ có được nâng cao không? Những kỳ vọng về văn hóa của họ có bị vi phạm không?)
2. Chiến lược của chúng ta để thành công trong thị trường cạnh tranh này là gì? (Thực tế chúng ta có thể hy vọng đạt được điều gì? Chúng ta sẵn sàng cam kết đạt được kết quả gì?)
3. Các giá trị chi phối của chúng tôi xác định cách chúng tôi sẽ làm việc với các bên liên quan và với nhau là gì?
4. Chúng ta cần những năng lực tổ chức nào để đạt được những kết quả này?
5. Các quy trình làm việc, vai trò và hệ thống của chúng tôi cần làm gì để chúng tôi nhất quán với tất cả những điều trên?”

Tác giả cho rằng những câu hỏi này sẽ giúp mang lại nhận thức về sự khác biệt văn hóa và giúp các nhà lãnh đạo tổ chức và nhân viên đạt được thỏa thuận về việc tùy chỉnh các quyết định để phù hợp với một thị trường cụ thể trong khi cân bằng các nguyên tắc của công ty với các giá trị địa phương.

Các công ty toàn cầu cũng rất nhạy cảm với phong trào #MeToo gần đây ở Hoa Kỳ nhằm nâng cao nhận thức và can đảm của phụ nữ để lên tiếng về quấy rối và tấn công tình dục tại các công ty và nơi làm việc. Phong trào này càng làm nổi bật nhu cầu đa dạng hóa và tích hợp lực lượng lao động trên cơ sở giới tính và các đặc điểm khác phù hợp với đặc điểm dân số và khách hàng. Nhu cầu này không chỉ dựa trên các yếu tố đạo đức như công bằng, bình đẳng, quyền và công lý, mà còn dựa trên lợi thế cạnh tranh và nhận thức tiếp thị. Để đạt được mục tiêu đó, các nhà lãnh đạo

tổ chức đang triển khai nhiều nhóm tài năng cân bằng giới tính hơn, đặc biệt là ở cấp độ từ sơ cấp đến trung cấp và cấp trung bình đến cấp cao trên toàn cầu. Cân bằng giới tính đang bắt đầu được coi là “một sự thay đổi văn hóa rộng lớn hơn, mang tính chiến lược hơn, bao gồm việc phát triển đội ngũ lãnh đạo đại diện cho các thị trường phân tán về mặt địa lý. Những nhà lãnh đạo này đang nhận ra rằng sự cân bằng này thúc đẩy sự đổi mới và hiểu biết thị trường mà họ cần cho những chuyển đổi kinh doanh quan trọng khác. Không có sự cân bằng, đơn giản là họ sẽ không hiểu được thế giới đang trôi dạt.”

Ví dụ, Royal DSM có trụ sở tại Hà Lan - công ty toàn cầu trị giá 8 tỷ đô la về sức khỏe, dinh dưỡng và khoa học vật liệu - đã chuyển từ một tổ chức do nam giới điều hành sang một nhóm lãnh đạo cân bằng giới theo ba bước: (1) thiết lập tầm nhìn kết nối các mục tiêu thành công trong kinh doanh, (2) thu hút những người đàn ông thuộc quốc tịch chiếm ưu thế của công ty và (3) xây dựng năng lực trong khi làm việc giữa các quốc tịch và sự khác biệt về giới tính. Năm 2000, 350 giám đốc điều hành hàng đầu của DSM có 75% là người Hà Lan và hơn 99% là nam giới. Năm 2017, công ty có 40% là người Hà Lan và 83% là nam giới. Giám đốc điều hành, Feike Sijbesma, có kế hoạch giảm tỷ lệ nam giới xuống 2% mỗi năm và xuống dưới 75% vào năm 2025. Ông đang ưu tiên tính bền vững và uy tín hơn tốc độ.

Nghiên cứu của Govindarajan chỉ ra rằng, mặc dù văn hóa tổ chức có thể rất khác nhau, vẫn có những thành phần cụ thể đặc trưng cho văn hóa toàn cầu. Chúng bao gồm sự nhấn mạnh vào các giá trị đa văn hóa hơn là quốc gia, địa vị dựa trên phẩm chất hơn là quốc tịch, cởi mở với những ý tưởng mới từ các nền văn hóa khác, thể hiện sự phấn khích thay vì lo lắng khi bước vào môi trường văn hóa mới và nhạy cảm với sự khác biệt về văn hóa mà không bị giới hạn bởi chúng. Các nhà quản lý cũng phải suy nghĩ rộng hơn về các vấn đề đạo đức. Các công ty đang sử dụng nhiều cơ chế khác nhau để hỗ trợ và củng cố các sáng kiến về đạo đức của họ trên phạm vi toàn cầu. Một cơ chế hữu ích để xây dựng đạo đức toàn cầu trong một tổ chức là kiểm toán xã hội, đo lường và báo cáo tác động về đạo đức, xã hội và môi trường trong các hoạt động của công ty.

Ngoài ra, như đã lưu ý trước đó trong chương, Ethisphere—một tổ chức nổi tiếng chuyên đánh giá hiệu quả của các nỗ lực truyền thông, đào tạo, đạo đức, văn hóa và tuân thủ của một tổ chức để hiểu rõ hơn về mối quan tâm của nhân viên—tiếp tục khảo sát và công bố kết quả hàng năm của “The World's Hầu hết các công ty có đạo đức.” Những cuộc khảo sát này đưa ra tiêu chuẩn về các hoạt động đạo đức tốt nhất của các công ty toàn cầu và quốc gia. Một phát hiện quan trọng từ một trong các hội nghị của tổ chức đó đã tuyên bố rằng “[o] trong số 644 người trả lời Báo cáo tiêu chuẩn đào tạo về tuân thủ và đạo đức toàn cầu năm 2016 của NAVEX, 70% nói rằng ‘tạo ra văn hóa đạo đức và tôn trọng’ là một trong những mục tiêu hàng đầu của họ. Mục tiêu đào tạo. Khi nói đến các CEO, 92% đồng ý rằng một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ là rất quan trọng.”

Kiểm tra kiến thức

3. Một số doanh nghiệp đa quốc gia có thể và làm những cách nào để thể hiện trách nhiệm xã hội ở nước ngoài?
4. Một số thông lệ kinh doanh có đạo đức cụ thể mà các quốc gia khác (ngoài Hoa Kỳ) và các cơ quan quản lý khu vực (chẳng hạn như Liên minh Châu Âu) thực hành và chứng minh liên quan đến môi trường và cạnh tranh là gì?

5.8. Các xu hướng mới nổi về đạo đức, CSR và tuân thủ

Xác định các dự báo về các vấn đề đạo đức đương đại và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Các xu hướng được dự đoán về đạo đức, tuân thủ và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với các công ty, chính phủ, nhóm và chuyên gia trong danh sách Fortune 500 của Navex Global bao gồm:

1. “Một sự thay đổi trong ‘sức mạnh của tiếng nói trong câu chuyện quấy rối.’” Phong trào #MeToo đã thay đổi mọi thứ. “Bill Cosby, Harvey Weinstein, Charlie Rose, Kevin Spacey, Al Franken, Matt Lauer và Garrison Keillor” và những nhân vật nổi tiếng khác của công chúng đã gây áp lực buộc các tổ chức thông qua các diễn đàn mạng xã hội diễn đàn công khai phải hành động. “Nạn nhân của sự quấy rối có quyền lựa chọn. Họ có thể đưa ra một báo cáo nội bộ và hy vọng rằng tổ chức của họ phản hồi đúng đắn, hoặc họ có thể chọn công khai câu chuyện của mình.” Một thông điệp rõ ràng cho các tập đoàn cũng như các nhân viên tuân thủ và đạo đức là “Hãy tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp trong đó nhân viên cảm thấy thoải mái khi lên tiếng về bất kỳ điều gì, từ quấy rối tình dục đến cảm giác bị xúc phạm. Điều này sẽ cho phép chương trình tuân thủ của bạn giải quyết các vấn đề trước khi chúng trở thành bê bối và bảo vệ tính toàn vẹn của văn hóa bên trong và danh tiếng bên ngoài của tổ chức bạn. Và đừng bao giờ chịu đựng sự trả đũa.”
2. Hiệu ứng “Glassdoor” (khi mọi người tin tưởng các đánh giá trực tuyến về công ty của họ hơn là những gì công ty truyền đạt) và hiệu ứng tin tưởng khi thông điệp của nhân viên lan truyền trên mạng xã hội. Các công ty cần tạo ra văn hóa “lắng nghe” bằng cách tạo ra các hệ thống báo cáo nội bộ, trong đó lãnh đạo và quản lý lắng nghe và hỗ trợ nhân viên khi họ lên tiếng vì sự phát triển của công ty. “Điều này đảm bảo nhân viên biết rằng báo cáo của họ sẽ được lắng nghe, được xem xét nghiêm túc và mọi thứ sẽ thay đổi nếu cần thiết.”
3. Hỗ trợ các thảm họa quốc gia đột ngột xảy ra gây ra sự tàn phá không chỉ cho các nhóm dân số dễ bị tổn thương mà còn cho các tổ chức không được chuẩn bị. Các chuyên gia về đạo đức và tuân thủ đã học hỏi từ các thảm họa thiên nhiên năm 2017 (đặc biệt là bão) để cập nhật các kế hoạch chuẩn bị và kiểm tra các đường dây nóng khẩn cấp, hệ thống thông tin liên lạc và sự sẵn sàng của nhân viên.
4. Sự gia tăng nhu cầu về các chương trình tuân thủ và đạo đức khi các nền kinh

tế bắt đầu tăng trưởng trở lại; “Tăng trưởng mà không có đạo đức và quản trị thì không ai ủng hộ. Tăng trưởng với đạo đức và quản trị sẽ không chỉ đơn giản là một câu thần chú dễ chịu trong năm 2018, nó sẽ là một mệnh lệnh kinh doanh.”

5. Tạo ra “văn hóa tuân thủ” trong các tập đoàn (văn hóa liêm chính và đạo đức) thay vì “tuân thủ nghiêm ngặt” (sự phụ thuộc quá mức vào luật pháp và các quy định). “Cuối cùng và quan trọng nhất, trách nhiệm giải trình của lãnh đạo là điều mà mọi nhân viên đang theo dõi. Cuối cùng, những gì xảy ra với những người có thành tích tốt nhất vi phạm các quy tắc sẽ gửi thông điệp lớn nhất cho tổ chức.”
6. Nhu cầu ngày càng tăng về vai trò của tuân thủ trong phòng ngừa và giảm thiểu khi an ninh mạng phát triển. “Việc tuân thủ phải đóng vai trò không thể thiếu trong chương trình an ninh mạng đa chức năng của bất kỳ tổ chức nào để đảm bảo những nỗ lực đó được áp dụng trên toàn doanh nghiệp.”
7. Mang lại tiếng nói mới cho những người tố giác được dự đoán là “sự giám sát của cơ quan quản lý ngày càng tăng và tiếng nói của người tố giác ở Thung lũng [Silicon] cũng ngày càng lớn hơn.” Các công ty cần lắng nghe và giải quyết các vấn đề của người tố giác sai phạm trong nội bộ trước khi họ quyết định ra bên ngoài.
8. Quản lý văn hóa và tự do ngôn luận tại nơi làm việc trong “thời kỳ phân cực” tiếp tục về “chủng tộc, giới tính, giới tính, khuynh hướng tình dục, bản dạng giới, nguồn gốc quốc gia và tôn giáo—và quyền của mọi người được đối xử công bằng, được bảo vệ cũng như các quyền và lợi ích mà mọi người được hưởng người khác.”
9. Quyền riêng tư dữ liệu đang trở thành mối quan tâm lớn hơn đối với các giám đốc tuân thủ trong các công ty vì “luật về quyền riêng tư và môi trường mà chúng điều chỉnh đã phát triển”. Tạo ra một nơi làm việc an toàn và tôn trọng là cần thiết.
10. Vai trò của chuyên gia tuân thủ phát triển và đổi mới khi “các mô hình mạng cũ đang nhường chỗ cho các mạng trực tuyến mang đến những cơ hội mới và chưa từng có để chia sẻ ý tưởng và cộng tác.”

Đạo đức và tuân thủ đi đôi với nhau như đã nêu trước đó. Với một nền văn hóa đạo đức mạnh mẽ, việc tuân thủ sẽ hiệu quả hơn trong việc ngăn ngừa rủi ro và nếu không có chương trình tuân thủ, những người cố tình vi phạm luật pháp và các quy tắc ứng xử sẽ gây ra tình trạng mất trật tự. “Nền văn hóa mạnh có hai yếu tố: Mức độ đồng thuận cao về những gì được coi trọng và mức độ quan tâm cao đối với những giá trị đó. “Về lâu dài, một nền văn hóa liêm chính tích cực là nền tảng cho một chương trình tuân thủ và đạo đức hiệu quả, khi được lồng ghép đúng cách vào một tổ chức, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và phục vụ như một tài sản quý giá của tổ chức,” trích dẫn từ Keith Darcy, một cố vấn cấp cao độc lập cho hoạt động Rủi ro Hoạt động và Quy định của Deloitte & Touche LLP.

Doanh nhân đạo đức: Một thành phần mới của lãnh đạo đạo đức?

Một sự phát triển đổi mới trong đạo đức và kinh doanh là khái niệm “doanh nhân đạo đức”. Brown và Trevino phát hiện ra rằng những người tiếp xúc với một doanh nhân đạo đức có nhiều khả năng trở thành một doanh nhân đạo đức hơn bởi vì họ đã trải

nghiệm tiềm năng của nó và trải nghiệm nó như thế nào. được thực hiện. Cảm hứng chắc chắn xảy ra, và sức khỏe của người đó được cải thiện.

Liên quan đến đạo đức kinh doanh là đạo đức lãnh đạo. Lãnh đạo có đạo đức của Brown và Trevino được định nghĩa là “việc thể hiện hành vi phù hợp chuẩn mực thông qua hành động cá nhân và mối quan hệ giữa các cá nhân, đồng thời quảng bá hành vi đó cho cấp dưới thông qua giao tiếp hai chiều, củng cố và ra quyết định.” Ví dụ về hành vi như vậy bao gồm sự cởi mở, trung thực và đối xử công bằng và chu đáo với nhân viên. Lý thuyết học tập xã hội đã được sử dụng để đạt được sự hiểu biết về lý do tại sao lãnh đạo có đạo đức lại quan trọng đối với nhân viên và cách thức hoạt động của nó.

Các nhà lãnh đạo có đạo đức là những hình mẫu về hành vi đạo đức, trở thành mục tiêu nhận diện và noi theo của những người đi theo. Để các nhà lãnh đạo được coi là những nhà lãnh đạo có đạo đức và có ảnh hưởng đến các kết quả liên quan đến đạo đức, họ phải được coi là hấp dẫn, đáng tin cậy và hợp pháp. Họ làm điều này bằng cách tham gia vào hành vi được coi là phù hợp với chuẩn mực (ví dụ: cởi mở và trung thực) và được thúc đẩy bởi lòng vị tha (ví dụ: đối xử công bằng và ân cần với nhân viên). Các nhà lãnh đạo có đạo đức cũng phải thu hút sự chú ý của cấp dưới đối với thông điệp đạo đức bằng cách tham gia vào hoạt động giao tiếp rõ ràng liên quan đến đạo đức và bằng cách sử dụng sự củng cố để hỗ trợ cho thông điệp đạo đức.

Bên cạnh lý thuyết học tập xã hội tập trung vào lý do và cách thức những người ủng hộ đi theo nhà lãnh đạo, một cách tiếp cận phát triển xã hội đối với khái niệm lãnh đạo có đạo đức cũng cần thiết vì nó tập trung vào hướng mà lãnh đạo nên thực hiện. Các nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp liên quan đến việc làm thế nào các công ty có thể đóng góp cho sự phát triển xã hội, không chỉ ở khía cạnh giải quyết các vấn đề xã hội mà còn ở khía cạnh cải thiện phúc lợi xã hội, thúc đẩy tiến bộ xã hội và tạo ra giá trị xã hội mới.

Muel Kaptein lập luận rằng có một thành phần thứ ba đối với lãnh đạo có đạo đức—tinh thần kinh doanh có đạo đức, bên cạnh các thành tố đã được xác định là người có đạo đức và nhà quản lý có đạo đức. Ông tin rằng tinh thần kinh doanh có đạo đức mở ra con đường nghiên cứu các tiền đề và kết quả khác nhau của sự lãnh đạo có đạo đức mà cho đến nay vẫn chưa được thừa nhận một cách thỏa đáng.

Các nghiên cứu về tiền thân của lãnh đạo có đạo đức, ở cả cấp độ tình huống và cá nhân, đã phát hiện ra rằng những nhà lãnh đạo có hình mẫu đạo đức có nhiều khả năng trở thành nhà lãnh đạo có đạo đức. Những nghiên cứu này cũng phát hiện ra rằng các đặc điểm tính cách như dễ chịu và tận tâm có tác động tích cực liên quan đến đạo đức lãnh đạo. Và các nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp quan tâm đến việc làm thế nào các công ty có thể đóng góp cho sự phát triển xã hội, không chỉ ở khía cạnh giải quyết các vấn đề xã hội mà còn ở khía cạnh cải thiện phúc lợi xã hội, thúc đẩy tiến bộ xã hội và tạo ra giá trị xã hội mới.

Theo Kaptein, người tạo ra chuẩn mực đạo đức mới được gọi là doanh nhân có đạo đức. Becker tin rằng những người thực hiện cải cách đạo đức là những doanh nhân có đạo đức. Ông phân biệt giữa hai loại doanh nhân đạo đức: những người tạo ra các chuẩn mực mới và những người thực thi các chuẩn mực mới. Doanh nhân có đạo đức trải qua một điều gì đó khủng khiếp khiến anh ta muốn làm điều gì đó để giải quyết vấn đề, như Kaptein mô tả, muốn sửa chữa bằng cách chuyển một chuẩn

mục ưu tiên thành các lệnh cấm của pháp luật: tuy nhiên, anh ta có nguy cơ trở thành người ngoài cuộc nếu họ không thể cộng đồng ủng hộ chuẩn mực mới.

Kaptein tuyên bố rằng thành phần của doanh nhân có đạo đức bổ sung cho hai thành phần khác của lãnh đạo có đạo đức (con người có đạo đức và nhà quản lý có đạo đức), bởi vì nó nhấn mạnh việc tạo ra các chuẩn mực mới thay vì chỉ tuân theo và thực hiện các chuẩn mực đạo đức hiện tại. Becker gợi ý rằng giúp đỡ người khác là điều quan trọng và có lòng vị tha là điều quan trọng đối với một doanh nhân có đạo đức. Yurtsever, khi phát triển thang đánh giá nhân cách doanh nhân có đạo đức, gợi ý rằng các doanh nhân có đạo đức phải thể hiện những phẩm chất đạo đức cao, chẳng hạn như công bằng và trung thực.⁸⁵ Hơn nữa, trở thành một nhà quản lý có đạo đức rất quan trọng để có thể nhận được sự ủng hộ của những người khác tuân theo chuẩn mực đạo đức mới. Để thành công với tư cách là người tạo ra chuẩn mực, một người cần có sự hỗ trợ của những người khác. Mặc dù ba thành phần của lãnh đạo có đạo đức bổ sung cho nhau, vẫn có thể có một người chỉ thể hiện một hoặc hai trong số các thành phần đó, khiến cho lãnh đạo có đạo đức trở thành một cấu trúc đa chiều. Ví dụ, một người có thể là một doanh nhân có đạo đức mà không phải là một nhà quản lý có đạo đức (điều mà Becker gọi là người tạo ra chuẩn mực), hoặc một người có thể là một nhà quản lý có đạo đức mà không phải là một doanh nhân có đạo đức, điều mà Becker gọi là người thực thi chuẩn mực.

Lời phê bình sau chót

Vì vậy, liệu nó có phải là đạo đức và đạo đức, cho dù đó là doanh nhân và cá nhân hay tập đoàn và tổ chức? Chúng tôi đã thảo luận câu hỏi này trong chương này và trình bày các lập luận khác nhau với các quan điểm khác nhau. Các học giả và nhà đạo đức học, những người đã tranh luận về việc liệu các tập đoàn có thể có đạo đức hay không đều có những phản ứng khác nhau. Một cuộc hội thảo như vậy tại Trường Kinh doanh INSEAD ở Pháp đã kết thúc với tuyên bố sau: “Về mặt lý thuyết, có thể đưa ra một trường hợp mạnh mẽ về trách nhiệm đạo đức của các công ty. Tuy nhiên, điều này không loại trừ trách nhiệm đạo đức cá nhân đối với các hành vi với tư cách là thành viên công ty. Hơn nữa, rõ ràng là có mối lo ngại đáng kể về việc các hành vi sai trái của công ty sẽ không được xử lý và khả năng cả hành vi tốt và xấu của công ty đều bị ảnh hưởng sâu sắc bởi mức độ mà các cá nhân và tổ chức công ty phải chịu trách nhiệm đạo đức.”

Tuyên bố này ngụ ý rằng cả tập đoàn và cá nhân đều có khả năng và trách nhiệm đối với các hành vi phi đạo đức - cũng như bất hợp pháp. Trong khi các công ty không phải là cá nhân, mọi người làm việc và liên quan đến môi trường công ty và công việc. Đó là lý do tại sao các nhà lãnh đạo và nền văn hóa của tổ chức đóng vai trò quan trọng như vậy trong việc thiết lập quan điểm và ranh giới cho những gì được chấp nhận (về mặt đạo đức và pháp lý) và những gì không. Các giá trị đạo đức và các quy tắc ứng xử tuân thủ, hợp pháp phối hợp với nhau để ngăn chặn và nếu cần thiết, tìm cách khắc phục và đưa ra công lý cho các hành động trái pháp luật. Như đã lưu ý trước đó, việc thúc đẩy và khen thưởng các hành động có đạo đức là đáng mong đợi hơn và về lâu dài sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn.

Nghiên cứu của Prooijsen và Ellemers sử dụng phân tích bản sắc xã hội cho thấy các cá nhân bị thu hút bởi các nhóm và tổ chức có các đặc điểm tích cực như “năng lực và thành tích” của tổ chức cũng như “các giá trị đạo đức và hành vi đạo đức”. Vì hai đặc điểm này không phải lúc nào cũng phù hợp với môi trường làm việc, nên nghiên

cứu của các tác giả đã cho sinh viên chọn trong ba nghiên cứu khác nhau mà họ thích hơn khi tìm việc làm, “năng lực nhận thức so với đạo đức của một nhóm hoặc tổ chức”. Họ phát hiện ra rằng “[r]kết quả của cả ba nghiên cứu đều hội tụ để chứng minh rằng đạo đức được nhận thức của nhóm hoặc tổ chức có tác động lớn hơn đến sức hấp dẫn của nó đối với các cá nhân hơn là năng lực được nhận thức của nó.”

Kiểm tra kiến thức

1. Một số vấn đề và xu hướng quốc gia và toàn cầu mới nổi về đạo đức và đạo đức kinh doanh là gì?



Các thuật ngữ chính

Business ethics – đạo đức kinh doanh: Lĩnh vực đạo đức ứng dụng tập trung vào các tình huống thực tế, bối cảnh và môi trường mà các giao dịch xảy ra.

Corporate culture – Văn hóa doanh nghiệp: Các niềm tin và hành vi xác định cách thức mà nhân viên và ban quản lý tương tác bên trong tổ chức cũng như xử lý các giao dịch kinh doanh bên ngoài. Văn hóa doanh nghiệp phát triển hữu cơ theo thời gian từ những đặc điểm mang tính tích lũy của các nhà lãnh đạo và những người mà công ty tuyển vào.

Ethical dilemma – Tình huống khó xử về mặt đạo đức: Một tình huống mà sự lựa chọn khó khăn phải được đưa ra giữa hai phương án đều có liên quan đến những hậu quả về mặt đạo đức.

Ethical relativism – Thuyết tương đối đạo đức: Thuyết này tin rằng mọi người đặt ra các tiêu chuẩn đạo đức của riêng họ để đánh giá hành động của họ, dựa trên mong muốn của bản thân.

Ethics – Đạo đức: Tập hợp các nguyên tắc và giá trị đạo đức điều chỉnh các hành vi của một người hoặc một nhóm người đối với những gì là đúng hoặc sai.

Instrumental values – Các giá trị phương tiện: Các phương tiện hành vi dùng để đạt được các mục tiêu mong muốn.

Justice – Công lý: Bốn nguyên lý chính: (1) Mọi cá nhân phải được đối xử bình đẳng; (2) Công lý được thực thi khi tất cả mọi người có cơ hội và lợi thế ngang nhau; (3) Các thông lệ, thủ tục ra quyết định, thỏa thuận công bằng giữa các bên phải được thực hiện; (4) Hình phạt được áp dụng cho người gây tổn hại.

Moral entrepreneur – Doanh nhân đạo đức: Người tạo ra một chuẩn mực đạo đức mới.

Normative ethics – Đạo đức học định chuẩn: Lĩnh vực đạo đức liên quan đến việc chúng ta hỏi chúng ta *nên* và *phải* sống và hành động như thế nào.

Rights – Quyền: Quyền hợp pháp là những quyền được giới hạn trong một hệ thống luật pháp và tài phán cụ thể, trong khi quyền nhân thân rộng hơn và dựa trên các chuẩn mực trong mọi xã hội.

Servant leadership – Lãnh đạo phục vụ: Cách làm việc một cách quên mình với những người đi theo để đạt được các mục tiêu chung nhằm cải thiện phúc lợi của tập thể chứ không phải cá nhân.

Stakeholder – Bên liên quan: Bất kỳ nhóm hoặc cá nhân nào có thể gây ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Việc sử dụng thuật ngữ bên liên quan đã trở nên phổ biến trong các tổ chức.

Stakeholder management – Quản lý các bên liên quan: Việc xác định có hệ thống, phân tích, lập kế hoạch và thực hiện các hành động được thiết kế để thu hút sự tham gia của các bên liên quan

Stewardship – Giám sát: Quan tâm đến việc trao quyền cho người đi theo để họ tự quyết định và kiểm soát công việc của họ.

Terminal values – Giá trị mục tiêu: Mục tiêu mong muốn, hoặc trạng thái kết thúc mà các cá nhân muốn theo đuổi.

Virtue ethics – Đạo đức học đức hạnh: Được hình thành trong tính cách của một người, tập trung vào loại người mà một người phải trở thành.



Tóm tắt kiến thức

5.1 Định nghĩa về đạo đức và đạo đức kinh doanh

Đạo đức và đạo đức kinh doanh là gì?

Mục tiêu của chương này là trình bày các nguyên tắc, hướng dẫn và câu hỏi về đạo đức cung cấp thông tin cho quá trình ra quyết định của cá nhân chúng ta và tác động đến các hành động mà chúng ta có thể thực hiện đối với các tình huống và tình huống khó xử về đạo đức đáng ngờ. Chúng tôi cũng trình bày và minh họa cách các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, tập đoàn và tổ chức quốc tế đã và đang ứng phó với các vấn đề đạo đức đáng ngờ đối với môi trường trong cộng đồng của họ thông qua quản trị doanh nghiệp có trách nhiệm và liên minh với các bên liên quan. Đạo đức vừa mang tính địa phương vừa mang tính toàn cầu; nó bắt đầu với cá nhân, chuyển sang tổ chức, và vươn tới các cấp xã hội quốc tế và toàn cầu.

5.2 Các khía cạnh của đạo đức: Cấp độ cá nhân

Các loại giá trị thúc đẩy đạo đức ở cấp độ cá nhân là gì?

Đạo đức ở cấp độ cá nhân dường như chỉ liên quan đến cá nhân, nhưng đó là một quá trình tổng thể. Có thể có áp lực lớn từ đồng nghiệp, người quản lý hoặc bất kỳ thành phần nào khác của văn hóa kinh doanh là phi đạo đức. Các cá nhân có thể ghét những áp lực như vậy, và họ có xu hướng làm việc để tránh những tình huống khó xử.

5.3 Nguyên tắc đạo đức và ra quyết định có trách nhiệm

Các nguyên tắc đạo đức chính có thể hướng dẫn các cá nhân và tổ chức là gì?

Có nhiều cách tiếp cận cho cả cá nhân và tổ chức liên quan đến các nguyên tắc đạo đức. Chúng gồm là chủ nghĩa vị lợi; chủ nghĩa phổ quát, đó là một cách tiếp cận dựa trên nhiệm vụ; một cách tiếp cận quyền, trong đó có một cách tiếp cận đạo đức và pháp lý; công bằng; đức hạnh; công ích; và cuối cùng là cách tiếp cận thuyết tương đối đạo đức.

5.4 Lãnh đạo: Đạo đức ở cấp độ tổ chức

Tại sao lãnh đạo có đạo đức lại quan trọng trong các tổ chức?

Sau những thất bại của Enron và các tổ chức khác, mọi người bắt đầu nhấn mạnh khái niệm lãnh đạo có đạo đức. Một tổ chức chỉ có thể kết hợp các thực hành đạo đức nếu các nhà lãnh đạo của nó thực thi các giá trị đạo đức trong tổ chức. Mặc dù các khái niệm cơ bản về đạo đức như trung thực là rất quan trọng đối với lãnh đạo có đạo đức, nhưng một cách tiếp cận hiện đại là áp dụng phương pháp lãnh đạo phục vụ, trong đó nhà lãnh đạo phục vụ lợi ích của tất cả các bên liên quan theo cách có đạo đức.

5.5 Đạo đức, văn hóa doanh nghiệp và tuân thủ

Sự khác biệt giữa đạo đức dựa trên giá trị và sự tuân thủ trong các tổ chức là gì?

Một cách tiếp cận đạo đức dựa trên tuân thủ là đơn giản và trực tiếp. Nó cung cấp tính toàn vẹn cơ bản cho người tham gia vì nó được trình bày rõ ràng. Nếu cá nhân hoặc tổ chức có hành vi phá hoại, quyền của họ có thể bị hạn chế. Một quy tắc đạo đức dựa trên tính toàn vẹn đáp ứng nhu cầu của người nhận dựa trên những kỳ vọng cao nhất.

5.6 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Các chương trình CSR (trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp) mang lại giá trị gì cho các tổ chức và xã hội?

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là về việc một tổ chức chịu trách nhiệm về tác động của các quyết định và hoạt động của mình đối với tất cả các khía cạnh của xã hội, cộng đồng và môi trường. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là đóng góp cho sức khỏe và phúc lợi của xã hội và hoạt động một cách minh bạch và có đạo đức. Quan trọng hơn, cách vận hành này nên được đưa vào hoạt động kinh doanh, thay vì suy nghĩ lại.

5.7 Đạo đức trên toàn cầu

Các vấn đề đạo đức mà chúng ta gặp phải trong môi trường toàn cầu là gì?

Một số vấn đề đạo đức phổ biến nhất mà các tổ chức gặp phải trên toàn cầu bao gồm gia công phần mềm, tiêu chuẩn và điều kiện làm việc, sự đa dạng tại nơi làm việc và cơ hội bình đẳng, lao động trẻ em, lòng tin và sự liêm chính, giám sát giám sát, nhân quyền, tôn giáo, chính trường, môi trường, hối lộ và tham nhũng .

5.8 Các xu hướng mới nổi về đạo đức, CSR và tuân thủ

Xác định các dự báo về các vấn đề đạo đức đương đại và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Trong số các vấn đề mới nổi trong lĩnh vực đạo đức có vấn đề quấy rối trong kỷ nguyên #MeToo. Các tổ chức và cá nhân cũng ngày càng chấp nhận vai trò của mình trong việc hỗ trợ những vấn đề như thiên tai và tình trạng khẩn cấp quốc gia. Cuối cùng, ngày càng có nhiều sự chú ý đến các vấn đề tuân thủ và quản trị để đảm bảo rằng các tổ chức đáp ứng các tiêu chuẩn đạo đức đã nêu của họ.



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Một số thuận lợi và khó khăn của các nhà lãnh đạo, quản lý và nhân viên đang gặp phải và làm việc với cách tiếp cận lấy nguyên tắc làm trung tâm (sử dụng một số nguyên tắc đạo đức trong chương) thay vì thực hiện “điều gì có thể xảy ra”, tin tưởng vào cách tiếp cận may mắn, tình huống và cơ hội?
2. Bạn có muốn làm việc cho một công ty có cách tiếp cận bên liên quan hoặc cổ đông trong các giao dịch với khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và các thành phần khác trong mạng lưới của nó không? Giải thích.
3. Một số nguyên tắc (từ chương) mà các nhà lãnh đạo và quản lý có thể sử dụng để hướng dẫn hành động của họ theo những cách thức có đạo đức là gì?
4. Các nhà quản lý và lãnh đạo tổ chức có thể học được gì về văn hóa tổ chức có thể truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên làm những điều đúng đắn trong công việc của họ?
5. Loại nhà lãnh đạo nào và các phong cách và thực hành lãnh đạo thường dẫn đến các vấn đề với nhân viên, khách hàng, các bên liên quan khác và các cổ đông?
6. Mô tả cách một nhà lãnh đạo, người quản lý và nhân viên có thể suy nghĩ và hành động khác biệt nếu tổ chức của họ nghiêm túc áp dụng và thực hành kinh doanh với tư duy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.
7. Một số mối quan tâm có liên quan đến đạo đức mà một nhà lãnh đạo, người quản lý hoặc nhân viên có thể có khi kinh doanh trên phạm vi quốc tế hoặc toàn cầu là gì?
8. Sau khi đọc phần trong chương về các xu hướng tuân thủ và đạo đức trong tương lai, bạn nghĩ hai hoặc ba điều hàng đầu nào mà các nhà lãnh đạo và quản lý tổ chức muốn thực hiện để chuẩn bị ngay bây giờ? Tại sao?



Câu hỏi ôn tập

1. Sự khác biệt giữa đạo đức và đạo đức kinh doanh là gì?
2. Đạo đức học định chuẩn là gì?
3. Tại sao các giá trị là một yếu tố quan trọng của đạo đức đối với các cá nhân và tổ chức?
4. Sự khác biệt giữa Giá trị phương tiện và thiết bị đầu cuối là gì?
5. Liệu một cá nhân có thể có đạo đức nếu không sử dụng các nguyên tắc đạo đức được mô tả trong chương này không? Giải thích.
6. Xác định các nguyên tắc đạo đức cổ điển chủ yếu.
7. Phân biệt giữa nguyên tắc về quyền và chủ nghĩa vị lợi, giữa công bằng và thuyết phổ quát.
8. Tại sao vai trò lãnh đạo lại quan trọng đối với hành vi đạo đức trong các tập đoàn?
9. Xác định hai loại nhà lãnh đạo có đạo đức và vai trò quan trọng của mỗi loại.
10. Sự khác biệt giữa đạo đức và tuân thủ trong các tổ chức là gì?
11. CSR là gì và tại sao nó lại quan trọng?

12. Quản lý các bên liên quan là gì?
13. Sự khác biệt giữa các bên liên quan và các cổ đông là gì?
14. Điều gì khác biệt về đạo đức trong bối cảnh toàn cầu hoặc quốc tế và đạo đức trong bối cảnh hoặc bối cảnh quốc gia?
15. Một số vấn đề toàn cầu mà các tập đoàn phải đối mặt ngày nay là gì và tại sao những vấn đề này lại quan trọng?
16. Xác định một số xu hướng tuân thủ và đạo đức hiện đại ảnh hưởng đến các công ty, nhân viên và cá nhân hiện nay.
17. Doanh nhân có đạo đức là gì?
18. Đạo đức có trả tiền không? Giải thích.
19. Sau khi đọc chương này, bạn có những hiểu biết chính nào về đạo đức và CSR?



Bài tập ra quyết định quản lý

Bạn là người quản lý, và sếp của bạn - cũng là một người bạn - đã khiển trách một đồng nghiệp (cũng là bạn) theo những cách rõ ràng là không công bằng và phi đạo đức nhưng không phạm pháp. Nhân viên đó đã tâm sự với bạn về sự thật và bạn đồng ý. Nhân viên yêu cầu bạn đừng đề cập bất cứ điều gì với sếp mà hãy đi cùng cô ấy đến bộ phận nhân sự để được hỗ trợ trong khi cô ấy báo cáo anh ta về những hành động đó. Bạn sẽ làm gì, nếu có, và tại sao? Giải thích.

Một trong những cấp dưới trực tiếp của bạn cho rằng bạn đang hành động không có trách nhiệm hoặc vì lợi ích tốt nhất của công ty với anh ta hoặc bộ phận nơi bạn làm việc. Báo cáo trực tiếp đã cho bạn biết rằng phong cách giao tiếp và làm việc của bạn còn thiếu sót và điều này cũng gây ra vấn đề với những người khác trong bộ phận. Bạn buồn vì tin này và nhận ra rằng nó có thể khiến bạn gặp rắc rối với sếp và cấp trên. Bạn sẽ làm gì, khi nào, tại sao và như thế nào?

Bạn biết rằng một phụ nữ trong bộ phận của bạn đã phàn nàn về những hành vi không đúng đắn về tình dục của sếp của bạn và một người khác cấp cao hơn sếp đó. Bạn biết người phụ nữ nhưng không rõ. Cô ấy có thể đúng trong trường hợp này. Bạn đã nghe tin đồn rằng cô ấy thường phóng đại và đôi khi không thể tin tưởng được. Bạn không đặc biệt thích cô ấy và lo lắng về danh tiếng của chính mình nếu cô ấy sai. Bạn sẽ làm gì và tại sao?

Sếp bộ phận của bạn muốn bạn chọn một vài người khác trong tổ chức của bạn để khám phá việc áp dụng các thực hành trách nhiệm xã hội của công ty. Một số bạn bè của bạn nghĩ rằng CSR không hiệu quả và thực tế là lãng phí nguồn lực và thời gian của những người tham gia. Để đảm nhận nhiệm vụ này, bạn cần có thời gian nghỉ làm. Tuy nhiên, bạn đã nhận thấy rằng lãnh đạo của tổ chức của bạn không phải là người có trách nhiệm và phản ứng nhanh với nhân viên và nhiều khách hàng. Có thể việc áp dụng các tiêu chuẩn và thông lệ đạo đức hơn có thể cải thiện hoạt động kinh doanh và một số hành vi của các nhà lãnh đạo đáng ngờ. Bạn sẽ làm gì và tại sao?



Tình huống tư duy phê phán

Wells Fargo

Cuộc khủng hoảng gần đây của Wells Fargo do quản lý sai các mối quan hệ khách hàng, gian lận thực hiện các hoạt động bán hàng bất hợp pháp và phi đạo đức với các khách hàng đáng tin cậy, đã khiến công ty phải trả giá bằng tiền phạt, mất việc kinh doanh và Giám đốc điều hành phải từ chức. Các nguồn trực tuyến sau đây cung cấp nguồn tường thuật và thực tế về những gì đã xảy ra, khi nào, với ai và tại sao. Sử dụng các nguồn này để trả lời và cung cấp bằng chứng cho các câu hỏi sau để trình bày trước lớp:

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Các nguồn và nguyên nhân của các vấn đề ở nơi đầu tiên là gì? Giải thích.
2. Một số người ra quyết định chính dẫn đến các hoạt động bán hàng bất hợp pháp là ai?
3. Động cơ và động lực của những cá nhân này là gì?
4. Làm thế nào các hoạt động bất hợp pháp và gian lận được phát hiện?
5. Ai là người đáng trách?
6. Những hoạt động phi đạo đức nào xảy ra trước khi các hành động bất hợp pháp diễn ra?
7. Bạn sẽ làm gì, nếu có, nếu bạn là một trong những chuyên gia bán hàng bị áp lực phải tham gia vào các hoạt động phi đạo đức, bất hợp pháp ở đó?
8. Phương pháp tiếp cận các bên liên quan, nếu được triển khai bởi lãnh đạo cấp cao và ban giám đốc của công ty, có thể ngăn chặn khủng hoảng như thế nào?

Nguồn:

- Comrie, Harley, “Wells Fargo Fake Accounts Scandal”, Seven Pillars Institute, ngày 15 tháng 3 năm 2017, <http://sevenpillarsinst.acad.org/case-studies/wells-fargo-fake-accounts-scandal> ;
- “Vụ bê bối Ngân hàng Wells Fargo một cuộc khủng hoảng tài chính Cuối cùng chúng ta cũng có thể hiểu được”, The Guardian, truy cập ngày 2 tháng 1 năm 2019, <https://www.theguardian.com/business/us-money-blog/2016/oct/07/wells-fargo-banking-scandal-financial-crisis>;
- Glazer, Emily, “Trường hợp quản lý khủng hoảng bất thành trong sách giáo khoa của Wells Fargo”, The Wall Street Journal, ngày 13 tháng 10 năm 2017, <https://www.wsj.com/articles/wells-fargos-textbook-case-of-how-not-to-handle-a-crisis-1476380576>.

QUẢN TRỊ QUỐC TẾ

Hình 6.1 (Nguồn: Xiquinho Silva /Flickr/ CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Vì sao chúng ta phải chú trọng vào việc hiểu và đánh giá đúng tầm quan trọng của công tác quản trị quốc tế trong thế giới ngày nay?
2. Văn hóa là gì, và văn hóa có thể được hiểu như thế nào thông qua mô hình văn hóa của Hofstede?
3. Các khu vực trên thế giới được phân loại như thế nào bằng cách sử dụng mô hình GLOBE, và cách phân loại này nâng cao hiểu biết về sự lãnh đạo liên văn hóa như thế nào?
4. Vì sao sự hiểu biết về khuôn mẫu văn hóa lại quan trọng, và người học có thể làm gì để chuẩn bị cho khuôn mẫu văn hóa bằng cách nhìn vào các thiết chế xã hội?
5. Bạn có thể làm gì để chuẩn bị tốt hơn cho các nhiệm vụ liên văn hóa?
6. Các chiến lược chính mà những công ty có thể sử dụng để vươn ra quốc tế là gì?
7. Vì sao một công ty có thể sẽ cần vươn ra quốc tế, và làm thế nào để công ty có thể đạt được mục tiêu này?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Mike Schlater, Domino's Pizza

Domino's Pizza có hơn 14.000 cửa hàng trên toàn thế giới. Là phó chủ tịch điều hành bộ phận quốc tế của Domino's Pizza, Mike Schlater đồng thời cũng là chủ tịch của Domino's Canada với hơn 440 cửa hàng. Xuất thân từ Ohio, Schlater bắt

đầu sự nghiệp của mình tại Domino's với tư cách là một tài xế giao bánh pizza và tiến thân vào sự nghiệp quản lý. Schlater tiết kiệm thu nhập của mình và nhờ sự trợ giúp từ anh em trai của ông, ông đã có thể nhận cơ hội có được đặc quyền kinh doanh thương hiệu Domino's đầu tiên trên thị trường quốc tế ở Winnipeg, Manitoba, vào năm 1983. Trong vòng vài tuần, cửa hàng của Schlater ở Canada đã đạt doanh thu cao hơn so với cửa hàng trước đó của ông ở Ohio từng đạt được.

Tuy nhiên, đó không phải là một khởi đầu dễ dàng. Schlater phải đối mặt với một số thách thức khi vươn ra quốc tế. Đầu tiên, ông phải xác định được các nhà cung ứng quốc tế và thương thảo để họ được chấp thuận bán sản phẩm của họ cho Domino's. Điều này cho thấy một trong những thách thức mà các tổ chức phải đối mặt khi thâm nhập thị trường toàn cầu mới. Nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng được thiết kế để bảo vệ thương hiệu, các công ty phải tiến hành đánh giá sâu rộng các nhà cung ứng mới tiềm năng để đảm bảo chất lượng sản phẩm nhất quán.

Thứ hai, như đã thảo luận trong chương này, một thách thức lớn khi mở doanh nghiệp trên lãnh thổ nước ngoài là đàm phán về sự khác biệt chính trị, văn hóa, và kinh tế của quốc gia đó. Domino's dựa vào các đại lý nhượng quyền độc quyền tại địa phương để tận dụng kiến thức chuyên môn ở địa phương của họ trong việc giải quyết các chiến lược tiếp thị, các vấn đề chính trị và quy định, cũng như thị trường lao động địa phương. Tổng đại lý nhượng quyền độc quyền (Master franchisees) hoạt động kinh doanh quốc tế của Domino's Pizza là các cá nhân hoặc tổ chức, theo một thỏa thuận cấp phép cụ thể với Domino's, kiểm soát tất cả các hoạt động trong phạm vi một quốc gia cụ thể. Những đại lý nhượng quyền độc quyền như vậy có kiến thức sâu sắc về địa phương đã giúp Domino's thành công. Ví dụ, cần có kinh nghiệm địa phương để biết rằng chỉ có 30% người dân ở Ba Lan có điện thoại, vì vậy cửa hàng bán lẻ cần phải là trọng tâm của doanh nghiệp; Thổ Nhĩ Kỳ đã thay đổi tên đường ba lần trong 30 năm qua, vì vậy việc giao hàng khó khăn hơn nhiều; hoặc, trong tiếng Nhật, không có từ nào để chỉ pepperoni (xúc xích hun khói làm từ thịt bò hoặc thịt heo), loại topping phổ biến nhất trên toàn thế giới. Đây chỉ là một vài trong số những thách thức mà Domino's đã phải vượt qua trên con đường trở thành công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực kinh doanh giao bánh pizza. Dưới sự lãnh đạo của những người như Schlater, và với sự giúp đỡ của các đại lý nhượng quyền địa phương tận tâm, Domino's không chỉ có thể cạnh tranh mà còn dẫn đầu thị trường giao bánh pizza toàn cầu.

Một con đường sự nghiệp ấn tượng như vậy có vẻ là may mắn đối với một số người, nhưng Schlater đã đạt được thành công nhờ sự quyết tâm và chú ý đến từng chi tiết. Ngoài ra, mặc dù thành công là vậy, Schlater vẫn có trách nhiệm với xã hội. Hãy xem xét việc Schlater gần đây đã giành được 250.000 đô la trong một cuộc xổ số. Vì tin tưởng vào hoạt động từ thiện nên Schlater đã quyên góp toàn bộ số tiền này cho trường trung học Cardinal Carter ở quê nhà. Trong những năm qua, Schlater đã quyên góp hàng triệu đô la cho các quỹ và tổ chức từ thiện, chẳng hạn như Quỹ Khoa học Y tế Luân Đôn, vì giờ đây ông có khả năng theo đuổi hoạt động thiện nguyện sau nhiều thập kỷ leo lên từng bậc thang của công ty tại Domino's Pizza. Sự tập trung từ thiện như vậy cũng đã làm sáng tỏ khuynh hướng có trách nhiệm với xã hội của ông, một khía cạnh quan trọng khác của thành công.

Schlater hiện là chủ tịch của công ty TNHH Domino's of Canada, công ty điều hành hơn 440 cửa hàng ở mọi tỉnh, cũng như Lãnh thổ Yukon và Lãnh thổ Tây Bắc.

Nguồn:

- “Dữ liệu Công ty Domino's Pizza,” <http://phx.corporate-ir.net>, truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2017; Trang web của Domino's Canada, <https://www.dominos.ca>, truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2017;
- Trevor Wilhelm, “Giám đốc điều hành của Domino, sống ở Leamington, sẽ tặng \$ 250.000 tiền thưởng xổ số cho trường trung học,” Windsor Star , ngày 27 tháng 2 năm 2015.

Ví dụ trên cho thấy Domino's đã thành công trong việc quản lý các thách thức toàn cầu để trở nên thành công trên phạm vi quốc tế. Đối với nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong vài thập kỷ qua, thế giới kinh doanh đang trở nên “phẳng” vì các rào cản đối với thương mại đang dần biến mất. Kỳ vọng rằng các công ty toàn cầu sẽ sớm hoạt động không bị giới hạn bởi biên giới quốc gia. Tuy nhiên, những xu hướng gần đây cho thấy thế giới kinh doanh hiện đang chứng kiến một làn sóng chủ nghĩa bảo hộ và chủ nghĩa dân tộc khi nhiều quốc gia nhấn mạnh mặt trái của toàn cầu hóa. Điển hình là việc Vương quốc Anh đang đàm phán Brexit và khả năng rút khỏi Liên minh châu Âu. Liên minh châu Âu đã cung cấp các phương tiện để Vương quốc Anh tự do buôn bán với một số quốc gia châu Âu khác mà không bị cản trở. Đồng thời, những bài hùng biện về các chính sách và thực tiễn để bảo vệ các ngành kinh tế địa phương trước sự cạnh tranh toàn cầu và bảo hộ việc làm tại địa phương ngày càng tăng. Nhưng điều này có đồng nghĩa với việc toàn cầu hóa đã chết? Trái ngược hoàn toàn - các chuyên gia đã phân tích dữ liệu thương mại gần đây và chỉ ra rằng toàn cầu hóa đang thực sự tăng cường. **Chỉ số Kết nối Toàn cầu DHL**, theo dõi dòng vốn, thông tin, thương mại, và nguồn nhân lực, chỉ ra rằng mức độ toàn cầu hóa tiếp tục tăng lên.¹ Phát hiện này cho thấy rằng bất kỳ vị học giả về quản lý nghiêm túc nào cũng cần phải nhận thức được tầm quan trọng của quản trị quốc tế và sự cần thiết phải có khả năng thích ứng với các thực tiễn, để đảm bảo rằng việc quản lý các hoạt động toàn cầu diễn ra suôn sẻ.

Không có công ty nào miễn nhiễm với các lực lượng của toàn cầu hóa. Cho dù bạn điều hành một công ty nhỏ có trụ sở tại Wisconsin hay quản lý một công ty nằm trong danh sách Fortune 500, bạn đều bị ảnh hưởng bởi các lực lượng toàn cầu. Bạn có thể cạnh tranh với các công ty từ Trung Quốc hoặc Ấn Độ, có đồng nghiệp từ Ai Cập, Brazil hoặc Đức, hoặc phải đàm phán với ai đó từ Nga. Chương này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho sự phức tạp của quản trị quốc tế bằng cách thảo luận một số vấn đề quan trọng mà các nhà quản lý của các công ty quốc tế ngày nay phải đối mặt. Chương bắt đầu bằng cách thảo luận về một số yếu tố chính trong việc làm cho thế giới kinh doanh trở nên toàn cầu ngày nay và Vì sao sự hiểu biết về quản trị quốc tế lại rất quan trọng. Sau đó, chương sẽ khám phá tầm quan trọng của các nền văn hóa quốc gia, vì xung đột giữa các nền văn hóa có thể khiến một doanh nghiệp quốc tế gặp khó khăn trong việc điều hướng và quản lý. Bằng cách hiểu các quốc gia và nền văn hóa mà họ đang ở, các nhà quản trị quốc tế có thể chuẩn bị tốt hơn để đối phó

với những khác biệt đó, bao gồm chuẩn bị thích hợp cho các nhiệm vụ liên văn hóa, phong cách lãnh đạo ưa thích trên toàn thế giới, và khả năng định hình khuôn mẫu.

Chương kết thúc với sự bao quát về các phương pháp tiếp cận khác nhau để đưa một công ty ra quốc tế, những lợi thế và bất lợi của mỗi cách tiếp cận, và các loại chiến lược kinh doanh có sẵn cho các công ty trên đấu trường quốc tế.

6.1. Tầm quan trọng của quản trị quốc tế

Vì sao phải hiểu và đánh giá đúng tầm quan trọng của quản trị quốc tế trong thế giới ngày nay?

Quản trị quốc tế là một lĩnh vực cực kỳ quan trọng đối với bất kỳ người học quản trị nghiêm túc nào bởi vì quá trình **toàn cầu hóa**, theo đó các quốc gia trên thế giới ngày càng trở nên kết nối với nhau hơn và các rào cản thương mại giữa các quốc gia đang biến mất. Các công ty thuộc mọi loại hình không còn bị giới hạn trong việc sản xuất và bán hàng hóa và dịch vụ của họ trên thị trường nội địa. Trên thực tế, các công ty được khuyến khích khám phá các thị trường toàn cầu để duy trì tính cạnh tranh, và do đó có khả năng có hoạt động kinh doanh ở mọi nơi trên thế giới. Toàn cầu hóa đang được tạo điều kiện thuận lợi bởi một số yếu tố chính và các công ty muốn thành công trong môi trường này phải hiểu các yếu tố chính đang làm cho thế giới kinh doanh kết nối toàn cầu hơn.

Yếu tố toàn cầu hóa 1: Giảm các rào cản thương mại

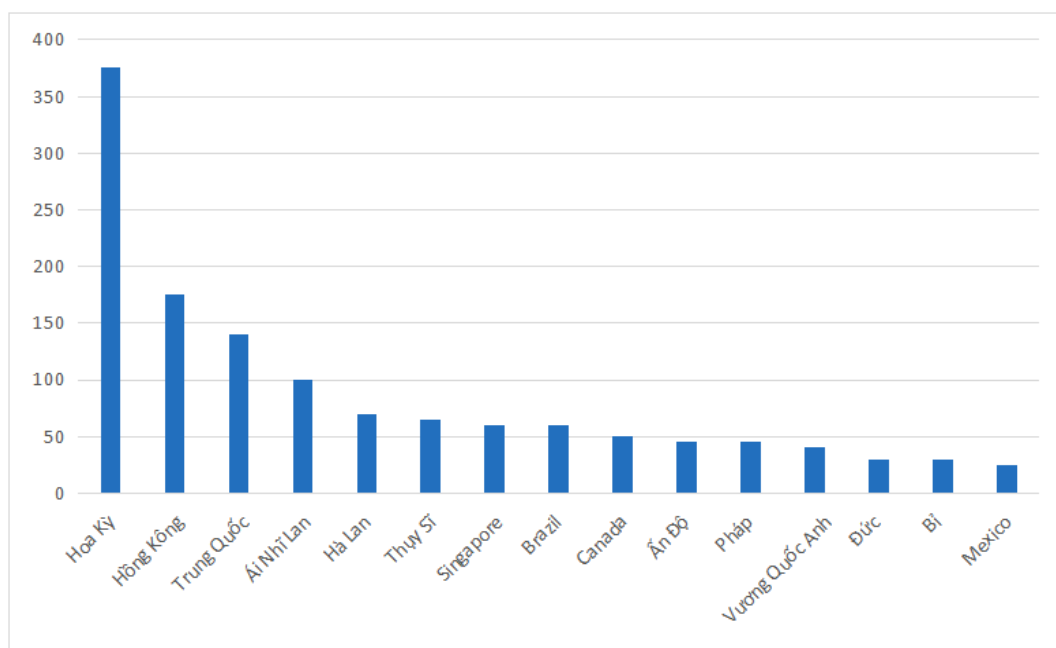
Yếu tố quan trọng đầu tiên là việc hạ thấp các rào cản thương mại thông qua các hiệp định thương mại, những chính sách của chính phủ mà thông qua đó các quốc gia đồng ý loại bỏ các rào cản xuyên biên giới đối với thương mại và thúc đẩy hội nhập toàn cầu. Để hiểu tầm quan trọng của những hiệp định thương mại, cần lưu ý rằng các quốc gia từ lâu đã sử dụng thuế quan để bảo vệ các ngành kinh tế và công ty địa phương. **Thuế quan** là loại thuế được cộng vào giá của các sản phẩm quốc tế nhập khẩu. Bởi vì các mức thuế này thường được chuyển đến người tiêu dùng dưới hình thức giá cao hơn, việc áp thuế đối với hàng hóa nhập khẩu mang lại cho các công ty trong nước lợi thế về giá và bảo vệ họ khỏi sự cạnh tranh của nước ngoài.² Mục tiêu của hầu hết các hiệp định thương mại là giảm hoặc loại bỏ thuế quan và các rào cản khác để làm cho thương mại xuyên biên giới dễ dàng hơn.

Một trong những hiệp định thương mại toàn cầu quan trọng hơn, đó là các quy tắc mà những thành viên trong Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) đồng ý.³ WTO là tổ chức toàn cầu đích thực duy nhất xử lý các quy tắc thương mại trên toàn thế giới. Tổ chức được thành lập ngày 1 tháng 1 năm 1995 và có 164 quốc gia thành viên tính đến tháng 7 năm 2016. WTO phục vụ nhiều chức năng, nhưng bốn chức năng quan trọng nhất là 1) cung cấp cơ chế cho các quốc gia đàm phán các hiệp định thương mại, 2) giám sát các hiệp định đó, 3) cung cấp những phương tiện để xử lý các tranh chấp thương mại, và 4) cung cấp chương trình đào tạo cho những nước kém phát triển hơn để thực hiện các hiệp định.

Yếu tố toàn cầu hóa 2: Đầu tư trực tiếp nước ngoài

Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) đề cập đến những nỗ lực có chủ ý của một quốc gia hoặc công ty để đầu tư vào một quốc gia khác thông qua hình thức sở hữu các vị trí trong các công ty ở một quốc gia khác. Năm 2017, dòng vốn FDI toàn cầu lên tới 1,52 nghìn tỉ USD.

Hình 6.2 cho thấy 15 nước nhận FDI nhiều nhất trong năm 2016. Như bạn có thể thấy, nhiều nền kinh tế phát triển trên thế giới như Mỹ, Đức, Canada, và Pháp, nằm trong số những nước nhận FDI nhiều nhất. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng nhiều thị trường mới nổi, chẳng hạn như Trung Quốc, Brazil, Mexico, và Ấn Độ, nổi bật trong danh sách này. **Các thị trường mới nổi**, được định nghĩa là những thị trường ở các nước đang phát triển có tiềm năng to lớn đối với các công ty đa quốc gia, đã đóng một vai trò quan trọng trong môi trường kinh doanh toàn cầu trong thập kỷ vừa qua. Các quốc gia như Brazil, Ấn Độ, Trung Quốc, và Nam Phi đều có tốc độ phát triển vượt bậc và đang thúc đẩy xu hướng kinh doanh.



Hình 6.2 Dòng vốn Đầu tư trực tiếp nước ngoài từ các nước khác
(Dựa theo: UNCTAD, 2016, *Báo cáo đầu tư thế giới, 2016*).

Hệ quả đáng lưu tâm của sự trỗi dậy của các thị trường mới nổi là tầm quan trọng ngày càng tăng của các công ty đa quốc gia ở thị trường này. **Các công ty đa quốc gia ở thị trường mới nổi** là các công ty có ảnh hưởng từ những thị trường mới nổi cạnh tranh trực tiếp với các công ty đa quốc gia đã có tên tuổi, và viết lại những quy tắc cạnh tranh bằng cách sử dụng các mô hình kinh doanh mới. Hãy xem xét trường hợp của CEMEX, nhà sản xuất xi măng Mexico; Shoprite, nhà bán lẻ Nam Phi; và WIPRO và Infosys, các công ty phần mềm hàng đầu của Ấn Độ. Những công ty đa quốc gia ở thị trường mới nổi này là những công ty dẫn đầu ngành trong các lĩnh vực của họ và đang thúc đẩy những công ty đa quốc gia có uy tín hơn về lợi thế cạnh tranh.



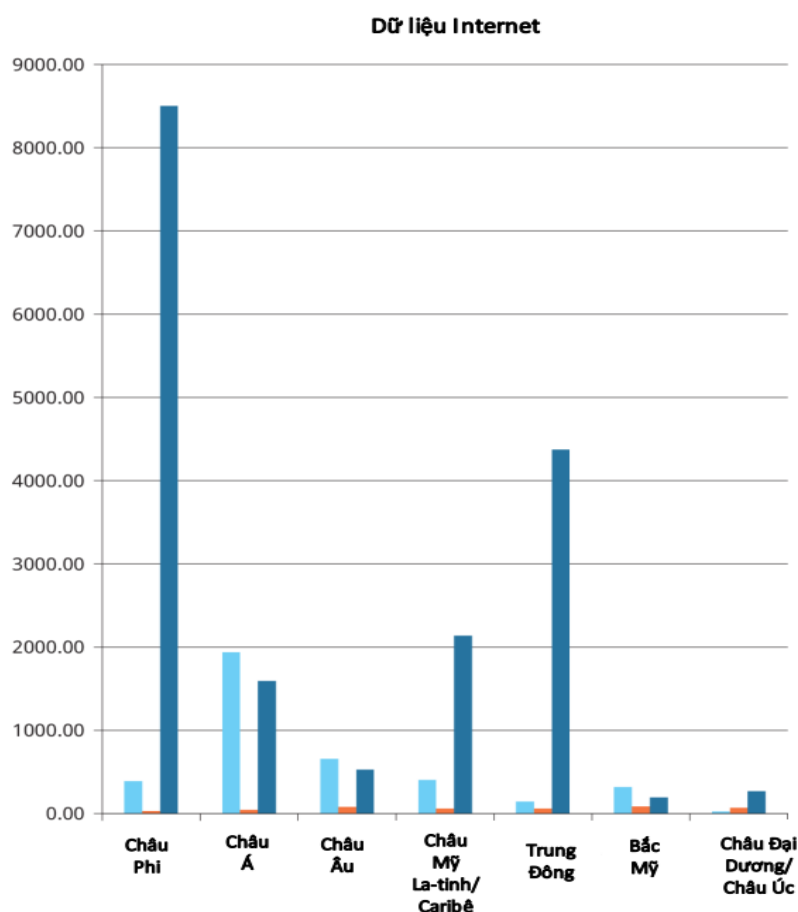
Hình 6.3 Một chuyến tàu CEMEX ở Đức

Công ty CEMEX của Mexico, có hoạt động kinh doanh chính là xi măng và bê tông, đã theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. Công ty tự xác định mình là nhà cung ứng các giải pháp cho những nhà xây dựng và chính quyền địa phương, đặc biệt là ở các nền kinh tế mới nổi, và cho những khách hàng tìm kiếm sự bền vững về môi trường. Là một phần của sự phát triển này, CEMEX đã phục hồi từ mức gần như phá sản trong cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008 để lấy lại vị thế là công ty hàng đầu trong ngành vật liệu xây dựng toàn cầu. (Nguồn: Paul Smith/flickr/CC-BY 2.0)

Việc hạ thấp các rào cản thương mại và sự gia tăng Đầu tư trực tiếp nước ngoài cho thấy thương mại toàn cầu sẽ tiếp tục vững mạnh và đóng góp vào quá trình toàn cầu hóa. Những xu hướng như vậy cho thấy rằng các công ty sẽ cần tiếp tục cạnh tranh và tận dụng các cơ hội toàn cầu. Trước sự cạnh tranh ngày càng tăng từ các thị trường mới nổi, các công ty sẽ cần tiếp tục tìm hiểu và quản lý môi trường toàn cầu để cạnh tranh.

Yếu tố toàn cầu hóa 3: Internet

Nhờ sự phổ biến của Internet ngày nay, bất kỳ công ty nào trên thế giới cũng có thể bán sản phẩm của mình cho bất kỳ ai trên thế giới. Trên thực tế, sự phát triển của công nghệ thông tin và việc giảm chi phí thiết bị công nghệ đồng nghĩa với việc bất kỳ công ty đa quốc gia nào cũng có thể tiếp cận được với bất kỳ ai trên thế giới. Các phương tiện truyền thông xã hội, chẳng hạn như Twitter và Facebook, cũng cung cấp phương tiện để các công ty đa quốc gia xây dựng mối quan hệ với khách hàng trên toàn thế giới. Dữ liệu cũng cho thấy rằng ngay cả những quốc gia trước đây ít tiếp cận Internet thì nay cũng đang trải qua tốc độ phát triển vượt bậc. Để cung cấp cho bạn thêm thông tin chi tiết về sự phát triển của Internet, hãy xem Hình 6.4.



Hình 6.4 Tỷ lệ tăng trưởng Internet và tỷ lệ thâm nhập Internet (% dân số truy cập Internet).
(Dựa theo www.Internetworldstats.com)

Như Hình 6.4 cho thấy, chúng ta không thể xem nhẹ sức lan tỏa của Internet. Tính chung, người dùng Internet lên tới 3,8 tỉ người, đại diện cho một nửa dân số thế giới. Ngoài ra, trong khi tỷ lệ thâm nhập ở một số khu vực như châu Âu và Bắc Mỹ cao, tỷ lệ thâm nhập ở các khu vực ở châu Á (46,7%) và châu Phi (31,2%) cho thấy những quốc gia này có tiềm năng lớn. Cùng với tốc độ phát triển chóng mặt của Internet ở các khu vực như Châu Phi (tăng hơn 8.000% từ năm 2000 đến năm 2017), Châu Mỹ Latinh (2.137%) và Trung Đông (4.374%), bất kỳ công ty đa quốc gia nào cũng phải đánh giá cao tầm quan trọng của sự phát triển Internet.

Tác động của yếu tố này đối với quản trị quốc tế là gì? Như đã đề cập trước đó, các công ty ở bất kỳ đâu trên thế giới sẽ có thể tìm thấy thị trường mới và những cách mới để tiếp cận khách hàng mới. Hãy xem xét trường hợp của doanh nhân người Nga Dmitrii Dvornikov, người đang bán đồ trang sức và đồng hồ để bàn làm từ đá bán quý của Nga. Cho đến năm 2013, Dvornikov đã không thể mở rộng ra ngoài thị trường địa phương. Tuy nhiên, anh quyết định niêm yết các sản phẩm của mình trên eBay. Điều này đã cho phép doanh số kinh doanh của anh ấy tăng 30%. Thành công đó được thúc đẩy bởi việc nền tảng eBay được triển khai tại Nga. Nền tảng này cho phép các công ty nhỏ hơn có thể bán ở mọi nơi trên thế giới. Những yếu tố như vậy đã mở rộng đáng kể **thương mại điện tử**, tức việc mua và bán các sản phẩm bằng cách sử dụng Internet.

Thương mại điện tử không nhất thiết phải diễn ra giữa các công ty và khách hàng cá nhân. Trên thực tế, có nhiều hình thức thương mại điện tử khác, chẳng hạn như doanh nghiệp với người tiêu dùng (ví dụ: eBay), doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B, nơi các công ty bán cho nhau), người tiêu dùng với doanh nghiệp (C2B, nơi người tiêu dùng có thể bán cho doanh nghiệp), và người tiêu dùng cho người tiêu dùng (C2C, nơi người tiêu dùng có thể bán cho những người tiêu dùng khác). Các hình thức thương mại điện tử này đều đang góp phần làm cho thế giới kinh doanh toàn cầu kết nối với nhau hơn.

Điều quan trọng là các công ty đa quốc gia phải đánh giá cao tầm quan trọng của Internet. Các công ty không chỉ có thể tiếp cận người tiêu dùng mới mà còn có thể cải thiện mô hình kinh doanh của mình. Ngoài ra, Internet tạo cơ hội cho các công ty xây dựng mối quan hệ với người tiêu dùng trên toàn thế giới.

Kiểm tra kiến thức

3. Mô tả việc hạ thấp các rào cản thương mại và tác động của nó đối với hoạt động kinh doanh quốc tế.
4. Đầu tư trực tiếp nước ngoài là gì?
5. Vai trò của Internet đối với hoạt động kinh doanh quốc tế là gì?

6.2. Khung văn hóa Hofstede

Văn hóa là gì, và văn hóa có thể được hiểu như thế nào thông qua khung văn hóa của Hofstede?

Khi thế giới kinh doanh trở nên toàn cầu hơn, nhân viên có thể sẽ phải đối mặt với ai đó từ một quốc gia khác vào một thời điểm nào đó trong sự nghiệp của họ, các công ty sẽ đàm phán với các công ty đến từ các quốc gia khác, và thậm chí nhân viên của các công ty trong nước có thể cũng sẽ gặp người từ một quốc gia khác.

Hơn nữa, các xu hướng cho thấy rằng sự di cư, việc di chuyển của các công dân từ quê hương của họ đến các quốc gia khác, sẽ tiếp tục gia tăng trên phạm vi toàn cầu, một quá trình sẽ góp phần làm cho lực lượng lao động của các công ty ngày càng đa dạng. Ngoài ra, nhiều công ty đa quốc gia dựa vào người nước ngoài để điều hành các hoạt động tại địa phương của họ. Người nước ngoài là người lao động nước ngoài chuyển đến làm việc ở một nước khác trong một khoảng thời gian dài. Tất cả những xu hướng này có nghĩa là trong quá trình làm việc của bạn, bạn có khả năng gặp một người từ một nền văn hóa khác và khả năng xảy ra căng thẳng giữa các nền văn hóa là rất cao. Do đó, điều quan trọng đối với bất kỳ sinh viên ngành quản lý quốc tế nào là phải hiểu văn hóa để chuẩn bị tốt hơn cho việc đối phó với những căng thẳng như vậy.

Theo Geert Hofstede, nhà tâm lý học xã hội người Hà Lan, văn hóa là “*sự lập trình chung của tâm trí để phân biệt thành viên của một nhóm hoặc một loại người này với nhóm khác hoặc loại người khác*”. Nó cho mọi người biết họ là ai, hành vi nào là phù

hợp và hành vi nào không được chấp nhận trong bất kỳ xã hội nào. Nó ảnh hưởng đến hầu hết mọi thứ chúng ta làm, nhìn, cảm nhận và tin tưởng. Trên thực tế, nếu bạn đã nghe nói về “giấc mơ Mỹ”, nơi nếu một người làm việc chăm chỉ, người ta có thể đạt được ước mơ của mình, thì bạn đã biết về một khía cạnh đặc trưng của văn hóa Mỹ.

Khi xem xét bất kỳ khía cạnh nào trong cuộc sống của bạn, nó đều bị ảnh hưởng bởi văn hóa của bạn. Thức ăn bạn ăn, quần áo bạn mặc, và ngay cả cách bạn xưng hô với sếp hoặc giáo viên cũng bị ảnh hưởng bởi văn hóa của bạn. Xã hội phát triển các chuẩn mực, giá trị và niềm tin văn hóa để hỗ trợ các thành viên thích nghi với môi trường của họ.

Tại sao sự hiểu biết về văn hóa lại quan trọng đối với một nhà quản lý trong môi trường toàn cầu? Như bạn đã thấy, bất kỳ ai từ bất kỳ quốc gia nào cũng có thể gặp phải một người từ quốc gia khác tại nơi làm việc. Những tương tác như vậy có thể dẫn đến hiểu lầm hoặc căng thẳng nếu không được quản lý đúng cách. Các tạp chí kinh doanh có đầy những ví dụ về sự hiểu lầm giữa các nền văn hóa đã hủy hoại các mối quan hệ và công việc kinh doanh. Ví dụ khác, các nhà quản lý Hoa Kỳ được cử đến Bắc Kinh, Trung Quốc, cảm thấy thất vọng vì họ nhận thấy chủ nhà quan tâm đến việc giao lưu hơn là ký kết thỏa thuận. Việc hiểu văn hóa Trung Quốc sẽ hạn chế những hiểu lầm vì các nhà quản lý Hoa Kỳ sẽ hiểu rằng điều quan trọng đối với các công ty Trung Quốc là họ phải biết họ đang làm việc với ai trước khi ký kết bất kỳ thỏa thuận nào. Trong phần này, bạn sẽ tìm hiểu về một trong những công cụ mạnh mẽ nhất để hiểu sự khác biệt về văn hóa: Mô hình văn hóa dân tộc của Hofstede. (xem bảng 6.1)

Quốc gia	Khoảng cách quyền lực	Chủ nghĩa cá nhân	Tránh né sự không chắc chắn	Nam tính
Úc	Thấp	Cao	Thấp	Cao
Canada	Thấp	Cao	Thấp	Cao
Trung Quốc	Cao	Thấp	Trung Bình	Trung Bình
Đức	Thấp	Cao	Trung Bình	Cao
Mexico	Cao	Trung Bình	Cao	Cao
Pháp	Cao	Cao	Cao	Thấp
Tây Ban Nha	Trung Bình	Trung Bình	Cao	Thấp
Hy Lạp	Trung Bình	Trung Bình	Cao	Trung Bình
Đan Mạch	Thấp	Cao	Thấp	Thấp
Phần Lan	Thấp	Cao	Trung Bình	Thấp

Braxin	Cao	Trung Bình	Trung Bình	Trung Bình
Ấn độ	Cao	Trung Bình	Thấp	Trung Bình
Nhật Bản	Thấp	Trung Bình	Cao	Cao
Anh	Thấp	Cao	Thấp	Cao
Mỹ	Thấp	Cao	Thấp	Cao
Phỏng theo Geert Hofstede, “ <i>Tầm quan trọng của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi và thể chế giữa các quốc gia</i> ”, ấn bản thứ 2, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.				

Bảng 6.1. Mô hình văn hóa Quốc gia của Hofstede

Mặc dù có một vài mô hình về sự khác biệt văn hóa, nhưng một trong những mô hình tốt nhất là Khung văn hóa Hofstede. Hofstede là một nhà khoa học xã hội người Hà Lan, người đã phát triển mô hình của mình bằng cách khảo sát hơn 88.000 nhân viên trong các công ty con của IBM từ 72 quốc gia. Hofstede phát triển mô hình văn hóa này chủ yếu trên cơ sở sự khác biệt về giá trị và niềm tin liên quan đến mục tiêu công việc. Khung văn hóa của Hofstede đặc biệt hữu ích vì nó cung cấp thông tin quan trọng về sự khác biệt giữa các quốc gia và cách quản lý sự khác biệt đó. Các đánh giá gần đây về nghiên cứu đã cho thấy tiện ích của khuôn khổ Hofstede đối với nhiều hoạt động quản lý khác nhau, chẳng hạn như quản lý sự thay đổi, quản lý xung đột, lãnh đạo, đàm phán và các quan điểm liên quan đến công việc.

Khía cạnh văn hóa thứ 1: Khoảng cách quyền lực

Cuộc khảo sát ban đầu của Hofstede với hơn 88.000 nhân viên của 72 quốc gia đã khám phá bốn khía cạnh văn hóa chính. Khía cạnh văn hóa đầu tiên là khoảng cách quyền lực, mức độ mà các thành viên trong xã hội chấp nhận sự khác biệt về quyền lực và thẩm quyền. Trong các xã hội có khoảng cách quyền lực cao, mọi người dễ chấp nhận rằng bất bình đẳng quyền lực là tốt và có thể chấp nhận được. Những người trong xã hội có khoảng cách quyền lực cao chấp nhận việc có một số người có quyền lực đang nắm quyền và những người này được hưởng những lợi ích đặc biệt. Ngược lại, các xã hội có khoảng cách quyền lực thấp có xu hướng coi tất cả các thành viên đều bình đẳng. Bảng 6.2 cho thấy các mức độ của khoảng cách quyền lực (và các khía cạnh văn hóa khác sẽ được thảo luận ở phần sau) ở 15 xã hội được chọn. Điểm của Hofstede nằm trong khoảng từ 100 (khoảng cách quyền lực cao nhất) đến 0 (thấp nhất). Trong bảng, chúng tôi chia điểm của Hofstede thành cao (70–100), trung bình (40–69) và thấp (0–39).

Loại hoạt động	Khoảng cách quyền lực cao	Khoảng cách quyền lực thấp
Cấu trúc tổ chức	◦ Rất tập trung ◦ Hệ thống phân cấp cao với các cấp bậc rõ ràng về quản lý và cấp dưới	◦ Hệ thống phân cấp tổ chức phẳng ◦ Cấu trúc phân tán
Thẩm quyền quản lý	◦ Tập trung quyền lực ở cấp cao nhất ◦ Các nhà quản lý dựa vào các quy tắc để quản lý ◦ Phong cách quản lý và ra quyết định dựa trên thẩm quyền	◦ Quyền hạn phân tán ◦ Các nhà quản lý dựa vào kinh nghiệm cá nhân ◦ Tham vấn hoặc cộng tác nhiều hơn để ra quyết định
Mối quan hệ với cấp dưới	◦ Cấp dưới đợi được giao việc ◦ Ông chủ hoàn hảo là một người chuyên quyền ◦ Chia sẻ thông tin bị giới hạn bởi hệ thống phân cấp	◦ Cấp dưới thường được hỏi ý kiến ◦ Nhà quản lý lý tưởng được coi là nhà lãnh đạo dân chủ ◦ Cởi mở chia sẻ thông tin
Các vấn đề khác	◦ Khoảng cách lương lớn giữa cấp trên và cấp dưới ◦ Quản lý thường cảm thấy bị trả lương thấp và không hài lòng với nghề nghiệp	◦ Khoảng cách lương thấp giữa cấp trên và cấp dưới ◦ Quản lý cảm thấy được trả lương thỏa đáng và hài lòng
Phỏng theo Geert Hofstede, “Tầm quan trọng của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi và thể chế giữa các quốc gia”, ấn bản thứ 2, 2001, trang 107-108, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.		

Bảng 6.2. Các dấu hiệu khoảng cách quyền lực

Như Bảng 6.1 cho thấy, nhiều thị trường mới nổi ở các khu vực như châu Á và châu Mỹ Latinh, như Ấn Độ, Brazil và Mexico, đều có khoảng cách quyền lực cao. Ở những quốc gia này, mối quan tâm về thứ bậc và bất bình đẳng trong các tổ chức bắt nguồn từ quá trình xã hội hóa sớm trong gia đình và nhà trường. Ở những nước này, trẻ em phải vâng lời cha mẹ và người lớn tuổi. Khi những đứa trẻ này vào trường, giáo viên giữ vai trò chi phối. Trẻ em phải thể hiện sự tôn trọng và chúng hiếm khi thách thức quyền hạn của giáo viên. Khi những cá nhân này đảm nhận vai trò công việc, lòng trung thành đối với giáo viên được chuyển sang các ông chủ. Do đó, những người trong xã hội có khoảng cách quyền lực cao sẽ hiếm khi chất vấn người giám sát của họ. Ngược lại, các nước Anglo như Hoa Kỳ, Canada và Vương quốc Anh có khoảng cách quyền lực thấp. Ở những quốc gia này, người ta không chào đón sự khác biệt quyền lực và mọi người được coi là bình đẳng.

Các tác động về mặt quản lý của khoảng cách quyền lực

Những tác động của khoảng cách quyền lực đối với quản lý quốc tế là gì? Bảng 6.2 cho thấy một số khác biệt chính giữa các xã hội có khoảng cách quyền lực cao và thấp đối với các vấn đề liên quan đến công việc. Như bạn có thể thấy, điều quan trọng là các nhà quản lý phải thể hiện quyền lực và kỹ năng của họ trong các xã hội có khoảng cách quyền lực cao. Cấp dưới mong đợi hướng dẫn rõ ràng từ người quản lý của họ và cho rằng họ sẽ được chỉ dẫn phải làm gì. Ở xã hội có khoảng cách quyền lực cao, nhân viên thường sẽ đánh đồng tuổi tác với trí tuệ và độ thâm niên. Chẳng hạn, một công ty đa quốc gia đang cử người đến đàm phán ở một quốc gia có khoảng cách quyền lực cao, họ nên cử các nhà quản lý cấp cao và lớn tuổi nếu họ muốn được việc.

Khía cạnh văn hóa thứ 2: Chủ nghĩa cá nhân và Chủ nghĩa tập thể

Khía cạnh văn hóa thứ hai mà chúng tôi xem xét ở đây là chủ nghĩa cá nhân / chủ nghĩa tập thể. Chủ nghĩa cá nhân đề cập đến mức độ mà một xã hội tập trung vào mối quan hệ của cá nhân với nhóm. Chủ nghĩa tập thể đề cập đến mức độ mà một xã hội tập trung vào mối quan hệ của cả nhóm.

Ở những xã hội chủ nghĩa cá nhân cao (hoặc chủ nghĩa tập thể thấp), các cá nhân được đánh giá cao về thành tích của họ và được khen thưởng và công nhận cho những thành tích đó. Ngược lại, những người sống trong xã hội có chủ nghĩa cá nhân thấp (chủ nghĩa tập thể cao) được xem như là một phần của một nhóm lớn hơn, được gọi là nhóm trong. Nhóm trong bao gồm gia đình, đội nhóm hoặc tầng lớp xã hội và cách các cá nhân liên hệ với các nhóm rộng lớn hơn được cho là quan trọng đối với sự thành công của họ. Nói cách khác, thành công của một người được đánh giá bằng việc những người khác trong nhóm nhìn nhận và hỗ trợ họ thế nào.

Bảng 6.3 cho thấy các mức độ của chủ nghĩa cá nhân ở 15 quốc gia được lựa chọn trên đây. Một lần nữa chúng ta lại thấy những điểm tương tự, theo đó nhiều nền văn hóa Anglo như Hoa Kỳ, Canada và Vương quốc Anh có mức độ chủ nghĩa cá nhân tương đối cao. Ngược lại, châu Á, Mỹ Latinh và nhiều quốc gia mới nổi có nền văn hóa chủ nghĩa cá nhân ở mức trung bình hoặc thấp. Bảng 6.3 cho thấy một số tác động của chủ nghĩa cá nhân đối với quản lý. Hiệu quả của hầu hết các phương pháp quản lý được xác định bởi việc chúng được thực hiện ở cấp độ nhóm hay cá nhân. Ví dụ, ở các quốc gia có chủ nghĩa cá nhân thấp, người ta sẽ thấy rằng nhân viên được thuê và thăng chức chủ yếu trên cơ sở liên kết với một nhóm lớn hơn, chẳng hạn như trường Đại học hoặc trung học. Trong những xã hội như vậy, sự trung thành, thâm niên và tuổi tác được chú trọng. Để hoạt động trơn tru trong các xã hội như vậy, các công ty cần đánh giá cao tầm quan trọng của nhóm xã hội lớn hơn. Ngoài ra, như Bảng 6.3 cũng cho thấy, cần cẩn thận về cách khen thưởng. Khen thưởng từng thành viên trong nhóm trong các xã hội có chủ nghĩa cá nhân thấp có thể dẫn đến căng thẳng vì thành viên đó có thể bị kỳ thị. Trong những trường hợp như vậy, phần thưởng được thực hiện ở cấp độ nhóm có thể hoạt động tốt nhất.

Loại hoạt động	Chủ nghĩa cá nhân thấp/ chủ nghĩa tập thể cao	Chủ nghĩa cá nhân cao/ chủ nghĩa tập thể thấp
Mối quan hệ với công ty	◦ Người lao động hành động vì lợi ích của nhóm (các thành viên trong cùng một gia đình hoặc trường Đại học) ◦ Cam kết của người lao động với công ty tương đối thấp ◦ Mối quan hệ người lao động – người sử dụng lao động gần giống như một liên kết gia đình	◦ Người lao động hành động vì lợi ích của họ ◦ Cam kết của người lao động với công ty cao ◦ Mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động dựa trên thị trường
Quản lý nhân sự	◦ Việc tuyển dụng và thăng chức được xem xét trong nhóm ◦ Tốt hơn nên khen thưởng dựa trên sự bình đẳng (cho mọi người phần thưởng như nhau) hơn là công bằng (khen thưởng dựa trên nỗ lực làm việc) ◦ Đào tạo tốt nhất khi tập trung ở cấp độ nhóm	◦ Tuyển dụng và thăng chức dựa trên các quy tắc ◦ Mối quan hệ gia đình không quan trọng trong việc tuyển dụng ◦ Tốt hơn nên khen thưởng công bằng ◦ Huấn luyện được thực hiện tốt nhất ở cấp độ cá nhân
Các vấn đề khác	◦ Niềm tin vào các quyết định tập thể ◦ Đối xử với bạn bè tốt hơn những người khác là bình thường ◦ Hỗ trợ làm việc theo nhóm ◦ Sự thay đổi giữa các công việc thấp ◦ Các mối quan hệ cá nhân rất quan trọng trong kinh doanh	◦ Niềm tin vào việc ra quyết định cá nhân ◦ Đối xử với bạn bè tốt hơn những người khác tại nơi làm việc được coi là trái đạo đức ◦ Sự thay đổi các công việc trong công ty nhiều hơn ◦ Công việc và công ty quan trọng hơn các mối quan hệ cá nhân trong kinh doanh
Phỏng theo Geert Hofstede, “Tâm quan trọng của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi và thể chế giữa các quốc gia”, ấn bản thứ 2, 2001, trang 169-170, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.		

Bảng 6.3. Các tác động của chủ nghĩa cá nhân

Khía cạnh văn hóa thứ 3: Tránh né sự không chắc chắn

Khía cạnh văn hóa thứ ba của Hofstede là sự tránh né sự không chắc chắn, mức độ mà mọi người trong xã hội cảm thấy thoải mái với rủi ro, sự không chắc chắn và các tình huống không thể đoán trước. Những người ở các xã hội có mức độ tránh né sự không chắc chắn cao có xu hướng muốn né tránh sự không chắc chắn và không thể đoán trước. Do đó, môi trường làm việc ở những quốc gia như vậy cố gắng cung cấp sự ổn định và chắc chắn thông qua các quy tắc và hướng dẫn rõ ràng. Ngược lại, các xã hội có mức độ tránh né sự không chắc chắn thấp lại dễ chấp nhận rủi ro, thay đổi và những tính huống không thể đoán trước. Ở những quốc gia này, những tình huống rủi ro và mơ hồ hiếm khi khiến họ khó chịu.

Bảng 6.4 trình bày chi tiết về các mức độ tránh né sự không chắc chắn ở 15 quốc gia đã lựa chọn. Chúng tôi thấy rằng các nước Anglo và Scandinavia có mức độ tránh né sự không chắc chắn tương đối thấp hơn. Ngược lại, nhiều quốc gia mới nổi (như Brazil, Mexico và Trung Quốc) có mức độ tránh né sự không chắc chắn từ trung bình đến cao. Những phát hiện như vậy gợi ý rằng các công ty nên điều chỉnh cách tiếp cận của mình để phù hợp với các mức độ tránh né sự không chắc chắn. Ví dụ, ở các quốc gia có mức độ tránh né sự không chắc chắn cao, các nhà quản lý nên đưa ra cấu trúc và trình tự để giảm bớt sự không chắc chắn và mơ hồ cho cấp dưới. Các công ty ở những nền văn hóa này có nhiều quy tắc và thủ tục bằng văn bản cho nhân viên biết chính xác những gì tổ chức mong đợi ở họ. Ngoài ra, các nhà quản lý nên đưa ra định hướng rõ ràng và tường minh cho cấp dưới một cách chính xác những gì họ mong đợi trong công việc. Bằng cách giảm bớt sự mơ hồ, cấp dưới sẽ bớt lo lắng hơn.

Ngược lại, ở những quốc gia có mức độ tránh né sự không chắc chắn thấp, cấp dưới thoải mái với sự mơ hồ hơn nhiều. Do đó, các nhà quản lý có thể trao sự linh hoạt và tự do hơn cho nhân viên. Thiết kế của các tổ chức cũng có ít quy tắc và luật lệ hơn.

Bảng 6.4 cung cấp chi tiết hơn về tác động của việc tránh né sự không chắc chắn trên một số khía cạnh quản lý

Loại hoạt động	Mức độ tránh né sự không chắc chắn thấp	Mức độ tránh né sự không chắc chắn cao
Mối quan hệ với công ty	◦ Ít trung thành với công ty ◦ Thời gian làm việc trung bình ngắn hơn ◦ Thích làm cho các tổ chức nhỏ	◦ Rất trung thành với tổ chức ◦ Gắn bó lâu dài ◦ Thích làm cho các công ty lớn

Đặc điểm của quản lý	◦ Cấp trên lạc quan về tham vọng và khả năng lãnh đạo của cấp dưới ◦ Các nhà quản lý hàng đầu thường tham gia vào chiến lược ◦ Quyền lực của cấp trên dựa trên mối quan hệ và vị trí ◦ Các nhà lãnh đạo chuyển hóa được ưa thích	◦ Cấp trên bi quan về tham vọng của cấp dưới ◦ Các nhà quản lý hàng đầu thường tham gia vào các hoạt động ◦ Quyền lực của cấp trên dựa trên sự kiểm soát những điều không chắc chắn ◦ Ưu tiên các vai trò kiểm soát theo cấp bậc
Tinh thần kinh doanh và đổi mới	◦ Những người đổi mới cảm thấy ít bị ràng buộc bởi các quy tắc ◦ Bệnh vực sự nổi loạn ◦ Chấp nhận sự mơ hồ trong các thủ tục và cấu trúc ◦ Chào đón các cải tiến	◦ Những người đổi mới cảm thấy bị ràng buộc bởi các quy tắc ◦ Bệnh vực lễ phải ◦ Cấu trúc quản lý chuẩn ◦ Cản trở sự cải tiến
Phỏng theo Geert Hofstede, “Tâm quan trọng của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi và thể chế giữa các quốc gia”, ấn bản thứ 2, 2001, trang 169-170, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.		

Bảng 6.4. Các tác động của sự tránh né sự không chắc chắn

Khía cạnh văn hóa thứ 4: Nam tính

Khía cạnh thứ tư và cuối cùng mà chúng tôi xem xét là nam tính, mức độ mà một xã hội nhấn mạnh các phẩm chất truyền thống như thăng tiến và thu nhập. Trong các xã hội nam tính cao, công việc có xu hướng rất quan trọng đối với mọi người, vai trò theo giới tính rõ ràng và công việc được ưu tiên hơn các khía cạnh khác của cuộc sống, chẳng hạn như gia đình và giải trí. Ngoài ra, các xã hội nam tính nhấn mạnh thu nhập và thành tích, và nhân viên có xu hướng làm việc nhiều giờ và có rất ít thời gian nghỉ phép.

Bảng 6.5 cho thấy điểm nam tính của các xã hội được lựa chọn. Như bảng cho thấy, các nền văn hóa Anglo như Hoa Kỳ và Canada có xu hướng nam tính cao. Điều này không có gì ngạc nhiên khi cả Hoa Kỳ và Canada đều có số giờ làm việc thuộc loại cao nhất. Ngược lại, các quốc gia châu Âu Latinh như Pháp và Tây Ban Nha có tỷ lệ nam tính thấp hơn nhiều, thể hiện qua tầm quan trọng của việc giải trí trong các xã hội này. Các nền văn hóa Scandinavia cũng phản ánh nam tính thấp, một đặc điểm phù hợp với sở thích về chất lượng cuộc sống ở những quốc gia như vậy. Chúng tôi cũng thấy rằng nhiều quốc gia mới nổi có mức độ nam tính từ trung bình đến cao

Bảng 6.5 cung cấp thêm một số hiểu biết về tác động của sự khác biệt về mức độ nam tính đối với các vấn đề liên quan đến công việc. Như bạn có thể thấy, các công

ty trong xã hội nam tính cao coi trọng những nhân viên đam mê công việc. Do đó, các công ty đa quốc gia nên khuyến khích nhân viên của họ thông qua việc trả lương và bảo mật. Ngược lại, các cá nhân trong các xã hội nữ tính hơn có xu hướng thích công việc thú vị và nhàn hạ hơn. Các chính sách tạo động lực mạnh mẽ trong các xã hội này nhấn mạnh sự cân bằng giữa công việc và giải trí, và các công ty đa quốc gia trong các xã hội như vậy có xu hướng có các chính sách mạnh mẽ hơn phục vụ cho cả hai giới.

Loại hoạt động	Mức độ nam tính cao	Mức độ nam tính thấp
Mối quan hệ với công việc	◦ Sống để làm việc ◦ Ưu tiên trả lương cao ◦ Người lao động tìm kiếm sự an toàn, công việc thú vị và được trả lương tốt.	◦ Làm việc để sống ◦ Ưu tiên số giờ làm việc thấp ◦ Người lao động mong muốn điều kiện làm việc và các mối quan hệ trong công việc tốt hơn
Đặc điểm của quản lý	◦ Các nhà quản lý được coi là anh hùng văn hóa ◦ Các nhà quản lý thành công chủ yếu thể hiện các đặc điểm nam giới ◦ Các nhà quản lý cần phải cạnh tranh, vững vàng, năng nổ, quyết đoán và rất tham vọng ◦ Ít phụ nữ làm quản lý ◦ Các quản lý cùng gia đình chuyển đến nơi ở mới vì lý do nghề nghiệp	◦ Người quản lý là nhân viên như những người khác ◦ Các nhà quản lý thành công sở hữu cả đặc điểm nam và nữ ◦ Các nhà quản lý có tham vọng nghề nghiệp khá khiêm tốn ◦ Nhiều phụ nữ nắm các vị trí quản lý ◦ Các nhà quản lý cùng gia đình ít chuyển đến nơi ở mới vì lý do nghề nghiệp
Các vấn đề khác	◦ Khoảng cách lương lớn giữa các giới tính ◦ Người xin việc đánh giá quá cao khả năng của mình ◦ Số lần nghỉ phép do ốm đau thấp ◦ Thích các công ty lớn hơn ◦ Xung đột được giải quyết thông qua đấu tranh để có một bên chiến thắng	◦ Khoảng cách lương thấp giữa cấp trên và cấp dưới ◦ Các nhà quản lý cảm thấy được trả lương thỏa đáng và hài lòng ◦ Nghỉ phép vì ốm đau cao hơn ◦ Thích các tổ chức nhỏ ◦ Xung đột được giải quyết thông qua thỏa hiệp và thương lượng
Phòng theo Geert Hofstede, "Tâm quan trọng của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi và thể chế giữa các quốc gia", ấn bản thứ 2, 2001, trang 318, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.		

Bảng 6.5. Các tác động của sự tránh né sự không chắc chắn

Một trong những chủ đề cơ bản của nghiên cứu đa văn hóa là các quốc gia có xu hướng tập hợp xung quanh các khía cạnh văn hóa. Ví dụ, chúng tôi đã thấy các nền văn hóa Anglo, các nền văn hóa Mỹ Latinh và các nước thuộc nền văn hóa Scandinavia có xu hướng chia sẻ các đặc điểm văn hóa tương tự như thế nào. Việc phân loại như vậy rất hữu ích vì chúng giúp các nhà quản lý đơn giản hóa thế giới tổ chức của họ.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả cách tiếp cận của Hofstede để xác định văn hóa quốc gia.
2. Mô tả khoảng cách quyền lực và tác động của nó đối với các nhà quản lý trong bối cảnh văn hóa.
3. Mô tả chủ nghĩa cá nhân so với chủ nghĩa tập thể và những tác động của nó đối với các nhà quản lý trong bối cảnh văn hóa.
4. Mô tả sự tránh né sự không chắc chắn và tác động của nó đối với các nhà quản lý trong bối cảnh văn hóa.

6.3. Mô hình GLOBE

Các khu vực trên thế giới được phân loại như thế nào bằng cách sử dụng mô hình GLOBE, và cách phân loại này nâng cao hiểu biết về sự lãnh đạo liên văn hóa như thế nào?

GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Lãnh đạo toàn cầu và Hiệu quả hành vi tổ chức) là một khung văn hóa quan trọng thứ hai bên cạnh Hofstede. GLOBE cung cấp cho các nhà quản lý một lăng kính bổ sung mà qua đó họ có thể hiểu rõ hơn về cách thức hoạt động hiệu quả trong môi trường quốc tế. Trong khi khung văn hóa Hofstede được phát triển vào những năm 1960, thì **mô hình GLOBE được phát triển vào những năm 1990** là một nỗ lực gần đây hơn để hiểu các khía cạnh văn hóa. Mô hình GLOBE có sự tham gia của 170 nhà nghiên cứu từ hơn 60 quốc gia, họ đã thu thập dữ liệu về 17.000 nhà quản lý từ 62 quốc gia trên thế giới.

Tương tự như Hofstede, các nhà nghiên cứu GLOBE đã khám phá ra chín khía cạnh văn hóa. Tuy nhiên, phát triển công việc của họ dựa trên các chiều văn hóa của Hofstede, không có gì đáng ngạc nhiên khi lưu ý rằng năm trong số các chiều văn hóa này tương tự như những chiều đã được Hofstede phát hiện, đó là 1) né tránh bất trắc, 2) khoảng cách quyền lực, 3) định hướng tương lai (mức độ mà xã hội coi trọng sự dài hạn) 4) định hướng quyết đoán (nam tính), 5) chủ nghĩa quân bình về giới (nữ tính), 6) thiết chế và 7) chủ nghĩa tập thể xã hội (tương tự như chủ nghĩa cá nhân/chủ nghĩa tập thể). Hai chiều văn hóa duy nhất phát sinh từ mô hình GLOBE là **định hướng hiệu suất** (mức độ xã hội nhấn mạnh đến hiệu suất và thành tích) và **định hướng nhân đạo** (mức độ xã hội coi trọng sự công bằng, lòng vị tha, và sự quan tâm).

Tương tự như Hofstede, những nhà nghiên cứu GLOBE đã phân loại các quốc gia thành **các cụm (cluster)** quốc gia có đặc điểm văn hóa tương tự. Việc phân loại này cung cấp một cách thuận tiện để tóm tắt thông tin văn hóa cho một số lượng lớn các quốc gia và đơn giản hóa nhiệm vụ của nhà quản trị quốc tế đang cố gắng quản lý hiệu quả ở các quốc gia trong cụm. Bởi vì các cụm bao gồm những xã hội có cấu trúc văn hóa tương tự, nên có thể thực hiện các thích ứng văn hóa tương tự. Mặc dù nghiên cứu GLOBE đã xác định được 10 cụm, nhưng chúng ta sẽ chỉ thảo luận về 7 cụm phù hợp nhất với các nhà quản trị quốc tế: cụm Anglo, cụm Châu Á Nho giáo, cụm Châu Âu Đức-mạnh, cụm Mỹ La-tinh, cụm Bắc Âu, cụm Trung Đông, và cụm cận Sahara. **Bảng 6.6** cho thấy các cụm khác nhau này và các quốc gia trong mỗi cụm.

Anglo	Châu Á Nho giáo	Châu Âu Đức- mạnh	Mỹ La-tinh	Bắc Âu	Trung Đông	Châu Phi cận Sahara
Dựa theo Dorfman, P., Paul J. Hanges và FC Brodbeck. 2004. “ <i>Lãnh đạo và sự biến đổi văn hóa: Việc xác định các năng lực lãnh đạo được chứng thực về mặt văn hóa.</i> ” Trong RJ House, PJ Hanges, M. Javidan, PW Dorfman và V. Gupta, eds. <i>Văn hóa, Lãnh đạo và Tổ chức</i> . Thousand Oaks, CA: Nhà xuất bản Sage, 669–720.						
Úc Canada Ireland New Zealand Nam Phi (da trắng) Vương quốc Anh Hoa Kỳ	Trung Quốc Hong Kong Nhật Bản Singapore Nam Triều Tiên Đài loan	Áo Thụy sĩ nước Hà Lan Đức	Argentina Bolivia Brazil Colombia Costa Rica El Salvador Guatemala Mexico Venezuela	Đan mạch Phần Lan Thụy Điển	Qatar Maroc Thổ Nhĩ Kỳ Ai cập Kuwait	Namibia Nigeria Nam Phi (Da đen) Zambia Zimbabwe

Bảng 6.6. Cụm quốc gia

Để so sánh cách các cụm khác nhau đánh giá những hình thức lãnh đạo khác nhau như thế nào, các nhà nghiên cứu GLOBE đã xem xét sáu phong cách lãnh đạo:

- Lãnh đạo bằng giá trị (mức độ mà nhà lãnh đạo có thể truyền cảm hứng và động lực cho người khác)
- Lãnh đạo hướng đội nhóm (mức độ mà nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy một đội hoạt động chất lượng cao),
- Lãnh đạo tham gia (mức độ mà các nhà lãnh đạo lôi kéo những người khác

tham gia vào việc ra quyết định)

- Lãnh đạo hướng con người (mức độ mà nhà lãnh đạo thể hiện lòng trắc ẩn và độ lượng)
- Lãnh đạo tự chủ (mức độ mà nhà lãnh đạo phản ánh sự lãnh đạo độc lập và theo chủ nghĩa cá nhân)
- Lãnh đạo tự vệ (mức độ mà nhà lãnh đạo tự cho mình là trung tâm và sử dụng cách tiếp cận giữ thể diện)

Bảng 6.7 cho thấy các cụm khác nhau xếp hạng các kiểu lãnh đạo này như thế nào.

Cụm quốc gia							
Phong cách lãnh đạo	Anglo	Châu Á Nho giáo	Châu Âu Giéc-manh	Mỹ La-tinh	Trung Đông	Bắc Âu	Châu Phi cận Sahara
Dựa theo Dorfman, P., Paul J. Hanges và FC Brodbeck. 2004. <i>“Lãnh đạo và sự biến đổi văn hóa: Việc xác định các năng lực lãnh đạo được chứng thực về mặt văn hóa.”</i> Trong RJ House, PJ Hanges, M. Javidan, PW Dorfman và V. Gupta, eds. <i>Văn hóa, Lãnh đạo và Tổ chức</i> . Thousand Oaks, CA: Nhà xuất bản Sage, 669–720.							
Có sức lôi cuốn	Cao	Vừa phải	Cao	Cao	Thấp	Cao	Vừa phải
Định hướng đội nhóm	Vừa phải	Trung bình khá	Trung bình / Thấp	Cao	Thấp	Vừa phải	Vừa phải
Tham gia	Cao	Thấp	Cao	Vừa phải	Thấp	Cao	Cao
Định hướng nhân đạo	Cao	Trung bình khá	Vừa phải	Vừa phải	Vừa phải	Thấp	Vừa phải
Tự chủ	Vừa phải	Vừa phải	Cao	Thấp	Vừa phải	Vừa phải	Thấp
Tự bảo vệ	Thấp	Cao	Thấp	Trung bình khá	Cao	Thấp	Vừa phải

Bảng 6.7. Cụm quốc gia và phong cách lãnh đạo ưa thích

Bảng 6.7 cung cấp những hiểu biết sâu sắc hơn để thấy được sự khác biệt về văn hóa ảnh hưởng như thế nào đến sở thích đối với phong cách lãnh đạo.⁹ Ví dụ, hãy xem xét nhóm Bắc Âu, bao gồm các nước Scandinavia như Đan Mạch, Phần Lan và Thụy Điển. Những quốc gia này về văn hóa đánh giá mức độ nam tính thấp, mức độ quyền lực thấp, và chủ nghĩa cá nhân cao. Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi thấy rằng các cá nhân trong những xã hội như vậy thích những nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn hơn và những người thể hiện xu hướng lãnh đạo có sự tham gia. Phong cách ít được ưa thích nhất đối với nhóm này là nhà lãnh đạo tự bảo vệ, đại diện cho các nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân hơn.

Các quốc gia trong cụm Mỹ Latinh (bao gồm một số thị trường mới nổi như Argentina, Mexico và Brazil) có xu hướng tập thể hơn, có khoảng cách quyền lực cao, và xu hướng tránh né tình trạng bất ổn cao. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi những nhà lãnh đạo thành công trong cụm này là những người đưa ra quyết định tập thể, đối xử với cấp dưới với sự trang trọng, và thể hiện sự lôi cuốn.

Các quốc gia trong cụm Trung Đông (bao gồm các quốc gia như Ai Cập, Ma-rốc, và Thổ Nhĩ Kỳ) có xu hướng ghi điểm cao về tính né tránh bất trắc, cao về chủ nghĩa tập thể, và trung bình về khoảng cách quyền lực. Kết quả là, do tính né tránh bất trắc ở mức cao, cấp dưới thường miễn cưỡng đưa ra các quyết định có liên quan đến rủi ro, do đó giải thích được việc xếp hạng cao cho kiểu phong cách lãnh đạo tự chủ. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi cụm Trung Đông thích các nhà lãnh đạo ít tham gia hơn. Hơn nữa, phong cách lãnh đạo ưa thích trong nhóm này hành xử theo cách thức tập thể và cố gắng duy trì sự hài hòa vì chủ nghĩa tập thể ở mức độ cao.

Mặc dù có sự khác biệt về văn hóa giữa các cụm, nhưng điều quan trọng là phải thấy rằng các cụm có một số điểm tương đồng. Ví dụ, phong cách lãnh đạo lôi cuốn được ưa thích ở tất cả các nhóm ngoại trừ cụm Trung Đông. Ngoài ra, **Bảng 6.8** cho thấy rằng phong cách lãnh đạo theo định hướng nhân đạo được ưa thích ở tất cả trừ nhóm Bắc Âu.

Ngược lại, phong cách lãnh đạo dựa trên khuynh hướng chủ nghĩa cá nhân, chẳng hạn như kiểu tự chủ và kiểu tự bảo vệ, có xu hướng ít được ưa thích nhất.

Dựa theo Den Hartog, Deanne N., Robert J. House, Paul J. Hanges, Peter W. Dorfman, S. Antonio Ruiz-Quintana, và 170 cộng sự. 1999. “ <i>Các lý thuyết lãnh đạo tiềm ẩn có tính khái quát về văn hóa và liên văn hóa: Các thuộc tính của lãnh đạo có sức lôi cuốn/biến đổi có được công nhận rộng rãi không?</i> ” <i>Lãnh đạo hàng quý</i> , 10, 219–256.	
Những đặc điểm và hành vi được đánh giá tích cực trên toàn thế giới	
Đáng tin cậy	Có căn cứ
Thông minh	Công bằng
Thật thà	Quyết đoán
Các kế hoạch phía trước	Người mặc cả hiệu quả

Khuyến khích	Người giải quyết vấn đề đôi bên cùng có lợi
Tích cực	Quản trị viên lành nghề
Năng động	Người giao tiếp
Người tạo động lực	Nắm được tin tức
Người xây dựng niềm tin	Người xây dựng đội
Những đặc điểm và hành vi bị đánh giá tiêu cực trên toàn thế giới	
Đơn độc	Vị kỷ-trung tâm (egocentric)
Phản xã hội	Tàn nhẫn
Không hợp tác	Độc tài
Không minh bạch	

Bảng 6.8. Những đặc điểm và hành vi được đánh giá tích cực và tiêu cực

Nhóm nghiên cứu thuộc mô hình GLOBE cũng nhận thấy rằng một số đặc điểm, chẳng hạn như trung thực, đáng tin cậy, tích cực và năng động, được nhìn nhận tích cực trên toàn thế giới và được tán thành bất kể văn hóa quốc gia. Tương tự như vậy, các hành vi lãnh đạo như là một người cô độc, ích kỷ, và độc tài đã bị tất cả các nhóm nhìn nhận dưới góc độ tiêu cực. [Bảng 6.8](#) cho thấy những đặc điểm nào được xem là tích cực và những đặc điểm nào được xem là tiêu cực bởi các nhóm khác nhau.

Tóm tắt

Trong phần này, chúng ta đã tìm hiểu về các công cụ khác nhau mà các nhà quản lý có thể sử dụng để hiểu và chuẩn bị cho sự khác biệt giữa các quốc gia và cách chúng tác động đến hành vi của nhân viên trong các tập đoàn đa quốc gia. Chúng tôi cũng thấy rằng có nhiều điểm tương đồng giữa các nền văn hóa. Tuy nhiên, chỉ dựa vào các khuôn khổ như vậy để hiểu một nền văn hóa có thể gây hiểu lầm. Trong phần tiếp theo, chúng ta thảo luận về một số nguy cơ của khuôn mẫu văn hóa, và xem xét sự cần thiết phải thận trọng và tính đến sự tương tác giữa văn hóa của một quốc gia và các thiết chế xã hội của quốc gia đó.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả cách những nhà quản lý có thể sử dụng các công cụ GLOBE để chuẩn bị cho những tình huống xuyên quốc gia.
2. Điểm giống và khác nhau giữa các nhóm?

QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

Đàm phán ở Malaysia và Trung Quốc

Bạn là một ngôi sao đang lên trong công ty và Giám đốc điều hành của bạn yêu cầu bạn chấp nhận một nhiệm vụ thú vị và đầy hứa hẹn ở Malaysia và Trung Quốc, trong thời gian đó bạn sẽ gặp gỡ đại diện của các công ty liên kết thành viên địa phương của công ty bạn. Ở Malaysia, bạn được giới thiệu với các nhân viên công ty tại một buổi lễ hào nhoáng. Bạn biết Roger - hiện đang là giám đốc điều hành của công ty liên kết thành viên và bạn đã có một khoảng thời gian tuyệt vời để giao lưu với anh ấy. Bạn thậm chí quyết định thể hiện sự yêu mến của mình dành cho anh ấy bằng cách gọi anh ấy là “Rog.” Tuy nhiên, sau đó bạn nhận ra rằng tên người chủ bữa tiệc của bạn thực sự là Rajah.

Sau chuyến đi đến Malaysia, bạn đến Trung Quốc. Bạn được chào đón một cách xa hoa bởi các nhân viên của công ty liên kết thành viên địa phương và được mời đến một số bữa ăn quan trọng. Trong vài ngày tới, bạn dường như chủ yếu dành thời gian cho bữa trưa hoặc bữa tối. Bất cứ khi nào bạn cố gắng thảo luận về các chi tiết cụ thể về sản phẩm của mình, bạn sẽ thấy rằng thân chủ của bạn quan tâm đến việc ăn uống hơn. Bạn cố gắng cung cấp cho các thân chủ của mình những hợp đồng mà công ty của bạn đã soạn thảo, nhưng bạn không thành công.

Bất chấp những hạn chế về kết quả của bạn, bạn trở về nhà với cảm giác mạnh mẽ về những nỗ lực của mình. Tuy nhiên, Giám đốc điều hành của bạn sẽ sớm yêu cầu gặp bạn. Trong cuộc họp, bà ấy đề cập rằng cả công ty Malaysia và công ty Trung Quốc đều không quan tâm đến việc kinh doanh thêm với công ty của bạn. Trên thực tế, cả hai công ty đều quyết định đi cùng với các đối thủ cạnh tranh. Giám đốc điều hành muốn biết điều gì đã xảy ra, và bạn cần tìm hiểu điều gì đã xảy ra.

Câu hỏi thảo luận

1. Thảo luận về vị trí của Hoa Kỳ, Malaysia, và Trung Quốc dựa trên các chiều văn hóa của Hofstede.
2. Những khác biệt trên có ý nghĩa gì đối với cách thức tiến hành kinh doanh ở Malaysia và Trung Quốc?
3. Làm thế nào những khác biệt văn hóa này có thể giải thích Vì sao bạn không thành công? Bạn nên làm gì khác đi?

6.4. Khuôn mẫu văn hóa và thiết chế xã hội

Vì sao sự hiểu biết về khuôn mẫu văn hóa lại quan trọng và người học có thể làm gì để chuẩn bị cho sự khuôn mẫu văn hóa bằng cách nhìn vào các thiết chế xã hội?

Các phần trên đã cung cấp cho bạn một số hiểu biết sâu sắc về sự khác biệt văn hóa. Tuy nhiên, bất chấp những quan sát này, các nhà nghiên cứu văn hóa thường tìm thấy những ví dụ mà thực tế văn hóa không nhất thiết phải nằm gọn hoặc hoàn toàn tương thích với các phạm trù do những mô hình đề xuất. Ví dụ, hãy xem xét

trường hợp các nhà quản lý Mỹ có xu hướng tự cho mình là người rất dân chủ, và thường sẽ yêu cầu cấp dưới xưng hô bằng tên của họ. Các nhà quản lý người Mỹ cũng sẽ khuyến khích cấp dưới chia sẻ quan điểm của nhân viên cấp dưới về những vấn đề liên quan đến công việc. Ngược lại, các nhà quản lý Nhật Bản thường bị coi là chuyên quyền và các quyết định được điều khiển bởi những người ở cấp cao nhất. Hàm ý của những định kiến kiểu như vậy cho thấy rằng các nhà quản lý Mỹ có nhiều khả năng đưa ra các quyết định phản ánh quan điểm quân bình trong việc kết hợp các quan điểm của cấp dưới. Ngược lại, các nhà quản lý Nhật Bản được cho là sẽ tự mình đưa ra quyết định, với rất ít ý kiến đóng góp của cấp dưới. Kết quả là, khi các đội Mỹ và đội Nhật Bản làm việc cùng nhau, thường có sự rối loạn. Sự rối loạn như vậy bắt nguồn từ nhận xét rằng mặc dù các nhà quản lý Mỹ có xu hướng bị coi là theo chủ nghĩa quân bình, nhưng trên thực tế thì không, và các quyết định thường được đưa ra một cách đơn phương bởi những người ở cấp cao nhất. Đồng thời, các nhà quản lý Nhật Bản có xu hướng thích các quyết định dựa trên sự đồng thuận mặc dù họ bị coi là chuyên quyền.

Theo bản phân tích chi tiết của Erin Meyer, giáo sư tại INSEAD,¹⁰ những định kiến như trên thường là nguyên nhân gây xích mích khi các đội Mỹ và đội Nhật Bản làm việc cùng nhau. Sự rối loạn như vậy thường xảy ra bởi vì các nhà quản lý Mỹ tin rằng các nhà quản lý Nhật Bản có thẩm quyền quyết định vì định kiến về tính chuyên quyền của văn hóa Nhật Bản. Một ví dụ điển hình cho tính xung đột khi Suntory, một nhà máy sản xuất rượu whisky Nhật Bản, trở thành đơn vị nắm giữ phần lớn Jim Beam, một nhà máy sản xuất rượu bourbon của Mỹ. Khi phải đưa ra một quyết định quan trọng, một viên quản lý Jim Beam đã đến Nhật Bản để trình bày đề xuất với một người quản lý Nhật Bản, nghĩ rằng người quản lý tại đây sẽ có thẩm quyền để đưa ra quyết định. Tuy nhiên, viên quản lý Jim Beam nhận thấy rằng người quản lý Nhật Bản đó không thể có bất kỳ tác động nào trong cuộc họp vì một quyết định đã được đưa ra bởi sự đồng thuận của tập thể.

Trường hợp trên cho thấy một ví dụ về **ngịch lý văn hóa**, trong đó những nhận thức từ sự hiểu biết về văn hóa có thể không nhất thiết phải trùng khớp với thực tế.¹¹ Vì sao các nhà quản lý Nhật Bản, những người thường bị coi là chuyên quyền, lại dành thời gian để đưa ra quyết định bởi sự đồng thuận? Một ví dụ khác về nghịch lý văn hóa, người Nhật có xu hướng chịu đựng tình trạng bất ổn thấp vì tính né tránh bất trắc cao, tuy nhiên họ thường sẽ có những hợp đồng mà trong đó chứa đựng tính mơ hồ đáng kể. Ngược lại, người Mỹ, những người thoải mái hơn nhiều với sự bất trắc, lại viết các hợp đồng rất rõ ràng.

Nếu một người học về quản lý hoặc một nhà quản trị quốc tế không đánh giá cao tầm quan trọng của những nghịch lý văn hóa, họ có thể tham gia vào quá trình tạo nên khuôn mẫu văn hóa. Khuôn mẫu văn hóa xảy ra khi người ta cho rằng tất cả mọi người trong một nền văn hóa đều hành động, suy nghĩ, và cư xử theo cùng một cách. Mặc dù các nền văn hóa quốc gia có thể cung cấp một lăng kính để có được những hiểu biết sâu sắc về một quốc gia, nhưng những khái quát rộng có thể không nhất thiết hữu ích. Trong những trường hợp như vậy, sẽ khôn ngoan hơn nhiều nếu phải thận trọng và hiểu rằng có sự khác biệt đáng kể giữa những người trong một nền văn hóa.

Vai trò của các thiết chế xã hội trong quản trị quốc tế

Nghiên cứu gần đây xem xét công trình của Hofstede cung cấp một số bằng chứng về sự cần thiết phải thận trọng khi sử dụng văn hóa như nguồn hiểu biết duy nhất về xã hội. Các nhà nghiên cứu đã kiểm tra giả định đang diễn ra rằng tất cả cư dân của một quốc gia nhất định sẽ hành xử theo các chuẩn mực văn hóa rộng rãi, và nhận thấy rằng 80% sự khác biệt trong các giá trị văn hóa thực sự *nằm bên trong* các quốc gia. Nói cách khác, giả định rằng những người giữa các quốc gia khác nhau nhiều hơn những người trong cùng một quốc gia có thể không chính xác. Các nhà nghiên cứu thực sự phát hiện ra rằng các yếu tố văn hóa khác liên quan đến nghề nghiệp của người dân hoặc sự giàu có của quốc gia cũng đóng một vai trò quan trọng. Những phát hiện này cho thấy các yếu tố khác ngoài văn hóa quốc gia cần được xem xét. Một trong những yếu tố này là thiết chế xã hội của một quốc gia.

Một **thiết chế xã hội** là “một tổ hợp các vị trí, vai trò, chuẩn mực, và giá trị được quy định trong các loại cấu trúc xã hội cụ thể, và tổ chức các mô hình nguồn nhân lực tương đối ổn định đối với các vấn đề cơ bản trong đó... duy trì các cấu trúc xã hội khả thi trong một môi trường nhất định.”¹³ Nói cách khác, như bạn thấy bên dưới, các thiết chế xã hội như giáo dục và mức độ bất bình đẳng xã hội có tác động đến cách các cá nhân trong xã hội hành xử.

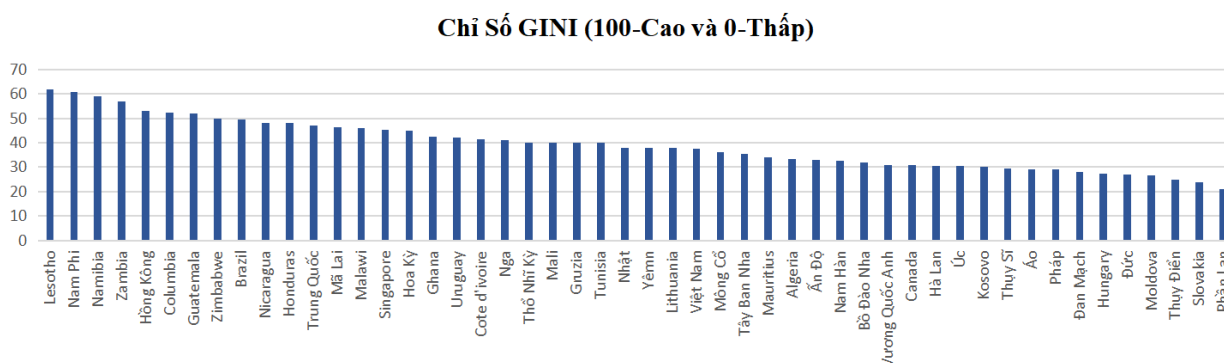
Tương tự như các nền văn hóa quốc gia, các thiết chế xã hội có tác động mạnh mẽ đến cách mọi người suy nghĩ, hành động, và cư xử. Mặc dù có nhiều thiết chế xã hội ở bất kỳ quốc gia hoặc nền văn hóa nhất định nào, chúng tôi chỉ giới hạn trong ba thiết chế phù hợp nhất tại nơi làm việc: phân tầng xã hội, trình độ học vấn, và tôn giáo.

Sự phân tầng xã hội

Phân tầng xã hội đề cập đến mức độ mà “các lợi ích xã hội được phân phối không đồng đều và các kiểu mẫu đó... là vĩnh viễn trong cuộc sống.”¹⁴ Những lợi ích xã hội này bao gồm của cải và phân phối thu nhập. Thông qua trường học và sự nuôi dạy của cha mẹ, trẻ em được dạy để chấp nhận sự bất bình đẳng như vậy, và theo thời gian, nó trở thành một thực tế được thiết lập vững chắc, được coi là đương nhiên của cuộc sống. Bởi vì mức độ phân tầng xã hội trong một quốc gia ảnh hưởng đến cách nhìn nhận các yếu tố công việc, điều quan trọng là các nhà quản lý phải hiểu được mức độ phân tầng xã hội của một quốc gia.

Nghiên cứu hiện tại cho thấy mức độ phân tầng xã hội thường dẫn đến những xã hội nơi mà chỉ một số ít người có đặc quyền mới được tiếp cận với những công việc có lợi thế liên quan đến việc làm, chẳng hạn như khả năng làm những công việc lý tưởng có thể góp phần vào sự phát triển cá nhân hoặc có thể không được giám sát chặt chẽ. Ở những quốc gia có mức độ phân tầng xã hội cao, nhân viên có thể không có cái nhìn tích cực về công việc. Nghiên cứu tương tự cũng chỉ ra rằng nhân viên ở các quốc gia có mức độ bất bình đẳng xã hội cao thường có mức độ gắn bó với công việc của họ thấp hơn. Do đó, điều quan trọng đối với các nhà quản lý đa quốc gia là phải hiểu thái độ của nhân viên đối với công việc trong xã hội mà công ty hoạt động. Hình 6.5 cho thấy mức độ bất bình đẳng xã hội trên toàn thế giới được thể hiện bằng chỉ số GINI, đo lường mức độ thu nhập được phân phối không đồng đều trong một quốc gia. Các quốc gia như Nam Phi, Lesotho, Namibia, Hồng Kông, và Colombia có một vài chỉ số GINI cao nhất, cho thấy sự bất bình đẳng xã hội lớn ở

những quốc gia này. Ngược lại, các nước như Phần Lan, Moldova, và Đức có mức độ bất bình đẳng xã hội thấp nhất. Người học về quản trị quốc tế có thể sử dụng các chỉ số này để đạt thêm một mức độ hiểu biết khác ở bất kỳ xã hội nào.



Hình 6.5 Mức độ bất bình đẳng xã hội dựa trên CIA World Factbook - <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>

Giáo dục

Một thiết chế xã hội thứ hai là giáo dục, các trải nghiệm xã hội hóa chuẩn bị cho những cá nhân hành động trong xã hội. Giáo dục đóng một vai trò quan trọng trong việc xã hội hóa những cá nhân thành các chuẩn mực mong đợi trong xã hội của họ. Một trong những cách thức quan trọng mà những quốc gia khác nhau là dựa vào trình độ giáo dục. Ở một số quốc gia, chẳng hạn như Hoa Kỳ và các nước Tây Âu, hầu hết các thành viên trong xã hội đều có thể tiếp cận giáo dục. Tuy nhiên, trong các xã hội khác, chẳng hạn như nhiều xã hội ở Tây Phi, Nam Á và Mỹ Latinh, giáo dục có thể mang tính tinh hoa hơn nhiều và không dễ tiếp cận với các thành viên trong dân chúng.

Giáo dục ảnh hưởng đến nơi làm việc như thế nào? Nghiên cứu cho thấy giáo dục có tác động đến nhiều khía cạnh của công việc, bao gồm sự gắn bó của nhân viên với công việc và vai trò giới. Ví dụ, trong một nghiên cứu trên 30.270 cá nhân đến từ 26 quốc gia, các phát hiện cho thấy rằng giáo dục càng dễ tiếp cận thì mọi người càng ít gắn bó với công việc. Các nhà nghiên cứu cho rằng càng nhiều cá nhân được tiếp cận với giáo dục, thì họ càng có nhiều khả năng để cảm thấy hài lòng trong cuộc sống và tầm quan trọng của công việc đóng vai trò bị giảm đi. Ngược lại, nơi giáo dục ít được tiếp cận, các cá nhân phải dựa vào công việc của họ để đạt được phần thưởng mong muốn.

Một nghiên cứu khác cho thấy giáo dục cũng ảnh hưởng đến cách các nhà quản lý nhìn nhận vai trò giới.¹⁶ Xem xét một mẫu gồm hơn 1.500 nhà quản lý ở 19 quốc gia, nghiên cứu cho thấy khả năng tiếp cận giáo dục nhiều hơn ảnh hưởng đến nhận thức của các nhà quản lý về vai trò giới. Cụ thể, trong các xã hội được tiếp cận nhiều hơn với giáo dục, các nhà quản lý có quan điểm ít mang tính truyền thống hơn về vai trò của phụ nữ trong xã hội, và do đó có quan điểm cởi mở hơn về phụ nữ tại nơi làm việc.

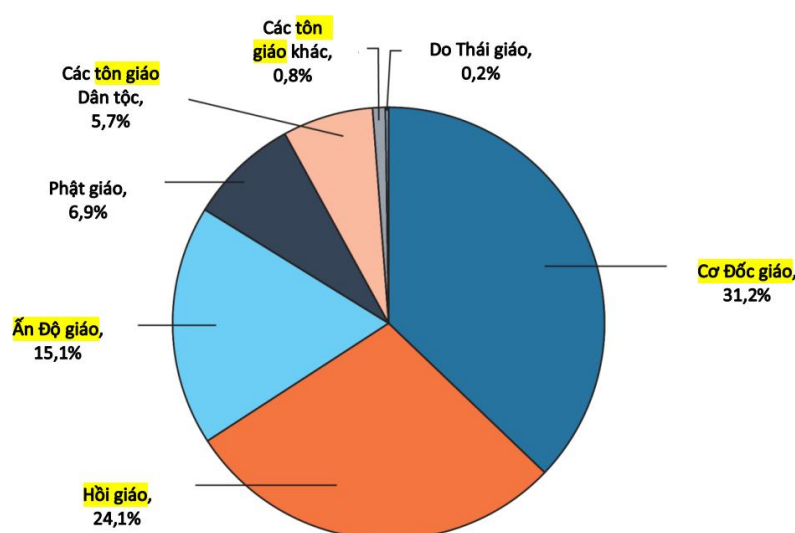
Những phát hiện trên cũng chỉ ra tầm quan trọng của giáo dục như một ảnh hưởng trong xã hội. Các xã hội và cá nhân có mức độ tiếp cận giáo dục tương tự nhau có thể cư xử giống nhau hơn bất kể sự khác biệt về văn hóa. Do đó, các nhà quản trị

quốc tế sắc sảo được khuyến nên cân nhắc những vấn đề như vậy khi quản lý các hoạt động quốc tế.

Tôn giáo

Thiết chế xã hội cuối cùng mà chúng ta xem xét là tôn giáo, một tập hợp các niềm tin, hoạt động, và định chế được chia sẻ dựa trên niềm tin vào các lực lượng siêu nhiên.¹⁷ Tôn giáo đã luôn luôn và tiếp tục là một khía cạnh cực kỳ quan trọng của môi trường kinh doanh quốc tế. Hầu hết các quốc gia đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ về sự phổ biến của các tôn giáo. Ví dụ, Hồi giáo tiếp tục thu hút được những tín đồ mới ở nhiều nơi trên thế giới. Tương tự, sự phát triển vượt bậc của đạo Tin lành ở Mỹ Latinh và vai trò bền vững của đạo Hindu trong xã hội Ấn Độ đều cho thấy rằng tôn giáo có ảnh hưởng đáng kể đến các thành viên xã hội cũng như đến các doanh nghiệp mà những thành viên xã hội hoạt động trong đó.

Trong phần này, trước tiên chúng ta xem xét các loại hình tôn giáo chính trên thế giới.¹⁸ **Hình 6.6** cho thấy Cơ Đốc giáo vẫn là tôn giáo thống trị thế giới, chiếm khoảng 31% dân số thế giới (hay 2,3 tỉ trong số 7,3 tỉ cá nhân trên thế giới). Các tín đồ Hồi giáo theo sau, chiếm 24,1% dân số thế giới, tiếp đến là người theo Ấn Độ giáo (15,1%). Một tôn giáo quan trọng khác là đạo Phật, được 6,9% dân số thế giới tu tập. Cuối cùng, Do Thái giáo được tín ngưỡng chỉ bởi 0,2% dân số thế giới.



Hình 6.6 Các tôn giáo trên thế giới dựa theo nghiên cứu của Pew:

[http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worlds-largest-reliranty-group-but-they-are-declines-in -Châu Âu/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worlds-largest-reliranty-group-but-they-are-declines-in-Châu Âu/)

Do Cơ Đốc giáo, Hồi giáo, và Ấn Độ giáo đại diện cho khoảng 70% dân số thế giới, chúng ta sẽ xem xét mô tả ngắn gọn về từng tôn giáo này và tác động của chúng đối với nơi làm việc.¹⁹

Cơ Đốc giáo

Cơ Đốc giáo là một đức tin dựa trên cuộc đời, sự dạy dỗ, cái chết, và sự phục sinh của Chúa Giê-su. Những người theo Cơ đốc giáo đều có chung niềm tin rằng Chúa Giê-su là hóa thân của Đức Chúa Trời, Đáng được sai đến để tẩy sạch tội lỗi của nhân loại. Chúa Giê-su thường được liên tưởng đến khả năng con người kết nối với Đức Chúa Trời thông qua việc sám hối, thú nhận tội lỗi, kỷ luật bản thân, và thanh tẩy.

Cơ Đốc giáo có những ảnh hưởng mạnh mẽ đến nơi làm việc. Ví dụ, tác động của đạo Tin lành, một nhánh của Cơ Đốc giáo, đối với sự phát triển của chủ nghĩa tư bản được coi là bằng chứng về mối liên hệ giữa tôn giáo và cấu trúc kinh tế của xã hội. Thông qua đạo Tin lành, sự giàu có và chăm chỉ là để làm vinh hiển Đức Chúa Trời. Do đó, sự nhấn mạnh này cho phép tập trung vào các mục tiêu gắn liền với phát triển kinh tế và tích lũy của cải. Niềm tin này giải thích phần lớn sự phát triển bền vững của chủ nghĩa tư bản trong các xã hội Tin lành phương Tây.

Các học giả nghiên cứu công tác quản trị quốc tế thừa nhận rằng Cơ Đốc giáo nói chung ủng hộ kinh doanh và sự giàu có, và do đó, các công ty đa quốc gia nằm ở những đất nước nơi đa số người dân theo đạo Cơ Đốc phải đối mặt với một môi trường mà ở đó công việc và tích lũy của cải được tôn vinh. Ngoài ra, nghiên cứu gần đây cũng cho thấy rằng Cơ Đốc giáo thậm chí còn ảnh hưởng đến mức độ khởi nghiệp trong xã hội.²⁰ Trong nghiên cứu đó, các nhà nghiên cứu đã kiểm tra dữ liệu từ một mẫu gồm 9.266 cá nhân từ 27 quốc gia chủ yếu theo đạo Thiên chúa. Nghiên cứu đã xem xét tác động của các biểu hiện khác nhau của Cơ Đốc giáo đối với tinh thần kinh doanh và nhận thấy rằng Cơ Đốc giáo khuyến khích tinh thần kinh doanh, đặc biệt là trong các xã hội được đặc trưng bởi đầu tư tri thức mạnh mẽ vào nghiên cứu và phát triển. Nghiên cứu này cung cấp thêm bằng chứng rằng Cơ Đốc giáo hỗ trợ phát triển kinh tế.

Hồi giáo

Bản chất của **Hồi giáo**, tôn giáo lớn thứ hai trong số các tôn giáo trên thế giới, được mô tả trong Kinh Qur'an là sự phục tùng ý chí của Allah (Chúa trời). Tôn giáo này có những tín đồ chủ yếu ở Châu Phi, Trung Đông, Trung Quốc, Malaysia, và Viễn Đông nhưng đang phát triển nhanh chóng ở nhiều quốc gia, đặc biệt là ở Châu Âu. Những bằng chứng hiện tại cho thấy rằng các xã hội Hồi giáo nói chung ủng hộ việc làm và tích lũy tài sản cũng như tinh thần kinh doanh. Tuy nhiên, có một số nguyên tắc Hồi giáo mà các công ty đa quốc gia phải tuân thủ nếu họ muốn thành công ở các quốc gia nơi tôn giáo chủ yếu là Hồi giáo.

Xã hội Hồi giáo bị ảnh hưởng rất nặng nề bởi các tiêu chuẩn và chuẩn mực Hồi giáo. Hồi giáo cung cấp hướng dẫn bao trùm trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống, cả xã hội và kinh tế. Trên thực tế, những người theo đạo Hồi thực hành sống bằng cách tuân thủ năm trụ cột chính của luật sharia:

- Shahada, hoặc lời thú nhận (tin và tuyên xưng thông điệp của Allah)
- Lời cầu nguyện (phải cầu nguyện năm lần một ngày trong lúc hướng mặt về Mecca, ngôi nhà tâm linh của đạo Hồi)
- Zakat, hay bố thí (nhu cầu quyên góp một phần thu nhập của mình cho người khác để giúp giảm bớt lòng tham và sự bất bình đẳng)
- Nhịn ăn (kiêng ăn, bao gồm nhịn ăn bắt buộc trong tháng Ramadan)
- Hajj, hoặc hành hương đến Mecca (tất cả những người Hồi giáo có thể hành hương đều phải thực hành việc này ít nhất một lần trong đời).

Đây là tất cả những khía cạnh quan trọng của Hồi giáo có ý nghĩa quan trọng đối với môi trường kinh doanh.

Đối với các tổ chức đa quốc gia hoạt động tại những quốc gia Hồi giáo, những trụ cột này cung cấp các hướng dẫn quan trọng. Ví dụ, các nhà quản lý nên cung cấp cho nhân viên không gian và cơ hội để cầu nguyện. Ngoài ra, những người theo đạo Hồi cũng nhịn ăn một tháng trong tháng Ramadan. Trong tháng đó, các nhân viên Hồi giáo không được phép ăn, uống, hút thuốc, thậm chí uống thuốc từ lúc bình minh cho đến hoàng hôn. Ramadan được coi là thánh lễ, và các công ty đa quốc gia nên mong đợi người lao động của họ quan tâm hơn đến các vấn đề thiêng liêng và bầu không khí tâm linh cao độ trong thời gian này. Vì vậy, các nhà quản lý đa quốc gia được khuyến khích nên thực hiện những bước cần thiết để đảm bảo rằng các hoạt động kinh doanh không bị gián đoạn trong tháng Ramadan.

Một mối liên quan khác của Hồi giáo đối với hoạt động kinh doanh toàn cầu là tiền lãi được coi là lợi nhuận được tạo ra mà không có của cải và do đó bị cấm. Ở hầu hết các quốc gia Hồi giáo, các chính phủ đã thiết lập những luật tài chính mà theo đó coi lãi suất là bất hợp pháp. Đối với bất kỳ công ty nào có hoạt động tại một quốc gia Hồi giáo, việc cấm lãi suất đưa ra một thách thức nghiêm trọng cả về khả năng tiếp cận các khoản vay cũng như hoàn trả các nghĩa vụ. Vì thế, những công ty đa quốc gia được khuyến nghị nên làm việc với các ngân hàng và tổ chức tài chính địa phương để tìm ra những cách sáng tạo nhằm trả lãi dưới hình thức chia sẻ lợi nhuận hoặc các giao dịch tài chính khác.

Ấn Độ giáo (Đạo Hindu)

Cuối cùng, **Ấn Độ giáo** được đại diện bởi tất cả những người tôn vinh bộ kinh sách cổ xưa với tên gọi Kinh Vệ Đà. Hiện có khoảng 760 triệu người theo đạo Hindu cư trú ở Ấn Độ, Malaysia, Nepal, Suriname, và Sri Lanka. Không giống như Cơ Đốc giáo hay Hồi giáo, Ấn Độ giáo có những biến thể đáng kể trong thực hành và nghi lễ, khiến một số chuyên gia cho rằng không có truyền thống trung tâm. Các chuyên gia khác lại cho rằng cuộc tìm kiếm Brahman, thực tại và chân lý tối thượng cũng như sức mạnh thiêng liêng lan tỏa và duy trì vạn vật, là cuộc tìm kiếm cuối cùng của nhiều người theo đạo Hindu.

Tương tự như các tôn giáo khác, Ấn Độ giáo có ý nghĩa đối với cách thức tiến hành kinh doanh. Một trong những khía cạnh của Ấn Độ giáo là hệ thống đẳng cấp, đề cập đến trật tự xã hội Ấn Độ dựa trên bốn nhóm nghề nghiệp: 1) thầy tu, 2) vua và chiến binh, 3) thương gia và nông dân, và 4) lao động chân tay và nghệ nhân. Mặc dù chế độ đẳng cấp là bất hợp pháp ở Ấn Độ ngày nay, mục đích ban đầu của nó là tạo ra một hệ thống phụ thuộc lợi ích cá nhân vào lợi ích tập thể.

Thật không may, chế độ đẳng cấp đã trở thành một cách thức hợp pháp để phân biệt đối xử với các giai cấp thấp hơn. Hệ thống này vẫn là một đặc điểm nổi bật của cuộc sống ở Ấn Độ ngày nay, và các công ty đa quốc gia hoạt động ở Ấn Độ phải biết về nó. Ví dụ, để một thành viên của giai cấp thấp hơn giám sát các cá nhân ở giai cấp cao hơn có thể là một vấn đề. Ngoài ra, các thành viên thuộc đẳng cấp thấp hơn có thể phải đối mặt với mức trần thấp hơn trong các tổ chức vì tư cách thành viên theo đẳng cấp của họ. Tuy nhiên, điều quan trọng là các công ty đa quốc gia phải đóng một vai trò quan trọng trong việc giảm bớt sự phân biệt đối xử vốn được thúc đẩy bởi hệ thống đẳng cấp. Nhiều công ty đặt tại Ấn Độ, chẳng hạn như Infosys, đã thực hiện các chương trình đào tạo các thành viên có đẳng cấp thấp hơn để họ có việc làm.

Cuối cùng, điều quan trọng là các nhà quản lý đa quốc gia phải đánh giá cao niềm tin của người theo đạo Hindu. Một trong những niềm tin phù hợp nhất là người theo đạo Hindu quan niệm bò là loài linh thiêng. Các công ty như McDonald's đã rất cẩn thận trong việc tôn trọng niềm tin này và chỉ cung cấp các loại thực phẩm không bao gồm các sản phẩm thịt bò. Các nhà quản lý đa quốc gia cũng cần phải biết về các lễ hội và lễ kỷ niệm khác nhau của người theo đạo Hindu vì nhân viên thường mong đợi thời gian nghỉ ngơi và quà tặng cho các ngày lễ như Diwali, hay còn gọi là lễ hội đèn.

Tóm tắt

Phần này đã trình bày một số thiết chế xã hội có thể mang lại sự hiểu biết sâu sắc hơn về những khác biệt giữa các quốc gia. Chỉ đơn thuần dựa vào các chiều văn hóa quốc gia có thể sẽ không hữu ích khi có sự xuất hiện những nghịch lý văn hóa. Do đó, việc tìm hiểu kỹ các thiết chế xã hội của một quốc gia có thể mang lại những nhận thức bổ sung cho công tác quản trị quốc tế được hiệu quả hơn.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả các thiết chế xã hội có thể cung cấp hiểu biết sâu hơn về những khác biệt giữa các quốc gia.
2. Làm thế nào để các nhà quản lý có thể sử dụng những nhận thức từ Hofstede và GLOBE kết hợp với sự hiểu biết về các thiết chế xã hội?

6.5. Các nhiệm vụ liên văn hóa

Bạn có thể thực hiện những bước nào để chuẩn bị tốt hơn cho các nhiệm vụ liên văn hóa?

Tại một thời điểm nào đó trong sự nghiệp, bạn rất có thể được yêu cầu tham gia vào các hoạt động liên văn hóa. Bạn có thể gặp gỡ những nhân viên từ các quốc gia khác trong công ty địa phương mà bạn làm việc hoặc công ty của bạn có thể cử bạn đến một quốc gia khác để điều hành các hoạt động quốc tế. Khi những tình huống này phát sinh, bạn sẽ cần chuẩn bị để quản lý sự khác biệt về văn hóa. Trong phần này, chúng ta thảo luận về một số điều mà các công ty và cá nhân có thể làm để chuẩn bị tốt hơn cho sự khác biệt giữa các quốc gia.

Một trong những mục tiêu của bất kỳ khóa đào tạo về liên văn hóa nào là tăng cường **trí khôn văn hóa** của nhân viên. Trí khôn văn hóa đề cập đến "*khả năng của cá nhân để hoạt động và quản lý hiệu quả trong các môi trường đa dạng về văn hóa.*"²¹ Nhà quản lý thông minh về văn hóa là người có thể điều hành mà không gặp khó khăn trong các môi trường đa quốc gia. Nghiên cứu gần đây cho thấy trí khôn văn hóa được tạo thành từ bốn khía cạnh:

- **Khía cạnh nhận thức**, tập trung vào kiến thức của cá nhân về các giá trị và thực hành vốn có trong nền văn hóa mới đạt được thông qua giáo dục và kinh nghiệm cá nhân

- **Khía cạnh siêu nhận thức**, phản ánh khả năng của một cá nhân trong việc sử dụng kiến thức liên văn hóa để hiểu và thích ứng với môi trường văn hóa mà họ tiếp xúc
- **Khía cạnh tạo động lực**, phản ánh khả năng và mong muốn liên tục học hỏi các khía cạnh mới của các nền văn hóa và thích ứng với chúng
- **Khía cạnh hành vi**, dựa trên khả năng của cá nhân để thể hiện các hình thức thích hợp của hành vi bằng lời nói và không lời khi tương tác với những người từ nền văn hóa khác

Để bạn có thêm hiểu biết về thước đo trí khôn văn hóa, [Bảng 6.9](#) cung cấp một số tuyên bố tiêu biểu được sử dụng để đánh giá sự hiểu biết của một người về bốn chiều này của trí khôn văn hóa, các khía cạnh khác nhau của những tương tác giữa các nền văn hóa.

Các tuyên bố trí khôn văn hóa	
Dựa theo Jacob Eisenberg, Hyun-Jung Lee, Frank Bruck, Barbara Brenner, Marie-Therese Claes, Jacek Mironski và Roger Bell, "Trường kinh doanh có giúp cho người học có đủ năng lực văn hóa không? Ảnh hưởng của các khóa học quản lý liên văn hóa đối với trí khôn văn hóa", <i>Viện Quản trị Học tập và Giáo dục</i> , 2013, Quyển 12, trang 603-621.	
Siêu nhận thức	• Tôi có ý thức về kiến thức văn hóa mà tôi sử dụng khi tiếp xúc với những người có nền tảng văn hóa khác nhau. • Tôi có ý thức về kiến thức văn hóa mà tôi áp dụng cho các tương tác giữa các nền văn hóa.
Nhận thức	• Tôi biết hệ thống luật pháp và kinh tế của các nền văn hóa khác. • Tôi biết các giá trị văn hóa và niềm tin tôn giáo của các nền văn hóa khác.
Động lực	• Tôi thích giao lưu với những người từ các nền văn hóa khác nhau. • Tôi thích sống trong những nền văn hóa xa lạ với tôi.
Hành vi	• Tôi thay đổi hành vi không lời của mình khi cần có sự tương tác giữa các nền văn hóa. • Tôi thay đổi nét mặt của mình khi cần có sự tương tác giữa các nền văn hóa.

Bảng 6.9. Các tuyên bố trí khôn văn hóa

Đào tạo về liên văn hóa thông qua giáo dục và trải nghiệm cá nhân: mức độ nghiêm ngặt thấp và cao

Nghiên cứu hiện tại cho thấy rằng đào tạo về liên văn hóa có thể ảnh hưởng đến trí khôn văn hóa. Ở cấp độ cơ bản, bạn có thể có được trí khôn văn hóa bằng cách tham gia các lớp học trong chương trình học của mình. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng tham gia các khóa học quản lý liên văn hóa có thể nâng cao trí khôn văn hóa. Ví dụ, trong một nghiên cứu trên 152 người học MBA, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng trí khôn văn hóa của người học tăng lên sau khi họ tham gia một khóa học quản lý liên văn hóa. Trong một nghiên cứu dài hạn khác, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng việc du học có tác động đáng kể đến các khía cạnh nhận thức và siêu nhận thức của trí khôn văn hóa. Làm thế nào để các công ty đa quốc gia tiếp cận phương thức đào tạo về liên văn hóa? Phần trên cung cấp các ví dụ về **đào tạo với mức độ nghiêm ngặt thấp**, trong đó các cá nhân được tiếp xúc với thông tin quan trọng để giúp họ hiểu được thực tế của một nền văn hóa khác nhưng không tham gia tích cực và trực tiếp với nền văn hóa đó. Trong những trường hợp như vậy, giảng viên truyền tải thông tin và kiến thức cơ bản cho người học thông qua các bài giảng, sách, và các nghiên cứu trường hợp điển hình.

Việc đào tạo với mức độ nghiêm ngặt thấp có một vài nhược điểm quan trọng. Những người tham gia thường chỉ nhận thông tin; họ học được rằng sự khác biệt có tồn tại nhưng không nhất thiết phải học cách đối phó với những khác biệt văn hóa trong một tình huống thực tế. Hơn nữa, sự khác biệt giữa các nền văn hóa có thể rất tinh tế và mang nhiều sắc thái, và phương pháp này không thể khiến những người tham gia tiếp xúc với những sắc thái đó. Cân bằng lại với những nhược điểm đáng kể này là một lợi thế chủ yếu: đào tạo với mức độ nghiêm ngặt thấp có xu hướng tiết kiệm chi phí nhất.

Các công ty cũng có thể dựa vào những phương pháp đào tạo với mức độ **nghiêm ngặt cao**, trong đó những người tham gia tích cực kết nối vào quá trình thực tiễn và có thể tìm hiểu một số khía cạnh ngầm của những khác biệt giữa các nền văn hóa. Ví dụ về loại hình đào tạo nghiêm ngặt bao gồm đào tạo ngôn ngữ trong lớp học, nghiên cứu trường hợp điển hình, và đào tạo về độ nhạy cảm. Đào tạo với mức độ nghiêm ngặt cao cũng bao gồm nhiều phương pháp tiếp cận có tính trải nghiệm hơn như nhập vai, mô phỏng, và đi thực địa. Một số MNC (các tập đoàn đa quốc gia) cũng cung cấp đào tạo tại chỗ, trong đó nhân viên được huấn luyện và đào tạo trong khi làm việc tại công việc của họ. Phương pháp này cho phép thực tập sinh không chỉ nhìn thấy nền văn hóa mới mà còn tìm hiểu cách thức nền văn hóa đó tương tác với môi trường làm việc. Ưu điểm của phương pháp này là nó cho phép học viên tham gia tích cực hơn vào việc học, từ đó tạo điều kiện chuyển giao kiến thức. Nhưng như bạn có thể đoán, đào tạo với mức độ nghiêm ngặt cao sẽ đắt hơn nhiều.

Phương pháp nào hiệu quả nhất? Các chuyên gia đồng ý rằng câu trả lời phụ thuộc vào bản chất của nhiệm vụ. Các nhiệm vụ quốc tế dài hơn và phức tạp hơn được hưởng lợi từ việc đào tạo nghiêm ngặt hơn. Hơn nữa, vì các nhiệm vụ quốc tế có xu hướng ngắn hạn hơn, nên cần phải có các cách thức để nâng cao các chiều siêu nhận thức của trí khôn văn hóa. Ngày nay, vì nhiều nhà quản lý có xu hướng giao nhiệm vụ thường xuyên hơn nhưng ngắn hạn cho những công ty quốc tế, nên việc có các kỹ năng siêu nhận thức là rất quan trọng. Kết quả là, các bài giảng ngắn gọn hoặc các phương pháp có mức độ nghiêm ngặt thấp khác chỉ đơn giản là cung cấp

thông tin có thể hữu ích trong việc giúp phát triển khía cạnh nhận thức nhưng không phải siêu nhận thức. Trong những trường hợp như vậy, các phương pháp có mức độ nghiêm ngặt cao cho phép người tham gia kết nối tích cực hơn nhiều với một nền văn hóa sẽ hoạt động hiệu quả.

Khi nào nên tổ chức đào tạo về liên văn hóa?

Một khía cạnh quan trọng khác của đào tạo về liên văn hóa là thời gian đào tạo. Một vài công ty đa quốc gia cung cấp chương trình **đào tạo về liên văn hóa trước khi khởi hành**, theo đó cung cấp cho các cá nhân cơ hội học tập trước khi họ lên đường ra nước ngoài thực hiện nhiệm vụ. Chương trình đào tạo như thế có thể ở dạng các chương trình kéo dài từ 1 đến 12 tuần, mặc dù các chương trình từ hai đến ba ngày cũng rất phổ biến. Sau khóa đào tạo thế này, lao động người nước ngoài đã hiểu rõ về kỳ vọng, văn hóa địa phương hình dung như thế nào và cách quản lý bất kỳ cú sốc nào tại địa phương khi họ đến. Phương pháp này cũng làm cho các cá nhân sắp đi đến một quốc gia khác bớt lo lắng về những điều chưa biết.

Các công ty đa quốc gia cũng sẽ thường chọn phương thức **đào tạo về liên văn hóa tại chỗ**, mà sẽ diễn ra sau khi một lao động người nước ngoài đến đất nước địa phương và có thể nêu các vấn đề về văn hóa mà họ gặp phải theo “thời gian thực”. Được trang bị kiến thức và đào tạo văn hóa địa phương, lao động người nước ngoài có thể đi sâu vào các vấn đề công việc mà không cần lo lắng về những vấn đề sinh hoạt hàng ngày.

Nghiên cứu gần đây cung cấp bằng chứng về những lợi ích của đào tạo về liên văn hóa. Ví dụ, một nghiên cứu mới đây trên 114 lao động người nước ngoài cho thấy rằng cả đào tạo trước khi khởi hành và sau khi đến nơi đều có tác động tích cực đến một số mặt thành công của họ. Cụ thể, trong một nghiên cứu tại Việt Nam, các phát hiện cho thấy rằng cả đào tạo trước khi khởi hành và đào tạo sau khi đến nơi đều có tác động tích cực đến khả năng điều chỉnh công việc và môi trường chung của lao động người nước ngoài. Ngoài ra, mô hình đào tạo như vậy cũng có hiệu quả trong việc nâng cao khả năng tương tác tốt hơn của lao động người nước ngoài với người dân địa phương. Các nhà nghiên cứu cũng kiểm tra tác động của việc đào tạo ngôn ngữ. Không có gì đáng ngạc nhiên khi những lao động người nước ngoài được đào tạo bằng ngôn ngữ địa phương có khả năng thích nghi với tương tác địa phương tốt hơn những người khác.

Nghiên cứu trên cho thấy rằng cả đào tạo trước khi khởi hành và tại chỗ đều quan trọng đối với sự thành công trong quản lý liên văn hóa. Trong khi nghiên cứu cho thấy việc các MNC cung cấp nhiều hơn một loại hình đào tạo là hiệu quả nhất, những phát hiện cũng bộc lộ rằng đào tạo tại chỗ có tác động nhiều nhất đến các hình thức điều chỉnh giữa các nền văn hóa. Trong khi các công ty có xu hướng né tránh việc đào tạo tại chỗ vì tốn kém hơn, nghiên cứu cho thấy rằng khoản đầu tư vào việc đào tạo có thể đáng giá nếu nó tạo điều kiện cho lao động người nước ngoài thành công trong nhiệm vụ sắp tới.

Các phương pháp thực hành bổ ích nhất khuyên rằng thời gian tối ưu cho các chương trình đào tạo trước khi khởi hành là khoảng ba đến năm tuần trước khi thực hiện một nhiệm vụ quốc tế. Chương trình đào tạo được cung cấp quá xa trước thời hạn có thể không hiệu quả lắm, vì lao động người nước ngoài có thể không kích hoạt tất cả sự sẵn sàng học tập và có thể quên khóa đào tạo nếu nó diễn ra trước đó quá

xa so với nhiệm vụ. Các phương pháp hữu ích nhất cũng gợi ý rằng tốt nhất nên tổ chức đào tạo tại chỗ từ 8 đến 12 tuần sau khi lao động người nước ngoài đến địa phương. Điều này cho phép lao động người nước ngoài trải nghiệm sự tương tác và những hiện tượng liên văn hóa, và chuẩn bị tốt hơn để đạt được nhiều lợi ích nhất từ khóa đào tạo.

Thích ứng hành vi với văn hóa

Vấn đề cuối cùng mà các nhà quản lý cần giải quyết là chương trình đào tạo không nên chỉ tập trung vào việc xác định và giảng dạy về sự khác biệt. Các chuyên gia đồng ý rằng sự tập trung vào sự khác biệt này là một vấn đề trong cách tiếp cận đào tạo về liên văn hóa hiện nay. Mặc dù việc xác định và hiểu sự khác biệt về văn hóa là hữu ích và cần thiết, nhưng các giảng viên thường không cung cấp hướng dẫn về cách những người tham gia nên thích nghi và phản ứng với những khác biệt văn hóa đó. Do đó, công ty đa quốc gia cần thực hiện các bước cần thiết để dạy cho những lao động người nước ngoài sắp đối diện với sự liên văn hóa thích nghi với hành vi của họ, để họ hành động và phản ứng theo những cách phù hợp với văn hóa địa phương. Các chuyên gia cũng gợi ý rằng việc đào tạo như vậy không nên là đào tạo tĩnh và chỉ giới hạn trong các trang web hoặc tài liệu. Việc đào tạo cần được lồng ghép với công việc thực tế mà nhân viên sẽ tham gia.

Kiểm tra kiến thức

1. Đào tạo để quản lý những khác biệt văn hóa và khác biệt vùng miền nên diễn ra như thế nào?
2. Đào tạo cho các nhiệm vụ liên văn hóa nên được thực hiện như thế nào?

6.6. Chiến lược mở rộng toàn cầu

Những chiến lược chính mà các công ty có thể sử dụng để vươn ra quốc tế là gì?

Ở các phần trước, bạn đã tìm hiểu về sự cần thiết ở một người học quản trị quốc tế nghiêm túc trong việc đánh giá cao sự khác biệt giữa các quốc gia và một số phương thức có thể thực hiện để giải quyết những khác biệt này. Bất kỳ công ty nào tham gia vào hoạt động kinh doanh ngày nay cũng cần hiểu môi trường kinh doanh toàn cầu và công ty đó có thể đóng một vai trò như thế nào trong môi trường này. Trong hai phần cuối cùng của chương, chúng ta xem xét ba chiến lược chính có sẵn cho các công ty khi họ quốc tế hóa, và tìm hiểu làm thế nào các công ty có thể sử dụng những chiến lược này để thâm nhập thị trường toàn cầu.

Các công ty có thể chọn theo đuổi một trong ba chiến lược chính:

- **Chiến lược toàn cầu**, theo đó tất cả các cách thức vận hành và hoạt động được quản lý khá giống nhau trên toàn thế giới
- **Chiến lược khu vực**, theo đó các cách thức vận hành và hoạt động được điều chỉnh cho phù hợp với các yêu cầu của khu vực

- **Chiến lược địa phương**, theo đó các cách thức vận hành của công ty được điều chỉnh để phù hợp với những quốc gia cụ thể.

Chiến lược toàn cầu

Một chiến lược toàn cầu dựa trên giả định rằng thế giới cực kỳ liên kết với nhau và các mô hình tiêu dùng và sản xuất khá đồng nhất trên toàn thế giới. Trong những trường hợp như vậy, công ty chỉ đơn giản là mở rộng chiến lược trong nước của mình ra đấu trường toàn cầu.

Các chiến lược toàn cầu đại diện cho một giải pháp tiềm năng để giảm chi phí. Việc sử dụng các sản phẩm và quy trình được tiêu chuẩn hóa ở mỗi thị trường mà công ty thâm nhập cho phép một công ty có thể đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô và phạm vi. Công ty toàn cầu sẽ tìm kiếm cơ hội trên toàn thế giới và đáp ứng bằng cách mở rộng sang những lĩnh vực có tiềm năng. Hơn nữa, công ty đó sẽ triển khai các hoạt động trên toàn thế giới tùy thuộc vào nơi đạt được hầu hết giá trị.

Một ví dụ điển hình về chiến lược toàn cầu là chiến lược mà Công ty Ford Motor theo đuổi. Ford đã quyết định rằng ô tô điện sẽ là phương tiện của tương lai, và do đó hãng đang theo đuổi “chiến lược xe điện toàn cầu”, theo đó hãng sẽ sử dụng nền tảng toàn cầu trên nhiều mẫu xe và phong cách khác nhau. Ví dụ, Ford hiện đang sử dụng “nền tảng C” để tạo ra nhiều loại xe khác nhau, từ những chiếc xe nhỏ gọn (ví dụ Ford Focus) đến những chiếc xe 5 chỗ lớn hơn (ví dụ: C-Max). Nền tảng này cũng có thể được sử dụng để chế tạo ô tô điện lai và xe điện chạy bằng pin.



Hình 6.7 Xe điện và xe điện hybrid

Ngoài Ford, nhiều nhà sản xuất ô tô đã đưa ra quyết định chiến lược trong việc cung cấp xe điện và xe điện hybrid cho thị trường toàn cầu. Trong ảnh này là chiếc xe điện hybrid Toyota Prius.

Toyota thực hiện cách tiếp cận khu vực đối với các hoạt động toàn cầu của mình.

(Nguồn: Mariordo59/flickr/ CC-BY 2.0)

Vì sao một số công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu? Một lý do chính là bản chất của ngành mà họ hoạt động. Ví dụ, ngành công nghiệp ô tô tự áp dụng các phương pháp

tiếp cận toàn cầu vì việc sử dụng sản phẩm và sản phẩm đang được bán là tương tự nhau trên toàn thế giới. Do đó, nếu có khả năng xuất hiện các thị trường toàn cầu, nơi có thể đáp ứng các nhu cầu của khách hàng toàn cầu, thì một chiến lược toàn cầu sẽ hoạt động hiệu quả. Ngoài ra, như đã đề cập trước đó, một chiến lược toàn cầu cũng giúp tiết kiệm chi phí. Bởi vì các hoạt động không được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu địa phương, một công ty có thể được hưởng những lợi ích của việc có các hoạt động giống nhau trên toàn thế giới và hưởng các lợi ích tổng hợp.

Cuộc thảo luận hiện tại của nghiên cứu cho thấy rằng có rất ít công ty thực sự có quy mô toàn cầu. Một cuộc kiểm tra gần đây đối với 500 công ty thuộc danh sách Fortune Global cho thấy chỉ có 9 công ty thực sự mang tính toàn cầu được đo lường bằng doanh số bán hàng được phân phối trên toàn cầu như thế nào qua một số quốc gia. Các công ty này bao gồm Canon, Coca-Cola, Flextronics, IBM, Intel, LVMH, Nokia, Philips, và Sony.

Chiến lược khu vực

Chiến lược khu vực là chiến lược trong đó công ty quyết định rằng việc tổ chức các hoạt động chức năng của mình, chẳng hạn như tiếp thị, tài chính, v.v., xung quanh các khu vực địa lý đóng vai trò quan trọng về mặt bán hàng là hợp lý. Toyota là một ví dụ về một công ty đã thực hiện thành công chiến lược khu vực. Vì các khu vực như châu Âu và Bắc Mỹ là những thị trường đủ lớn nhưng khác nhau, Toyota đã quyết định rằng nên tùy chỉnh hoạt động của mình theo khu vực. Trong trường hợp này, công ty có một số văn phòng khu vực hoạt động độc lập với trụ sở chính tại Nhật Bản.

Chiến lược khu vực là phù hợp nếu các công ty thấy rằng lợi ích từ việc phân tán các hoạt động của họ lớn hơn nhiều so với lợi ích của việc phối hợp. Đối với Toyota, việc có các đơn vị độc lập dựa trên các khu vực có ý nghĩa rất lớn vì mỗi khu vực có những nhu cầu cụ thể có thể được giải quyết tốt hơn với phương pháp tiếp cận khu vực thay vì phương pháp tiếp cận toàn cầu. Ví dụ, hãy xem xét việc giá xăng ở Châu Âu cao hơn đáng kể so với giá xăng ở Hoa Kỳ. Sử dụng phương pháp tiếp cận theo khu vực để thiết kế và sản xuất những chiếc ô tô tiết kiệm nhiên liệu hơn hoặc hiệu suất cao hơn sẽ có ý nghĩa hơn nhiều so với việc có một chiếc ô tô theo kiểu “một kích cỡ phù hợp với tất cả” được thiết kế cho thị trường toàn cầu.

Chiến lược địa phương

Chiến lược địa phương là chiến lược trong đó một công ty điều chỉnh sản phẩm của mình để đáp ứng nhu cầu của thị trường địa phương. Ví dụ, các chuyên gia nhận định bất chấp nhận thức rằng khách hàng muốn có sản phẩm toàn cầu, sự khác biệt đáng kể về giá trị văn hóa và quốc gia vẫn cho thấy một số mức độ tùy chỉnh là cần thiết. Điều này đặc biệt quan trọng đối với một vài lĩnh vực chức năng, chẳng hạn như tiếp thị. Mọi người giữa các nền văn hóa có thói quen mua hàng và sử dụng khác nhau. Hơn nữa, họ phản ứng khác nhau với các chiến dịch khuyến mại và các thông điệp quảng cáo khác. Trong những trường hợp như vậy, một chiến lược địa phương có thể là cần thiết.

Một ví dụ về chiến lược địa phương là các sản phẩm của McDonald's ở Ấn Độ. Với khẩu vị và sở thích ăn chay của người dân Ấn Độ cũng như họ quan niệm bò là loài linh thiêng, công ty nổi tiếng với bánh mì kẹp thịt không cung cấp bất kỳ sản phẩm

thịt bò hoặc thịt lợn nào. Thay vì xúc phạm khách hàng của mình, các nhà hàng McDonald's ở Ấn Độ cung cấp bánh mì kẹp nhân làm từ khoai tây và đậu Hà Lan (sản phẩm McAlloo Tikki); bánh mì kẹp nhân làm từ đậu, đậu xanh, hành tây và cà rốt (McVeggie); và bánh mì kẹp nhân làm bằng paneer, một loại pho mát của Ấn Độ (McSpicy Paneer). Các loại thịt duy nhất mà McDonald's bán tại các nhà hàng của mình ở Ấn Độ là thịt gà (McChicken) và cá. Hơn nữa, các sản phẩm được điều chỉnh để phù hợp với sở thích của người tiêu dùng địa phương chẳng hạn như các món ăn cay, và các món ăn như gà Nướng Masala và Gà McSpicy.

Mặc cho sự hấp dẫn của một chiến lược địa phương, điều đó không phải là không có nhược điểm. Chiến lược địa phương tốn kém hơn nhiều vì nó đòi hỏi các công ty phải sao chép các nguồn lực và các phòng ban trên toàn thế giới. Ngoài ra, do sự khác biệt trong các hoạt động và các cách thức vận hành tại địa phương, công ty có thể khó đạt được việc học tập hoặc tiết kiệm chi phí giữa những công ty con. Tuy nhiên, bản chất của một số thị trường có thể yêu cầu một chiến lược địa phương cần được áp dụng.

TINH THẦN LÃNH ĐẠO CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Từ khu vực đến toàn cầu

Khoa Học Cây Trồng Bayer là một bộ phận của Bayer, một công ty toàn cầu hàng đầu có trụ sở tại Leverkusen, Đức. Mục tiêu chính của bộ phận Khoa học Cây trồng "là có thể sản xuất đủ lương thực, thức ăn chăn nuôi, chất xơ, và nguyên liệu thô tái tạo cho dân số thế giới ngày càng tăng trên diện tích đất hạn chế có sẵn".³³ Bộ phận đã tham gia vào nhiều cải tiến mới nhất trong nông nghiệp, chẳng hạn như phát triển ứng dụng cho nông dân để giúp họ hiểu cây trồng, khí hậu, v.v. và phát triển khả năng sử dụng máy bay không người lái để đánh giá chất lượng cây trồng.

Một trong những đơn vị của Khoa học cây trồng Bayer là bộ phận Các vấn đề Chính phủ và Công cộng Toàn cầu (GPGA), có nhiệm vụ giám sát và chủ động tuân thủ các chính sách của chính quyền địa phương. Vào năm 2012, Khoa học cây trồng Bayer có một số lượng lớn các bộ phận GPGA hoạt động độc lập trên khắp quốc gia, do đó hạn chế sự hợp tác và liên kết. Kết quả của chiến lược khu vực này như đã mô tả trước đó, thông tin quan trọng về các ưu tiên chính sách từ những khu vực khác nhau chậm đến trụ sở chính và Khoa học cây trồng Bayer không thể nhanh chóng giải quyết các thách thức về mặt chính sách trên toàn thế giới.

Vào năm 2013, Khoa học cây trồng Bayer đã thuê Lisa Coen thực hiện một chiến lược toàn cầu hơn trong bộ phận GPGA.³⁴ Nhiệm vụ chính của bà là chuyển đổi bộ phận GPGA trở thành một tổ chức toàn cầu thực sự. Để hoàn thành nhiệm vụ của mình, trước tiên, bà đã đi nhiều nơi trên thế giới để gặp gỡ các lãnh đạo đơn vị kinh doanh và các thành viên trong nhóm phụ trách vấn đề công. Thông qua quá trình này, bà muốn tham gia với các bên liên quan chính để ngăn chặn bất kỳ lực cản nào đối với sự thay đổi đang hình thành. Trong các cuộc họp, bà phát hiện ra rằng các đơn vị GPGA địa phương và các đơn vị GPGA khu vực khác nhau có kiến thức sâu rộng sẽ giúp Khoa học cây trồng Bayer đối mặt và quản lý những vấn đề chính sách công trên toàn thế giới rất nhiều. Các cuộc họp cũng cho phép bà đưa ra chiến lược tốt nhất để chuyển đổi các đơn vị khu vực khác nhau thành một đơn vị toàn cầu.

Nhằm xây dựng một tổ chức hợp tác hơn, Coen đã phải chuyển từ một tổ chức truyền thống và phân cấp dựa trên các khu vực sang một mạng lưới các đơn vị được toàn cầu hóa. Để chứng minh sự cần thiết của một hệ thống như vậy, Coen đã mời các cá nhân chủ chốt đến một cuộc họp toàn cầu và làm việc tập thể về các vấn đề chính sách công. Thông qua bài tập này, bà đã có thể cho cả nhóm thấy tầm quan trọng của tổ chức mạng lưới. Thông qua các bài tập xây dựng nhóm, Coen cho thấy toàn bộ nhóm phải di chuyển như thế nào để gặp gỡ những người chủ chốt trong mỗi khu vực. Sự tương tác này cho phép nhóm cam kết với một mô hình mạng mà sẽ hỗ trợ và xây dựng một tổ chức toàn cầu.

Câu hỏi thảo luận

1. Vì sao Khoa Học Cây Trồng Bayer quyết định chuyển từ tổ chức khu vực gồm các đơn vị theo mô hình ban đầu của mình sang một mạng lưới các đơn vị toàn cầu hơn? Ưu điểm và nhược điểm của phương pháp tiếp cận này là gì?
2. Coen đã xây dựng sự ủng hộ như thế nào đối với sự thay đổi này? Bạn có tin rằng đây là một cách thức thích hợp?
3. Bạn dự đoán những thách thức nào khi Coen tiếp tục xây dựng một tổ chức mạng lưới? **

Tóm tắt

Các công ty lựa chọn những chiến lược quốc tế dựa trên năng lực và kỹ năng của họ cũng như cơ cấu và bản chất của ngành mà họ hoạt động. Các công ty chọn chiến lược khu vực nếu họ cảm thấy rằng các khu vực có sự khác biệt đủ đáng kể để biện minh cho phương pháp tiếp cận như vậy. Ngược lại, các công ty bầu chọn chiến lược toàn cầu nếu họ tin rằng họ có các sản phẩm toàn cầu có thể thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng toàn cầu.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là các công ty hiếm khi áp dụng những hình thức chiến lược thuần túy như chúng tôi đã mô tả. Nhiều công ty áp dụng cấu trúc kết hợp, trong đó một số lĩnh vực chức năng có thể được tiếp cận trên toàn cầu trong khi các hoạt động khác có thể được tiếp cận theo khu vực hoặc địa phương nhiều hơn.

Kiểm tra kiến thức

1. Bằng cách nào và vì sao các công ty thực hiện những phương pháp tiếp cận khác nhau đối với các hoạt động toàn cầu?



Các thuật ngữ chính

Công ty khởi nghiệp toàn cầu

Các công ty hoạt động trên phạm vi quốc tế kể từ ngày chúng được thành lập.

Cơ Đốc giáo

Đức tin dựa trên cuộc đời, sự dạy dỗ, cái chết, và sự phục sinh của Chúa Giê-xu.

Cụm

Đại diện cho các quốc gia có chung đặc điểm văn hóa.

Trí khôn văn hóa

Đề cập đến khả năng của các cá nhân để hoạt động và quản lý hiệu quả trong các môi trường đa dạng về văn hóa.

Nghịch lý văn hóa

Những nhận thức từ sự hiểu biết về nền văn hóa có thể không nhất thiết phải trùng khớp với thực tế trong nền văn hóa đó.

Khuôn mẫu văn hóa

Xảy ra khi người ta cho rằng tất cả mọi người trong một nền văn hóa đều hành động, suy nghĩ và cư xử theo cùng một cách.

Chỉ số Kết nối Toàn cầu DHL

Chỉ số theo dõi dòng vốn, thông tin, thương mại, và nguồn nhân lực và đại diện cho mức độ toàn cầu hóa.

Thương mại điện tử

Mua và bán các sản phẩm thông qua sử dụng Internet.

Giáo dục

Xã hội hóa những kinh nghiệm chuẩn bị cho các cá nhân để hành động trong xã hội.

Các công ty đa quốc gia ở thị trường mới nổi

Các công ty có ảnh hưởng từ các thị trường mới nổi đang cạnh tranh trực tiếp với những công ty đa quốc gia đã có tên tuổi và viết lại các quy tắc cạnh tranh bằng cách sử dụng những mô hình kinh doanh mới.

Các thị trường mới nổi

Các thị trường ở những quốc gia có tiềm năng to lớn đối với các công ty đa quốc gia.

Lao động người nước ngoài

Người lao động nước ngoài di chuyển và làm việc ở nước khác trong một khoảng thời gian dài.

Xuất khẩu

Phương thức thâm nhập quốc tế trong đó một công ty gửi sản phẩm ra thị trường quốc tế và thực hiện đơn đặt hàng giống như đơn hàng trong nước.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)

Đề cập đến những nỗ lực có chủ ý của một quốc gia hoặc công ty đầu tư vào một quốc gia khác thông qua hình thức sở hữu các vị trí trong các công ty ở một quốc gia khác.

Chiến lược toàn cầu

Nơi mà tất cả các cách thức vận hành và hoạt động được quản lý khá giống nhau trên toàn thế giới.

Toàn cầu hóa

Hiện tượng trên toàn thế giới theo đó các quốc gia trên thế giới ngày càng trở nên kết nối với nhau hơn và các rào cản thương mại đang biến mất.

Mô hình GLOBE

Dự án văn hóa gần đây có sự tham gia của 170 nhà nghiên cứu đã thu thập dữ liệu về 17.000 nhà quản lý từ 62 quốc gia trên thế giới.

Đào tạo về liên văn hóa ở mức độ nghiêm ngặt cao

Các phương pháp đào tạo trong đó người tham gia tích cực gắn kết hơn nhiều vào quá trình đào tạo, và có thể tìm hiểu một số khía cạnh ngầm của sự khác biệt giữa các nền văn hóa.

Ấn Độ giáo

Được đại diện bởi tất cả những người tôn vinh bộ kinh sách cổ xưa với tên gọi Kinh Vệ Đà.

Mô hình văn hóa quốc gia của Hofstede

Dự án bao gồm khảo sát hơn 88.000 nhân viên trong các công ty con của IBM từ 72 quốc gia.

Nhập cư

Sự dịch chuyển của người dân từ quê hương của họ đến các nước khác; sẽ tiếp tục phát triển trên toàn thế giới.

Chủ nghĩa cá nhân

Mức độ mà xã hội tập trung vào mối quan hệ của cá nhân với nhóm.

Nhượng quyền quốc tế

Nơi một công ty sẽ nhượng quyền kinh doanh cho mô hình kinh doanh hoàn chỉnh.

Liên minh chiến lược quốc tế

Hai hoặc nhiều công ty từ những quốc gia khác nhau ký kết thỏa thuận để tiến hành các hoạt động kinh doanh chung.

Hồi giáo

Tôn giáo mà về bản chất được mô tả trong Kinh Qur'an là sự phục tùng ý chí của Allah (Thượng Đế).

Nhượng	quyền	kinh	doanh
Thỏa thuận theo hợp đồng theo đó một công ty được trao quyền đối với nhãn hiệu,			

bí quyết, và các tài sản vô hình khác của một công ty khác để đổi lại tiền bản quyền hoặc phí.

Chiến lược địa phương

Hoạt động của công ty được điều chỉnh để phù hợp với một số quốc gia cụ thể.

Đào tạo về liên văn hóa có mức độ nghiêm ngặt thấp

Đào tạo trong đó các cá nhân được tiếp xúc với thông tin quan trọng để giúp họ hiểu thực tế của một nền văn hóa khác nhưng không tích cực tham gia vào việc học của họ.

Nam tính

Mức độ mà xã hội đề cao những phẩm chất nam tính truyền thống, chẳng hạn như thăng tiến và thu nhập.

Rủi ro chính trị

Mức độ mà các quyết định chính trị có thể ảnh hưởng đến khả năng tồn tại của một doanh nghiệp trong một quốc gia.

Đào tạo về liên văn hóa tại chỗ

Đào tạo được cung cấp sau khi lao động người nước ngoài đã đến điểm đến dự định.

Khoảng cách quyền lực

Đề cập đến mức độ mà các xã hội chấp nhận những khác biệt về quyền lực và thẩm quyền trong xã hội.

Đào tạo về liên văn hóa trước khi khởi hành

Cơ hội học tập được cung cấp trước khi khởi hành.

Chiến lược khu vực

Nơi công ty đa quốc gia điều chỉnh các hoạt động và các cách thức vận hành cho phù hợp với các yêu cầu của khu vực.

Tôn giáo

Tập hợp các niềm tin, hoạt động, và thiết chế được chia sẻ dựa trên niềm tin vào các lực lượng siêu nhiên.

Thiết chế xã hội

Sự phức hợp của các vị trí, vai trò, chuẩn mực, và giá trị trong các loại cấu trúc xã hội cụ thể và tổ chức các mô hình nguồn nhân lực tương đối ổn định đối với các vấn đề cơ bản trong việc... duy trì các cấu trúc xã hội khả thi trong một môi trường nhất định.

Phân tầng xã hội

Mức độ mà lợi ích xã hội được phân phối không đồng đều; những mô hình đó tồn tại vĩnh viễn trong cuộc sống.

Thuế quan

Các khoản phụ phí được cộng vào giá của các sản phẩm quốc tế dưới dạng thuế bổ sung hoặc giá cao hơn như một cách để tạo lợi thế về giá cho các công ty trong nước, đồng thời bảo vệ các công ty này khỏi sự cạnh tranh của nước ngoài.

Hiệp định thương mại

Các công cụ chính sách phổ biến mà các nước đồng ý nhằm loại bỏ các rào cản xuyên biên giới đối với thương mại và thúc đẩy hội nhập toàn cầu.

Né tránh tính bất ổn

Đề cập đến mức độ mà mọi người trong xã hội cảm thấy thoải mái với những tình huống không chắc chắn và không thể đoán trước.

Mô hình quốc tế hóa Uppsala

Mô hình lập luận rằng khi các công ty tìm hiểu thêm về một thị trường cụ thể, họ trở nên cam kết hơn bằng cách đầu tư nhiều nguồn lực hơn vào thị trường đó.



Tóm tắt kiến thức

6.1 Tầm quan trọng của quản trị quốc tế

Vì sao phải hiểu và đánh giá đúng tầm quan trọng của quản trị quốc tế trong thế giới ngày nay?

Bất kỳ người học quản lý nghiêm túc nào cũng cần hiểu và đánh giá cao tầm quan trọng của quản trị quốc tế trong môi trường kinh doanh toàn cầu ngày nay. Cho dù bạn làm việc cho một công ty trong nước hay một công ty nước ngoài, bạn có thể sẽ cần tiếp xúc với một người nào đó từ một quốc gia khác hoặc kinh doanh ở một đất nước khác. Do đó, hiểu biết về quản trị quốc tế là rất quan trọng để giải quyết những thách thức trong tương lai.

Trong phần này, bạn đã tìm hiểu về nhiều yếu tố góp phần làm cho toàn cầu hóa trở thành hiện thực: sự tăng trưởng thương mại giữa các quốc gia, tầm quan trọng ngày càng tăng của đầu tư trực tiếp nước ngoài, sự cạnh tranh ngày càng tăng từ các thị trường đa quốc gia mới nổi, và sự lan tỏa của Internet tiếp sức cho quá trình toàn cầu hóa. Tất cả những yếu tố này đều góp phần làm cho thế giới kinh doanh trở nên toàn cầu hơn.

6.2 Mô hình văn hóa của Hofstede

Văn hóa là gì và văn hóa có thể được hiểu như thế nào thông qua mô hình văn hóa của Hofstede?

Với tầm quan trọng của toàn cầu hóa, bất kỳ người học quản trị quốc tế nghiêm túc nào cũng sẽ cần có khả năng hiểu các khía cạnh văn hóa của một xã hội mà họ có thể tự tìm thấy và sẽ cần học cách thích nghi với các điều kiện văn hóa khác nhau. mô hình văn hóa phổ biến nhất, mô hình Hofstede, được phát triển bởi Geert Hofstede, một nhà khoa học xã hội người Hà Lan, người đã khảo sát hơn 88.000 nhân viên tại 72 quốc gia mà IBM có công ty con. Ông đã phát triển mô hình văn hóa này chủ yếu dựa trên cơ sở sự khác biệt về giá trị và niềm tin liên quan đến mục tiêu công việc. Nỗ lực này dẫn đến bốn khía cạnh chính: khoảng cách quyền lực (mức độ xã hội chấp nhận sự khác biệt quyền lực và thẩm quyền trong xã hội), chủ nghĩa cá nhân (mức độ xã hội tập trung vào mối quan hệ của cá nhân với nhóm), sự né tránh tính bất ổn (mức độ mà mọi người trong một xã hội cảm thấy thoải mái với những tình huống không chắc chắn và không thể đoán trước), và nam tính (mức độ mà một xã hội nhấn mạnh những phẩm chất nam tính truyền thống như thăng tiến và thu nhập).

6.3 Mô hình GLOBE

Các khu vực trên thế giới được phân loại như thế nào bằng cách sử dụng mô hình GLOBE, và cách phân loại này nâng cao hiểu biết về sự lãnh đạo liên văn hóa như thế nào?

Chương trình văn hóa của mô hình GLOBE là một nỗ lực lớn hơn nhiều được thực hiện gần đây với sự tham gia của 170 nhà nghiên cứu, những người đã thu thập dữ liệu về 17.000 nhà quản lý từ 62 quốc gia trên thế giới. Trọng tâm của mô hình GLOBE là tìm hiểu xem các nền văn hóa quốc gia có những ưu tiên như thế nào đối với các phong cách lãnh đạo khác nhau. Một trong những điểm mạnh của mô hình GLOBE là nó tập hợp các xã hội có chung đặc điểm. Bảy nhóm quan trọng của mô

hình GLOBE là nhóm Anglo, nhóm châu Á Nho giáo, nhóm châu Âu Đức, nhóm châu Mỹ Latinh, nhóm Trung Đông, nhóm châu Âu Bắc Âu và nhóm cận Sahara. Mỗi nhóm đánh giá khác nhau về phong cách lãnh đạo mà các nhà nghiên cứu GLOBE đã xem xét. Sáu năng lực lãnh đạo là kiểu lôi cuốn (mức độ mà nhà lãnh đạo có thể truyền cảm hứng và động viên người khác), kiểu tham gia (mức độ mà nhà lãnh đạo lôi kéo người khác tham gia vào việc ra quyết định), kiểu định hướng nhân đạo (mức độ mà nhà lãnh đạo thể hiện lòng trắc ẩn và sự hào phóng), tự chủ (mức độ mà nhà lãnh đạo phản ánh sự lãnh đạo độc lập và theo chủ nghĩa cá nhân) và tự bảo vệ (mức độ mà nhà lãnh đạo tự cho mình là trung tâm và sử dụng cách tiếp cận giữ thế diện). Những nhóm khác nhau thể hiện các sở thích đối với những phong cách lãnh đạo cụ thể phù hợp với các khía cạnh văn hóa được nhấn mạnh trong mỗi nhóm.

6.4 Khuôn mẫu văn hóa và thiết chế xã hội

Vì sao sự hiểu biết về khuôn mẫu văn hóa lại quan trọng, và người học có thể làm gì để chuẩn bị cho khuôn mẫu văn hóa bằng cách nhìn vào các thiết chế xã hội?

Mặc dù lý thuyết các khía cạnh văn hóa của Hofstede và GLOBE chắc chắn hữu ích và có thể cung cấp cơ sở vững chắc để hiểu sự khác biệt về văn hóa, chỉ đơn thuần dựa vào các khía cạnh văn hóa có thể dẫn đến những vấn đề khi các nhà quản lý đối mặt với những nghịch lý văn hóa (khi thực tế không trùng khớp với kỳ vọng dựa trên các khía cạnh văn hóa) và khuôn mẫu văn hóa (khi cho rằng mọi người trong cùng một nền văn hóa đều hành động và cư xử giống nhau).

Để mở rộng hiểu biết của bạn về sự khác biệt văn hóa, bạn cũng phải tính đến các thiết chế xã hội của một quốc gia.

Mặc dù có một số lượng lớn các thiết chế xã hội có thể tác động đến hoạt động kinh doanh quốc tế, chúng tôi đã xem xét ba loại thiết chế xã hội chính ảnh hưởng đến cách mọi người hành động và ứng xử: phân tầng xã hội (mức độ mà lợi ích xã hội được phân phối không đồng đều và những mô hình đó tồn tại suốt đời), giáo dục (trải nghiệm xã hội hóa giúp chuẩn bị cho các cá nhân hành động trong xã hội), và tôn giáo (tập hợp các niềm tin, hoạt động, và thiết chế được chia sẻ dựa trên niềm tin vào các lực lượng siêu nhiên).

6.5 Các nhiệm vụ liên văn hóa

Bạn có thể thực hiện những bước nào để chuẩn bị tốt hơn cho các nhiệm vụ liên văn hóa?

Trong khi các phần trên cung cấp cho bạn nhiều công cụ dự đoán để hiểu cách đánh giá sự khác biệt giữa các nền văn hóa, phần này đã trình bày cho bạn các cách chuẩn bị cho những bài tập giữa các nền văn hóa. Mục tiêu của bất kỳ khóa đào tạo nào là tăng cường trí khôn văn hóa, khả năng hoạt động, và quản lý hiệu quả trong các môi trường đa dạng về văn hóa. Để hiểu các công ty có thể làm gì nhằm tăng cường trí khôn văn hóa, bạn đã tìm hiểu về các loại hình đào tạo khác nhau: đào tạo với mức độ nghiêm ngặt thấp (nơi các cá nhân tiếp xúc với thông tin quan trọng nhưng không nhất thiết phải tích cực tham gia vào việc học của họ) và đào tạo với mức độ nghiêm ngặt cao (phương pháp đào tạo nơi học viên tham gia tích cực hơn nhiều vào quá trình đào tạo). Bạn cũng biết được rằng các công ty đa quốc gia cũng có thể cung cấp đào tạo trước khi ai đó thực hiện nhiệm vụ quốc tế hoặc trong khi ai đó đã bắt tay vào thực hiện nhiệm vụ.

6.6 Những chiến lược mở rộng ra toàn cầu

Những chiến lược chính mà các công ty có thể sử dụng để vươn ra quốc tế là gì?

Khi các công ty khám phá việc mở rộng ra thị trường quốc tế, họ áp dụng một trong ba chiến lược chính, mỗi chiến lược đều có ưu và nhược điểm tùy thuộc vào đặc điểm của công ty và quốc gia. Ba chiến lược là 1) chiến lược toàn cầu, trong đó tất cả các cách thức vận hành và hoạt động được quản lý khá giống nhau trên toàn thế giới; 2) chiến lược khu vực, trong đó công ty đa quốc gia điều chỉnh các cách thức vận hành và hoạt động cho phù hợp với những yêu cầu của khu vực; và 3) chiến lược địa phương, trong đó các cách thức vận hành của công ty được điều chỉnh để phù hợp với một số quốc gia cụ thể.

6.7 Sự cần thiết của thị trường toàn cầu

Vì sao một công ty có thể sẽ cần vươn ra quốc tế, và làm thế nào để công ty có thể đạt được mục tiêu này?

Trong phần cuối cùng của chương, trước tiên bạn đọc về sự cần thiết để các công ty vươn ra quốc tế, và biết được rằng một vài thị trường có tiềm năng mạnh mẽ trong khi những thị trường khác lại mập mờ.

Các công ty có thể vươn ra quốc tế theo nhiều cách: xuất khẩu (phương thức thâm nhập trong đó một công ty gửi sản phẩm ra thị trường quốc tế và thực hiện đơn đặt hàng giống như đơn đặt hàng trong nước), cấp phép và nhượng quyền thương mại (một thỏa thuận theo hợp đồng, theo đó một công ty được trao quyền cho một công ty khác nhãn hiệu, bí quyết và các tài sản vô hình khác để đổi lại tiền bản quyền hoặc phí), liên minh chiến lược (trong đó hai hoặc nhiều công ty từ các quốc gia khác nhau ký kết thỏa thuận tiến hành các hoạt động kinh doanh chung) và Đầu tư trực tiếp nước ngoài (liên quan đến một công ty đầu tư vào một quốc gia khác thông qua việc xây dựng các cơ sở và tòa nhà ở một quốc gia khác).

Với mỗi phương pháp nhập này, có sự đánh đổi giữa chi phí của một phương tiện nhập và mức độ kiểm soát của một công ty đối với hoạt động của mình. Ví dụ, xuất khẩu thường là cách rẻ nhất để đi ra quốc tế nhưng mang lại cho công ty ít quyền kiểm soát nhất. Công ty toàn cầu bẩm sinh không phải nghĩ về cách thức hoặc thời điểm phát triển ra toàn cầu bởi vì chúng mang tính quốc tế kể từ ngày chúng được tạo ra.



Câu hỏi ôn tập

1. Vì sao quản trị quốc tế là một lĩnh vực quan trọng mà tất cả các người học quản lý nên biết?
2. Mô tả ngắn gọn các khía cạnh văn hóa chính trong khuôn khổ của Hofstede. Mỹ đứng ở đâu trên mỗi chiều?
3. Khoảng cách quyền lực là gì? Những tác động của khoảng cách quyền lực đối với cách thức quản lý được tiến hành trong các xã hội khác nhau?
4. Mô hình GLOBE khác với dự án Hofstede về các khía cạnh văn hóa như thế nào? các kết quả chính của nghiên cứu là gì?

5. Nhóm quốc gia là gì? Chọn ba nhóm bất kỳ và thảo luận về một số sở thích lãnh đạo cho mỗi nhóm.
6. So sánh và đối chiếu giữa đào tạo về liên văn hóa có mức độ khát khe thấp và mức độ khát khe cao. Cung cấp một số ví dụ về từng loại hình đào tạo.
7. Đào tạo về liên văn hóa tiền khởi nghiệp là gì? đào tạo về liên văn hóa hậu kỳ là gì? Phương pháp nào hiệu quả nhất và Vì sao?
8. Chiến lược toàn cầu là gì? Khi nào các công ty thích một chiến lược toàn cầu?
9. So sánh và đối chiếu chiến lược toàn cầu, khu vực và địa phương. Thảo luận một số ưu nhược điểm của từng phương pháp.
10. Các phương tiện khác nhau có sẵn cho các công ty để vươn ra quốc tế là gì? Chiến lược xuất khẩu khi nào là thích hợp nhất?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Người quản lý của bạn hiện đang xem xét các cuộc đàm phán ở Trung Quốc và với kiến thức quản trị quốc tế của bạn, bạn được yêu cầu cho lời khuyên. Bạn sẽ chuẩn bị tư vấn cho cô ấy như thế nào? Bạn sẽ cung cấp loại thông tin nào cho cô ấy?
2. Bạn có một sản phẩm mới và bạn đang cân nhắc việc xuất khẩu sản phẩm. Truy cập trang web xuất khẩu của chính phủ tại <https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export>. Một số vấn đề chính cần lưu ý khi xuất khẩu là gì?
3. Bạn đang phụ trách bộ phận Nhân sự trong công ty của mình và sắp tới công ty cần cử một nhân viên Nhân sự sang Nhật Bản công tác. Bạn sẽ cần thiết kế một chương trình đào tạo để chuẩn bị tốt hơn cho nhân viên của mình. Bạn sẽ cung cấp loại chương trình đào tạo nào? Chương trình sẽ bao gồm những yếu tố cần thiết nào?
4. Bạn đang cân nhắc đầu tư vào Ả Rập Xê Út và biết rằng văn hóa kinh doanh ở đó bị ảnh hưởng bởi tôn giáo. Sử dụng kiến thức của bạn về Hồi giáo, bạn sẽ mong đợi điều gì? Làm thế nào bạn có thể chuẩn bị tốt hơn cho khoản đầu tư?
5. Bạn đã thiết kế một mẫu ván lướt sóng mới thể hiện được những lợi thế đáng kể so với các mẫu hiện tại. Làm thế nào bạn có thể xác định liệu bạn đã sẵn sàng để thành lập công ty của mình với tư cách là một công ty toàn cầu chưa?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn là giám đốc điều hành của một công ty sản xuất máy tính xách tay cao cấp dùng để chơi game. Bạn đã nghe nói rằng có sự quan tâm đến sản phẩm của bạn từ các khách hàng quốc tế. Bạn cần quyết định làm thế nào để thâm nhập thị trường quốc tế. Bạn cân nhắc những vấn đề gì khi quyết định chọn lựa trong số các phương tiện thâm nhập khác nhau? Bạn nghĩ cách tiếp cận nào sẽ hiệu quả nhất?

2. Truy cập trang web về kích thước văn hóa của Hofstede tại <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>. Chọn hai quốc gia và so sánh chúng với Hoa Kỳ dựa trên các khía cạnh văn hóa. Bạn sẽ quản lý sự khác biệt văn hóa ở những quốc gia này như thế nào?
3. Công ty của bạn quan tâm đến việc khám phá sự mở rộng quốc tế sang Châu Phi. Truy cập trang web của Liên minh Châu Phi tại <https://au.int/en/>. Một số quốc gia bao gồm trong Liên minh châu Phi là những quốc gia nào? Bạn sẽ dễ dàng tiếp cận với những thị trường này như thế nào?
4. Công ty của bạn muốn khám phá các khoản đầu tư vào một số lĩnh vực ở Zimbabwe. Vì sự bất ổn chính trị, bạn rõ ràng là rất miễn cưỡng trước những rủi ro khi kinh doanh ở quốc gia đó. Sử dụng dữ liệu từ <https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2017.html>, hãy thảo luận về khái niệm rủi ro chính trị. Khi nào bạn có thể quyết định rằng đầu tư vào Zimbabwe là một ý tưởng tốt?
5. Bạn sẽ cử một trong những nhân viên của mình đến một số quốc gia mới để thực hiện các nhiệm vụ ngắn hạn. Bạn cần phải quyết định giữa đào tạo về liên văn hóa với mức độ nghiêm ngặt thấp và đào tạo về liên văn hóa với mức độ nghiêm ngặt cao. Phương pháp nào sẽ hoạt động hiệu quả nhất? Bạn sẽ quyết định như thế nào giữa hai phương pháp này, và việc đào tạo của bạn sẽ liên quan đến những yếu tố nào?



Tình huống tư duy phê phán

SAP và Giám đốc điều hành người Mỹ của một công ty đa quốc gia Đức

SAP là một tập đoàn đa quốc gia của Đức chuyên về phần mềm ứng dụng doanh nghiệp. Công ty được thành lập bởi năm kỹ sư và công ty hiện là nhà sản xuất phần mềm kinh doanh hàng đầu thế giới. Thông qua phần mềm của mình, SAP giúp khách hàng hợp lý hóa các quy trình sản xuất. SAP cũng cung cấp dịch vụ dự báo cho khách hàng để giúp họ dự đoán xu hướng của khách hàng. Công ty hiện có hơn 87.000 nhân viên tại 130 quốc gia hỗ trợ cho hơn 335.000 khách hàng trên toàn thế giới.

Lần đầu tiên trong lịch sử hoạt động của mình, công ty hiện do một người Mỹ, Bill McDermott đứng đầu. Khóa đào tạo của McDermott là về bán hàng, và điều đó đã cung cấp cho ông những kiến thức chuyên môn đáng kể để trở thành Giám đốc điều hành hiện tại của SAP. Năm 2010, SAP phải đối mặt với việc doanh thu trên toàn thế giới giảm sút và cần một sự thay đổi. Ban đầu, McDermott là đồng giám đốc điều hành với Jim Hagemann Snabe, giám đốc điều hành người Đan Mạch, và là một trong những người đồng sáng lập công ty. Sự sắp xếp vị trí như vậy tỏ ra có hiệu quả, và khi Snabe nghỉ hưu vào năm 2014, McDermott trở thành Giám đốc điều hành.

Thành công của McDermott đến từ nhiều thay đổi mà ông thực hiện để thích nghi tốt hơn với những khác biệt văn hóa. Ví dụ, ông nhanh chóng phát hiện ra rằng việc bán hàng không hiệu quả lắm ở Hoa Kỳ vì các nhân viên bán hàng quan tâm nhiều hơn đến việc tập trung vào các khía cạnh kỹ thuật của sản phẩm SAP thay vì bỏ công sức lắng nghe những mong muốn của khách hàng Mỹ. Những trải nghiệm như vậy

đã dẫn đến sự phát triển của sự đổi mới sáng tạo tập trung vào khách hàng hơn và cách tiếp cận đồng cảm hơn với nhu cầu của khách hàng, những điều mà McDermott hết sức tin tưởng.

Khi viếng thăm những đồng cấp người Đức của mình, McDermott cũng nhìn thấy những nguồn xung đột liên văn hóa tiềm ẩn khác. Ví dụ, ông nhận ra rằng các bài thuyết trình ở Hoa Kỳ sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu bài thuyết trình nhanh chóng thu hút được khán giả và khiến họ hào hứng. Ngược lại, khán giả Đức thích một bài thuyết trình có kỷ luật hơn, dựa trên thực tế. McDermott cũng phát hiện ra những điểm khác biệt chính giữa cách thức quản lý các công ty Mỹ so với các công ty Đức. Ví dụ, ông nhận thấy rằng trong khi các công ty đại chúng của Mỹ bị áp lực bởi kết quả kinh doanh hàng quý, thì SAP lại quan tâm nhiều hơn đến chu kỳ 30 năm thay vì biến động giá cổ phiếu trong 90 ngày.

Thành công của McDermott trong việc quản lý sự khác biệt giữa các nền văn hóa không có gì đáng ngạc nhiên. Khi còn là một thiếu niên, ông đã mua một cửa hàng bán đồ ăn nhanh ở Long Island. Long Island vốn đã là nơi tập trung nhiều người nhập cư, và ông đã học được cách giao tiếp với nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Khi lần đầu tiên được thuê ở tuổi 27 để bán máy photocopy Xerox, ông thấy rằng khách hàng Mỹ không có nhiều thời gian để nghe thuyết trình bán hàng. Ông học cách trở nên nhanh chóng và chính xác. Ngược lại, ở châu Á, ông phát hiện ra rằng bạn phải tập trung phát triển các mối quan hệ hơn là tập trung vào sản phẩm. Năm 29 tuổi, ông được yêu cầu xoay chuyển công việc kinh doanh tại Puerto Rico. Ở đó, ông nhận thấy tinh thần của nhân viên rất sa sút vì các biện pháp cắt giảm chi phí. Thay vì thực hiện cách quản lý của người Mỹ một cách mù quáng, ông đã lắng nghe các nhân viên địa phương và thực hiện nhiều biện pháp để cải thiện các cách thức vận hành. Ví dụ, ông đã làm việc để cải thiện dịch vụ khách hàng. Quan trọng nhất, ông đã phục hồi bữa tiệc Giáng sinh vốn đã bị hủy bỏ như một biện pháp cắt giảm chi phí. Điều này đã nâng cao tinh thần và dẫn đến sự phục hồi.

McDermott có nhiều bài học quan trọng cho các nhà lãnh đạo liên văn hóa đầy tham vọng. Ông khuyên rằng các nhà lãnh đạo nên tôn trọng sự khác biệt giữa các nền văn hóa. Ngoài ra, vì SAP có một tầm nhìn toàn cầu, ông có thể yêu cầu tất cả nhân viên tập trung vào tầm nhìn đó. Vì vậy, ông cũng gợi ý rằng các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý nên áp dụng một tầm nhìn có sức thuyết phục mà có thể sẵn sàng chia sẻ với tất cả nhân viên. Ông cũng tin rằng trải nghiệm của khách hàng là điều quan trọng. Cuối cùng, ông khuyến nghị rằng người quản lý hiểu biết phải mang tính nhân bản, đồng cảm, và thể hiện sự khiêm tốn.

Câu hỏi tư duy phê phán:

6. Một số nguồn gốc cho thành tích xuất sắc của McDermott trong việc quản lý sự khác biệt giữa các nền văn hóa là gì? Kinh nghiệm quản lý một cửa hàng đồ ăn nhanh khi còn trẻ đã giúp ông ấy phát triển các kỹ năng quản lý liên văn hóa như thế nào?
7. Một vài trong số những khác biệt văn hóa mà ông đã phát hiện là gì? Sử dụng kiến thức của bạn về văn hóa, hãy giải thích một số điểm khác biệt này.

8. Đánh giá của bạn về những bài học của ông ấy cho các nhà quản lý liên văn hóa? Liên kết những bài học này với những phát hiện của mô hình GLOBE đối với nhà lãnh đạo toàn cầu hiệu quả.

Nguồn:

- Geoff Colvin, “Kế hoạch của một CEO để chống lại sự gián đoạn,” Fortune, tháng 11 năm 2014, trang 36;
- Michal Lev-Ram, “Bên trong sự cải tiến triệt để của SAP,” Fortune, ngày 9 tháng 4 năm 2012, Số 5, trang 35-38;
- Bill McDermott, “Giám đốc điều hành của SAP khi là người Mỹ đứng đầu một công ty đa quốc gia của Đức,” Đánh giá Kinh doanh Harvard, tháng 11 năm 2016, <https://hbr.org/2016/11/saps-ceo-on-being-the-american-head-of-a-german-multinational>; Trang web Tập đoàn SAP <https://www.sap.com/index.html>.

Hình 7.1 (Nguồn: Christian Heilmann/flickr / CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Vì sao người ta lại trở thành những doanh nhân khởi nghiệp, và các kiểu doanh nhân khởi nghiệp khác nhau là gì?
2. Những doanh nhân khởi nghiệp thành đạt có những đặc điểm chung nào?
3. Các doanh nghiệp nhỏ đóng góp như thế nào vào nền kinh tế Hoa Kỳ?
4. Những bước đầu tiên cần làm là gì nếu bạn đang khởi nghiệp kinh doanh của riêng mình?
5. Vì sao việc quản lý một doanh nghiệp nhỏ lại đặt ra những thách thức đặc biệt cho chủ sở hữu?
6. Chủ các doanh nghiệp nhỏ gặp những thuận lợi và khó khăn gì?
7. Kiến thức về Quản trị Doanh nghiệp Nhỏ giúp ích cho các doanh nghiệp nhỏ như thế nào?
8. Những xu hướng nào đang định hình tinh thần khởi nghiệp và sở hữu doanh nghiệp nhỏ?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Natalie Tessler, Spa Space

Natalie Tessler luôn luôn có tinh thần khởi nghiệp. Sau khi tốt nghiệp khoa luật của Đại học New York, cô bắt đầu làm luật sư thuế cho một công ty lớn ở Chicago. Nhưng Tessler sớm nhận ra rằng công việc này khiến cô cảm thấy không thỏa mãn. Cô không muốn hành nghề luật, và cô không muốn làm việc cho

người khác. Tessler nói: “Tôi muốn thức dậy và phấn khích trong ngày của mình.” Tuy nhiên, cho đến một đêm, khi cô đang ăn tối với một người bạn mà gần đây đã bắt đầu sự nghiệp viết lách, cô mới nhận ra rằng đã đến lúc. “Tôi đã nghe người bạn ấy nói về việc cô ấy yêu thích công việc của mình như thế nào. Niềm đam mê và sự phấn khích của cô ấy - tôi muốn điều đó. Tôi muốn một thứ gì đó níu kéo tôi và thúc đẩy tôi vượt qua cả ngày - và làm một luật sư thì không phải là công việc đó.”

Cô bắt đầu tìm kiếm “công việc đó” là gì. Cô có một niềm đam mê cháy bỏng và tài năng về sự hiếu khách, cách làm hài lòng người khác, và thuyết trình. Tìm kiếm một lối ra cho năng khiếu đó, cô đã tìm thấy ngành spa và ý tưởng về Spa Space đã ra đời.

“Mọi người nghĩ rằng, khi sở hữu một spa, thì tôi có thể sống theo lối sống quyến rũ này,” cô cười. “Sở hữu một spa không giống như làm khách hàng đi đến một spa - móng tay của tôi luôn bị gãy do tôi dùng tay sửa chữa thiết bị; lưng của tôi thường bị đau do ngồi khom lưng trước máy tính cố gắng tính toán ngân sách hoặc chương trình khuyến mãi marketing tiếp theo của chúng tôi”. Tessler là một doanh nhân thực thụ, là hiện thân của tinh thần và động lực cần thiết để biến tầm nhìn của cô trở thành hiện thực.

Tessler muốn thiết kế một spa tập trung vào điều gì đó mới mẻ: tạo ra một môi trường thư giãn thoải mái, được cá nhân hóa trong khi vẫn không bỏ qua công nghệ y tế về chăm sóc da thích hợp. “Cha tôi là một bác sĩ da liễu, vì vậy chúng tôi đã thảo luận về tầm quan trọng của việc tạo ra trung tâm này hơn là một spa nơi mà bạn có thể được chăm sóc bằng liệu pháp frou-frou với hương thơm dễ chịu nhưng lại có thể thực sự gây hại cho làn da của bạn. Cả hai chúng tôi đều nghĩ rằng điều quan trọng là phải tạo ra một trải nghiệm có lợi cho làn da của mọi người cũng như cho cảm xúc của họ.” Để giải quyết nhu cầu này, Spa Space có một ban cố vấn y tế giúp lựa chọn sản phẩm, thiết kế điều trị, và đào tạo nhân viên.

Được trang bị tầm nhìn và kế hoạch, Tessler đã chuyển đổi những viễn cảnh của mình để khiến cho trung tâm trở thành hiện thực. Spa Space khai trương vào năm 2001 và đã nhận được rất nhiều sự công nhận trên toàn quốc về chất lượng dịch vụ xuất sắc, các liệu pháp và sản phẩm độc đáo, cũng như cách tiếp cận mới mẻ để thu hút cả nam và nữ. Nhưng không phải lúc nào Spa Space cũng thuận buồm xuôi gió. Tessler đã phải chèo lái công việc kinh doanh vượt qua một số trở ngại, bao gồm cả thảm kịch 11/9 (loạt tấn công khủng bố của phe nổi loạn Hồi giáo nhắm vào Hoa Kỳ) chỉ ba tháng sau khi khai trương spa, và sau đó là cuộc Đại Suy Thoái. Tessler đã học cách điều chỉnh chiến lược của mình bằng cách tinh chỉnh thị trường mục tiêu và các dịch vụ mà Spa Space cung cấp. Khả năng vực dậy của cô đã giúp công ty không chỉ tồn tại trong thời kỳ kinh tế khó khăn mà còn phát đạt và 17 năm sau đó vươn lên thành nơi được báo chí công nhận là spa tốt nhất Chicago.

Tessler gần đây đã chuyển giao quyền lực cho Ilana Alberico, một doanh nhân khởi nghiệp khác và là nhà sáng lập Innovative Spa Management, một công ty đã hai lần lọt vào danh sách những công ty phát triển nhanh nhất của tạp chí Inc. Khi Alberico gặp Natalie Tessler và hiểu biết về tầm nhìn của cô, Alberico đã được

truyền cảm hứng để đầu tư vào Spa Space. “Tầm nhìn của Natalie vẫn còn vang vọng... Tôi được truyền cảm hứng để khẳng định tầm nhìn của cô ấy về tương lai,” dẫn lời phát biểu của Alberico.

Nguồn:

- “Đội của chúng tôi”, <https://spaspace.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018;
- Jennifer Keishin Armstrong, “Đánh giá Spa: Spa Space ở Chicago,” tạp chí Day Spa, <http://www.dayspamagazine.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018; “Giới thiệu về chúng tôi”, <https://ismspa.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018.

Là trường hợp điển hình trong số nhiều người nắm bắt được ý tưởng làm chủ nghe có vẻ điên rồ, Natalie Tessler có tầm nhìn và theo đuổi nó một mình. Cô ấy chỉ là một trong số hàng nghìn doanh nhân khởi nghiệp ở mọi lứa tuổi và hoàn cảnh. Ngay cả trẻ em cũng đang khởi nghiệp các mô hình doanh nghiệp và các công ty công nghệ cao. Sinh viên tốt nghiệp Đại học đang lãng tránh thế giới doanh nghiệp để tự mình vươn lên. Những nhân viên bị cắt giảm, những nhà điều hành có thâm niên, và những người đã nghỉ hưu mà đã làm việc cho người khác cả đời đang thành lập những công ty mà họ luôn muốn sở hữu.

Những công ty do các doanh nhân và chủ doanh nghiệp nhỏ thành lập có những đóng góp đáng kể cho nền kinh tế Hoa Kỳ và toàn cầu. Là điểm nóng của sự đổi mới, những doanh nghiệp nhỏ này đóng vai trò dẫn dắt trong việc thay đổi công nghệ và phát triển hàng hóa cũng như dịch vụ mới. Doanh nghiệp nhỏ quan trọng như thế nào đối với nền kinh tế của chúng ta? [Bảng 7.1](#) cung cấp cái nhìn sâu sắc về vai trò của doanh nghiệp nhỏ trong nền kinh tế ngày nay.

Bạn có thể là một trong hàng triệu người Mỹ đang cân nhắc gia nhập hàng ngũ các chủ doanh nghiệp. Khi bạn đọc chương này, bạn sẽ tìm hiểu lý do vì sao khối các nhà làm chủ tiếp tục là một trong những lĩnh vực hoạt động kinh doanh nóng nhất. Sau đó, bạn sẽ nhận được thông tin và công cụ cần thiết để giúp bạn quyết định xem việc sở hữu công ty riêng có phải là con đường sự nghiệp phù hợp với bạn hay không. Tiếp theo, bạn sẽ khám phá những đặc điểm nào bạn cần để trở thành một doanh nhân thành công. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét tầm quan trọng của các doanh nghiệp nhỏ trong nền kinh tế, những hướng dẫn để bắt đầu và quản lý một doanh nghiệp nhỏ, nhiều lý do khiến các doanh nghiệp nhỏ tiếp tục phát triển ở Hoa Kỳ, và vai trò của Quản trị Doanh nghiệp Nhỏ. Cuối cùng, chương khám phá các xu hướng định hình tinh thần khởi nghiệp và sở hữu doanh nghiệp nhỏ ngày nay.

7.1. Tầm quan trọng của quản trị quốc tế

Vì sao người ta trở thành những doanh nhân khởi nghiệp, và các kiểu doanh nhân khởi nghiệp khác nhau là gì?

Anh em Fernando và Santiago Aguerre bộc lộ những khuynh hướng của doanh nhân khởi nghiệp khi còn rất nhỏ. Lần lượt ở độ tuổi 8 và 9, họ bán dâu tây và củ cải từ một bãi đất trống gần nhà cha mẹ ở Plata del Mar trên bờ biển Đại Tây Dương của Argentina. Ở tuổi 11 và 12, họ cung cấp dịch vụ sửa chữa ván lướt sóng từ ga ra của mình. Khi còn là thanh thiếu niên, Fer và Santi, như cách hai anh em gọi nhau,

đã mở cửa hàng bán trang thiết bị lướt sóng đầu tiên của Argentina, mà đã dẫn đến công việc kinh doanh tham vọng nhất của họ.

Hai anh em vốn có đôi bàn chân bết nhận thấy rằng việc đi dép lê trên cát nóng là không thoải mái, vì vậy vào năm 1984, họ dành số tiền tiết kiệm 4.000 USD để sản xuất dòng xăng-đan đi biển của riêng mình. Hiện tại ngoài việc thương hiệu của họ cung cấp dép và giày cho phụ nữ, nam giới và trẻ em, cũng như quần áo cho nam giới, những đôi xăng-đan của thương hiệu Reef còn trở thành loại giày đi biển hot nhất thế giới, có mặt ở hầu hết các cửa hàng bán đồ lướt sóng ở Hoa Kỳ.

Tác động kinh tế của doanh nghiệp nhỏ
Hầu hết các doanh nghiệp Hoa Kỳ đều là doanh nghiệp nhỏ:
• 80% (khoảng 23,8 triệu doanh nghiệp) trong số gần 29,7 triệu doanh nghiệp không có nhân viên (các doanh nghiệp được điều hành bởi các cá nhân hoặc nhóm đối tác nhỏ, chẳng hạn như các cặp vợ chồng). • 89% (khoảng 5,2 triệu doanh nghiệp) trong số gần 5,8 triệu doanh nghiệp có nhân viên với số lượng ít hơn 20 người. • 99,6% (khoảng 5,7 triệu doanh nghiệp) trong số tất cả các doanh nghiệp có 0-99 nhân viên và 98% có 0-20 công nhân. • Khoảng 5,8 triệu doanh nghiệp có ít hơn 500 nhân viên. • Chỉ có khoảng 19.000 doanh nghiệp ở Hoa Kỳ có hơn 500 nhân viên. • Những công ty có ít hơn 50 nhân viên trả hơn 20% tổng số tiền lương ở nước Mỹ. • Các công ty có ít hơn 500 nhân viên trả hơn 41% tổng số tiền lương ở nước Mỹ. • 32,5 triệu người (cứ 4 nhân viên thì có 1 người) làm việc cho các doanh nghiệp với ít hơn 50 nhân viên. • Những doanh nghiệp này cũng trả cho các chủ sở hữu của chúng hàng chục triệu USD, không được tính vào thống kê tiền thuê nhân công.

Bảng 7.1 Nguồn: “Dữ liệu quy mô doanh nghiệp: 2014”, <https://www.sba.gov>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018.

NẤM GIỮ NGHỊ LỰC CỦA DOANH NHÂN KHỞI NGHIỆP

Doanh nhân khởi nghiệp trẻ tuổi sống với ước mơ

Jack Bonneau là một ví dụ hoàn hảo về một doanh nhân khởi nghiệp. Trong ba năm kinh doanh, cậu ấy đã mở rộng ngành hàng, mở nhiều địa điểm, thiết lập quan hệ đối tác chiến lược, và nhận tài trợ từ một số thương hiệu quốc gia. Công việc kinh doanh của cậu đã thu hút được sự chú ý của dư luận từ *The New York Times*, *The Denver Post*, *The Today Show*, *Good Morning America*, và nhiều phương tiện truyền thông khác. Cậu ấy đã chia sẻ thành công kinh doanh của

mình trên một số sân khấu, phát biểu tại TechStars và Aspen Ideas Festival, và gần đây đã có bài phát biểu bế mạc tại một hội nghị STEM quốc gia. Cậu ấy thậm chí đã đạt được một hợp đồng biểu diễn trên Shark Tank .

Jack Bonneau thông minh, lời cuốn, một người phát ngôn xuất sắc và luôn kiên trì trong sứ mệnh của mình. Và cậu ấy chỉ mới 11 tuổi khi bắt đầu được biết đến - điều này cũng khiến cậu ấy rất đáng ngưỡng mộ.

Doanh nghiệp của Jack ra đời từ nhu cầu mà hầu hết trẻ em đều có: ham đồ chơi. Cậu ấy đã hỏi cha mình, Steve Bonneau, xin một bộ xếp hình LEGO Chiến tranh giữa các vì sao Ngôi sao tử thần. Vấn đề là nó có giá 400 USD. Cha của Jack nói rằng cậu ấy có thể có nó nhưng chỉ khi cậu ấy tự trả tiền. Điều này khiến Jack phải làm những gì mà rất nhiều đứa trẻ vẫn làm để kiếm thêm tiền. Cậu ấy mở một quầy nước chanh. Nhưng cậu nhanh chóng biết rằng việc này sẽ không bao giờ giúp cậu thực hiện được ước mơ của mình, vì vậy, với sự tư vấn và giúp đỡ của cha mình, cậu quyết định mở quầy nước chanh tại một chợ nông sản địa phương. Jack nói: “Có rất nhiều người muốn mua nước chanh ngon tuyệt từ một đứa trẻ 8 tuổi. Chẳng bao lâu, Jack đã kiếm đủ tiền để mua LEGO Ngôi sao tử thần của mình. Jack nói: “Tôi đã có doanh thu khoảng 2.000 USD và tổng lợi nhuận của tôi là 900 USD.”

Jack nhận ra rằng cậu ấy nên làm điều gì đó. Người lớn thích mua đồ từ những đứa trẻ dễ thương. Điều gì sẽ xảy ra nếu cậu có thể kiếm được nhiều tiền hơn nữa bằng cách mở thêm nhiều địa điểm? Jack đã phát triển một kế hoạch mở rộng để mở ba “quầy nước chanh Jack” mới vào mùa xuân năm sau. Nhận thấy rằng mình sẽ cần thêm vốn lưu động, cậu đã đảm bảo một khoản vay 5.000 USD từ Ngân hàng Young Americas, một ngân hàng ở Denver chuyên cho trẻ em vay. Jack đã kiếm được 25.000 USD vào năm 2015.

Năm sau, Jack muốn mở rộng hoạt động nên đã đảm bảo khoản vay thứ hai với mức 12.000 USD. Cậu ấy đã mở quầy ở một số địa điểm khác, bao gồm cả các trung tâm mua sắm trong kỳ nghỉ lễ, bán rượu táo và sô cô la nóng thay vì nước chanh. Cậu ấy cũng bổ sung thêm không gian cửa hàng rộng rãi hơn và tuyển dụng những đứa trẻ có tinh thần khởi nghiệp khác để bán sản phẩm của họ trong không gian của cậu ấy, đổi tên thành Quầy của Jack và Thương Trường. Một trong những đối tác đầu tiên của cậu ấy là Sweet Bee Sisters, một công ty sản xuất kem dưỡng và dưỡng môi do Lily, Chloe, và Sophie Warren thành lập. Cậu cũng làm việc với 18 doanh nhân khởi nghiệp trẻ tuổi khác, những người bán nhiều loại sản phẩm từ thức ăn hữu cơ cho chó đến khăn quàng cổ và băng đô.

Chiến lược của Jack đã hiệu quả và công việc kinh doanh đã mang về hơn 100.000 USD vào năm ngoái. Năm nay, cậu ấy trở thành người phát ngôn cho sản phẩm Nước Chanh của thương hiệu Santa Cruz Organic và hiện cậu ấy đang xem xét mở rộng sang các thành phố khác như Detroit và New Orleans.

Mặc dù Jack mới 11 tuổi, nhưng cậu đã thành thạo kiến thức về tài chính, dịch vụ khách hàng, marketing và bán hàng, kỹ năng xã hội, và các phương pháp kinh doanh đúng đắn khác — tất cả những phẩm chất của một doanh nhân thành đạt.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Bạn nghĩ điều gì đã giúp Jack Bonneau khởi nghiệp và phát triển một doanh

nghiệp thành công khi còn trẻ như vậy?

2. Jack sẽ cần những đặc điểm và giá trị cá nhân nào để tiếp tục điều hành công việc kinh doanh của mình trong khi vẫn đi học toàn thời gian?

Nguồn:

- “Giới thiệu về Quầy của Jack và Thương Trường,” <https://www.jackstands.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018;
- Peter Gasca, “Lời khuyên của nhà sáng lập 11 tuổi này sâu sắc như bất kỳ điều gì bạn có thể nhận được,” *Inc.*, <https://www.inc.com>, ngày 27 tháng 7 năm 2017;
- Claire Martin, “Một vài trẻ em bán nước chanh. Còn cậu ấy đã khởi nghiệp một chuỗi thương mại,” *The New York Times*, <https://www.nytimes.com>, ngày 26 tháng 2 năm 2016.

Christy Glass Lowe, người giám sát trang phục lướt sóng cho công ty TNHH Dịch vụ Tư vấn USBX, lưu ý, “Họ (Reef) đã xây dựng một thương hiệu từ con số không và giờ họ đang dẫn đầu thị phần thống trị.”

Gia đình Aguerres, những người hiện sống cách nhau hai dãy nhà ở La Jolla, California, đã bán Reef cho Tập đoàn VF với giá hơn 100 triệu USD vào năm 2005. Khi bán Reef, “Cuối cùng chúng tôi đã tìm thấy tự do của mình,” Fernando nói. Santiago cho biết thêm: “Chúng tôi đã đổi tiền lấy thời gian. Fernando vẫn hoạt động tích cực với các tổ chức lướt sóng, là chủ tịch của Hiệp hội Lướt sóng Quốc tế, nơi ông được gọi là “Đại sứ của Làn sóng” vì những nỗ lực của mình trong việc kêu gọi tất cả 90 thành viên trên toàn thế giới của Ủy ban Olympic Quốc tế nhất trí bỏ phiếu ủng hộ việc đưa lướt sóng vào Thế vận hội Olympic 2020. Trong 24 năm, hai lần ông ấy cũng đã được Hiệp hội Các nhà sản xuất ngành lướt sóng vinh danh là “Người Nước của năm”.³ Santi gây quỹ cho tổ chức phi lợi nhuận yêu thích của ông ấy, SurfAid. Cả hai anh em đều thích phục vụ lại cho một lĩnh vực mà trước đó đã phục vụ họ rất tốt.

Hoa Kỳ được chúc phúc khi sở hữu rất dồi dào những doanh nhân khởi nghiệp như Aguerres, những người muốn bắt đầu một doanh nghiệp nhỏ. Theo nghiên cứu của Cục Quản lý Doanh nghiệp nhỏ, 2/3 sinh viên Đại học có ý định trở thành doanh nhân tại một thời điểm nào đó trong sự nghiệp của họ, mong muốn trở thành Bill Gates hoặc Jeff Bezos, nhà sáng lập Amazon.com tiếp theo. Nhưng trước khi bỏ ra bất kỳ khoản tiền nào hoặc tiêu tốn sức lực và thời gian, bạn nên xem [Bảng 7.2](#) để nắm một số lời khuyên sơ bộ.

Mong muốn trở thành ông chủ của chính mình có ở mọi lứa tuổi, giới tính, và sắc tộc. Kết quả một cuộc khảo sát gần đây của Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ về các chủ doanh nghiệp cho thấy các nhóm người thiểu số và phụ nữ đang trở thành chủ doanh nghiệp với tỉ lệ cao hơn nhiều so với tỉ lệ trung bình trên toàn quốc. [Hình 7.4](#) minh họa các thống kê nhân khẩu về doanh nghiệp do nhóm người thiểu số sở hữu này.

Vì sao khối tự làm chủ vẫn giữ một phần quan trọng như vậy trong nền tảng của hệ thống kinh doanh Hoa Kỳ trong nhiều năm? Bởi vì nền kinh tế toàn cầu ngày nay tưởng thưởng các công ty sáng tạo, linh hoạt mà có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Những công ty như vậy được thành lập bởi những doanh nhân khởi nghiệp, những người có tầm nhìn, định hướng, và sáng tạo, những người mà sẵn sàng chấp nhận rủi ro để bắt đầu và quản lý một doanh nghiệp nhằm kiếm lợi nhuận.

Bạn đã sẵn sàng để trở thành một doanh nhân khởi nghiệp?

Dưới đây là một số câu hỏi mà những doanh nhân khởi nghiệp tương lai nên hỏi chính bản thân:

1. Ý tưởng của bạn có gì mới và khác lạ? Bạn đang giải quyết một vấn đề hoặc nhu cầu chưa được đáp ứng?
2. Có sản phẩm/dịch vụ tương tự ngoài đó không? Nếu có, điều gì làm cho sản phẩm/dịch vụ của bạn tốt hơn?
3. Thị trường mục tiêu của bạn là ai? Có bao nhiêu người sẽ sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn?
4. Bạn đã nói chuyện với khách hàng tiềm năng để nhận được phản hồi của họ chưa? Họ có mua sản phẩm/dịch vụ của bạn không?
5. Còn chi phí sản xuất thì sao? Bạn nghĩ thị trường sẽ trả bao nhiêu?
6. Hệ thống ý tưởng kinh doanh được bảo vệ như thế nào? Có quyền sở hữu trí tuệ tốt không?
7. Sự đổi mới sáng tạo này có mang tính chiến lược đối với doanh nghiệp của tôi không?
8. Sự đổi mới sáng tạo có dễ truyền thông không?
9. Sản phẩm này có thể phát triển như thế nào theo thời gian? Có thể mở rộng nó thành một dòng sản phẩm không? Nó có thể được cập nhật/nâng cao tính năng ở các phiên bản trong tương lai không?
10. Ai đó sẽ mua sản phẩm/dịch vụ này ở đâu?
11. Sản phẩm/dịch vụ sẽ được marketing như thế nào? Các chi phí để bán và marketing nó là gì?
12. Những thách thức liên quan đến việc phát triển sản phẩm/dịch vụ này là gì?

Bảng 7.2 Nguồn: Jess Ekstrom, “5 câu hỏi tự hỏi bản thân trước khi khởi nghiệp kinh doanh”, *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018; “Tài nguyên”, <http://www.marketsmarter.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018; Monique Reece, *Marketing thời gian thực để tăng trưởng kinh doanh: Cách sử dụng phương tiện truyền thông xã hội, đo lường marketing và tạo ra văn hóa thực thi* (Upper Saddle River, NJ: FT Press/Pearson, 2010); Mike Collins, “Trước khi bạn khởi nghiệp - Bản kiểm kê của nhà sáng tạo,” *Tạp chí The Wall Street*, ngày 9 tháng 5 năm 2005, tr. R4.

Số liệu thống kê đối với các doanh nghiệp do nhóm người thiểu số sở hữu

- Số lượng doanh nghiệp do người Tây Ban Nha làm chủ gần như tăng gấp ba lần từ năm 1997 (1,2 triệu) đến năm 2012 (3,3 triệu).
- Tỷ lệ các doanh nghiệp Hoa Kỳ có từ 1 đến 50 nhân viên do người Mỹ gốc Phi làm chủ đã tăng 50% từ năm 1996 đến năm 2015.
- Gần một triệu công ty có thuê nhân viên là do nhóm người thiểu số sở hữu: 53% thuộc sở hữu của người Mỹ gốc Á, 11% thuộc sở hữu của người Mỹ gốc Phi và gần một phần ba thuộc sở hữu của người Mỹ gốc Tây Ban Nha.
- 19% tổng số công ty có thuê nhân viên là do phụ nữ làm chủ.

Bảng 7.3 Nguồn: Robert Bernstein, “Các doanh nghiệp do người Tây Ban Nha sở hữu trên đà thăng tiến,” Ban Quản lý Thương mại Quốc tế, Điều tra dân số Hoa Kỳ, <https://www.census.gov>, ngày 1 tháng 12 năm 2016; Chỉ số Kauffman về Khối Tự Làm Chủ trên Tuyến Phố Chính, <https://www.kauffman.org>, tháng 11 năm 2016.

Doanh nhân khởi nghiệp hay chủ doanh nghiệp nhỏ?

Thuật ngữ *doanh nhân khởi nghiệp* thường được sử dụng theo nghĩa rộng để bao gồm hầu hết các chủ doanh nghiệp nhỏ. Hai nhóm có một số đặc điểm giống nhau và chúng ta sẽ thấy rằng một số lý do để trở thành doanh nhân khởi nghiệp hoặc chủ doanh nghiệp nhỏ rất giống nhau. Nhưng có một sự khác biệt giữa việc tự làm chủ và quản lý doanh nghiệp nhỏ. Tự làm chủ liên quan đến việc chấp nhận rủi ro, hoặc để tạo ra một doanh nghiệp mới, hoặc thay đổi đáng kể phạm vi và hướng đi của một doanh nghiệp hiện có. Những doanh nhân khởi nghiệp thường có đặc trưng là những nhà đổi mới, những người thành lập công ty để theo đuổi ý tưởng của họ về một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Họ là những người có tầm nhìn xa người mà phát hiện ra các xu hướng.

Mặc dù những doanh nhân khởi nghiệp có thể là chủ doanh nghiệp nhỏ, nhưng không phải tất cả các chủ doanh nghiệp nhỏ đều là những doanh nhân khởi nghiệp. Chủ doanh nghiệp nhỏ là những người quản lý, hoặc những người có chuyên môn kỹ thuật đã khởi sự một doanh nghiệp hoặc mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động và đưa ra quyết định có ý thức để duy trì doanh nghiệp đó ở quy mô nhỏ. Ví dụ: chủ sở hữu của hiệu sách độc lập tại địa phương của bạn là một chủ doanh nghiệp nhỏ. Jeff Bezos, nhà sáng lập Amazon.com, cũng bán sách. Nhưng Bezos là một doanh nhân khởi nghiệp: Ông đã phát triển một mô hình mới - bán lẻ sách dựa trên web - mà đã cách mạng hóa thế giới bán sách và sau đó chuyển sang thay đổi ngành bán lẻ nói chung. Những doanh nhân khởi nghiệp ít có khả năng chấp nhận hiện trạng hơn, và họ thường có cái nhìn dài hạn hơn so với các chủ doanh nghiệp nhỏ.

Các kiểu doanh nhân khởi nghiệp

Những doanh nhân khởi nghiệp được chia thành một số kiểu: Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống, Doanh nhân khởi nghiệp chuỗi, và Doanh nhân nội bộ.

Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống

Những Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống là những người chấp nhận rủi ro, những người thành lập công ty của riêng họ dựa trên những ý tưởng sáng tạo. Một số những Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống là *những nhà kinh doanh vi mô* bắt đầu với quy mô nhỏ và có kế hoạch tiếp tục duy trì quy mô nhỏ. Họ thường bắt đầu kinh doanh chỉ vì thỏa mãn cá nhân và phong cách sống. Miho Inagi là một ví dụ điển hình về nhà kinh doanh vi mô. Trong một chuyến thăm New York với những người bạn thời Đại học vào năm 1998, Inagi đã yêu thích những chiếc bánh mì tròn của thành phố. “Tôi thực sự không nghĩ bất cứ thứ gì như bánh mì tròn lại có thể ngon như vậy,” cô nói. Niềm đam mê với bánh mì tròn đã khiến nữ trợ lý văn phòng trẻ tuổi bỏ việc và theo đuổi ước mơ một ngày nào đó sẽ mở cửa hàng bánh mì tròn của riêng mình ở Tokyo. Mặc dù bố mẹ cô ấy đã cố gắng thuyết phục cô bỏ ý nghĩ đó và bánh mì tròn hầu như không được biết đến ở Nhật Bản, nhưng không có gì ngăn cản được cô ấy. Tiếp theo là những chuyến đi khác đến New York, bao gồm cả việc học việc không lương trong sáu tháng tại Ess-a-Bagel, nơi Inagi nhận đơn đặt hàng, dọn khay, và quét sàn. Vào cuối tuần, người chủ là Florence Wilpon để cô làm bột.

Vào tháng 8 năm 2004, sử dụng 20.000 USD tiền tiết kiệm của chính mình và 30.000 USD vay từ cha mẹ, Inagi cuối cùng đã mở được tiệm bánh mì Maruichi nhỏ xinh. Thời điểm rất ngẫu nhiên, vì Nhật Bản sắp trải qua thời kỳ bùng nổ bánh mì tròn. Sau một khoảng thời gian khởi đầu chậm chạp, một đánh giá thuận lợi trên một trang web bánh mì tròn địa phương đã khiến khách hàng đổ xô đến những món được coi là bánh mì tròn ngon nhất ở Tokyo. Inagi chỉ kiếm được khoảng 2.300 USD một tháng sau các khoản chi phí, bằng với số tiền cô kiếm được khi còn là nhân viên của công ty. “Trước khi mở cửa hàng này, tôi không có mục tiêu gì cả,” cô nói, “nhưng bây giờ tôi cảm thấy rất hài lòng.”

Ngược lại, *những doanh nhân khởi nghiệp theo định hướng tăng trưởng* muốn doanh nghiệp của họ phát triển thành một tập đoàn lớn. Hầu hết các công ty công nghệ cao được thành lập bởi những doanh nhân khởi nghiệp theo định hướng tăng trưởng. Jeff Bezos nhận ra rằng với công nghệ Internet, ông có thể cạnh tranh với các chuỗi cửa hàng lớn chuyên bán lẻ sách theo hình thức truyền thống. Mục tiêu của Bezos là xây dựng công ty của mình thành một doanh nghiệp tăng trưởng cao - và ông đã chọn một cái tên phản ánh chiến lược của mình: Amazon.com. Khi công ty của ông thành công trong lĩnh vực sách, Bezos đã áp dụng mô hình bán lẻ trực tuyến của mình cho các dòng sản phẩm khác, từ đồ chơi, đồ dùng trong nhà và sân vườn đến dụng cụ, quần áo, âm nhạc, và dịch vụ. Trong mối quan hệ đối tác với các nhà bán lẻ khác, Bezos đang trên đường thực hiện tầm nhìn của Amazon “trở thành công ty lấy khách hàng làm trung tâm nhất trên Trái đất; để xây dựng một nơi mà mọi người có thể đến để tìm và khám phá bất cứ thứ gì họ có thể muốn mua trực tuyến.” - một thực tế mà chúng ta đang thấy.

Doanh nhân khởi nghiệp chuỗi

Tiếp theo chúng ta có những Doanh nhân khởi nghiệp chuỗi, những người mà thành lập hàng loạt công ty. Họ phát đạt dựa trên thử thách xây dựng một doanh nghiệp và xem nó phát triển. Trên thực tế, hơn một nửa số giám đốc điều hành trong danh sách 500 Công ty của *Inc.* nói rằng họ sẽ thành lập một công ty khác nếu họ bán

công ty hiện tại. Anh em Jeff và Rich Sloan là một ví dụ điển hình về những Doanh nhân khởi nghiệp chuỗi, đã biến nhiều ý tưởng gần như là không tưởng trở thành các công ty thắng lợi. Hơn 20 năm qua, họ đã sửa sang nhà cửa, sở hữu một doanh nghiệp marketing và chăn nuôi ngựa, phát minh ra một thiết bị ngăn ắc quy ô tô bị chết, v.v. Liên doanh mới nhất của họ, một công ty đa phương tiện có tên StartupNation, giúp các cá nhân thực hiện ước mơ kinh doanh của họ. Và hai anh em biết họ muốn khởi sự cho công ty nào tiếp theo: công ty của bạn.



Hình 7.2 Nếu có một người chịu trách nhiệm cho sự thành công chủ đạo của năng lượng mặt trời và xe điện trong 10 năm qua, đó là Elon Musk, nhà sáng lập và Giám đốc điều hành của Tesla. Kể từ những năm 2000 khi ông thành lập Tesla, khởi động sự đổi mới trong công nghệ năng lượng mặt trời và khám phá không gian thương mại với SpaceX, Musk đã đi tiên phong trong vô số đổi mới và thách thức các công ty ô tô, vận tải đường bộ, và năng lượng truyền thống trong việc thử thách và suy ngẫm lại về công việc kinh doanh của họ. *Kiểu doanh nhân khởi nghiệp nào mô tả đúng nhất con người Elon Musk?*

(Nguồn: Steve Jurvetson/Flickr/CC-BY 2.0)

Doanh nhân nội bộ

Một số doanh nhân khởi nghiệp không sở hữu công ty của riêng họ nhưng áp dụng sự sáng tạo, tầm nhìn, và chấp nhận rủi ro của họ trong một tập đoàn lớn. Được gọi là **Doanh nhân nội bộ**, những nhân viên này được hưởng quyền tự do nuôi dưỡng ý tưởng của họ và phát triển sản phẩm mới, trong khi người chủ thực sự của họ cung cấp mức lương thưởng xuyên và hỗ trợ tài chính. Những Doanh nhân nội bộ có quyền tự chủ cao để điều hành các tiểu công ty của riêng họ bên trong doanh nghiệp lớn hơn. Họ có nhiều đặc điểm tính cách giống như những Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống, nhưng họ ít chịu rủi ro cá nhân hơn. Theo Gifford Pinchot, người đã đặt ra thuật ngữ *Doanh nhân nội bộ* trong cuốn sách cùng tên của mình, những công ty lớn cung cấp các quỹ hạt giống để tài trợ cho các nỗ lực làm chủ doanh nghiệp nội bộ. Các công ty này bao gồm Intel, IBM, Texas Instruments (một công ty tiên phong trong lĩnh vực quản lý nhà nước), Salesforce.com, và Xerox.

Vì sao trở thành một doanh nhân khởi nghiệp?

Như các ví dụ trong chương này cho thấy, những doanh nhân khởi nghiệp được tìm thấy trong tất cả các ngành và có những động cơ khác nhau để thành lập công ty. Lý do phổ biến nhất được trích dẫn bởi các CEO thuộc danh sách *Inc. 500*, danh sách các công ty tư nhân phát triển nhanh nhất hàng năm của tạp chí này, đó là thử thách trong việc xây dựng một doanh nghiệp, được nối tiếp bởi mong muốn kiểm soát vận mệnh của chính họ. Các lý do khác bao gồm sự độc lập về tài chính, và sự thất vọng khi phải làm việc cho người khác. Hai động cơ quan trọng được đề cập trong những cuộc khảo sát khác là cảm giác hài lòng của cá nhân đối với công việc của họ và tạo ra phong cách sống mà họ mong muốn. Những doanh nhân khởi nghiệp có cảm thấy rằng việc tự kinh doanh có xứng đáng không? Câu trả lời là có. Hầu hết nói rằng họ sẽ làm điều đó một lần nữa.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả một số kiểu doanh nhân khởi nghiệp.
2. Điều gì khác biệt giữa một doanh nhân khởi nghiệp với một chủ doanh nghiệp nhỏ?
3. Một số yếu tố chính thúc đẩy những doanh nhân khởi nghiệp khởi sự kinh doanh là gì?

7.2. Tổ chất của doanh nhân khởi nghiệp thành công

Những người tự chủ thành công có những tố chất chung nào?

Bạn có sở hữu những gì cần thiết để trở thành một doanh nhân khởi nghiệp hay không? Có một hệ thống ý tưởng kinh doanh tuyệt vời là không đủ. Một doanh nhân khởi nghiệp phải có khả năng phát triển và quản lý công ty thực hiện ý tưởng của mình. Là một doanh nhân khởi nghiệp, bên cạnh khả năng quản lý và chuyên môn, đòi hỏi phải có nỗ lực đặc biệt, sự kiên trì, đam mê, và tinh thần mạo hiểm. Bản thân doanh nhân khởi nghiệp chính là công ty; họ có xu hướng làm việc nhiều giờ hơn, nghỉ ít hơn và không thể để lại các vấn đề ở văn phòng vào cuối ngày. Họ cũng có những tính cách chung khác như được mô tả trong phần tiếp theo.

Tính cách của doanh nhân khởi nghiệp

Các nghiên cứu về tính cách của doanh nhân khởi nghiệp cho thấy rằng họ có chung một số đặc điểm chính. Hầu hết những doanh nhân khởi nghiệp đều

- **Tham vọng:** Họ có tính cạnh tranh và có nhu cầu cao về thành tích.
- **Độc lập:** Họ là những người theo chủ nghĩa cá nhân và thích tự lập, thích dẫn đầu hơn là làm theo.
- **Tự tin:** Họ hiểu những thách thức khi bắt đầu và điều hành một doanh nghiệp, quyết đoán, và tự tin vào khả năng giải quyết vấn đề của mình.

- *Những người chấp nhận rủi ro:* Mặc dù tất nhiên họ không thích rủi ro, nhưng hầu hết những doanh nhân khởi nghiệp thành công đều ưa chuộng các cơ hội kinh doanh có mức độ rủi ro vừa phải, nơi họ có thể kiểm soát kết quả tốt hơn so với các dự án rủi ro cao mà ở đó may mắn đóng vai trò quyết định.
- *Nhìn xa trông rộng:* Khả năng phát hiện các xu hướng và hành động theo đó khiến những doanh nhân khởi nghiệp khác biệt với các chủ doanh nghiệp nhỏ và các nhà quản lý.
- *Sáng tạo:* Để cạnh tranh với các công ty lớn hơn, những doanh nhân khởi nghiệp cần có thiết kế sản phẩm sáng tạo, chiến lược marketing táo bạo, và giải pháp sáng tạo cho các vấn đề quản lý.
- *Đầy nghị lực:* Khởi sự và vận hành một doanh nghiệp mất nhiều thời gian. Mặc dù vậy, một số doanh nhân khởi nghiệp có thể khởi nghiệp công ty của họ trong khi vẫn làm việc toàn thời gian ở những nơi khác.
- *Đam mê:* Những doanh nhân khởi nghiệp yêu thích công việc của họ, như Miho Inagi đã chứng minh bằng cách mở một cửa hàng bánh mì tròn ở Tokyo bất chấp tỉ lệ thành công rất thấp của nó.
- *Cam kết:* Bởi vì họ rất tận tâm với công ty của mình, những doanh nhân khởi nghiệp sẵn sàng hy sinh những quyền lợi cá nhân để đạt được mục tiêu của họ.

ĐẠO LÝ TRONG THỰC TIỄN

Những lựa chọn mang tính đạo lý chuyển đổi doanh nghiệp gia đình thành thương hiệu quốc tế

Kể từ khi Apollonia Poilâne còn là một cô bé lớn lên ở Paris, cô luôn biết mình muốn làm gì khi trưởng thành: tiếp quản công việc kinh doanh của gia đình. Nhưng cô không lường trước được chuyện này sẽ diễn ra nhanh chóng như thế nào. Khi cha cô - Lionel Poilâne - và mẹ cô qua đời trong một vụ tai nạn trực thăng vào năm 2002, nước Pháp mất đi thợ làm bánh nổi tiếng nhất và Apollonia bắt đầu đảm nhận vai trò này. Khi đó cô mới 18 tuổi với kế hoạch trúng tuyển vào Đại học Harvard vào mùa thu, nhưng thời điểm mà cha mẹ cô chuẩn bị cho cô đã đến. Như trong những bài luận tuyển sinh vào Harvard của cô ấy đã viết, "Công việc của nhiều thế hệ đang bị đe dọa."

Với sự tổ chức và quyết tâm, Apollonia đã quản lý một trong những tiệm bánh Pháp nổi danh nhất trên thế giới - đặt tại Paris - và từ căn hộ của cô ấy ở Cambridge, Massachusetts. Cô thường thức dậy sớm thêm hai giờ trước khi đến lớp để đảm bảo rằng cô sẽ hoàn thành tất cả những cuộc điện thoại vì công việc. "Sau các tiết học, tôi kiểm tra bất kỳ hoạt động kinh doanh nào liên quan đến công ty và sau đó làm bài tập về nhà của mình," cô nói. "Trước khi đi ngủ, tôi gọi cho giám đốc sản xuất của mình ở Paris để kiểm tra chất lượng của bánh mì." Bởi vì cái tên Poilâne đã có chỗ đứng với một nhóm rất nhỏ thợ làm bánh uy tín, cô gái 18 tuổi này đã quyết tâm tiếp tục truyền thống làm hài lòng khách hàng và chất lượng mà ông cô đã thành lập vào năm 1932. Khi ông nội của cô bị đột quỵ vào năm 1973, Người con trai 28 tuổi, Lionel, đã dồn hết tâm huyết vào công việc kinh doanh và biến chiếc bánh mì

của gia đình trở thành thương hiệu toàn cầu như ngày nay. Lionel đã mở thêm hai tiệm bánh ở Paris và một tiệm khác ở London. Ông đã phát triển và chăm sóc chu đáo một mạng lưới các nhà bán lẻ và người nổi tiếng trên toàn thế giới, nơi bánh mì được vận chuyển hàng ngày qua FedEx đến các nhà hàng cao cấp và khách hàng giàu có trên khắp thế giới.

Thử nghiệm làm bánh mì với bột chua là yếu tố phân biệt sản phẩm của Poilâne với bánh mì do các thợ làm bánh khác ở Paris sản xuất, và bánh mì được làm ra tiếp tục duy trì là sản phẩm đặc trưng của công ty. Bánh mì được nướng với chữ "P" được khắc trên vỏ bánh, một sự hoài cổ về những ngày mà việc sử dụng lò nướng công cộng buộc những người làm bánh phải đánh dấu ổ bánh của họ, và thao tác này cũng đảm bảo rằng ổ bánh không bị nổ khi đang nướng. Hiện nay, Poilâne cũng bán bánh sừng bò, bánh ngọt, và một vài loại bánh mì đặc sản, nhưng mặt hàng đặc trưng của công ty vẫn là *bánh miche* bốn cân, bánh mì tròn làm từ bột chua, bánh mì đồng quê, *bánh pain* hiệu Poilâne.

Juliette Sarrazin, quản lý của tiệm bánh Poilâne thành công ở London cho biết: "Apollonia hoàn toàn đam mê với công việc của mình. Cô ấy thực sự tin tưởng vào công việc của cha mình và công ty, và cô ấy đang nhìn về tương lai, điều đó rất tốt."

Đạo lý và niềm đam mê với công việc của Apollonia đã tiếp thêm năng lượng cho sự nghiệp của cô ngay cả khi cô còn là một sinh viên. Mỗi ngày hiện ra đối với cô là một cuộc tương tác để giải quyết các vấn đề mới ở Paris, trong khi các sinh viên Harvard khác ngủ. Như Apollonia đã nói với một sinh viên làm phóng viên cho tờ nhật báo *The Harvard Crimson* khi viết một câu chuyện về cô ấy, "Một hoặc hai giờ bạn dành để trì hoãn, tôi dành để làm việc. Chẳng có bất cứ thứ gì đòi hỏi tôi phải làm việc cả. Đó luôn là ước mơ của tôi khi điều hành công ty".

Sự cống hiến của cô đã được đền đáp và Apollonia vẫn giữ quyền kiểm soát các quyết định, chiến lược và mục tiêu kinh doanh quan trọng, tự mô tả mình là "người chỉ huy con tàu", xác định hướng đi chung của công ty. Ngày nay, Poilâne là một doanh nghiệp trị giá 18 triệu USD với 160 nhân viên. Poilâne điều hành ba nhà hàng có tên Cuisine de Bar ở Paris và ở London, phục vụ các bữa ăn thông thường như súp, salad, và *bánh mì lát mỡ mặt*. Công ty chuyển đi hơn 200.000 ổ bánh mì mỗi năm cho khách hàng ở 20 quốc gia, bao gồm cả Hoa Kỳ, Nhật Bản, và Ả Rập Xê Út. Apollonia nói: "Ngày càng nhiều người hiểu điều gì làm nên chất lượng của bánh mì, những gì mà cha tôi đã dành nhiều năm để nghiên cứu, nên tôi rất vui vì điều đó."

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Apollonia Poilâne là kiểu doanh nhân khởi nghiệp nào?
2. Đạo lý cá nhân nào đã dẫn lối cho Apollonia quyết định tiếp quản công việc kinh doanh của gia đình?

Nguồn:

- "Giới thiệu về chúng tôi," <https://www.poilane.com>, truy cập ngày 1 tháng 2 năm 2018;
- Meg Bortin, "Apollonia Poilâne xây dựng dựa trên di sản của gia đình cô ấy," *The New York Times*, <https://www.nytimes.com>, truy cập ngày 1 tháng

2 năm 2018;

- Lauren Collins, “Người chiến thắng bánh mì: Con gái phát huy truyền thống của triều đại làm bánh hàng đầu nước Pháp,” *The New Yorker*, <https://www.newyorker.com>, ngày 3 tháng 12 năm 2012;
- Gregory Katz, “Her Daily Bread,” tạp chí *American Way*, ngày 15 tháng 7 năm 2005, tr. 34; Clarel Antoine, “Không có thời gian để đi loanh quanh,” *Harvard Crimson*, <http://www.thecrimson.com>, ngày 16 tháng 10 năm 2003.

Hầu hết những doanh nhân khởi nghiệp sở hữu kết hợp nhiều tính cách kể trên. Sarah Levy, 23 tuổi, yêu thích công việc của cô ấy với vai trò đầu bếp bánh ngọt của một nhà hàng nhưng không hài lòng với mức lương thấp, mức độ căng thẳng cao, và nhiều giờ làm việc trong một bếp ăn thương mại. Vì vậy, cô đã tìm một bếp mới - tại nhà của cha mẹ mình - và khởi nghiệp với tên gọi Bánh ngọt và Kẹo của Sarah. Những nhân viên bán thời gian giúp cô thực hiện các đơn đặt hàng bánh ngọt và kẹo khi những âm thanh êm dịu của các video âm nhạc đang phát trong không gian làm việc. Conor McDonough, tốt nghiệp Đại học Cornell, thành lập công ty thiết kế web của riêng mình, OffThePathMedia.com, sau khi vỡ mộng với cấu trúc công việc cứng nhắc của mình. “Không có đủ chỗ cho sự thể hiện của chính tôi,” anh nói. Nghệ sĩ đồ họa bận rộn Ana Sanchez nói: “Làm việc tự do giúp tôi luôn cố gắng. Nó buộc tôi phải làm công việc tốt nhất của mình bởi vì tôi biết công việc tiếp theo của tôi phụ thuộc vào hiệu suất của bản thân.”⁷



Hình 7.3 Người nổi tiếng Ashton Kutcher không chỉ là một gương mặt xinh đẹp. Nam diễn viên và cũng là người có thể lực này là một nhà đầu tư tích cực vào các công ty khởi nghiệp dựa trên công nghệ như Airbnb, Skype, và Foursquare với một đế chế ước tính khoảng 200 triệu USD. *Những đặc điểm tính cách nào thường thấy ở những doanh nhân khởi nghiệp trẻ thành đạt như Kutcher?* (Nguồn: TechCrunch/Flickr/ CC-BY 2.0)

Khả năng quản lý và kiến thức chuyên môn

Một người có tất cả các tính cách của một doanh nhân khởi nghiệp có thể vẫn thiếu những kỹ năng kinh doanh cần thiết để điều hành một công ty thành công. Những doanh nhân khởi nghiệp cần có kiến thức chuyên môn để thực hiện các ý tưởng của họ và khả năng quản lý

để tổ chức một công ty, phát triển các chiến lược vận hành, thu được tài chính, và giám sát các hoạt động hàng ngày. Jim Crane, người đã xây dựng Eagle Global Logistics từ khi mới khởi nghiệp thành một công ty trị giá 250 triệu USD, đã phát biểu trước nhóm tại một cuộc họp rằng: “Tôi chưa bao giờ điều hành một công ty trị giá 250 triệu USD trước đây, nên các bạn sẽ phải bắt đầu điều hành công việc kinh doanh này.”

Kỹ năng tương tác cá nhân và giao tiếp tốt rất quan trọng trong đối đãi với nhân viên, khách hàng, và các đối tác kinh doanh khác như chủ ngân hàng, kế toán, và luật sư. Như chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau của chương, những doanh nhân khởi nghiệp tin rằng họ có thể học được các kỹ năng rất cần thiết này. Khi Jim Steiner khởi sự doanh nghiệp tái sản xuất hộp mực, Quality Imaging Products, khoản đầu tư ban đầu của anh ấy là 400 USD. Anh đã chi 200 USD cho một nhà tư vấn để dạy anh kinh doanh và 200 USD cho vật liệu để chế tạo lại hộp mực máy in đầu tiên của mình. Anh gọi điện bán hàng từ 8 giờ sáng đến trưa và giao hàng cho khách từ trưa đến 5 giờ chiều. Sau bữa tối vội vàng, anh đi đến nhà để xe, nơi anh đổ đầy hộp mực máy photocopy cho đến nửa đêm, đến lúc anh gục xuống giường, đôi khi cả người phủ đầy muối các-bon. Và đây không phải là điều anh ấy đã làm chỉ trong vài tháng cho đến khi công việc kinh doanh khởi sắc - đây là toàn bộ cuộc sống của anh ấy trong 18 tháng.⁹ Những doanh nhân khởi nghiệp thường sớm nhận ra rằng họ không thể tự mình làm tất cả. Thường thì họ chọn tập trung vào những gì họ làm tốt nhất và thuê người khác làm phần còn lại.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả các đặc điểm tính cách và những kỹ năng đặc trưng của những doanh nhân khởi nghiệp thành công.
2. Khi chúng ta nói rằng một doanh nhân khởi nghiệp nên tập trung vào lĩnh vực kinh doanh, chứ không phải làm việc trong lĩnh vực kinh doanh, thì điều đó có nghĩa là gì?

7.3. Doanh nghiệp nhỏ

Các doanh nghiệp nhỏ đóng góp như thế nào vào nền kinh tế Hoa Kỳ?

Mặc dù những tập đoàn lớn đã thống trị bối cảnh kinh doanh trong nhiều thập kỷ, nhưng trong những năm gần đây, các doanh nghiệp nhỏ đã một lần nữa vươn lên dẫn đầu. Những đợt cắt giảm quy mô công ty đi kèm với suy thoái kinh tế đã khiến nhiều người tìm đến các công ty nhỏ hơn để tìm việc làm và họ có rất nhiều lựa chọn. Các doanh nghiệp nhỏ đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế Hoa Kỳ, đại diện cho khoảng một nửa sản lượng kinh tế Hoa Kỳ, sử dụng khoảng một nửa lực lượng lao động trong khu vực tư nhân và mang lại cơ hội thành công cho các cá nhân từ mọi tầng lớp xã hội.

Doanh nghiệp nhỏ là gì?

Có bao nhiêu doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ? Ước tính dao động từ 5 triệu đến hơn 22 triệu, tùy thuộc vào những giới hạn về quy mô công ty mà các cơ quan chính phủ và các nhóm khác sử dụng để xác định một doanh nghiệp nhỏ hoặc số lượng doanh nghiệp có hoặc không có thuê nhân viên. Cục Quản lý doanh nghiệp nhỏ (SBA) đã

thiết lập các tiêu chuẩn về quy mô để xác định xem một thực thể kinh doanh có quy mô nhỏ hay không, và theo đó đủ điều kiện hưởng các chương trình và ưu đãi của chính phủ dành riêng cho “doanh nghiệp nhỏ”. Các tiêu chuẩn về quy mô dựa trên những loại hình hoạt động kinh tế hoặc ngành nghề, thường tương thích với Hệ thống phân loại ngành Bắc Mỹ (NAICS).

Doanh nghiệp nhỏ được định nghĩa theo nhiều cách. Số liệu thống kê về các doanh nghiệp nhỏ khác nhau dựa trên những tiêu chí như doanh nghiệp mới/khởi nghiệp, số lượng nhân viên, tổng doanh thu, thời gian kinh doanh, không thuê nhân viên, doanh nghiệp có nhân viên, vị trí địa lý, v.v. Do sự phức tạp và nhu cầu thống kê cũng như báo cáo nhất quán về các doanh nghiệp nhỏ, một số tổ chức hiện đang làm việc cùng nhau để kết hợp các nguồn dữ liệu toàn diện nhằm có được bức tranh rõ ràng và chính xác về các doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ. **Bảng 7.4** cung cấp một cái nhìn chi tiết hơn về các chủ doanh nghiệp nhỏ.

Hiện trạng về chủ doanh nghiệp nhỏ

- Hoạt động khởi nghiệp đã tăng mạnh trong ba năm qua, từ mức thấp nhất mọi thời đại là âm 0,87% vào năm 2013 lên mức dương 0,48% vào năm 2016.
- Từ năm 1996 đến năm 2011, tỉ lệ sở hữu doanh nghiệp đối với cả nam và nữ đã giảm xuống; tuy nhiên, số lượng người sở hữu doanh nghiệp đã tăng lên hàng năm kể từ năm 2014.
- Chỉ số Kauffman về Hoạt động Khởi nghiệp, một chỉ số ban đầu về khối tự làm chủ mới ở Hoa Kỳ, đã tăng nhẹ trở lại vào năm 2016 sau khi tăng mạnh hai năm liên tiếp.
- Những doanh nhân khởi nghiệp mới những người mà khởi nghiệp vì theo đuổi cơ hội hơn là vì nhu cầu cuộc sống đạt 86,3%, cao hơn 12 điểm phần trăm so với năm 2009 lúc đỉnh cao của cuộc Đại Suy Thoái.
- Lần đầu tiên, vào năm 2016, hoạt động làm chủ của Phố Main (tượng trưng cho quyền lợi của các doanh nghiệp nhỏ) đã cao hơn so với trước khi bắt đầu cuộc Đại Suy Thoái. Sự gia tăng này là do tỉ lệ tồn tại của doanh nghiệp tăng vọt, đạt mức cao nhất trong ba thập kỷ là 48,7%. Gần một nửa số doanh nghiệp mới đang bước sang năm hoạt động thứ năm.
- 47% doanh nghiệp Hoa Kỳ đã kinh doanh từ 11 năm trở lên.
- Năm 2016, khoảng 25% tổng số công ty tuyển dụng có doanh thu trên 1 triệu USD, nhưng 2% có doanh thu dưới 10.000 USD.

Bảng 7.4 Nguồn: “The Kauffman Index: Main Street Entrepreneurship: National Trends,” <http://www.kauffman.org>, November 2016; “Kauffman Index of Startup Activity, 2016” <http://www.kauffman.org>; “America’s Entrepreneurs: September 2016,” <https://www.census.gov>; “Nearly 1 in 10 Businesses with Employees Are New, According to Inaugural Annual Survey of Entrepreneurs,” <https://www.census.gov>, September 1, 2016.

Một trong những nguồn tốt nhất để theo dõi hoạt động tăng trưởng khối tự làm chủ của Hoa Kỳ là Quỹ Ewing Marion Kauffman. Quỹ Kauffman là một trong những quỹ tư nhân lớn nhất trong nước Mỹ, với cơ sở tài sản khoảng 2 tỷ USD, và tập trung vào các dự án mà khuyến khích những doanh nghiệp tự làm chủ và hỗ trợ giáo dục thông qua các khoản tài trợ cũng như các hoạt động nghiên cứu. Họ đã phân phối hơn 17 triệu USD tài trợ trong năm 2013.

Quỹ Kauffman hỗ trợ tạo dựng kinh doanh mới ở Hoa Kỳ thông qua hai chương trình nghiên cứu. Loạt chỉ số khối tự làm chủ Kauffman thường niên đo lường và giải thích các tiêu chí về hoạt động của khối tự làm chủ thuộc Hoa Kỳ ở cấp quốc gia, cấp tiểu bang, và cấp thành phố. Quỹ này cũng đóng góp vào chi phí cho Khảo sát hàng năm về những doanh nhân khởi nghiệp (ASE). ASE là mối quan hệ đối tác công-tư giữa quỹ, Cục điều tra dân số Hoa Kỳ, và Cơ quan phát triển doanh nghiệp thiểu số. ASE cũng cung cấp dữ liệu hàng năm về những đặc điểm kinh tế và nhân khẩu của các doanh nghiệp sử dụng lao động và các chủ sở hữu của chúng theo giới tính, dân tộc, chủng tộc, và tình trạng cựu chiến binh (nếu có). Loạt chỉ số khối tự làm chủ Kauffman là một tập hợp các báo cáo thường niên đo lường mức độ đóng góp của con người và doanh nghiệp vào nền kinh tế chung của Hoa Kỳ. Điểm độc đáo của các báo cáo Kauffman là các chỉ số không chỉ tập trung vào những yếu tố đầu vào (như hầu hết các báo cáo về doanh nghiệp nhỏ đã được thực hiện trong quá khứ); chúng báo cáo chủ yếu về kết quả kinh doanh - kết quả thực tế của hoạt động kinh doanh, chẳng hạn như các công ty mới, mật độ kinh doanh, và các tỉ lệ tăng trưởng. Các báo cáo cũng bao gồm những tính năng trực quan hóa dữ liệu toàn diện, mang tính tương tác mà cho phép người dùng bóc tách vô số các mảng dữ liệu trên toàn quốc, ở cấp tiểu bang, và cho 40 khu vực đô thị lớn nhất.

Chỉ số Kauffman bao gồm ba nghiên cứu chuyên sâu - hoạt động khởi nghiệp, khối tự làm chủ Phố Main, và tăng trưởng trong khối tự làm chủ.

Chỉ số Kauffman về hoạt động khởi nghiệp là một chỉ số ban đầu về khối tự làm chủ mới gia nhập ở Hoa Kỳ. Chỉ số tập trung vào hoạt động tạo dựng công việc kinh doanh mới và những người tham gia vào hoạt động khởi nghiệp kinh doanh, sử dụng ba yếu tố: tỉ lệ những doanh nhân khởi nghiệp mới, thị phần cơ hội của những doanh nhân khởi nghiệp mới, và mật độ khởi nghiệp.

Chỉ số Kauffman về Khối doanh nhân khởi nghiệp Phố Main đo lường hoạt động doanh nghiệp nhỏ - tập trung vào các doanh nghiệp Hoa Kỳ trên 5 năm tuổi và thuê ít hơn 50 nhân viên từ năm 1997 đến năm 2016. Được thiết lập vào năm 2015, chỉ số tính đến ba yếu tố của hoạt động doanh nghiệp nhỏ, mang tính địa phương: tỉ lệ các chủ sở hữu doanh nghiệp trong nền kinh tế, tỉ lệ tồn tại qua 5 năm của các doanh nghiệp, và mật độ doanh nghiệp nhỏ đã thành lập.

Chỉ Số Kauffman về tăng trưởng trong khối tự làm chủ là một thước đo tổng hợp về sự tăng trưởng kinh doanh của khối tự làm chủ ở Hoa Kỳ nhằm nắm bắt sự tăng trưởng trong khối tự làm chủ ở tất cả các ngành và đo lường sự tăng trưởng kinh doanh từ cả góc độ doanh thu cũng như việc làm. Được thiết lập vào năm 2016, chỉ số bao gồm các phép đo ba yếu tố về tăng trưởng kinh doanh: tỉ lệ tăng trưởng của doanh nghiệp khởi nghiệp, thị phần của các doanh nghiệp mở rộng quy mô, và mật độ công ty có sự tăng trưởng cao.

Các nguồn dữ liệu để tính toán Chỉ số Kauffman dựa trên Khảo sát Dân số Hiện tại (CPS), với kích thước mẫu hơn 900.000 mẫu thu thập và Thống kê Động lực Kinh doanh (BDS), bao gồm khoảng 5 triệu doanh nghiệp. Chỉ Số về tăng trưởng trong Khối tự làm chủ cũng bao gồm dữ liệu 500/5.000 Công ty của *Inc.*).

Các doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ có thể được tìm thấy trong hầu hết các ngành, bao gồm dịch vụ, bán lẻ, xây dựng, bán buôn, sản xuất, tài chính và bảo hiểm, nông nghiệp và khai thác mỏ, vận tải, và kho bãi. Những doanh nghiệp nhỏ đã thành lập được định nghĩa là các công ty đã hoạt động kinh doanh ít nhất năm năm và sử dụng ít nhất một nhân viên, nhưng dưới 50 người. [Bảng 7.5](#) cung cấp số lượng nhân viên theo quy mô của doanh nghiệp đã thành lập. Hơn một nửa số doanh nghiệp nhỏ có từ một đến bốn nhân viên.

Các doanh nghiệp nhỏ đã thành lập được định nghĩa là các doanh nghiệp trên năm tuổi sử dụng ít nhất một nhân viên, nhưng dưới 50 người.

Số lượng nhân viên	Phần trăm doanh nghiệp
1–4 nhân viên	53,07%
5–9 nhân viên	23,23%
10–19 nhân viên	14,36%
20–49 nhân viên	9,33%

Bảng 7.5 Số lượng nhân viên, theo tỉ lệ phần trăm các doanh nghiệp nhỏ đã thành lập (Nguồn: Các số liệu được Quỹ Kauffman tính toán từ Thống kê Động lực Kinh doanh, đo lường hàng năm; tháng 11 năm 2016).

Kiểm tra kiến thức

1. Ba cách mà các doanh nghiệp nhỏ có thể được định nghĩa là gì?
2. Những yếu tố xã hội và kinh tế nào đã thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ?

7.4. Khởi đầu doanh nghiệp của riêng bạn

Những bước đầu tiên cần làm là gì nếu bạn bắt tay vào khởi nghiệp?

Bạn đã quyết định rằng bạn muốn kinh doanh cho chính mình. Cách tốt nhất để bắt tay vào việc là gì? Bắt đầu từ con số không? Mua lại một doanh nghiệp hiện có? Hay mua nhượng quyền thương mại? Khoảng 75 phần trăm doanh nghiệp khởi nghiệp liên quan đến các tổ chức hoàn toàn mới, với 25 phần trăm còn lại đại diện cho các công ty đã mua hoặc nhượng quyền thương mại. Nhượng quyền thương mại có thể đã được thảo luận ở những phần khác trong khóa học của bạn, vì vậy chúng tôi sẽ đi sâu vào hai lựa chọn khác trong phần này.

Khởi đầu

Bước đầu tiên khi bắt đầu công việc kinh doanh của riêng bạn là tự đánh giá bản thân để xác định xem bạn có những đặc điểm cá nhân cần thiết để thành công hay không, và nếu có thì loại hình kinh doanh nào sẽ phù hợp nhất với bạn. **Bảng 7.6** cung cấp một danh sách các đầu việc để xem xét trước khi khởi nghiệp kinh doanh của bạn.

Tìm ý tưởng

Những doanh nhân khởi nghiệp lấy ý tưởng cho doanh nghiệp của họ từ nhiều nguồn. Không có gì ngạc nhiên khi khoảng 80% trong số 500 giám đốc điều hành thuộc danh sách của *Inc.* có ý tưởng cho công ty của họ khi đang làm việc trong cùng ngành hoặc một ngành liên quan. Khởi nghiệp một công ty trong lĩnh vực mà bạn có kinh nghiệm sẽ cải thiện cơ hội thành công của bạn. Những nguồn cảm hứng khác là trải nghiệm cá nhân với tư cách là người tiêu dùng; sở thích và mối quan tâm cá nhân; những đề xuất từ khách hàng, gia đình và bạn bè; những cuộc hội nghị trong ngành; và các khóa học Đại học hoặc chương trình giáo dục khác.

Danh sách các đầu việc để khởi nghiệp kinh doanh

Trước khi bạn khởi đầu cho doanh nghiệp nhỏ của mình, hãy xem xét danh sách các đầu việc sau:

- Xác định lý do của bạn
- Tự phân tích
- Kỹ năng và kinh nghiệm cá nhân
- Tìm một thị trường ngách
- Tiến hành nghiên cứu thị trường
- Lập kế hoạch khởi nghiệp: soạn thảo kế hoạch kinh doanh
- Các nguồn tài chính: làm thế nào để cấp vốn cho doanh nghiệp của bạn

Bảng 7.6. Danh sách các đầu việc để khởi nghiệp kinh doanh (Nguồn: “10 bước để khởi nghiệp kinh doanh của bạn,” <https://www.sba.gov>, truy cập ngày 2 tháng 2 năm 2018).

Một cách tuyệt vời để bắt kịp các xu hướng kinh doanh nhỏ là đọc các tạp chí về những doanh nhân khởi nghiệp và các doanh nghiệp nhỏ cũng như truy cập các trang web của họ. Với các bài báo về mọi thứ từ hình thành ý tưởng cho đến bán doanh nghiệp, chúng cung cấp một nguồn tài nguyên vô giá và thông tin về một vài doanh nhân khởi nghiệp trẻ tuổi và các dự án kinh doanh thành công của họ (**Bảng 7.7**).

Tên và tuổi	Tên công ty và mô tả
Philip Kimmey, 27 tuổi	Mạng lưới dịch vụ trông chó và dắt chó của Kimmey, Rover.com, đã huy động được gần 100 triệu USD vốn đầu tư mạo hiểm và được định giá 300 triệu USD vào năm 2017.
Max Mankin, 27 tuổi	Mankin đồng sáng lập Modern Electron và huy động được 10 triệu USD vốn đầu tư mạo hiểm để tạo ra “bộ chuyển đổi năng lượng nhiệt điện tiên tiến” mà sẽ tạo ra “điện giá rẻ, có thể chuyển đổi, và đáng tin cậy”. Modern Electron sẽ biến mọi ngôi nhà thành một trạm phát điện.
Alexandra Cristin White, 28 tuổi	Vào đầu những năm 20 tuổi, White thành lập Glam Seamless, chuyên bán các sản phẩm nối tóc bằng băng keo. Năm 2016, công ty tự tài trợ của cô thu về 2,5 triệu USD.
Steph Korey, 29 tuổi; Jen Rubio, 29 tuổi	Korey và Rubio thành lập Away, bán "hành lý chất lượng hạng nhất với giá bình dân" vào năm 2015. Họ đã huy động được 31 triệu USD tài trợ và thu về 12 triệu USD doanh thu vào năm 2016.
Allen Gannet, 26 tuổi	Gannet thành lập TrackMaven, một công ty phân tích marketing cho trang web vào năm 2012; đến năm 2016, công ty của anh đạt doanh thu 6,7 triệu USD một năm.
Jake Kassan, 25 tuổi; Kramer LaPlante, 25 tuổi	Kassan và Kramer đã cho ra đời công ty MVMT của họ, thông qua Indiegogo, huy động được 300.000 USD và vào năm 2016 đã thu về 60 triệu USD, chủ yếu bán đồng hồ và kính râm.
Brian Streem, 29 tuổi	Công ty Aerobo của Streem cung cấp dịch vụ bay không người lái cho ngành điện ảnh, bán dịch vụ “quay phim trên không chuyên nghiệp và quay phim bằng máy bay không người lái”. Aerobo đạt doanh thu 1 triệu USD trong năm 2016, năm kinh doanh đầu tiên.
Natalya Bailey, 30 tuổi; Louis Perna, 29 tuổi	Accion Systems bắt đầu hoạt động vào năm 2014, huy động được 10 triệu USD tài trợ mạo hiểm và thu về 4,5 triệu USD vào năm 2016, chế tạo các hệ thống đẩy nhỏ cho vệ tinh.
Jessy Dover, 29 tuổi	Dover là nhà đồng sáng lập của Dagne Dover, một công ty sản xuất túi xách tiện dụng cho những nữ chuyên gia. Cô và những người đồng sáng lập của mình đã thu về 4,5 triệu USD vào năm 2016 và ra mắt trên Nordstrom.com vào năm 2017.

Bảng 7.7. Những doanh nhân khởi nghiệp thành công

Những cá nhân năng động này, những người đã rất thành công ở độ tuổi 20 và 30, đã đưa ra các ý tưởng độc đáo và những hệ thống ý tưởng kinh doanh cũng như tìm ra thị trường ngách phù hợp cho doanh nghiệp của họ.

Những ý tưởng thú vị đang ở xung quanh bạn. Nhiều doanh nghiệp thành công bắt đầu vì ai đó xác định được nhu cầu và sau đó tìm cách lấp đầy nhu cầu đó. Bạn có một vấn đề mà bạn cần giải quyết? Hoặc một sản phẩm không hoạt động tốt như bạn muốn? Đặt câu hỏi về cách mọi thứ được thực hiện và nhìn thấy cơ hội trong nghịch cảnh là những cách thức tuyệt vời để tạo ra ý tưởng.

Chọn lựa hình thức tổ chức kinh doanh

Một quyết định quan trọng đối với một người khởi sự doanh nghiệp mới là liệu công ty đó đơn thuần sẽ là một công ty sở hữu độc quyền, công ty hợp danh, tập đoàn, hay công ty trách nhiệm hữu hạn. Như đã thảo luận trước đó, mỗi loại hình tổ chức kinh doanh đều có ưu điểm và nhược điểm. Sự lựa chọn hình thức của tổ chức kinh doanh phụ thuộc vào loại hình kinh doanh, số lượng nhân viên, yêu cầu vốn, cân nhắc về thuế, và mức độ rủi ro liên quan.

Phát triển kế hoạch kinh doanh

Khi bạn đã có khái niệm cơ bản về sản phẩm hoặc dịch vụ, bạn phải phát triển một kế hoạch để tạo ra doanh nghiệp. Quá trình lập kế hoạch này, đỉnh điểm là một **kế hoạch kinh doanh** hợp lý, là một trong những bước quan trọng nhất trong quá trình khởi nghiệp. Kế hoạch có thể giúp thu hút nguồn vốn vay phù hợp, giảm thiểu rủi ro liên quan, và là yếu tố quyết định quan trọng trong việc một công ty thành công hay thất bại. Nhiều người không mạo hiểm một mình bởi vì họ ngập tràn những nghi ngờ và lo lắng. Một kế hoạch kinh doanh toàn diện cho phép bạn thực hiện các phân tích khác nhau theo kiểu “điều gì xảy ra nếu” và đánh giá hoạt động kinh doanh của bạn mà không gặp bất kỳ rủi ro hoặc chi phí tài chính nào. Bạn cũng có thể phát triển các chiến lược để khắc phục tốt các vấn đề trước khi bắt đầu kinh doanh.

Việc dành thời gian để phát triển một kế hoạch kinh doanh hợp lý sẽ được đền đáp. Một dự án liên doanh nghe có vẻ hấp dẫn ở giai đoạn ý tưởng nhưng có thể không phù hợp khi phác thảo trên giấy. Một kế hoạch kinh doanh bằng văn bản, toàn diện, được chuẩn bị kỹ càng buộc những doanh nhân khởi nghiệp phải có cái nhìn khách quan và nghiêm túc về dự án kinh doanh của họ và phân tích kỹ lưỡng hệ thống ý tưởng kinh doanh của họ; đưa ra các quyết định về marketing, bán hàng, vận hành, sản xuất, bố trí nhân sự, lập ngân sách và tài chính; và đặt ra các mục tiêu mà sẽ giúp họ quản lý và theo dõi sự phát triển cũng như hiệu suất của kế hoạch.



Hình 7.4 Mỗi năm, nhiều tổ chức lập ra các cuộc thi lên kế hoạch kinh doanh để thu hút ngày càng nhiều sinh viên Đại học khởi nghiệp kinh doanh của riêng họ. Đại học Essex và chương trình giảng dạy tự làm chủ mang tên iLearn được phát triển bởi Đại học Texas ở Austin, hợp tác với Đại học Trisakti ở Jakarta, Indonesia và đại sứ quán Hoa Kỳ để giúp tổ chức khóa học và cuộc thi về tự làm chủ là những ví dụ về các cuộc thi như vậy. Bảy sinh viên từ chương trình “iLearn: tự làm chủ” đã được chọn vào vòng chung kết để trình bày kế hoạch kinh doanh của họ trước một hội đồng gồm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Indonesia và đại diện của đại sứ quán. Kế hoạch kinh doanh đoạt giải, là một hệ thống ý tưởng kinh doanh về du lịch sinh thái, đã kiếm được 1.000 USD tiền vốn. *Nghiên cứu nào đưa đến một kế hoạch kinh doanh thành công?* (Nguồn: Đại học Essex/flickr/ CC-BY 2.0)

Kế hoạch kinh doanh cũng đóng vai trò là kế hoạch vận hành ban đầu của doanh nghiệp. Soạn thảo một kế hoạch kinh doanh hợp lý cần có thời gian. Nhưng nhiều doanh nhân lo là công cụ lập kế hoạch quan trọng này vì háo hức bắt đầu thực hiện kinh doanh, thay vào đó họ bị cuốn vào các công tác vận hành hàng ngày.

Các đặc điểm chính của kế hoạch kinh doanh là mô tả chung về công ty, trình độ của (các) chủ sở hữu, mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ, phân tích thị trường (nhu cầu, khách hàng, cạnh tranh), kênh bán hàng và phân phối, và một kế hoạch tài chính. Các phần của kế hoạch nên kết hợp với nhau để lý giải cho được vì sao doanh nghiệp sẽ thành công, đồng thời tập trung vào tính độc đáo của doanh nghiệp và vì sao yếu tố độc đáo đó sẽ thu hút khách hàng. **Bảng 7.8** mô tả các yếu tố cần thiết của một kế hoạch kinh doanh.

Công dụng phổ biến của kế hoạch kinh doanh là thuyết phục người cho vay và nhà đầu tư cấp vốn cho dự án kinh doanh. Thông tin chi tiết trong kế hoạch giúp họ đánh giá xem có nên đầu tư hay không. Mặc dù một kế hoạch kinh doanh có thể mất hàng tháng để soạn thảo, nhưng nó phải thu hút được sự quan tâm của các nhà đầu tư tiềm năng trong vòng vài phút. Vì lý do đó, kế hoạch kinh doanh cơ bản nên được soạn với việc hình dung ra một đối tượng độc giả cụ thể trong đầu. Sau đó, bạn có thể tinh chỉnh và điều chỉnh kế hoạch để phù hợp với mục tiêu đầu tư của (những) nhà đầu tư mà bạn dự định tiếp cận.

Những yếu tố chính của kế hoạch kinh doanh
Bản tóm tắt cung cấp một cái nhìn tổng thể về toàn bộ kế hoạch kinh doanh. Được soạn sau khi những phần khác được hoàn thành, bản tóm tắt nêu bật những điểm quan trọng và lý tưởng nhất là tạo ra đủ hứng thú để thúc đẩy người đọc tiếp tục đọc.
Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh mô tả ngắn gọn chiến lược dự định và triết lý kinh doanh để thực hiện tầm nhìn. Các giá trị công ty cũng có thể được bao gồm trong phần này.
Tổng quan về công ty giải thích loại hình công ty là gì, chẳng hạn như sản xuất, bán lẻ, hoặc dịch vụ; cung cấp thông tin cơ bản về công ty nếu công ty từng tồn tại; và mô tả hình thức tổ chức được đề xuất - sở hữu duy nhất, quan hệ đối tác, hay tập đoàn. Phần này phải bao gồm tên và vị trí của công ty, mục tiêu của công ty, bản chất và sản phẩm hoặc dịch vụ chính của doanh nghiệp, tình trạng hiện tại (khởi nghiệp, mua lại, hoặc mở rộng) và lịch sử (nếu có) cũng như hình thức tổ chức hợp pháp.
Kế hoạch sản phẩm và/hoặc dịch vụ mô tả sản phẩm và/hoặc dịch vụ và chỉ ra bất kỳ tính năng độc đáo nào, cũng như giải thích lý do vì sao mọi người sẽ mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Phần này nên đưa ra các mô tả sau: sản phẩm và/hoặc dịch vụ; các tính năng và lợi ích của sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại lợi thế cạnh tranh; biện pháp bảo vệ về mặt pháp lý sẵn có - như bằng sáng chế, bản quyền, và nhãn hiệu.
Kế hoạch marketing cho biết khách hàng của công ty sẽ là ai và loại hình cạnh tranh mà công ty sẽ phải đối mặt; vạch ra chiến lược marketing và chỉ rõ lợi thế cạnh tranh của công ty; và mô tả điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, và mối đe dọa của doanh nghiệp. Phần này nên đưa ra các mô tả sau: phân tích thị trường mục tiêu và hồ sơ khách hàng mục tiêu; phương pháp xác định, thu hút, và giữ chân khách hàng; mô tả ngắn gọn về đề xuất giá trị; cách tiếp cận bán hàng, loại lực lượng bán hàng, và các kênh phân phối; các loại hình marketing và khuyến mãi bán hàng, quảng cáo, và ngân sách marketing dự kiến; chiến lược định giá sản phẩm và/hoặc dịch vụ; và các chính sách tín dụng và giá cả.
Kế hoạch quản lý xác định những người tham gia chính - các nhà đầu tư tích cực, đội ngũ quản lý, thành viên hội đồng quản trị, và các cố vấn - trích dẫn kinh nghiệm và năng lực mà họ có. Phần này nên đưa ra các mô tả sau: đội ngũ quản lý, các nhà đầu tư bên ngoài và/hoặc giám đốc và trình độ chuyên môn của họ, nhân lực bên ngoài và trình độ của họ, và kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân viên.
Kế hoạch vận hành giải thích loại hình sản xuất hoặc hệ thống vận hành sẽ được sử dụng và mô tả các yêu cầu về cơ sở vật chất, lao động, nguyên liệu thô, và chế biến sản phẩm. Phần này phải đưa ra những mô tả sau: các phương pháp vận hành hoặc sản xuất, các điều kiện cơ sở vật chất vận hành (vị trí, không gian, và thiết bị), phương pháp kiểm soát chất lượng, thủ tục kiểm soát

hàng tồn kho và vận hành, những nguồn cung cấp, và các thủ tục thu mua.
Kế hoạch tài chính nêu rõ những nhu cầu tài chính và các nguồn tài chính dự tính, cũng như trình bày các dự báo về doanh thu, chi phí, và lợi nhuận. Phần này nên đưa ra các mô tả sau: các báo cáo lịch sử tài chính trong 3-5 năm gần nhất hoặc theo số liệu sẵn có; các báo cáo tài chính theo quy ước cho 3-5 năm, bao gồm báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, và ngân sách tiền mặt (hàng tháng cho năm đầu tiên và hàng quý cho năm thứ hai); các giả định về tài chính; phân tích hòa vốn về lợi nhuận và dòng tiền; và các nguồn tài chính có kế hoạch.
Phụ lục các tài liệu hỗ trợ cung cấp các tài liệu bổ sung cho kế hoạch. Phần này nên đưa ra những mô tả sau: tiểu sử của đội ngũ quản lý; các giá trị của công ty; thông tin về văn hóa công ty (nếu nó độc đáo và góp phần giữ chân nhân viên); và bất kỳ dữ liệu quan trọng nào khác hỗ trợ thông tin trong kế hoạch kinh doanh, chẳng hạn như phân tích cạnh tranh chi tiết, lời chứng thực của khách hàng, và tóm tắt nghiên cứu.

Bảng 7.8 Nguồn: “7 Elements of a Business Plan,”

<https://quickbooks.intuit.com>, accessed February 2, 2018; David Ciccarelli, “Write a Winning Business Plan with These 8 Key Elements,” *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com>, accessed February 2, 2018; Patrick Hull, “10 Essential Business Plan Components,” *Forbes*, <https://www.forbes.com>, accessed February 2, 2018; Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Palich, and Frank Hoy, *Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*, 18th edition (Mason, OH: Cengage, 2017); Monique Reece, *Real-Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing, and Create a Culture of Execution* (Upper Saddle River, NJ: FT Press/Pearson, 2010).

Nhưng đừng nghĩ rằng bạn có thể dành dụm đủ cho kế hoạch kinh doanh của mình khi bạn có đủ tài chính và bắt đầu vận hành công ty của mình. Những doanh nhân khởi nghiệp mà cho rằng kế hoạch kinh doanh của họ chỉ để huy động tiền đã mắc một sai lầm lớn. Kế hoạch kinh doanh phải là tài liệu động, được xem xét và cập nhật thường xuyên - hàng tháng, hàng quý, hoặc hàng năm, tùy thuộc vào tiến độ kinh doanh và sự thay đổi của ngành cụ thể.

Chủ sở hữu nên điều chỉnh dự báo doanh số và lợi nhuận của họ lên hoặc xuống khi họ phân tích thị trường và kết quả vận hành của họ. Thường xuyên xem xét lại kế hoạch của mình sẽ giúp bạn xác định điểm mạnh và điểm yếu trong các chiến lược marketing và quản lý, đồng thời giúp bạn đánh giá các cơ hội có thể mở rộng dựa trên cả sứ mệnh và mục tiêu ban đầu, xu hướng thị trường hiện tại, và kết quả kinh doanh. Cục Quản lý Doanh nghiệp Nhỏ (SBA) cung cấp các kế hoạch kinh doanh mẫu và hướng dẫn trực tuyến để chuẩn bị kế hoạch kinh doanh ở thẻ “Hướng dẫn Kinh doanh” tại trang <https://www.sba.gov>.

Cấp vốn cho doanh nghiệp

Khi kế hoạch kinh doanh hoàn tất, bước tiếp theo là có được tài chính để xây dựng công ty của bạn. Nguồn vốn cần thiết phụ thuộc vào loại hình kinh doanh và sự đầu tư của chính doanh nhân khởi nghiệp. Các doanh nghiệp được khởi sự bởi những doanh nhân khởi nghiệp theo định hướng phong cách sống đòi hỏi ít tài chính hơn

so với các doanh nghiệp theo định hướng tăng trưởng, và những công ty sản xuất và công nghệ cao nhìn chung yêu cầu một khoản đầu tư ban đầu lớn.

Ài cung cấp vốn khởi nghiệp cho các công ty nhỏ? Giống như Miho Inagi và cửa hàng bánh mì tròn ở Tokyo của cô ấy, 94% chủ doanh nghiệp gây quỹ khởi nghiệp từ tài khoản cá nhân, gia đình, và bạn bè. Tài sản cá nhân và tiền từ gia đình và bạn bè quan trọng đối với các công ty mới, trong khi nguồn vốn từ các tổ chức tài chính có thể trở nên quan trọng hơn khi các công ty phát triển. Ba phần tư trong danh sách 500 công ty của *Inc.* đã được tài trợ từ 100.000 USD trở xuống.¹⁵

Hai hình thức tài trợ kinh doanh là **nợ**, các khoản tiền đi vay phải được hoàn trả với lãi suất trong một khoảng thời gian nhất định, và **vốn chủ sở hữu**, các khoản tiền huy động được thông qua việc bán cổ phiếu (tức là quyền sở hữu) trong doanh nghiệp. Những người cung cấp quỹ đầu tư nhận được cổ phần lợi nhuận của doanh nghiệp. Bởi vì các bên cho vay thường giới hạn tài trợ bằng nợ không quá một phần tư đến một phần ba tổng nhu cầu của công ty, vốn chủ sở hữu thường chiếm khoảng 65 đến 75 phần trăm tổng tài chính khởi nghiệp.



Hình 7.5 FUBU khởi sự khi một doanh nhân khởi nghiệp trẻ đến từ Hollis, Queens, bắt đầu làm những chiếc mũ đầu lâu thất nơ ở nhà cùng với một số bạn bè. Với nguồn vốn từ khoản thế chấp 100.000 USD và khoản đầu tư sau đó từ Tập đoàn Samsung, CEO Daymond John, đã biến ngôi nhà của mình thành một công ty kinh doanh quần áo thể thao thành công. Thương hiệu FUBU đứng đầu danh sách dành cho những tín đồ thời trang ngày nay, những người mặc mọi thứ từ dòng Fat Albert cổ điển của FUBU đến những bộ vest và tuxedo sang trọng của FUBU. *Làm thế nào để các công ty khởi nghiệp có được nguồn vốn?* (Nguồn: Đại sứ quán Hoa Kỳ ở Nairobi/flickr/ CC-BY 2.0)

Một cách để cấp vốn cho một công ty mới thành lập là phương pháp tự thân vận động, về cơ bản là tài trợ cho công tác vận hành bằng nguồn lực của chính bạn. Nếu các nguồn lực cần thiết không có sẵn cho một cá nhân, có những lựa chọn khác. Hai nguồn tài trợ vốn cổ phần cho các công ty trẻ là các nhà đầu tư thiên thần và những công ty đầu tư mạo hiểm. **Nhà đầu tư thiên thần** là các nhà đầu tư cá nhân hoặc nhóm các nhà đầu tư có kinh nghiệm cung cấp tài chính cho những doanh nghiệp mới thành lập bằng cách đầu tư tiền của chính họ, thường được gọi là “vốn hạt giống”. Điều này cho phép các nhà đầu tư linh hoạt hơn về những gì họ có thể và sẽ

đầu tư vào, nhưng bởi vì đó là tiền của chính họ, “các thiên thần” rất cẩn thận. Những nhà đầu tư thiên thần thường đầu tư sớm vào sự phát triển của công ty và họ muốn thấy một ý tưởng mà họ hiểu và có thể tin tưởng. **Bảng 7.9** đưa ra một số hướng dẫn về cách thu hút nguồn tài trợ từ các thiên thần.

Thực hiện một thỏa thuận

Bạn cần tài chính cho công việc kinh doanh mới khởi nghiệp của mình. Làm thế nào để bạn có được “các thiên thần” quan tâm đến việc đầu tư vào việc kinh doanh của bạn?

- Hãy cho họ thấy thứ gì đó mà họ hiểu biết, lý tưởng nhất là một doanh nghiệp từ một ngành mà họ có liên quan đến.
- Biết thông tin chi tiết về doanh nghiệp của bạn: Thông tin quan trọng đối với các nhà đầu tư tiềm năng bao gồm doanh thu hàng năm, lợi nhuận gộp, tỉ suất lợi nhuận, và chi phí.
- Có thể mô tả doanh nghiệp của bạn - doanh nghiệp làm gì và bán cho ai - trong vòng chưa đầy một phút. Giới hạn bản trình bày PowerPoint trong 10 trang chiếu.
- “Các thiên thần” luôn có thể để tiền của họ trong ngân hàng, vì vậy một khoản đầu tư phải khiến họ quan tâm. Nó phải là thứ mà họ đam mê. Và thời gian rất quan trọng - biết khi nào cần tiếp cận với một “thiên thần” có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn.
- Họ cần thấy sự quản lý mà họ tin tưởng, tôn trọng, và thích. Trình bày một đội ngũ quản lý có năng lực với một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, giàu kinh nghiệm, người có thể giải thích công việc kinh doanh và trả lời các câu hỏi từ những nhà đầu tư tiềm năng một cách cụ thể.
- “Các thiên thần” thích thứ gì đó mà họ có thể mang lại giá trị gia tăng. Những nhà đầu tư có thể gắn bó lâu dài với công ty của bạn, hoặc có thể đảm nhận một ghế trong ban giám đốc của bạn.
- Họ thiên nhiều hơn về các giao dịch không yêu cầu số tiền lớn hoặc rút thêm tiền mặt từ họ.
- Nhấn mạnh các khả năng có thể thoái lui khỏi vụ đầu tư cho những nhà đầu tư và biết đối thủ cạnh tranh là ai, vì sao giải pháp của bạn tốt hơn và làm thế nào bạn sẽ giành được thị phần với việc rút tiền mặt.

Bảng 7.9 Nguồn: Guy Kawasaki, “The Art of Raising Angel Capital,”

<https://guykawasaki.com>, accessed February 2, 2018; Murray Newlands, “How to Raise an Angel Funding Round,” *Forbes*, <https://www.forbes.com>, March 16, 2017; Melinda Emerson, “5 Tips for Attracting Angel Investors,” *Small Business Trends*, <https://smallbiztrends.com>, July 26, 2016; Nicole Fallon, “5 Tips for Attracting Angel Investors,” *Business News Daily*, <https://www.businessnewsdaily.com>, January 2, 2014; Stacy Zhao, “9 Tips for Winning over Angels,” *Inc.*, <https://www.inc.com>, June 15, 2005; Rhonda Abrams, “What Does It Take to Impress an Angel Investor?” *Inc.*, <https://www.inc.com>, March 29, 2001.

Vốn mạo hiểm là nguồn tài trợ thu được từ các *nhà đầu tư mạo hiểm*, các công ty đầu tư chuyên tài trợ cho những công ty nhỏ, có tốc độ tăng trưởng cao. Các nhà đầu tư mạo hiểm nhận được quyền sở hữu và tiếng nói trong công tác quản lý để đổi lại tiền của họ. Họ thường đầu tư vào giai đoạn muộn hơn so với các nhà đầu tư

thiên thần. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về đầu tư mạo hiểm khi thảo luận về việc cấp vốn cho doanh nghiệp.

Mua một doanh nghiệp nhỏ

Một con đường khác để sở hữu doanh nghiệp nhỏ là mua một doanh nghiệp hiện có. Mặc dù cách tiếp cận này ít rủi ro hơn, nhiều bước tương tự để khởi nghiệp bằng vốn tự có cũng áp dụng cho việc mua một công ty hiện có. Phương thức này vẫn đòi hỏi sự phân tích cẩn thận và kỹ lưỡng. Người mua tiềm năng phải trả lời một số câu hỏi quan trọng: Vì sao chủ sở hữu bán? Anh ấy hoặc cô ấy muốn nghỉ hưu hoặc chuyển sang một thử thách mới, hay là có vấn đề với công việc kinh doanh? Doanh nghiệp hoạt động có lãi không? Nếu không, tình trạng này có thể được cải thiện? Chủ sở hữu đã định giá công ty trên cơ sở nào, và đó có phải là giá hợp lý không? Kế hoạch của chủ sở hữu sau khi bán công ty là gì? Liệu người đó có sẵn sàng hỗ trợ thông qua việc thay đổi quyền sở hữu doanh nghiệp không? Và tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, liệu khách hàng sẽ trung thành với chủ sở hữu hơn là sản phẩm hoặc dịch vụ đang được cung cấp? Khách hàng có thể rời bỏ công ty nếu chủ sở hữu hiện tại quyết định mở một doanh nghiệp tương tự. Để bảo vệ bản thân khỏi điều này, nhiều người mua yêu cầu bao gồm một *điều khoản không cạnh tranh* trong hợp đồng mua bán, điều này nhìn chung có nghĩa là chủ sở hữu của công ty được bán không thể được phép cạnh tranh trong cùng ngành của doanh nghiệp được mua lại trong một khoảng thời gian cụ thể.

Bạn nên chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh phân tích kỹ lưỡng tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp. Tìm câu trả lời cho tất cả các câu hỏi của bạn và xác định, thông qua kế hoạch kinh doanh, liệu doanh nghiệp mà bạn nhắm đến có phải là một doanh nghiệp hợp lý hay không. Sau đó, bạn phải thương lượng giá cả và các điều khoản mua bán khác và có được nguồn tài chính phù hợp. Đây có thể là một quá trình phức tạp và có thể yêu cầu thuê một nhà tư vấn hoặc nhà môi giới kinh doanh.

Kinh doanh mạo hiểm

Điều hành doanh nghiệp của riêng bạn có thể không dễ dàng như bạn tưởng. Mặc dù có nhiều lợi thế khi trở thành ông chủ của chính bạn, nhưng rủi ro cũng rất lớn. Theo Quỹ Kauffman, trong khoảng thời gian 5 năm, gần 50% doanh nghiệp nhỏ thất bại.

Các doanh nghiệp đóng cửa vì nhiều lý do - và không phải tất cả đều là thất bại. Một số doanh nghiệp đóng cửa thành công về mặt tài chính và đóng cửa vì lý do phi tài chính. Nhưng các nguyên nhân dẫn đến thất bại trong kinh doanh có thể liên quan lẫn nhau. Ví dụ, doanh thu thấp và chi phí cao thường liên quan trực tiếp đến việc quản lý kém. Một số nguyên nhân phổ biến của việc đóng cửa doanh nghiệp là:

- Các yếu tố kinh tế - suy thoái kinh doanh và tỉ lệ lãi suất cao
- Nguyên nhân tài chính - vốn không đủ, số dư tiền mặt thấp, và chi phí cao
- Thiếu kinh nghiệm - không đủ kiến thức kinh doanh, kinh nghiệm quản lý, và chuyên môn kỹ thuật
- Lý do cá nhân - chủ sở hữu có thể quyết định bán doanh nghiệp hoặc chuyển sang các cơ hội khác

Lập kế hoạch ban đầu không đầy đủ thường là cốt lõi của những vấn đề kinh doanh sau này. Như đã mô tả trước đó, một bản phân tích kỹ lưỡng về tính khả thi, từ đánh

giá thị trường đến cấp vốn, là rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ngay cả với những kế hoạch tốt nhất, các điều kiện kinh doanh vẫn thay đổi và những thách thức bất ngờ vẫn nảy sinh. Một doanh nhân khởi nghiệp có thể thành lập công ty dựa trên một sản phẩm mới tuyệt vời chỉ để nhận thấy rằng một công ty lớn hơn với nhiều ảnh hưởng hơn về marketing, tài chính, và phân phối giới thiệu một mặt hàng tương tự.

Sự căng thẳng của việc quản lý một doanh nghiệp cũng có thể ảnh hưởng lớn. Công việc kinh doanh có thể tiêu tốn toàn bộ đời sống của bạn. Các chủ sở hữu có thể cảm thấy mình đang ở thế bí và không thể đối phó với áp lực của hoạt động kinh doanh, từ những thời gian làm việc kéo dài cho đến việc là người ra quyết định chính. Ngay cả những doanh nghiệp thành công cũng phải đối phó với những thách thức đang diễn ra. Tăng trưởng quá nhanh có thể gây ra nhiều vấn đề như doanh số bán hàng chậm chạp. Tăng trưởng có thể làm căng thẳng tài chính của công ty khi cần thêm vốn để tài trợ cho việc mở rộng hoạt động, từ việc thuê thêm nhân viên cho đến mua thêm nguyên liệu thô hoặc thiết bị. Các chủ doanh nghiệp thành công phải phản ứng nhanh chóng và phát triển các kế hoạch để quản lý sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

Vậy, làm sao để bạn biết khi nào là thời điểm phải từ bỏ? “Đừng bao giờ bỏ cuộc” có thể là một câu cửa miệng tạo động lực tốt, nhưng nó không phải lúc nào cũng là lời khuyên đúng cho một chủ doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, một số chủ doanh nghiệp nhỏ vẫn tiếp tục đi tiếp bất kể giá nào. Ví dụ, công ty của Ian White đang cố gắng marketing một loại bản đồ thành phố mới. White đã sử dụng tới đa 11 thẻ tín dụng và nợ hơn 100.000 USD sau khi thành lập công ty của mình. Cuối cùng, anh ấy tuyên bố phá sản cá nhân và buộc phải tìm một công việc để có thể trả các hóa đơn của mình. Maria Martz không nhận ra doanh nghiệp nhỏ của mình sẽ trở thành nạn nhân cho đến khi cô nhìn thấy tờ khai thuế cho thấy công ty của cô thua lỗ rõ ràng bằng giấy trắng mực đen - trong năm thứ hai liên tiếp. Điều đó thuyết phục cô rằng chỉ cần như vậy là đủ và cô từ bỏ công việc kinh doanh giở quàng của mình để trở thành một người nội trợ toàn thời gian. Nhưng một khi quyết định được đưa ra, có thể sẽ rất khó khăn để bám theo quyết định đó. Maria trải lòng, “Tôi nhận được cuộc gọi từ mọi người hỏi vì sao tôi không còn kinh doanh nữa. Thật kích thích khi nói rằng tôi sẽ lại làm giở quàng cho họ nhưng tôi phải tự nhủ rằng chuyện kinh doanh đó giờ đã xong rồi.”

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào để các chủ doanh nghiệp tiềm năng có thể tìm ra những ý tưởng kinh doanh mới?
2. Vì sao việc lập kế hoạch kinh doanh lại quan trọng? Một kế hoạch như vậy nên bao gồm những gì?
3. Các chủ doanh nghiệp nhỏ có những lựa chọn tài chính nào? Họ phải đối mặt với những rủi ro gì?

7.5. Quản lý một doanh nghiệp nhỏ

Vì sao việc quản lý một doanh nghiệp nhỏ lại đặt ra những thách thức đặc biệt cho chủ sở hữu?

Quản lý một doanh nghiệp nhỏ tương đối là một thách thức. Cho dù bạn khởi sự kinh doanh từ mớ hỗn độn ban đầu hay mua một công ty hiện có, bạn phải có khả năng duy trì doanh nghiệp đó. Chủ doanh nghiệp nhỏ phải sẵn sàng giải quyết các vấn đề khi chúng nảy sinh và hành động nhanh chóng nếu điều kiện thị trường thay đổi.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Học cách xoay chuyển

Hầu hết các chủ doanh nghiệp nhỏ đều sử dụng hoặc ít nhất là biết đến dịch vụ email mang tính biểu tượng MailChimp, một công ty đang tăng trưởng hơn 120 triệu USD mỗi năm và đang trên đà thu về 525 triệu USD trong năm tới. Nhưng Ben Chestnut, Giám đốc điều hành kiêm nhà đồng sáng lập, cho biết MailChimp đã mất vài năm để tìm ra điều gì mà công ty có thể làm tốt.

Khi Chestnut bị sa thải khỏi công việc tại Tập Đoàn Truyền Thông Cox ở Atlanta, anh đã thành lập Tập Đoàn Khoa Học Rocket, một công ty thiết kế web. Nhà đồng sáng lập Dan Kurzius (người đã tự học lập trình) đã tham gia cùng Chestnut và họ bắt đầu tập trung nỗ lực bán dịch vụ vào các công ty công nghệ. Nhưng khi bong bóng công nghệ bùng nổ, họ chuyển hướng sang tập trung bán dịch vụ cho các công ty hàng không và du lịch. Sau đó, sự kiện 11/9 xảy ra, và họ cần phải thay đổi trọng tâm một lần nữa, lần này là vào thị trường bất động sản. Tuy nhiên, cả Chestnut và Kurzius đều phát hiện ra rằng họ không thích doanh số bán hàng (và họ không giỏi lắm), cũng như không thích sự quan liêu khi làm việc với những công ty lớn. “Các công ty duy nhất mà chúng tôi có thể liên hệ là các doanh nghiệp nhỏ và họ luôn yêu cầu marketing qua email”.

Thông tin chi tiết này đã giúp Chestnut nhớ lại một tính năng sản phẩm mà Tập Đoàn Khoa Học Rocket đã phát triển trước đó cho một dự án thiệp chúc mừng qua email. Vì vậy, Chestnut và Kurzius đã đánh giá phần mềm marketing và bắt đầu thử nghiệm nó với các doanh nghiệp nhỏ. Chestnut nói: “Công việc ban ngày của chúng tôi có cảm giác giống như đến các tổ chức lớn này và thuyết trình bán hàng trước họ, và điều đó thật khổ sở. Nhưng chúng tôi thực sự yêu thích công việc ban đêm của mình, công việc mà đang giúp các doanh nghiệp nhỏ sử dụng ứng dụng marketing qua email này”. Niềm đam mê của họ, cùng với phản hồi từ thị trường, đã dẫn đến quyết định tập trung hoàn toàn vào marketing qua email cho các doanh nghiệp nhỏ. Nhưng phải đến gần năm 2009, MailChimp mới tìm thấy điểm hoàn hảo của mình. Ban đầu, những nhà sáng lập muốn tặng một sản phẩm thu hút người đăng ký và sau đó tính phí cho một sản phẩm khác, mà thông qua gửi email, nhưng sẽ rất khó để chia sản phẩm thành hai phần. Đó là khi họ bắt đầu với ý tưởng Freemium. Chestnut nói: “Hãy làm cho tất cả mọi thứ trở nên miễn phí.”

Ý tưởng là nếu họ làm cho các doanh nghiệp nhỏ dùng thử MailChimp trở nên rẻ và dễ dàng, thì doanh nghiệp của họ sẽ phát triển và họ sẽ vui lòng trả tiền cho các dịch vụ của MailChimp. MailChimp cho phép khách hàng gửi email miễn phí tới 1.999 người cùng một lúc nhưng tính phí đối với email được gửi đến hơn 2.000

người và đối với các tính năng cao cấp. MailChimp tính phí định kỳ hàng tháng với mức khởi điểm từ 10 USD cho việc gửi hơn 12.000 email mỗi tháng.

Ý tưởng này nhanh chóng thành công rực rỡ. MailChimp đã tăng từ vài trăm nghìn người dùng lên 1 triệu người dùng trong một năm. Năm tiếp theo, họ đã có thêm một triệu người dùng.

Những nhà sáng lập MailChimp đã học được rất nhiều bài học trong suốt 17 năm kinh doanh của họ. Một trong những bài học quan trọng nhất của họ là biết khi nào cần thay đổi. Khi bạn nhìn thấy cơ hội, đừng ngại xoay chuyển và thay đổi hướng đi, đặc biệt nếu điều đó có nghĩa là tập trung vào thị trường mà bạn đam mê. Việc lắng nghe phản hồi từ thị trường và làm theo niềm đam mê của họ đã giúp các nhà sáng lập của MailChimp được ghi nhận là “Doanh nghiệp của năm 2017” do tạp chí Inc. bầu chọn.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Điều gì đã khiến những nhà sáng lập MailChimp thay đổi sự tập trung vào những khách hàng mà họ đang bán?
2. “Ý tưởng lớn” của MailChimp mà đã thay đổi công việc kinh doanh là gì, và vì sao nó lại thành công như vậy?

Nguồn:

- Maria Aspan, “Muốn có bằng chứng cho thấy sự kiên nhẫn sẽ được đền đáp? Hãy hỏi những người sáng lập Đế chế Email trị giá 525 triệu đô la 17 tuổi này,” *Inc.*, <https://www.inc.com>, số mùa đông 2017/tháng 1 năm 2018;
- “MailChimp: Từ công ty khởi nghiệp trở thành công ty hàng đầu của Tạp chí Inc.,” *CNBC*, <https://www.cnbc.com>, ngày 12 tháng 12 năm 2017;
- Farhad Manjoo, “MailChimp và cách thức để trở thành một công ty khởi nghiệp không thuộc Thung lũng Silicon,” *The New York Times*, <https://www.nytimes.com>, ngày 5 tháng 10 năm 2016.

Một kế hoạch kinh doanh hợp lý là mấu chốt giúp chủ doanh nghiệp nhỏ kết nối với tất cả các lĩnh vực thuộc doanh nghiệp của mình. Việc thuê, đào tạo, và quản lý nhân viên là một trách nhiệm quan trọng khác vì vai trò của chủ sở hữu có thể thay đổi theo thời gian. Khi công ty phát triển, những người khác sẽ đưa ra nhiều quyết định hàng ngày trong khi chủ sở hữu tập trung vào việc quản lý nhân viên và lập kế hoạch cho sự thành công lâu dài của công ty. Chủ sở hữu phải liên tục đánh giá hiệu quả hoạt động và các chính sách của công ty trong điều kiện thị trường và điều kiện kinh tế thay đổi, đồng thời xây dựng các chính sách mới theo yêu cầu. Họ cũng phải nuôi dưỡng luồng ý tưởng liên tục để giữ cho doanh nghiệp phát triển. Các kiểu nhân viên cần thiết cũng có thể thay đổi khi công ty phát triển. Ví dụ, một công ty lớn hơn có thể cần nhiều nhân tài quản lý và chuyên môn kỹ thuật hơn.

Sử dụng các chuyên gia tư vấn bên ngoài

Một cách để giảm bớt gánh nặng quản lý doanh nghiệp là thuê các chuyên gia tư vấn bên ngoài. Gần như tất cả các doanh nghiệp nhỏ đều cần một kế toán công được chứng nhận giỏi nghề (CPA), người có thể giúp lưu trữ hồ sơ tài chính, ra quyết định, và lập kế hoạch thuế. Một kế toán làm việc chặt chẽ với chủ sở hữu để

giúp doanh nghiệp phát triển là MỘT tài sản quý giá. Một luật sư hiểu biết về luật liên quan đến doanh nghiệp nhỏ có thể tư vấn pháp lý và soạn thảo các hợp đồng và tài liệu cần thiết. Những nhà tư vấn trong các lĩnh vực như marketing, phúc lợi cho nhân viên, và bảo hiểm có thể được thuê khi cần thiết. Những giám đốc bên ngoài có kinh nghiệm kinh doanh là một cách khác để các công ty nhỏ nhận được lời khuyên. Những nguồn lực như vậy giúp chủ doanh nghiệp nhỏ tập trung vào việc lập kế hoạch tầm trung và dài hạn và các công việc vận hành hàng ngày.

Một số mảng công việc của doanh nghiệp có thể được thuê ngoài hoặc ký hợp đồng với các chuyên gia. Trong số các phòng ban thường gặp hơn mà sử dụng dịch vụ thuê ngoài là công nghệ thông tin, marketing, dịch vụ khách hàng, thực hiện đơn hàng, trả lương, và nhân sự. Việc thuê một công ty bên ngoài - trong nhiều trường hợp là một doanh nghiệp nhỏ khác - có thể tiết kiệm tiền vì công ty mua chỉ mua những dịch vụ mà họ cần và không đầu tư vào công nghệ đắt tiền. Ban giám đốc nên xem xét các chức năng thuê ngoài khi doanh nghiệp phát triển, bởi vì xét về một điểm nào đó việc thuê ngoài có thể hiệu quả hơn về chi phí thay vì đưa chúng vào nội bộ.

Tuyển dụng và giữ chân nhân viên

Điều quan trọng là phải xác định tất cả các chi phí liên quan đến việc thuê một nhân viên để đảm bảo rằng doanh nghiệp của bạn có thể chi trả được. Khâu tuyển dụng, các quảng cáo đăng tin, cần thêm không gian làm việc, và những loại thuế liên quan sẽ dễ dàng gia tăng thêm khoảng 10-15% vào mức lương của họ, và chi phí cho những quyền lợi nhân viên sẽ còn nhiều hơn nữa. Việc thuê một nhân viên cũng có thể có nghĩa là bạn sẽ có nhiều việc phải làm hơn về mặt đào tạo và quản lý. Đó là một tình thế mang tính hai mặt: Để phát triển, bạn cần phải thuê thêm người, nhưng việc chuyển đổi từ người làm việc một mình thành ông chủ có thể gây căng thẳng.

Việc thu hút nhân viên giỏi khó hơn đối với một công ty nhỏ, mà có lẽ không thể nào tương xứng với mức lương cao hơn, phúc lợi tốt hơn, và tiềm năng thăng tiến như các công ty lớn hơn đưa ra để chiêu mộ. Những công ty nhỏ cần phải sáng tạo để thu hút đúng nhân viên và thuyết phục ứng viên gia nhập công ty của họ. Một khi họ thuê một nhân viên, các chủ doanh nghiệp nhỏ phải đặt sự hài lòng của nhân viên lên ưu tiên hàng đầu để giữ chân những người giỏi. Văn hóa công ty nuôi dưỡng môi trường thoải mái cho người lao động, giờ giấc linh hoạt, chương trình phúc lợi cho nhân viên, cơ hội giúp đưa ra quyết định, chia sẻ lợi nhuận, và quyền sở hữu là một số cách để thực hiện điều này.

Duane Ruh đã tìm ra cách xây dựng một doanh nghiệp trị giá 1,2 triệu USD trong một thị trấn chỉ có 650 cư dân. Tất cả là nhờ vào việc đối xử đúng đắn với nhân viên. Công ty Little Log - nhà sản xuất chuồng chim bằng gỗ và máy cho chim ăn nằm ở Sargent, Nebraska, tự hào có các chính sách thân thiện với nhân viên mà bạn đã đọc trên sách vở nhưng hiếm khi được đưa vào thực tế. Ruh cung cấp cho nhân viên của mình một lịch trình linh hoạt giúp họ có nhiều thời gian cho cuộc sống cá nhân của mình. Trong khoảng thời gian thấp điểm vào mùa hè năm ngoái, Ruh đã cắt giảm giờ làm thay vì cho nhân viên nghỉ việc. Chính vì không có nhiều công việc tại khu vực đó của Nebraska để mà nhân viên của anh ấy có thể đi làm, nên khi Ruth nhận được đề nghị mua lại doanh nghiệp mà có thể sẽ đóng cửa cơ sở vật chất của anh nhưng vẫn giữ anh ở lại công ty mới với mức lương đáng ghen tị, anh đã từ

chối. Ruh cũng khuyến khích nhân viên của mình tìm thêm các công việc phụ hoặc công việc thời vụ mùa hè nếu họ cần kiếm thêm tiền, đảm bảo với họ rằng công việc ở Little Log của họ vẫn ổn định.

Vươn ra toàn cầu bằng xuất khẩu

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhỏ đang khám phá ra những lợi ích của việc tìm kiếm các cơ hội thị trường bên ngoài Hoa Kỳ. Thị trường toàn cầu đại diện cho một cơ hội khổng lồ đối với các doanh nghiệp Hoa Kỳ, cả lớn và nhỏ. Quyết định xuất khẩu của các doanh nghiệp nhỏ do nhiều yếu tố thúc đẩy, một trong số đó là mong muốn tăng doanh thu và lợi nhuận cao hơn. Hàng hóa của Mỹ ít đắt hơn đối với người mua ở nước ngoài khi giá trị của đồng USD giảm so với ngoại tệ, và điều này tạo cơ hội cho các công ty Mỹ bán hàng trên toàn cầu. Ngoài ra, các điều kiện kinh tế như suy thoái trong nước, cạnh tranh nước ngoài trong nước Mỹ, hoặc thị trường mới mở ra ở nước ngoài cũng có thể khuyến khích các công ty Mỹ xuất khẩu.

Giống như bất kỳ quyết định kinh doanh lớn nào, việc xuất khẩu đòi hỏi phải có kế hoạch cẩn thận. Các doanh nghiệp nhỏ có thể thuê nhà tư vấn thương mại quốc tế hoặc nhà phân phối để bắt đầu bán hàng ở nước ngoài. Các chuyên gia này có thời gian, kiến thức và nguồn lực mà hầu hết các doanh nghiệp nhỏ thiếu. Những công ty thương mại xuất khẩu (ETC) mua hàng hóa với giá chiết khấu từ các doanh nghiệp nhỏ và bán lại chúng ở nước ngoài. Các công ty quản lý xuất khẩu (EMC) thay mặt cho một công ty. Đối với các khoản phí từ 5-15% tổng doanh thu và các hợp đồng nhiều năm, họ xử lý tất cả những khía cạnh của việc xuất khẩu, bao gồm tìm kiếm khách hàng, thanh toán, vận chuyển, và giúp công ty tuân thủ các quy định của nước ngoài.

Nhiều tài nguyên trực tuyến cũng có sẵn để xác định thị trường tiềm năng cho hàng hóa và dịch vụ của bạn, cũng như để giải mã những phức tạp liên quan đến việc chuẩn bị bán hàng ở nước ngoài. Văn phòng Thương mại Quốc tế của Hiệp hội Doanh nghiệp Nhỏ có liên kết đến nhiều trang web có giá trị. Bộ Thương mại cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp nhỏ muốn bán hàng ra nước ngoài. Liên hệ với Trung tâm Thông tin Thương mại, 1-800-USA-TRADE, hoặc Trung tâm Xuất khẩu (<http://www.export.gov>).

Kiểm tra kiến thức

1. Vai trò của chủ doanh nghiệp nhỏ thay đổi như thế nào theo thời gian?
2. Làm thế nào công tác quản lý một doanh nghiệp nhỏ đóng góp vào sự tăng trưởng của doanh nghiệp đó?
3. Những lợi ích đối với các doanh nghiệp nhỏ khi kinh doanh trên phạm vi quốc tế là gì, và những bước nào mà các doanh nghiệp nhỏ có thể thực hiện để khám phá các lựa chọn của họ?

7.6. Tác động lớn của doanh nghiệp nhỏ

Chủ doanh nghiệp nhỏ gặp những thuận lợi và khó khăn gì?

Một nền kinh tế không ổn định đã không ngăn cản được mọi người khởi nghiệp các công ty mới. Liên Đoàn các doanh nghiệp độc lập quốc gia báo cáo rằng 85 phần trăm người Mỹ xem các doanh nghiệp nhỏ có ảnh hưởng tích cực đến cuộc sống của người Mỹ. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn xem xét nhiều lý do vì sao các doanh nghiệp nhỏ tiếp tục phát triển mạnh ở Hoa Kỳ:

- **Độc lập và lối sống tốt hơn:** Các tập đoàn lớn không còn đại diện cho sự đảm bảo việc làm hoặc cung cấp các cơ hội nghề nghiệp nhanh chóng mà họ đã từng làm được. Những nhân viên có thâm niên nghề nghiệp rời khỏi thế giới doanh nghiệp - tự nguyện hoặc do cắt giảm quy mô nhân sự - để tìm kiếm những cơ hội mới mà hoạt động tự kinh doanh mang lại. Nhiều sinh viên mới tốt nghiệp Đại học và trường kinh doanh hoàn toàn tránh né thế giới doanh nghiệp để thành lập công ty riêng của họ hoặc tìm kiếm việc làm trong các công ty nhỏ hơn.
- **Sự hài lòng của cá nhân từ công việc:** Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ coi đây là một trong những lý do chính để thành lập công ty của họ. Họ yêu thích những gì họ làm.
- **Con đường tốt nhất để thành công:** Quyền làm chủ doanh nghiệp mang lại cơ hội thăng tiến lớn hơn cho phụ nữ và nhóm người thiểu số, như chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau của chương này. Nó cũng cung cấp cho các chủ doanh nghiệp nhỏ tiềm năng thu lợi nhuận.
- **Công nghệ thay đổi nhanh chóng:** Tiến bộ công nghệ và chi phí cho công nghệ giảm thấp cung cấp cho các cá nhân và công ty nhỏ sức mạnh để cạnh tranh trong các ngành mà trước đây khép kín với họ.
- **Tái cơ cấu và thu nhỏ quy mô của công ty lớn:** Những phương thức này buộc nhiều nhân viên phải tìm kiếm công việc hoặc nghề nghiệp khác. Chúng cũng có thể cung cấp cơ hội để mua lại một đơn vị kinh doanh mà một công ty không còn muốn nữa.
- **Thuê ngoài:** Do việc cắt giảm quy mô, các công ty có thể ký hợp đồng với những công ty bên ngoài cho các dịch vụ mà họ đã từng cung cấp trong nội bộ. Thuê ngoài tạo cơ hội cho các công ty nhỏ hơn cung cấp những hàng hóa và dịch vụ chuyên biệt này.
- **Những doanh nghiệp nhỏ có khả năng phục hồi:** Họ có thể phản ứng khá nhanh với các điều kiện kinh tế đang thay đổi bằng cách tập trung lại các công tác vận hành của mình.

Có một số thành phố và khu vực được coi là địa điểm tốt nhất cho các doanh nghiệp và những doanh nhân khởi nghiệp khởi nghiệp. Trong số đó có Tulsa, Oklahoma; Tampa, Florida; Atlanta, Georgia; Raleigh, Bắc Carolina; Thành phố Oklahoma, Oklahoma; Seattle, Washington; Minneapolis, Minnesota; và Austin, Texas.

Vì sao duy trì quy mô nhỏ?

Các chủ doanh nghiệp nhỏ nhận ra rằng việc duy trì quy mô nhỏ mang lại những lợi thế đặc biệt. Tính linh hoạt cao hơn và cấu trúc công ty không phức tạp cho phép các doanh nghiệp nhỏ phản ứng nhanh hơn với sự thay đổi của các lực lượng thị trường. Những ý tưởng sản phẩm sáng tạo có thể được phát triển và đưa ra thị

trường nhanh hơn, sử dụng ít nguồn lực tài chính và ít nhân sự hơn so với số lượng cần thiết ở một công ty lớn hơn. Và vận hành hiệu quả hơn cũng giúp giảm chi phí. Các công ty nhỏ cũng có thể phục vụ những thị trường chuyên biệt mà có thể không hiệu quả về chi phí đối với các công ty lớn. Một đặc trưng khác là cơ hội cung cấp dịch vụ cá nhân ở mức cao hơn. Sự chu đáo như vậy khiến nhiều khách hàng quay lại với các doanh nghiệp nhỏ như nhà hàng cho người sành ăn, câu lạc bộ sức khỏe, spa, cửa hàng thời trang, và đại lý du lịch.

Steve Niewulis đã chơi bóng chày ở các giải đấu nhỏ trước khi một chấn thương ở cổ tay đã cắt ngang sự nghiệp của anh ấy. Niewulis quyết định kết hợp tình yêu của mình dành cho môn thể thao với một ý tưởng thông minh mà đã nâng anh lên những giải đấu lớn. Việc các cầu thủ gặp khó khăn trong việc giữ khô tay trong khi đánh bóng đã truyền cảm hứng cho ý tưởng lớn của anh ấy: một chiếc túi bằng nhựa dẻo thấm mồ hôi được gắn vào dây đeo cổ tay để cầu thủ có thể lau khô cán gậy giữa các lần ném bóng. Trong vòng chưa đầy hai năm, công ty Tap It! Inc. của Niewulis ở Fort Lauderdale, Florida, đã bán hàng nghìn vòng tay hiệu Just Tap It!. Sản phẩm được bán lẻ với giá 12,95 USD, được sử dụng bởi các vận động viên bóng chày, bóng rổ, người chơi quần vợt, người chơi gôn, và thậm chí là vận động viên leo núi. Bí quyết thành công của anh ấy là gì? Hãy tìm một mạng lưới phân phối nhỏ mà cho phép các công ty nhỏ, chỉ với một dòng sản phẩm, để tiến đến thành công.²⁰

Trái lại, việc duy trì quy mô nhỏ không phải lúc nào cũng có ích. Những nhà sáng lập có thể có kỹ năng quản lý hạn chế hoặc gặp khó khăn trong việc kiếm đủ nguồn tài chính, những trở ngại tiềm tàng để phát triển công ty. Việc tuân thủ các quy định của liên bang cũng đắt hơn đối với các công ty nhỏ. Những công ty có ít hơn 20 nhân viên chi tiêu cho mỗi nhân viên nhiều hơn khoảng gấp đôi so với các công ty lớn hơn. Ngoài ra, khởi sự và quản lý một doanh nghiệp nhỏ đòi hỏi một cam kết lớn của chủ sở hữu. Trong thời gian dài, chủ sở hữu cần tự mình làm nhiều việc, và sự căng thẳng khi phải chịu trách nhiệm cá nhân đối với sự thành công của doanh nghiệp có thể gây ảnh hưởng.

Nhưng việc quản lý những khó khăn đang tăng dần của công ty bạn không cần thiết phải là công việc của một người. Bốn năm sau khi thành lập DrinkWorks (nay là Whirley DrinkWorks), một công ty sản xuất cốc uống nước theo yêu cầu, Richard Humphrey đã ghi nhật ký mỗi tuần 100 giờ. "Tôi lo ngại rằng nếu tôi không có mặt ở đó mỗi phút, công ty sẽ sụp đổ." Humphrey bị ốm, sụt cân, và hôn ước tan vỡ. Khi một trường hợp khẩn cấp về sức khỏe của thành viên trong gia đình buộc anh phải để lại hoạt động của công ty trong tay năm nhân viên của mình, Humphrey đã rất ngạc nhiên về cách họ xoay sở tốt khi anh vắng mặt. "Họ đã bước lên đĩa cân công việc và điều đó hiệu quả" anh nói. "Sau đó, toàn bộ khối lượng công việc công ty đã được cân bằng".

Kiểm tra kiến thức

1. Vì sao các doanh nghiệp nhỏ lại trở nên phổ biến như vậy?
2. Thảo luận về những thuận lợi và khó khăn chính của các doanh nghiệp nhỏ.

7.7. Cục quản trị doanh nghiệp nhỏ

Cục Quản trị doanh nghiệp nhỏ giúp ích cho các doanh nghiệp nhỏ như thế nào?

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ tìm đến **Cục Quản trị doanh nghiệp nhỏ (SBA)** để được hỗ trợ. Sứ mệnh của SBA là thay mặt cho các doanh nghiệp nhỏ cất tiếng nói và thông qua mạng lưới các văn phòng địa phương trên toàn quốc, cục giúp mọi người khởi sự và quản lý các doanh nghiệp nhỏ, tư vấn cho họ trong các lĩnh vực tài chính và quản lý, đồng thời giúp họ giành được các hợp đồng liên bang. Số điện thoại miễn phí của cục - 1-800-U-ASK-SBA (1-800-827-5722) - cung cấp thông tin chung và trang web của cục tại địa chỉ <http://www.sba.gov> cung cấp thông tin chi tiết về tất cả các chương trình của cơ quan này.

Các chương trình hỗ trợ tài chính

SBA cung cấp hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp nhỏ đủ điều kiện mà không thể nhận được nguồn tài chính vì các điều kiện hợp lý thông qua những kênh cho vay thông thường. Sự hỗ trợ này dưới hình thức đảm bảo cho các khoản vay do các nhà cho vay tư nhân thực hiện. (SBA không còn cung cấp các khoản vay trực tiếp.) Những khoản vay này có thể được sử dụng cho hầu hết các mục đích kinh doanh, bao gồm mua bất động sản, thiết bị, và vật liệu. SBA đã chịu trách nhiệm về một số lượng tài chính đáng kể cho các doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ. Trong năm tài chính kết thúc vào ngày 30 tháng 9 năm 2017, SBA đã hỗ trợ hơn 25 tỷ USD cho vay cho gần 68.000 doanh nghiệp nhỏ, bao gồm khoảng 9 tỷ USD cho các công ty do nhóm người thiểu số sở hữu và 7,5 tỷ USD cho các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ. Cục cũng cung cấp hơn 1,7 tỷ USD cho các khoản vay đối phó thảm họa cho hộ gia đình và doanh nghiệp.

Các chương trình SBA khác bao gồm Chương trình Đầu tư mạo hiểm thị trường mới, nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế và cơ hội việc làm ở các khu vực địa lý có thu nhập thấp, trong khi những chương trình khác cung cấp tài chính xuất khẩu và hỗ trợ cho các công ty bị thiệt hại về kinh tế sau thảm họa thiên nhiên hoặc các thảm họa khác.

Hơn 300 **Công ty Đầu tư doanh nghiệp nhỏ (SBIC)** được SBA cấp phép cung cấp tài chính dài hạn cho các doanh nghiệp nhỏ khoảng 6 tỷ USD mỗi năm. Trang web của SBA gợi ý tìm kiếm các nhà đầu tư thiên thần và sử dụng các khoản vay do SBA đảm bảo như một cách để tài trợ cho công ty khởi nghiệp. Những công ty đầu tư do tư nhân sở hữu và quản lý này hy vọng sẽ kiếm được lợi tức đáng kể từ các khoản đầu tư của họ khi các doanh nghiệp nhỏ phát triển.

Hoạt động của score với các chương trình hỗ trợ quản lý

SBA cũng cung cấp nhiều lời khuyên về quản lý. Thư viện Phát triển Kinh doanh của cục có những ấn phẩm về hầu hết các chủ đề kinh doanh. Loạt ấn phẩm “Khởi nghiệp” của cục cung cấp các tài liệu quảng cáo về cách khởi sự các loại hình kinh doanh đa dạng - từ cửa hàng kem đến trang trại cá.

Những cán bộ phát triển kinh doanh tại Văn phòng Phát triển Doanh nghiệp và các Trung tâm Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ tại địa phương tư vấn cho hàng nghìn chủ doanh nghiệp nhỏ mỗi năm, đưa ra lời khuyên, khóa đào tạo, và các chương trình giáo dục. SBA cũng cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý miễn phí thông qua hai nhóm tình nguyện: Liên Đoàn Dịch Vụ các Giám Đốc Điều Hành Về Hưu (SCORE) và Liên Đoàn Điều Hành Năng Động (ACE). Những giám đốc điều hành trong các chương

trình này sử dụng nền tảng kinh doanh của riêng họ để giúp đỡ các chủ doanh nghiệp nhỏ. SCORE đã mở rộng phạm vi tiếp cận của mình sang các thị trường mới bằng cách cung cấp dịch vụ tư vấn qua email thông qua đăng ký trên trang web của mình (<http://www.score.org>). SBA cũng cung cấp các tài nguyên và khóa học trực tuyến miễn phí cho các chủ doanh nghiệp nhỏ và những doanh nhân khởi nghiệp tham vọng trong Trung tâm Kiến thức của mình, nằm trên trang web SBA tại thẻ “Trung tâm Kiến thức”.

Hỗ trợ cho phụ nữ và nhóm người thiểu số

SBA cam kết giúp phụ nữ và nhóm người thiểu số tăng cường sự tham gia kinh doanh của họ. Cục cung cấp một chương trình kinh doanh nhỏ cho người thiểu số, những khoản vay siêu nhỏ, và xuất bản các tài liệu thông tin bằng tiếng Tây Ban Nha. Cục đã tăng cường khả năng đáp ứng cho các doanh nghiệp nhỏ bằng cách trao cho các văn phòng khu vực nhiều quyền quyết định hơn và tạo ra các công cụ công nghệ cao phục vụ cho các khoản tài trợ, giao dịch cho vay, và đánh giá khả năng đủ điều kiện nhận hỗ trợ.

SBA cung cấp các chương trình và dịch vụ hỗ trợ đặc biệt cho những người có hoàn cảnh khó khăn về kinh tế và xã hội, bao gồm phụ nữ, người Mỹ bản địa, và người gốc Tây Ban Nha thông qua Cơ quan Phát triển Doanh nghiệp Thiểu số. Cục cũng thực hiện một nỗ lực đặc biệt để giúp các cựu chiến binh thực hiện việc kinh doanh cho chính họ.

Kiểm tra kiến thức

1. Cục quản trị doanh nghiệp nhỏ (SBA) là gì?
2. Mô tả các chương trình hỗ trợ tài chính và quản lý do SBA cung cấp.

7.8. Các xu hướng trong khối tự làm chủ và sở hữu doanh nghiệp nhỏ

Những xu hướng nào đang định hình khối tự làm chủ và sở hữu doanh nghiệp nhỏ?

Khối tự làm chủ đã thay đổi kể từ những ngày đầu những năm cuối thập niên 1990, khi khởi nghiệp qua môi trường “.com” trong lúc vẫn còn học Đại học dường như là một con đường nhanh chóng dẫn đến sự giàu có và nhiều chọn lựa cổ phiếu để mua. Nhiều cơ hội tự làm chủ đến từ những thay đổi lớn về nhân khẩu, xã hội, và công nghệ, và hiện tại có sự kết hợp của cả ba. Một nhóm nhân khẩu chính đang chuyển sang một giai đoạn khác trong cuộc đời khá đáng kể, và các nhóm người thiểu số đang gia tăng quyền sở hữu doanh nghiệp của họ với số lượng ấn tượng. Chúng ta đã tạo ra một xã hội mà chúng ta mong đợi những vấn đề của chúng ta được giải quyết và cuộc cách mạng công nghệ sẵn sàng với các giải pháp đã được phát triển sẵn. Các xu hướng xã hội và nhân khẩu đang phát triển, kết hợp với thách thức hoạt động trong môi trường kinh doanh với tốc độ phát triển nhanh mà trong đó công nghệ thống lĩnh, đang thay đổi bộ mặt của khối tự làm chủ và sở hữu doanh nghiệp nhỏ.

Hướng về tương lai: các công ty khởi nghiệp chèo lái nền kinh tế

Những dự án kinh doanh mạo hiểm mới có đưa sự phục hồi kinh tế từ giai đoạn 2001–2002 và 2007–2009 đến các cuộc suy thoái không, và liệu chúng có tiếp tục đóng góp đáng kể cho nền kinh tế Hoa Kỳ không? Các nhà kinh tế mà đánh giá những cuộc điều tra việc làm của Bộ Lao động và các thống kê của SBA nghĩ như vậy. Tiến sĩ Chad Moutray, cựu trưởng ban kinh tế của Văn Phòng Vận Động Chính Sách của SBA cho biết: “Doanh nghiệp nhỏ thúc đẩy nền kinh tế Mỹ. Phố Main cung cấp việc làm và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của chúng ta. Các doanh nhân Mỹ rất sáng tạo và có năng suất”. Tuy nhiên, các con số không nói lên toàn bộ câu chuyện. Những người lao động tự do mới này có kiếm được lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của họ không, hay họ chỉ đang giấu giếm thời gian của mình trong thời kỳ thất nghiệp?

Các doanh nghiệp nhỏ của Mỹ đã tuyển dụng 57,9 triệu người vào năm 2016, chiếm gần 48% lực lượng lao động. Số lượng việc làm mới ròng được thêm vào nền kinh tế là 1,4 triệu.

Tốc độ tăng trưởng cao nhất đến từ các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, tiếp tục tăng với tốc độ cao hơn mức trung bình cả nước - và với tốc độ tăng trưởng thậm chí còn mạnh hơn kể từ cuộc suy thoái. Ước tính có khoảng 11,6 triệu doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ sử dụng gần 9 triệu người vào năm 2016, tạo ra doanh thu hơn 1,7 nghìn tỷ USD.

Từ năm 2007 đến năm 2017, các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ đã tăng 114%, so với mức tăng 44% của tất cả các doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là tốc độ tăng trưởng của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ nhanh hơn 2,5 lần so với mức trung bình của cả nước. Tăng trưởng việc làm cũng mạnh hơn tỉ lệ quốc gia. Các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ đã tăng 27% trong 20 năm qua, trong khi tổng số việc làm tại các doanh nghiệp đã tăng 13% kể từ năm 2007.

Những xu hướng này cho thấy rằng ngày càng có nhiều người lao động tự mình bước chân ra thị trường và kiếm tiền từ đó. Mọi thứ trở nên rõ ràng rằng việc khuyến khích hoạt động kinh doanh nhỏ dẫn đến tăng trưởng kinh tế tổng thể tiếp tục mạnh mẽ.

Thay đổi nhân khẩu tạo ra sự đa dạng của khối tự làm chủ

Câu thần chú, “Những người 60 tuổi là những người mới bước vào tuổi 40”, mô tả những người thuộc thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh” (những người được sinh từ năm 1946 đến năm 1964) ngày nay, những người ít thích đàn len và chơi gôn hơn trong những năm họ về hưu. Tổ chức phi lợi nhuận hoạt động vì quyền lợi người cao tuổi AARP dự đoán rằng những doanh nhân khởi nghiệp tóc bạc sẽ tiếp tục tăng trong những năm tới. Theo một nghiên cứu gần đây của Quỹ Kauffman, những người thuộc thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh” có khả năng khởi nghiệp kinh doanh mới cao gấp đôi những người thuộc thế hệ “thiên niên kỷ” (những người được sinh từ năm 1981 đến năm 1995). Trên thực tế, gần 25% tổng số doanh nhân mới rơi vào độ tuổi từ 55 đến 64.²⁷ Điều này đã tạo ra hiệu ứng gợn sóng trong cách chúng ta làm việc. Sự bùng nổ đã thúc đẩy sự chấp nhận khả năng làm việc tại nhà ngày càng tăng, bổ sung thêm vào danh sách hàng triệu người làm việc Hoa Kỳ “đi làm bằng dép lê”. Ngoài ra, tình trạng chảy máu chất xám của các doanh nghiệp đang diễn ra có thể đồng nghĩa với việc những doanh nghiệp nhỏ sẽ có thể khai thác chuyên môn của các đại lý tự do dày dạn kinh nghiệm với mức giá

thấp hơn mức giá của doanh nghiệp - và bản thân những người cao niên sẽ trở thành nhà tư vấn độc lập cho các doanh nghiệp thuộc mọi quy mô.

Số lượng ngày càng tăng của những doanh nhân khởi nghiệp thuộc thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh” đã thúc đẩy một số công ty có tư duy tương lai nhận ra các cơ hội kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ. Đã có lúc lo ngại rằng dân số già sẽ tạo ra lực cản cho nền kinh tế. Sự khôn ngoan theo lệ thường nói rằng những năm đầu làm cha mẹ là những năm chi tiêu lớn. Khi chúng ta già đi, chúng ta chi tiêu ít hơn và, bởi vì những người thuộc thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh” là một nhóm nhân khẩu lớn, điều này sẽ tạo ra sự suy giảm kinh tế trong dài hạn. Không đúng, bây giờ thì suy thoái vẫn xuất hiện. Thế hệ “bùng nổ trẻ sơ sinh” đã tạo dựng được khối tài sản khá lớn và họ không ngại chi tiêu để cuộc sống của mình trở nên thoải mái hơn.

Các nhóm người thiểu số cũng đang thêm vào hỗn hợp khối tự làm chủ. Như chúng ta đã thấy trong Hình 7.4, các nhóm người thiểu số và phụ nữ đang gia tăng quyền sở hữu doanh nghiệp với tốc độ nhanh hơn nhiều so với mức trung bình của cả nước, phản ánh niềm tin của họ vào nền kinh tế Hoa Kỳ. Sự gia tăng vượt trội về quyền sở hữu doanh nghiệp thuộc nhóm người thiểu số này song song với nhu cầu về các sản phẩm cho vay của Cục Quản lý Doanh nghiệp Nhỏ của Hoa Kỳ. Các khoản cho vay dành cho chủ sở hữu doanh nghiệp thuộc nhóm người thiểu số trong năm tài chính 2017 đã lập kỷ lục - hơn 9,5 tỷ USD, tương đương 31%, trong tổng danh mục cho vay của SBA.

Chỉ số hoạt động khởi nghiệp mới nhất của Quỹ Kauffman cho thấy người nhập cư và người Latinh đã thổi bùng số lượng người Mỹ tự kinh doanh ngày càng tăng trong những năm gần đây, làm tăng sự đa dạng tầng lớp tự làm chủ của đất nước. Nhìn chung, các doanh nghiệp do nhóm người thiểu số sở hữu tăng 38%. SBA lưu ý rằng số lượng doanh nghiệp do người Tây Ban Nha làm chủ đã tăng hơn 46% từ năm 2007 đến năm 2012.



Hình 7.6 Sự phổ biến của các doanh nghiệp gia đình như Rodan+Fields, eBay, và các trang thương mại điện tử khác đã làm nảy sinh một kiểu doanh nhân khởi nghiệp mới: “bà mẹ tự làm

chủ". Những chuyên gia từng làm cho doanh nghiệp rất điển hình, những người phụ nữ theo xu hướng kinh doanh qua web này thành lập các doanh nghiệp gia đình chuyên bán đồ cổ, đồ trang sức, các món hàng thời trang từ đồ từ thiện, và các mặt hàng khác. Được hỗ trợ bởi nhiếp ảnh kỹ thuật số, công nghệ không dây, và nhân viên bưu điện thân thiện, những bà mẹ hiểu biết này là một trong những nhân tố phát triển nhanh nhất của những doanh nhân khởi nghiệp xây dựng doanh nghiệp thành công trên web. *Vì sao nhiều nữ chuyên gia rời bỏ nơi làm việc để bắt đầu các dự án kinh doanh trực tuyến?* (Nguồn: Amanda Nobles/Flickr/ CC-BY 2.0)

Bạn sẽ giàu có đến mức nào?

Chỉ cần có đủ trí tuệ và lòng quyết tâm, mọi người có thể làm giàu ở hầu hết mọi nơi trên đất Mỹ. Cho dù bạn sở hữu chuỗi cửa hàng giặt khô ở Queens, đại lý xe hơi ở Chicago, hay giếng dầu ở Tây Texas, vận may đã được tạo ra ở mọi bang trong Liên Bang. Tuy nhiên, có một số nơi, cơ hội tạo ra của cải lớn hơn nhiều so với những nơi khác. Đó là lý do vì sao những người hy vọng giàu có sẽ chuyển đến những nơi như Manhattan hay Palo Alto. Không phải vì chi phí sinh hoạt thấp hay chất lượng cuộc sống của một doanh nhân khởi nghiệp đang gặp khó khăn tại những nơi đó là niềm vui. Dù thành lập một công ty phần mềm hay công ty nước giải khát, thì những doanh nhân khởi nghiệp có xu hướng chạy theo đồng tiền.

Nhưng không phải công ty nào cũng chạy theo tâm lý bầy đàn. Guild Education, được thành lập vào năm 2015 bởi Rachel Carlson và Brittany Stich tại Đại học Stanford, rời San Francisco do chi phí sinh hoạt cao có thể làm chậm sự phát triển của công ty. "Chúng tôi có rất nhiều phụ nữ là giám đốc điều hành và trưởng bộ phận ở đây, bắt đầu từ chính tôi và người đồng sáng lập của tôi," CEO Rachel Carlson nói. "Vì vậy, khi chúng tôi rời đi, chúng tôi đã cố tình chọn một nơi mà chúng tôi có thể có được gia đình". Nhiệm vụ của Guild Education là giúp các nhà tuyển dụng lớn cung cấp chương trình giáo dục Đại học và bù đắp học phí như một lợi ích cho 64 triệu người lớn trong độ tuổi lao động không có bằng Đại học.

Kể từ khi chuyển đến Denver, Guild Education đã huy động thêm được 21 triệu USD vốn đầu tư mạo hiểm, nâng tổng số tiền tài trợ lên 31,5 triệu USD với mức định giá công ty là 125 triệu USD. Trụ sở chính của công ty ở Denver nằm cạnh một trường học theo phương pháp giáo dục Montessori (giáo dục chủ yếu thông qua cảm giác) và sử dụng 58 nhân viên. Carlson nói: "Chúng tôi đã nói đùa rằng chúng tôi là đối cực của Apple. Bạn có nhớ khi 'tình mẹ' mới bắt đầu trỗi dậy không? Mỗi bậc phụ huynh làm bố hoặc làm mẹ đơn thân đều nhận thấy rằng có một phòng tập thể hình rất lớn để mà tham gia đấy, nhưng không có ai chăm sóc bọn trẻ mỗi ngày."

Theo nghiên cứu đầu tư mạo hiểm hàng quý của PwC, "Báo cáo MoneyTree", những khu vực hàng đầu ở Hoa Kỳ về các giao dịch được hỗ trợ từ kinh doanh mạo hiểm trong quý III năm 2017 là San Francisco (4,1 tỷ USD), New York Metro (4,2 tỷ USD), Thung lũng Silicon (Khu vực vịnh San Francisco 2,2 tỷ USD), và New England (1,8 tỷ USD).

Trong năm 2017, tài trợ vốn cổ phần cho các công ty khởi nghiệp ở Mỹ đã tăng trong quý thứ ba liên tiếp, đạt 19 tỷ USD, theo Phân Tích Chi Tiết PwC/CB "Báo cáo MoneyTree Q.III năm 2017". Tom Ciccolella, Đối tác, Lãnh Đạo các Công Ty Mạo Hiểm Hoa Kỳ tại PwC cho biết: "Việc tài trợ được thúc đẩy bởi một số lượng lớn các vòng gọi vốn cực lớn. Hai mươi sáu vòng gọi vốn cực lớn 100 triệu USD trong các công ty như WeWork, 23andMe, Fanatics và NAUTO đã đóng góp vào mức độ hoạt động mạnh mẽ trong ba quý đầu năm 2017. Năm lĩnh vực ngành nghề hàng đầu của

Hoa Kỳ có nhiều giao dịch và tài trợ nhất là Internet, Chăm sóc sức khỏe, Di động và Viễn thông, Phần mềm (Ngoài mảng Internet/Di động), và Sản phẩm tiêu dùng.

Kiểm tra kiến thức

1. Những xu hướng quan trọng nào đang diễn ra trên đấu trường doanh nghiệp nhỏ?
2. Sự đa dạng của khối tự làm chủ tác động như thế nào đến doanh nghiệp nhỏ và nền kinh tế?
3. Đạo lý tác động như thế nào đến việc ra quyết định đối với các chủ doanh nghiệp nhỏ?



Các thuật ngữ chính

Nhà đầu tư thiên thần

Các nhà đầu tư cá nhân hoặc nhóm các nhà đầu tư có kinh nghiệm cung cấp tài chính cho những doanh nghiệp mới thành lập bằng cách đầu tư nguồn quỹ của chính họ.

Kế hoạch kinh doanh

Một tuyên bố chính thức bằng văn bản mô tả chi tiết ý tưởng cho một doanh nghiệp mới và cách thức ý tưởng đó sẽ được thực hiện; bao gồm mô tả chung về công ty, trình độ của (các) chủ sở hữu, mô tả về sản phẩm hoặc dịch vụ, phân tích thị trường, và kế hoạch tài chính.

Nợ

Một hình thức tài trợ kinh doanh bao gồm các khoản tiền đi vay phải được hoàn trả với lãi suất trong một khoảng thời gian nhất định.

Doanh nhân khởi nghiệp (Entrepreneur)

Những người có tầm nhìn, định hướng, và sự sáng tạo người mà sẵn sàng chấp nhận rủi ro để khởi sự và quản lý một doanh nghiệp nhằm tạo ra lợi nhuận hoặc thay đổi đáng kể phạm vi và hướng đi của một công ty hiện có.

Vốn chủ sở hữu

Một hình thức tài trợ kinh doanh bao gồm các khoản tiền huy động được thông qua việc bán cổ phiếu (tức là quyền sở hữu) trong một doanh nghiệp.

Doanh nhân khởi nghiệp nội bộ

Những doanh nhân khởi nghiệp áp dụng sự sáng tạo, tầm nhìn, và chấp nhận rủi ro của họ trong một tập đoàn lớn, thay vì thành lập một công ty của riêng họ.

Doanh nghiệp nhỏ

Một doanh nghiệp có dưới 500 nhân viên được quản lý độc lập, thuộc sở hữu của một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ các nhà đầu tư, có trụ sở tại địa phương, và không phải là công ty thống trị trong ngành của công ty đó.

Cục Quản trị doanh nghiệp nhỏ (SBA)

Một cơ quan chính phủ thay mặt cho doanh nghiệp nhỏ cất tiếng nói; đặc biệt cục giúp mọi người khởi sự và quản lý các doanh nghiệp nhỏ, tư vấn cho họ trong các lĩnh vực tài chính và quản lý, đồng thời giúp họ giành được các hợp đồng liên bang.

Công ty Đầu tư doanh nghiệp nhỏ (SBIC)

Các công ty đầu tư do tư nhân sở hữu và quản lý mà được Cục Quản lý Doanh nghiệp Nhỏ cấp phép và cung cấp tài chính dài hạn cho các doanh nghiệp nhỏ.

Vốn đầu tư mạo hiểm

Nguồn tài chính thu được từ các nhà tư bản kinh doanh mạo hiểm, những công ty đầu tư chuyên tài trợ cho các công ty nhỏ, có tốc độ tăng trưởng cao, và nhận được quyền sở hữu cũng như tiếng nói trong quản lý để đổi lại tiền của họ.



Tóm tắt kiến thức

7.1 Tinh thần khởi nghiệp

Vì sao mọi người trở thành những doanh nhân khởi nghiệp, và các kiểu doanh nhân khởi nghiệp khác nhau là gì?

Những doanh nhân khởi nghiệp là những nhà đổi mới, những người chấp nhận rủi ro khi khởi sự và quản lý một công việc kinh doanh để tạo ra lợi nhuận. Hầu hết đều muốn phát triển công ty phát triển thành tập đoàn lớn. Mọi người trở thành những doanh nhân khởi nghiệp vì bốn lý do chính: cơ hội kiếm lợi nhuận, sự độc lập, sự hài lòng cá nhân, và phong cách sống. Những Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống có thể là các nhà kinh doanh siêu nhỏ, người mà lên kế hoạch duy trì doanh nghiệp của họ ở quy mô nhỏ, hoặc những doanh nhân khởi nghiệp theo định hướng tăng trưởng. Những Doanh nhân khởi nghiệp chuỗi thành lập nhiều công ty, trong khi những doanh nhân khởi nghiệp nội bộ làm việc trong các tập đoàn lớn.

7.2 Tổ chất của những doanh nhân khởi nghiệp thành công

Những doanh nhân khởi nghiệp thành công có những tổ chất chung nào?

Những doanh nhân khởi nghiệp thành công có tham vọng, độc lập, tự tin, sáng tạo, năng động, đam mê, và cam kết. Họ có nhu cầu cao về thành tích và sẵn sàng chấp nhận rủi ro ở mức độ vừa phải. Các kỹ năng quản lý, thấu hiểu, và giao tiếp tốt, cũng như kiến thức kỹ thuật là rất quan trọng để thành công trong kinh doanh.

7.3 Doanh nghiệp nhỏ

Các doanh nghiệp nhỏ đóng góp như thế nào vào nền kinh tế Hoa Kỳ?

Các doanh nghiệp nhỏ đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế. Chúng chiếm hơn 99% tổng số các công ty sử dụng lao động, và tạo ra khoảng một nửa sản lượng kinh tế Hoa Kỳ. Hầu hết các công việc mới trong khu vực tư nhân được tạo ra ở Hoa Kỳ trong thập kỷ qua là ở các công ty nhỏ. Cục Quản lý Doanh nghiệp Nhỏ

định nghĩa một doanh nghiệp nhỏ được sở hữu và điều hành độc lập, có cơ sở hoạt động tại địa phương, và không thống trị trong lĩnh vực của doanh nghiệp đó. Cục cũng xác định doanh nghiệp nhỏ bởi quy mô, theo ngành nghề. Các doanh nghiệp nhỏ được tìm thấy trong mọi lĩnh vực, nhưng chúng chiếm ưu thế trong lĩnh vực dịch vụ, xây dựng, bán buôn, và bán lẻ.

7.4 Khởi sự kinh doanh của riêng bạn

Những bước đầu tiên cần làm nếu bạn đang khởi sự kinh doanh của riêng mình là gì?

Sau khi tìm được ý tưởng đáp ứng được nhu cầu thị trường, chủ doanh nghiệp nhỏ nên lựa chọn hình thức tổ chức kinh doanh. Chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh chính thức giúp chủ doanh nghiệp phân tích tính khả thi của ý tưởng của mình. Kế hoạch bằng văn bản mô tả chi tiết ý tưởng cho doanh nghiệp và cách thức nó sẽ được thực hiện và vận hành. Kế hoạch này cũng giúp chủ sở hữu nhận được cả vốn vay và vốn chủ sở hữu cho hoạt động kinh doanh mới.

7.5 Quản lý một doanh nghiệp nhỏ

Vì sao việc quản lý một doanh nghiệp nhỏ lại đặt ra những thách thức đặc biệt cho chủ sở hữu?

Lúc đầu, các chủ doanh nghiệp nhỏ tham gia vào tất cả các khía cạnh vận hành của công ty. Việc thuê và giữ chân những nhân viên chủ chốt cũng như việc sử dụng khôn ngoan các chuyên gia tư vấn bên ngoài có thể giải phóng thời gian của chủ sở hữu để tập trung vào việc lập kế hoạch, chiến lược, và theo dõi các điều kiện thị trường, ngoài việc giám sát công tác vận hành hàng ngày. Mở rộng ra thị trường toàn cầu có thể là một chiến lược tăng trưởng có lợi cho một doanh nghiệp nhỏ.

7.6 Tác động lớn của doanh nghiệp nhỏ

Chủ doanh nghiệp nhỏ gặp những thuận lợi và khó khăn gì?

Nhờ cơ cấu và biên chế được sắp xếp hợp lý, các doanh nghiệp nhỏ có thể hoạt động hiệu quả. Chúng có khả năng linh hoạt để đáp ứng với các điều kiện thị trường thay đổi. Các công ty nhỏ có thể phục vụ những thị trường chuyên biệt có lợi nhuận hơn các công ty lớn, và chúng cung cấp mức độ dịch vụ cá nhân cao hơn. Các nhược điểm bao gồm kỹ năng quản lý hạn chế, khó huy động vốn cần thiết để khởi nghiệp hoặc mở rộng, gánh nặng tuân thủ các mức quy định ngày càng tăng của chính phủ, và cam kết cá nhân lớn mà chủ sở hữu yêu cầu.

7.7 Cục Quản trị doanh nghiệp nhỏ (SBA)

Cục Quản trị doanh nghiệp nhỏ giúp ích cho các doanh nghiệp nhỏ như thế nào?

Cục Quản trị doanh nghiệp nhỏ là cơ quan chính của liên bang phục vụ các doanh nghiệp nhỏ. Cục cung cấp những chương trình đảm bảo các khoản vay của người cho vay tư nhân cho các doanh nghiệp nhỏ. SBA cũng cung cấp một loạt các dịch vụ hỗ trợ quản lý, bao gồm các khóa học, ấn phẩm, và tư vấn. Cục có các chương trình đặc biệt dành cho phụ nữ, nhóm người thiểu số, và cựu chiến binh.

7.8 Xu hướng trong khởi nghiệp làm chủ và sở hữu doanh nghiệp nhỏ

Những xu hướng nào đang định hình khối tự làm chủ và sở hữu doanh nghiệp nhỏ?

Những thay đổi về nhân khẩu, xã hội, và công nghệ đang định hình tương lai của khối tự làm chủ và doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ. Hơn bao giờ hết, cơ hội tồn tại cho những doanh nhân khởi nghiệp ở mọi lứa tuổi và hoàn cảnh. Số lượng chủ doanh nghiệp là phụ nữ và nhóm người thiểu số tiếp tục tăng, và những doanh nhân khởi nghiệp lớn tuổi đang thay đổi bối cảnh doanh nghiệp nhỏ. Phục vụ nhu cầu của dân số già và sự gia tăng các công ty dựa trên nền tảng web tiếp tục thúc đẩy sự phát triển của công nghệ. Những doanh nhân khởi nghiệp đặc trưng là chạy theo tiền và thành lập cửa hàng ở những nơi mà tiền vốn đầu tư mạo hiểm dễ dàng có được.



Câu hỏi ôn tập

1. Những khác biệt giữa những Doanh nhân khởi nghiệp truyền thống, những Doanh nhân khởi nghiệp chuỗi, và những doanh nhân khởi nghiệp nội bộ là gì?
2. Điều gì khác biệt giữa một doanh nhân khởi nghiệp với một chủ doanh nghiệp nhỏ?
3. Một số yếu tố chính thúc đẩy các những doanh nhân khởi nghiệp khởi sự kinh doanh là gì?
4. Làm thế nào để các chủ doanh nghiệp tiềm năng có thể tìm ra những ý tưởng kinh doanh mới?
5. Vì sao việc lập kế hoạch kinh doanh lại quan trọng? Một kế hoạch như vậy nên bao gồm những gì?
6. Các chủ doanh nghiệp nhỏ có những lựa chọn nguồn tài chính nào? Họ phải đối mặt với những rủi ro gì?
7. Vai trò của chủ doanh nghiệp nhỏ và những doanh nhân khởi nghiệp thay đổi như thế nào theo thời gian?
8. Những lợi ích đối với các doanh nghiệp nhỏ khi kinh doanh trên phạm vi quốc tế là gì, và những bước nào mà các doanh nghiệp nhỏ có thể thực hiện để khám phá các lựa chọn của họ?
9. Mô tả các chương trình hỗ trợ tài chính và quản lý do SBA cung cấp.
10. Những xu hướng quan trọng nào đang diễn ra trên đấu trường doanh nghiệp nhỏ?
11. Sự đa dạng của những doanh nhân khởi nghiệp tác động như thế nào đến doanh nghiệp nhỏ và nền kinh tế?
12. Đạo lý tác động như thế nào đến việc ra quyết định đối với các chủ doanh nghiệp nhỏ?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Sau khi làm việc trong lĩnh vực phát triển phần mềm ở một công ty thực phẩm lớn trong 12 năm, bạn đang trở nên mất kiên nhẫn với tệ quan liêu của công ty (các quy định và thói quen). Bạn có ý tưởng về một sản phẩm đồ ăn nhẹ mới cho những người tiêu dùng quan tâm đến dinh dưỡng, và đang nghĩ đến việc thành lập công ty

của riêng bạn. Bạn cần có những đặc điểm nào của doanh nhân khởi nghiệp để thành công? Bạn nên xem xét những yếu tố nào khác trước khi nghỉ việc? Thực hành với bạn học, hãy chọn một người làm nhân viên kinh doanh và một người đóng vai ông chủ hiện tại của nhân viên đó. Phát triển các ghi chú cho một kịch bản. Nhân viên sẽ tập trung vào lý do vì sao đây là một ý tưởng hay - lý do anh ta sẽ thành công - và người đóng vai ông chủ sẽ phản biện để thuyết phục anh ta rằng ở lại công ty lớn là ý tưởng hay hơn. Sau đó chuyển đổi vai trò của hai người và lặp lại cuộc thảo luận nhưng với cách trình bày ý tưởng khác đi.

2. Điều gì thực sự cần thiết để trở thành một doanh nhân khởi nghiệp? Tìm hiểu bằng cách phỏng vấn một doanh nhân khởi nghiệp ở địa phương, hoặc nghiên cứu về một doanh nhân khởi nghiệp bạn đã đọc trong chương này hoặc trên các báo chí về kinh doanh. Tìm câu trả lời cho các câu hỏi sau, cũng như bất kỳ câu hỏi nào khác mà bạn muốn hỏi:

- Bạn đã nghiên cứu tính khả thi của ý tưởng của mình như thế nào?
- Bạn đã phát triển tầm nhìn của mình cho công ty như thế nào?
- Bạn đã mất bao lâu để chuẩn bị kế hoạch kinh doanh của mình?
- Bạn đã kiếm được nguồn tài chính từ đâu cho công ty?
- Bạn đã học những kỹ năng kinh doanh cần thiết để điều hành và phát triển công ty ở đâu?
- Những tính cách quan trọng nhất của người làm chủ đã giúp bạn thành công là gì?
- Những thách thức lớn nhất bạn phải vượt qua là gì?
- Những bài học quan trọng nhất bạn học được khi thành lập công ty này là gì?
- Bạn có lời khuyên nào cho những ai sắp trở thành những doanh nhân khởi nghiệp?

3. Lớp của bạn quyết định tham gia cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh tại địa phương. Chia lớp thành các nhóm nhỏ và chọn một trong các ý tưởng sau:

- Một trò chơi máy tính mới dựa trên thị trường chứng khoán
- Một công ty có thiết kế ván trượt sáng tạo
- Dịch vụ du lịch cho học sinh trung học và Đại học

Chuẩn bị một đề cương chi tiết cho kế hoạch kinh doanh, bao gồm những mục tiêu cho doanh nghiệp và các loại thông tin bạn sẽ cần để phát triển các chiến lược sản phẩm, marketing, và tài chính. Sau đó mỗi nhóm sẽ trình bày dàn ý của mình để cả lớp bình luận.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Một doanh nghiệp nhỏ cung cấp dịch vụ ăn uống trong thành phố của bạn đang rao bán với giá 250.000 USD. Công ty chuyên phục vụ bữa trưa văn phòng và các sự kiện xã hội nhỏ. Bà chủ đã ngồi tại nhà điều hành kinh doanh được 4 năm nhưng đang sinh con đầu lòng nên muốn bán. Bạn sẽ cần các nhà đầu tư bên ngoài để giúp

bạn mua doanh nghiệp. Phát triển các câu hỏi để hỏi chủ sở hữu về doanh nghiệp và triển vọng của nó, cũng như danh sách các tài liệu liên quan đến doanh nghiệp bạn muốn xem. Bạn sẽ cần những loại thông tin nào khác trước khi đưa ra quyết định mua công ty này? Tóm tắt những phát hiện của bạn trong một bản ghi nhớ gửi cho một nhà đầu tư tiềm năng để giải thích sự hấp dẫn của doanh nghiệp đối với bạn, và cách bạn dự định điều tra tính khả thi của việc mua bán.

2. Là chủ của một xưởng sản xuất tấm nhựa nhỏ, bạn không ngừng tìm cách tăng lợi nhuận. Khi năm mới bắt đầu, một trong những mục tiêu của bạn là tìm thêm quỹ để cung cấp các khoản thưởng năng suất hàng năm và/hoặc khen thưởng cho những nhân viên trung thành, chăm chỉ của bạn. Sau đó, một bức thư từ một nhà sản xuất rèm phòng tắm lớn trên toàn quốc dường như cung cấp câu trả lời cho tìm kiếm của bạn. Là một phần của chương trình “đa dạng nhà cung cấp” mới mà hãng đang thực hiện, nhà sản xuất đang đưa ra các hợp đồng mua hàng có giá trị cho những nhà cung thuộc sở hữu của nhóm người thiểu số. Mặc dù lá thư nêu rõ rằng nhà cung cấp phải thuộc sở hữu của nhóm người thiểu số để đủ điều kiện tham gia chương trình, bạn tự thuyết phục mình đăng ký tham gia dựa trên thực tế rằng tất cả nhân viên của bạn đều là người Latinh. Bạn biện minh cho quyết định của mình bằng cách quyết định rằng họ sẽ được hưởng lợi từ việc tăng doanh thu mà một hợp đồng lớn hơn sẽ mang lại, một số khoản mà bạn dự định sẽ chuyển cho họ dưới dạng tiền thưởng vào cuối năm. Sử dụng công cụ tìm kiếm trên web, tìm các bài viết về chủ đề này, sau đó viết câu trả lời cho câu hỏi sau. Đảm bảo rằng thông tin tìm được hỗ trợ các lập luận của bạn và trích dẫn các nguồn của bạn.

Chủ doanh nghiệp cung cấp tấm nhựa này có sai không khi đăng ký tham gia chương trình, mặc dù cuối cùng việc đó sẽ mang lại lợi ích cho nhân viên cũng như doanh nghiệp của mình?



Tình huống tư duy phê phán

Thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp ở “những khu vực khan hiếm đổi mới sáng tạo”

Bạn có thể đã nghe nói về những khu vực khan hiếm thực phẩm hoặc những khu vực khan hiếm Internet - những nơi mà cửa hàng tạp hóa hoặc truy cập trực tuyến rất khó tiếp cận. Nhưng một số cộng đồng nhất định rơi vào “những khu vực khan hiếm đổi mới sáng tạo” tương tự như hai khái niệm trên, nơi mà dân số bị cắt đứt khỏi giáo dục, kỹ thuật, và các nguồn lực khác liên quan đến thành công của doanh nghiệp nhỏ và những doanh nhân khởi nghiệp. Thường trùng khớp với các địa điểm khó khăn về kinh tế, những khu vực khan hiếm đổi mới sáng tạo buộc cư dân phải tìm kiếm cơ hội và hỗ trợ ở nơi khác, gây ra tình trạng cạn kiệt tài năng và kinh tế mà làm trầm trọng thêm vấn đề.

Felecia Hatcher đã cam kết với chính mình để loại bỏ các cộng đồng của những khu vực khan hiếm này. Tự mô tả là một học sinh hạng C ở trường trung học, cô ấy đã tìm ra những cách sáng tạo để đạt được thành tựu và tài trợ cho việc học tập cũng như sự nghiệp ban đầu của mình. Khi còn là sinh viên năm nhất Đại học Lynn, cô đã thành lập một công ty tập trung vào việc cố vấn cho học sinh trung học. Sau khi tốt nghiệp, cô tiếp tục lãnh đạo các chiến dịch truyền thông xã hội cho những thương hiệu lớn như Nintendo, Sony, Microsoft, và Little Debbie. Chẳng bao lâu sau, cô có

được một vị trí chính trong Đội Bóng rổ Minnesota Lynx của Hiệp Hội Bóng Rổ Nữ Quốc Gia WNBA. Cô đã bỏ vị trí đó để thành lập một công ty kem.

Công ty Kem Feverish đã đi lên từ việc vận hành một xe tải và xe đẩy nhỏ bán thức ăn trở thành đối tác quảng cáo được hỗ trợ vốn đầu tư mạo hiểm cho một vài thương hiệu lớn nhất trên thế giới. Thành công của cô ấy - và những nguồn tài chính mà thành công đó mang lại - đã giúp Felecia xoay chuyển tình thế một lần nữa.

Năm 2012, Hatcher khởi sự Code Fever, một tổ chức tập trung vào việc dạy người dân Miami cách tích hợp kiến thức kỹ thuật vào bộ kỹ năng của họ. Ngay sau đó, Hatcher và các đối tác của cô đã mang Black Girls Code (tổ chức phi lợi nhuận tập trung vào việc cung cấp giáo dục công nghệ cho các cô gái người Mỹ gốc Phi) đến Miami, đồng thời tổ chức nhiều trại và sự kiện cho thanh niên địa phương. Vào năm 2015, họ đã bắt đầu Tuần lễ Công nghệ Người Da đen nhằm thúc đẩy mục tiêu tạo ra các cộng đồng đổi mới toàn diện. Hội nghị đã thu hút hàng nghìn người tham dự và một số những doanh nhân khởi nghiệp, nhà đầu tư mạo hiểm, nhà giáo dục, và chuyên gia công nghệ hàng đầu của quốc gia.

Năm sau, các tổ chức của Hatcher đã mở rộng hơn nữa những chương trình tự làm chủ của họ. Họ đã lập ra một chương trình hỗ trợ vốn đầu tư mạo hiểm tại nơi cư trú để kết nối các nhà đổi mới sáng tạo Người Da đen với những cố vấn và nhà đầu tư tiềm năng. Họ cũng hợp tác với PowerMoves để khởi động các cuộc thi thuyết trình bán hàng và huấn luyện bán hàng. Tuần lễ Công nghệ Người Da đen sớm mở rộng từ Miami ra tám thành phố khác.

Giống như nhiều cộng đồng ở Nam Florida, phần Overton của Miami là một khu vực khan hiếm đổi mới sáng tạo. Tính di động xã hội tương đối thấp và những doanh nhân khởi nghiệp tiềm năng có ít mạng lưới hỗ trợ hoặc khả năng tiếp cận các nguồn lực. Mặc dù Miami là thành phố dày đặc nhất nước Mỹ về không gian làm việc chung (được coi là đặc biệt hữu ích cho các công ty khởi nghiệp), Overton lại không có. Hatcher tìm cách trực tiếp lấp đầy khoảng trống bằng cách mở một không gian làm việc chung có tên là Space Called Tribe. Trung tâm hai tầng cung cấp cho các cá nhân hoặc công ty nhỏ khả năng truy cập Wi-Fi, không gian văn phòng, phòng hội nghị, cơ hội cộng tác, và một loạt các hội thảo và sự kiện có diễn giả khách mời với chi phí thấp. Mặc dù các thành viên đến từ những công ty khác nhau phục vụ các ngành và khách hàng khác nhau, kinh nghiệm được chia sẻ của họ có thể tạo ra những mối quan hệ kết nối và hỗ trợ.

Felecia Hatcher và nhóm của cô gần đây đã đổi thương hiệu thành Trung Tâm Sáng Tạo Người Da đen; ngoài các dịch vụ và sự kiện được mô tả ở trên, họ làm việc như một tổ chức tư vấn và vận động để thúc đẩy hơn nữa đầu tư và đổi mới sáng tạo trong cộng đồng Người Da đen, đồng thời giúp đỡ tốt hơn tất cả các cộng đồng bị thiệt thòi. Trong đại dịch COVID-19, họ đã đưa ra một số chương trình giáo dục để giúp những người bị ảnh hưởng thực hiện “những công việc phụ” nhằm bổ sung thu nhập của họ. Trung tâm cũng tiếp tục đóng vai trò là cơ sở ươm tạo và mạng lưới đầu tư vốn để giúp mọi người phát triển và mở rộng quy mô khởi nghiệp của họ. Và sau khi giúp đỡ hàng nghìn doanh nhân khởi nghiệp, Trung tâm thường xuyên xuyên cộng tác với những người tham gia trước đây để cố vấn cho những người mới và tiếp tục chu kỳ đổi mới.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Các tiêu chuẩn chất lượng hoặc đặc điểm nào có thể dẫn đến sự xuất hiện của những khu vực khan hiếm đổi mới sáng tạo ? Nó luôn luôn là một định nghĩa về mặt địa lý, hay nó có thể được định nghĩa theo những cách khác?
2. Trong nỗ lực giúp những người yếu thế tăng thêm kinh nghiệm kinh doanh và chuyên môn, sự tiến bộ của Felecia Hatcher giống với sự tăng trưởng kinh doanh và mở rộng quy mô như thế nào?
3. Làm thế nào để Space Called Tribe và những nỗ lực lớn hơn của Trung Tâm Đổi mới sáng tạo Người Da đen có thể dẫn đến cơ hội cho những doanh nhân khởi nghiệp địa phương?

Nguồn:

- Trang web của Trung tâm Đổi mới dành cho người da đen. <https://www.centerforblackinnovation.org/#what-we-do> ;
- Felecia Hatcher-Pearson, “Loại bỏ các cộng đồng sa mạc đổi mới,” Impakter, ngày 5 tháng 9 năm 2019, <https://impakter.com/ridding-communities-of-innovation-deserts-how-corporations-and-Governments-can-support-cộng-đồng-da-den-đổi-mới-tiềm-năng/> ;
- Blair Levin và Larry Downes, “Các thành phố, không phải khu vực nông thôn, là những sa mạc Internet ,” Washington Post, ngày 13 tháng 9 năm 2019, <https://www.washingtonpost.com/technology/2019/09/13/cities-not-nông-thôn-là-thực-internet-sa-mạc/> ;
- Rob Wile, “Tại một khu phố Miami bị bỏ quên từ lâu, một không gian làm việc chung mới đã trở nên sống động,” Miami Herald, ngày 30 tháng 5 năm 2018, <https://www.miamiherald.com/news/business/technology/article212112389.html>



PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC: HIỂU VỀ MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH CỦA MỘT CÔNG TY

Hình 8.1 (Nguồn: Antti T. Nussinen/ flickr/ CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Phân tích chiến lược là gì và vì sao các doanh nghiệp cần phải phân tích môi trường cạnh tranh của họ?
2. Phân tích SWOT là gì và nó có thể tiết lộ điều gì về một công ty?
3. Điều gì tạo nên môi trường vĩ mô bên ngoài của một công ty và các nhà chiến lược sử dụng công cụ nào để hiểu được môi trường đó?
4. Điều gì tạo nên môi trường vi mô bên ngoài của một công ty và các nhà chiến lược sử dụng công cụ nào để hiểu được môi trường đó?
5. Làm thế nào và vì sao các nhà quản lý tiến hành phân tích nội bộ doanh nghiệp của họ?
6. Cạnh tranh với các công ty khác trong môi trường kinh doanh có nghĩa là gì, một công ty có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ và những chiến lược chung nào mà một công ty có thể thực hiện để đạt được lợi thế trước các đối thủ của mình thì điều đó mang ý nghĩa là gì ?
7. Những yếu tố nào giúp xác định vị trí chiến lược của một công ty?

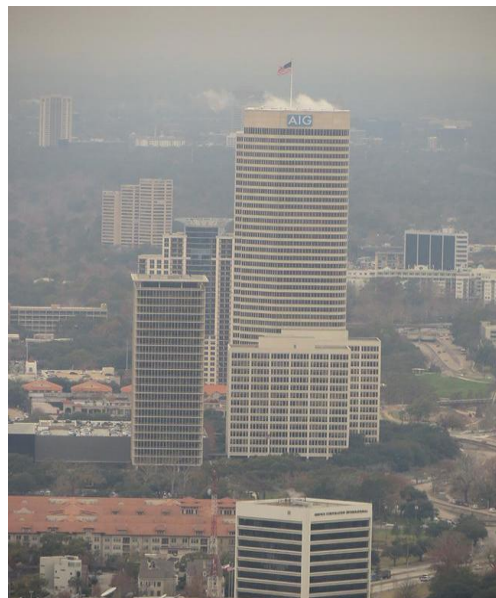
KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Lauri Goodman Lampson, Planning Design Research Corporation

Lauri Goodman Lampson là chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Planning Design Research Corporation (Công ty cổ phần nghiên cứu thiết kế quy hoạch), công ty

chuyên phân tích môi trường làm việc để hiểu cách nhân Viên làm việc và loại không gian và cơ sở vật chất họ cần để làm việc tốt nhất, hiệu quả nhất. Lampson được công ty tư vấn Accenture thuê để đánh giá và cải thiện vị trí của công ty ở Houston. Văn phòng của Accenture tại Houston là một tòa nhà ba tầng, rộng 66.000 bộ vuông, phục vụ 800 nhân viên. Nhân viên của Accenture là những nhà tư vấn và họ thường dành tới 2/3 thời gian làm việc bên ngoài văn phòng để phục vụ khách hàng.

Lampson đã làm việc với Dan Johnson-giám đốc công sở của Accenture và Steelcase-một nhà sản xuất đồ nội thất văn phòng, để nghiên cứu cách Accenture sử dụng không gian ở Houston. “Trọng tâm của Lampson là đạt được sự hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp và chiến lược của công ty để thành công, và sau đó phát triển các giải pháp chiến lược tại công sở nhằm đạt được những mục tiêu đó.”-Để đạt được kết quả này, Lampson và Steelcase đã phân tích nhân khẩu và kỳ vọng của nhân viên và nghiên cứu cách nhân viên thực sự tương tác lẫn nhau và thực hiện các nhiệm vụ tại công sở. Accenture muốn có một không gian làm việc thúc đẩy các mục tiêu của công ty về: tính đổi mới sáng tạo của người lao động, tinh thần cộng tác, và tính linh hoạt.



Hình 8.2 Trung tâm Tổng hợp Hoa Kỳ

Trung tâm Tổng hợp Hoa Kỳ là một khu phức hợp gồm một số tòa nhà văn phòng ở Houston, Texas, và các văn phòng tại nhà của Accenture. (Nguồn: Ken Luncl/flickr/ CC-BY 2.0)

Hiểu được những thế mạnh của một công ty là một bước quan trọng trong phân tích chiến lược, và việc Lampson tập trung hỗ trợ những thế mạnh đó trong môi trường làm việc đã dẫn đến Workplace 2.0, cơ sở được mô phỏng lại của Accenture. Không chỉ không gian làm việc mới cung cấp hỗ trợ vật lý và công nghệ tốt hơn cho sự cộng tác giữa các nhân viên Accenture, mà Lampson và Steelcase còn có thể xác định các cơ hội để Accenture giảm đáng kể quy mô văn phòng của mình. Accenture tiết kiệm tiền bằng cách sử dụng ít không gian hơn (công ty có thể giảm kích thước xuống một tầng duy nhất với tổng diện tích 25.000 bộ vuông để phục vụ cho cùng một số lượng nhân viên), và hỗ trợ sự tương tác và gắn kết của nhân viên bằng cách cung cấp một không gian làm việc hiệu quả hơn. Bạn có thể xem video về sự chuyển đổi này tại đây: <https://www.youtube.com/watch?v=y4oIIY3HJfo>.

8.1. Đạt được lợi thế bằng cách hiểu môi trường cạnh tranh

Phân tích chiến lược là gì và vì sao các công ty cần phân tích môi trường cạnh tranh của họ?

Phân tích chiến lược là quá trình mà các công ty sử dụng để nghiên cứu và hiểu nhiều tầng và khía cạnh khác nhau của môi trường cạnh tranh của họ. Vì sao các công ty dành thời gian và tiền bạc để cố gắng tìm hiểu những gì đang diễn ra xung quanh họ? Các hãng không hoạt động trong môi trường chân không. Họ bị tác động bởi các lực lượng và yếu tố từ bên trong tổ chức của họ và bên ngoài trên thế giới nói chung. Hiểu được những lực lượng và yếu tố này là rất quan trọng để đạt được thành công với tư cách là một doanh nghiệp. Ví dụ: sự gia tăng dân số nói tiếng Tây Ban Nha ở Hoa Kỳ đã khiến nhiều công ty thay đổi biển hiệu trong cửa hàng và nhãn trên sản phẩm của họ để bao gồm cả tiếng Tây Ban Nha, nhằm mục đích làm cho các cửa hàng của họ dễ mua sắm hơn và sản phẩm của họ dễ nhận biết hơn đối với thị trường đang phát triển này. Môi trường bên ngoài liên tục thay đổi, và các công ty thành công nhất có thể chuẩn bị và thích ứng với những thay đổi của môi trường bởi vì họ đã thực hành từ nội bộ và hiểu được tác động của các nguồn lực bên ngoài như thế nào đối với hoạt động của họ.

Để phản ứng với sự thay đổi dễ dàng hơn và phát triển các sản phẩm mà người tiêu dùng muốn mua, các nhà quản lý và nhà tư vấn tham gia vào công tác **Phân tích môi trường** - phân tích có chủ đích và có hệ thống về cả trạng thái nội bộ của công ty và môi trường cạnh tranh bên ngoài của công ty. Từ một cửa hàng cà phê địa phương cho đến một tập đoàn quốc tế, các công ty thuộc mọi quy mô đều được hưởng lợi từ phân tích chiến lược. Chúng ta hãy xem xét một số yếu tố chiến lược quan trọng một cách chi tiết hơn.

Môi trường cạnh tranh

Môi trường cạnh tranh của một công ty bao gồm các yếu tố bên trong công ty và bên ngoài công ty. **Các yếu tố bên ngoài** là những thứ trong môi trường toàn cầu mà có thể ảnh hưởng đến việc vận hành hoặc thành công của một công ty, ví dụ như sự gia tăng lãi suất hoặc một thảm họa thiên nhiên. Các yếu tố bên ngoài không thể được kiểm soát, nhưng chúng phải được quản lý một cách hiệu quả và hiểu chúng để công ty có thể thành công như mong đợi. Ví dụ, tỉ lệ thất nghiệp sẽ ảnh hưởng đến khả năng của một công ty trong việc thuê những nhân viên có năng lực với mức lương hợp lý. Nếu tỉ lệ thất nghiệp cao, có nghĩa là có nhiều người đang tìm việc làm, thì một công ty có thể sẽ có rất nhiều ứng viên cho bất kỳ vị trí nào mà công ty đó cần. Công ty sẽ có thể chọn nhiều ứng viên có trình độ cao hơn để tuyển dụng và có thể thuê họ với mức lương thấp hơn vì nhân viên thà làm việc với mức lương thấp còn hơn là không có việc làm. Mặt khác, khi tỉ lệ thất nghiệp thấp, có nghĩa là không có nhiều người tìm việc làm, các công ty có thể phải trả lương cao hơn hoặc sắp xếp việc làm cho những người có trình độ thấp hơn để có người lấp đầy một vị trí.

Các yếu tố bên trong là đặc điểm của chính doanh nghiệp. Để có kế hoạch cạnh tranh với những công ty khác, một công ty cần hiểu rõ mình có nguồn lực vật chất, tài chính và nhân lực nào, giỏi về lĩnh vực gì, và cách thức tổ chức. Ví dụ: Walmart có một hệ thống CNTT tinh vi theo dõi hàng tồn kho và tự động đặt hàng sản phẩm trước khi hết hàng, bằng cách tính toán thời gian để sản phẩm mới đến tay khách

hàng và so sánh với tốc độ bán sản phẩm trên kệ. Hệ thống đặt hàng sản phẩm mới để sản phẩm sẽ đến ngay khi sản phẩm trên kệ sắp hết, do đó các cửa hàng Walmart không cần phải có không gian lưu trữ cho hàng tồn kho. Tất cả hàng tồn kho của Walmart đều nằm trên các kệ hàng, sẵn sàng bán cho khách. Hệ thống này mang lại lợi ích như thế nào cho Walmart? Không phải tốn tiền lưu kho hay theo dõi hàng tồn kho, tất cả các sản phẩm trong cửa hàng đều có thể tạo ra doanh thu vì chúng luôn có sẵn để khách mua, và khi hệ thống hoạt động tối ưu, cửa hàng không bao giờ hết hàng mà khách mong muốn.

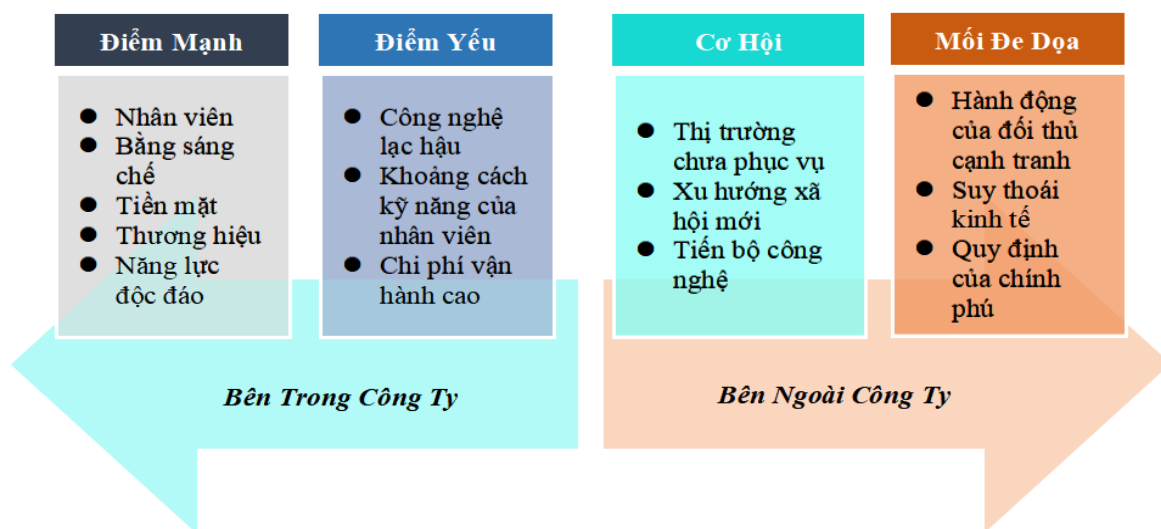
Kiểm tra kiến thức

1. Vì sao các nhà quản lý sử dụng phân tích chiến lược?
2. Các yếu tố bên trong khác với các yếu tố bên ngoài trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp như thế nào?

8.2. Sử dụng SWOT để phân tích chiến lược

Phân tích SWOT là gì, và bản phân tích có thể tiết lộ điều gì về một công ty?

Bạn có thể đã nghe nói về một công cụ rất phổ biến mà các công ty sử dụng để phân tích các tình huống chiến lược và cạnh tranh của họ: **SWOT**, là từ viết tắt của **s**trengths (điểm mạnh), **w**eaknesses (điểm yếu), **o**pportunities (cơ hội), và **t**hreats (mối đe dọa). Các công ty sử dụng phân tích SWOT để có được sự hiểu biết chung về những gì họ mạnh hay yếu và những yếu tố nào bên ngoài công ty có thể mang lại cơ hội thành công hay khó khăn. Chúng ta hãy xem xét từng phần một phân tích SWOT (Hình 8.3).



Hình 8.3 Các thành phần của SWOT

Điểm mạnh

Điểm mạnh của một công ty là những gì mà công ty đó giỏi. Nike giỏi tiếp thị các sản phẩm thể thao, McDonald's giỏi sản xuất đồ ăn nhanh và không tốn kém, và Ferrari giỏi tạo ra những chiếc xe hơi đẹp mắt. Khi một công ty phân tích các điểm mạnh của mình, công ty đó sẽ lập một danh sách các năng lực và tài sản của mình. Công ty có nhiều tiền mặt không? Đó là một điểm mạnh. Công ty có nhân viên có tay nghề cao không? Một điểm mạnh khác. Việc biết chính xác những gì họ giỏi sẽ cho phép một công ty lập kế hoạch khai thác những điểm mạnh đó. Nike có thể lên kế hoạch mở rộng hoạt động kinh doanh của mình bằng cách sản xuất các sản phẩm cho môn thể thao mà hãng hiện không phục vụ. Kiến thức chuyên môn về tiếp thị thể thao sẽ giúp họ tung ra thành công dòng sản phẩm mới đó.

Điểm yếu

Điểm yếu của một công ty là những gì công ty đó không giỏi - những thứ mà công ty không có khả năng hoạt động tốt. Điểm yếu không nhất thiết là lỗi - hãy nhớ rằng không phải tất cả các công ty đều có thể trở nên tuyệt vời ở mọi thời điểm. Khi một công ty hiểu được điểm yếu của mình, công ty đó sẽ tránh cố gắng làm những việc mà họ không có đủ kỹ năng hoặc tài sản để thành công, hoặc sẽ tìm cách cải thiện điểm yếu của mình trước khi thực hiện một điều gì đó mới. Điểm yếu của một công ty chỉ đơn giản là những lỗ hổng về năng lực, và những khoảng trống đó không phải lúc nào cũng phải được lấp đầy bên trong công ty.

Phân tích SWOT cảnh báo các công ty về những lỗ hổng trong năng lực của họ nên họ có thể xoay sở chúng, tìm kiếm sự trợ giúp trong những lĩnh vực đó, hoặc phát triển khả năng để lấp đầy những khoảng trống. Ví dụ, Paychex là một công ty xử lý việc trả lương cho hơn 600.000 công ty khách hàng.⁵ Paychex tiến hành các mốc thời gian trả lương, mức thanh toán, khấu trừ thuế và phúc lợi, và ứng lương trực tiếp cho các công ty không muốn tự mình thực hiện những công việc đó. Một công ty lớn sẽ cần phải có một đội ngũ nhân viên tận tâm để hoàn thành nhiệm vụ kể trên và trang bị cho đội ngũ đó hệ thống phần mềm để thực hiện công việc một cách hiệu quả và chính xác. Đối với Paychex, những năng lực này là thế mạnh của công ty - đó là những gì công ty làm. Các công ty khác không có đủ nguồn lực để phát triển năng lực này hoặc có thể không muốn làm, vì vậy họ có thể thuê Paychex thực hiện công việc đó cho họ.

Cơ hội

Trong khi điểm mạnh và điểm yếu là nội tại của một tổ chức, thì cơ hội và mối đe dọa luôn ở bên ngoài. **Cơ hội** là một tình huống tiềm ẩn mà một công ty được trang bị để tận dụng. Hãy nghĩ về cơ hội dưới dạng những điều mà xảy ra trên thị trường. Cơ hội mang lại tiềm năng tích cực, tuy nhiên, đôi khi một công ty không được trang bị để tận dụng cơ hội, đó là lý do vì sao việc xem xét toàn bộ SWOT là quan trọng trước khi quyết định phải làm gì. Ví dụ, khi các thành phố ngày càng đông dân cư, bãi đậu xe ngày càng trở nên khan hiếm hơn. Những người tiêu dùng trẻ hơn sống ở các thành phố bắt đầu đặt câu hỏi liệu sở hữu một chiếc ô tô có hợp lý hay không, khi phương tiện giao thông công cộng có sẵn và bãi đậu xe thì không. Tuy nhiên, đôi khi, một người có thể cần một chiếc ô tô để đi ra ngoài thành phố hoặc để vận chuyển một món hàng đặc biệt. Daimler, nhà sản xuất ô tô Mercedes-Benz và Smart, đã bắt đầu dịch vụ chia sẻ xe ở châu Âu, Bắc Mỹ và Trung Quốc có tên Car2Go để

cung cấp ô tô cho thị trường mới của những người lái xe bán thời gian. Bằng cách thành lập Car2Go, Daimler đã tìm ra cách để bán dịch vụ sử dụng các sản phẩm của mình cho những người không mua các sản phẩm đó ngay lập tức.

Mối đe dọa

Khi một nhà quản lý đánh giá môi trường cạnh tranh bên ngoài, họ nhận dạng bất cứ điều gì có thể khiến công ty của họ khó thành công là **mối đe dọa**. Nhiều tình huống và kịch bản khác nhau có thể đe dọa cơ hội thành công của một công ty, từ sự suy thoái của nền kinh tế cho đến việc đối thủ cạnh tranh tung ra phiên bản tốt hơn so với sản phẩm mà công ty cũng cung cấp. Một bản đánh giá mối đe dọa hữu ích sẽ xem xét kỹ lưỡng môi trường bên ngoài và xác định các mối đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của công ty để có thể chuẩn bị đối phó với chúng. Cơ hội và mối đe dọa cũng có thể là một vấn đề về quan điểm hoặc cách giải thích: dịch vụ Car2Go mà Daimler phát triển để phục vụ khách hàng trẻ thành thị, những người không sở hữu ô tô cũng có thể được coi là một phản ứng phòng vệ trước xu hướng không sở hữu ô tô ở nhóm khách hàng này. Daimler có thể đã xác định doanh số bán hàng ngày càng giảm trong số các chuyên gia trẻ ở thành thị chính là một mối đe dọa, và đã phát triển Car2Go như một phương án thay thế để đạt được doanh thu từ những khách hàng đã mất này.

Hạn chế của phân tích SWOT

Mặc dù phân tích SWOT có thể xác định các yếu tố và tình huống quan trọng ảnh hưởng đến một công ty, nhưng nó chỉ hiệu quả khi con người thực hiện phân tích. SWOT có thể tạo ra một bản đánh giá đúng về môi trường bên trong và bên ngoài của công ty, nhưng có nhiều khả năng bỏ qua các vấn đề chính vì rất khó xác định hoặc hình dung mọi thứ mà có thể (lấy ví dụ) là mối đe dọa đối với công ty. Đó là lý do vì sao phần còn lại của chương này sẽ trình bày các công cụ để phát triển một bản phân tích chiến lược một cách thấu đáo và có hệ thống hơn trong việc xem xét cả môi trường bên trong và bên ngoài mà doanh nghiệp vận hành trong đó.

Kiểm tra kiến thức

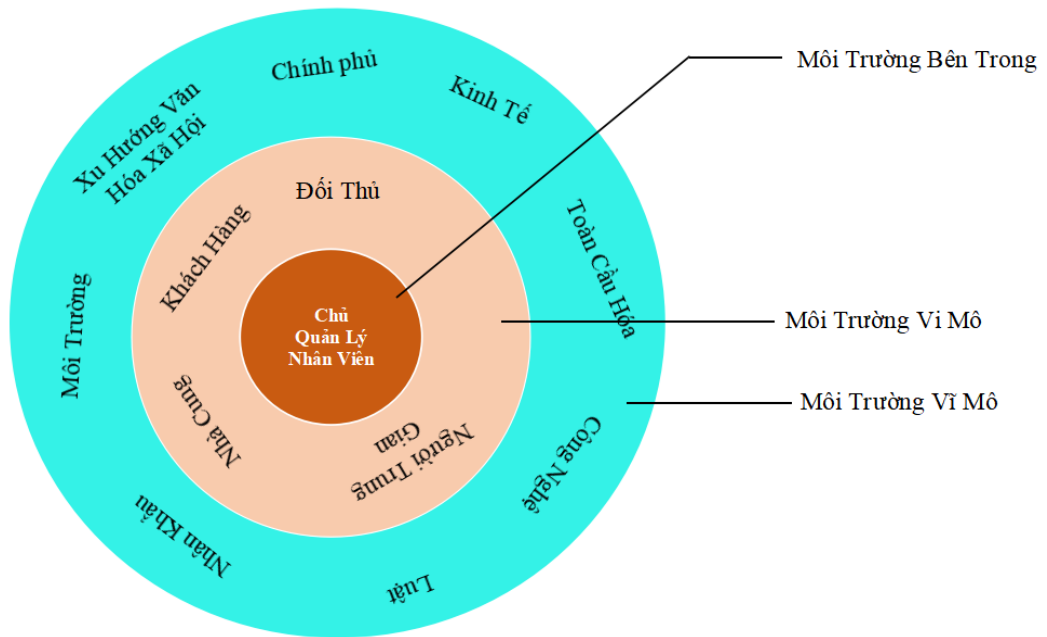
1. Giải thích các yếu tố của phân tích SWOT.
2. Phân tích SWOT cung cấp thông tin gì cho nhà quản lý? Bản phân tích có thể bỏ lỡ thông tin gì?

8.3. Môi trường vĩ mô bên ngoài của một công ty: PESTEL

Điều gì tạo nên môi trường vĩ mô bên ngoài của một công ty, và các nhà chiến lược sử dụng công cụ nào để hiểu được môi trường đó?

Thế giới nói chung tạo thành môi trường bên ngoài đối với các doanh nghiệp. Một công ty phải đương đầu, thích nghi, tận dụng lợi thế, và tự bảo vệ mình trước những gì đang xảy ra trong thế giới xung quanh để thành công. Nhằm giúp việc thu thập và giải thích thông tin về môi trường bên ngoài trở nên dễ dàng hơn, những nhà phân

tích chiến lược đã xác định một số loại hoạt động và nhóm phổ quát mà các nhà quản lý nên kiểm tra và hiểu rõ. **Hình 8.4** minh họa các lớp và danh mục được tìm thấy trong môi trường của một công ty.



Hình 8.4 Các thành phần môi trường của một công ty

Môi trường vĩ mô của một công ty chứa đựng những yếu tố có thể tác động đến công ty nhưng nhìn chung nằm ngoài tầm hạn quản trị trực tiếp của công ty đó. Những yếu tố này là đặc điểm của thế giới nói chung và là những yếu tố mà tất cả các doanh nghiệp phải đấu tranh, bất kể họ kinh doanh trong ngành nào hoặc loại hình kinh doanh nào. Trong **Hình 8.4**, môi trường vĩ mô được biểu thị bằng màu xanh. Lưu ý rằng các mục nằm trong vòng màu xanh đều là các mục “có tầm ảnh hưởng lớn” tồn tại độc lập với các hoạt động kinh doanh. Điều đó không có nghĩa là chúng không ảnh hưởng đến công ty hoặc hoạt động của công ty không thể ảnh hưởng đến các yếu tố môi trường vĩ mô; cả hai chiều đều có thể xảy ra, nhưng các công ty phần lớn không thể trực tiếp thay đổi mọi thứ trong môi trường vĩ mô.

Các nhà chiến lược nghiên cứu môi trường vĩ mô để tìm hiểu về những sự kiện và xu hướng có thể tạo ra cơ hội hoặc mối đe dọa đối với doanh nghiệp của họ. Tuy nhiên, họ thường không chỉ nghĩ về SWOT. Các nhà chiến lược đã phát triển những công cụ thấu đáo hơn để xem xét môi trường bên ngoài.

PESTEL

PESTEL là một công cụ nhắc nhở các nhà quản lý xem xét một vài danh mục riêng biệt trong môi trường vĩ mô. Giống như SWOT, PESTEL là một từ viết tắt. Trong trường hợp này, các chữ cái đại diện cho những hạng mục cần kiểm tra: **P**olitical (yếu tố chính trị), **E**conomic (yếu tố kinh tế), **S**ociocultural (yếu tố văn hóa xã hội), **t**echnological (yếu tố công nghệ), **E**nvironmental (yếu tố môi trường), và **L**egal (yếu tố pháp lý). Khi sử dụng PESTEL để phân tích tình hình của một công ty cụ thể, sự

chồng chéo giữa các loại yếu tố PESTEL khác nhau đôi khi có thể xảy ra cũng giống như với SWOT.

Hãy nhớ lại ví dụ trước đây của chúng ta: Khi thể hệ thiên niên kỷ thành thị quyết định rằng việc sở hữu ô tô không còn hấp dẫn nữa, doanh số bán hàng của các nhà sản xuất ô tô sẽ bị đe dọa. Tuy nhiên, những nhà sản xuất ô tô tương tự có thể điều chỉnh phương thức bán hàng của họ để cung cấp dịch vụ chia sẻ ô tô cho thể hệ thiên niên kỷ, tận dụng cơ hội kiếm doanh thu từ những người thuộc thể hệ này mà muốn sử dụng ô tô cho các kỳ nghỉ hoặc các chuyến đi mua sắm nhiều hàng hóa. PESTEL cũng có thể biểu thị nhiều tác động từ một yếu tố duy nhất trong môi trường bên ngoài. Ví dụ, việc giảm sở hữu ô tô ở thể hệ thiên niên kỷ thành thị sẽ là một xu hướng văn hóa xã hội. Tuy nhiên, sự kết nối công nghệ của những người thuộc thể hệ thiên niên kỷ thành thị đó chính là điều khiến các dịch vụ chia sẻ xe như Uber và Lyft có thể phát triển mạnh: các dịch vụ của họ dựa trên ứng dụng và việc cung cấp sự tiện lợi bằng cách kết nối tài xế và hành khách một cách nhanh chóng, và bằng cách thực hiện các giao dịch không dùng tiền mặt.

Hình 8.5 minh họa các thành phần của PESTEL mà sẽ được thảo luận riêng bên dưới.



Hình 8.5 Mô hình Pestel dành cho phân tích môi trường bên ngoài

Yếu tố chính trị

Các yếu tố chính trị trong môi trường vĩ mô bao gồm thuế, thuế quan, những hiệp định thương mại, các quy định về lao động, và những quy định về môi trường. Lưu ý rằng trong mô hình PESTEL, các yếu tố không được xem là cơ hội hoặc mối đe dọa. Chúng chỉ đơn giản là những thứ mà một công ty có thể tận dụng hoặc coi như là một vấn đề, tùy thuộc vào cách giải thích hoặc khả năng của chính công ty đó. American Electric Power, một công ty lớn chuyên sản xuất và phân phối điện, có thể bị tác động tiêu cực bởi những quy định về môi trường, những quy định mà hạn chế

khả năng sử dụng than để sản xuất điện vì ô nhiễm do đốt than. Tuy nhiên, một công ty năng lượng khác đã tận dụng sự quan tâm của chính phủ trong việc giảm lượng khí thải từ than bằng cách phát triển một biện pháp để thu giữ lượng khí thải trong khi sản xuất điện. Nhà máy Petra Nova gần Houston, được phát triển bởi NRG và JX Nippon, những công ty mà đã nhận được tài trợ của Bộ Năng lượng để giúp gây quỹ cho dự án.⁶ Mặc dù các công ty không trực tiếp đưa ra những quyết định về chính sách của chính phủ, nhưng nhiều ngành và doanh nghiệp đầu tư vào các nỗ lực vận động hành lang nhằm cố gắng tác động đến sự phát triển chính sách của chính phủ để tạo cơ hội hoặc để giảm bớt các mối đe dọa.

Yếu tố kinh tế

Tất cả các công ty đều bị ảnh hưởng bởi tình trạng của nền kinh tế quốc gia và toàn cầu. Sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng của các nền kinh tế từng quốc gia đã làm cho việc đánh giá **các yếu tố kinh tế** trong môi trường vĩ mô của một công ty trở nên phức tạp hơn. Các công ty phân tích những chỉ số kinh tế để đưa ra quyết định về việc gia nhập hoặc rời khỏi thị trường địa lý đang tồn tại, đầu tư mở rộng, và thuê nhân viên hoặc sa thải nhân viên. Như đã thảo luận trước đó trong chương này, tỉ lệ việc làm ảnh hưởng đến số lượng, chất lượng, và chi phí của nhân viên sẵn có đối với các công ty. Lãi suất ảnh hưởng đến doanh số bán các mặt hàng có giá trị lớn mà người tiêu dùng thường bỏ tiền ra, chẳng hạn như đồ gia dụng, ô tô, và nhà cửa. Lãi suất cũng ảnh hưởng đến chi phí vốn đối với những công ty muốn đầu tư mở rộng. Tỉ giá hối đoái mang lại rủi ro và cơ hội cho tất cả các công ty hoạt động xuyên biên giới quốc gia, và giá dầu tác động đến nhiều ngành từ các hãng hàng không và công ty vận tải đến các nhà sản xuất tấm pin mặt trời và các công ty tái chế nhựa. Một lần nữa, bất kỳ kịch bản nào cũng có thể là mối đe dọa đối với công ty này và là cơ hội đối với công ty khác, vì vậy không nên cho rằng các lực lượng kinh tế về bản chất là tốt hay xấu.

Yếu tố văn hóa xã hội

Rất có thể loại yếu tố môi trường vĩ mô lớn nhất mà nhà phân tích có thể kiểm tra là **các yếu tố văn hóa xã hội**. Danh mục rộng lớn này bao gồm mọi thứ, từ thay đổi nhân khẩu quốc gia đến xu hướng thời trang và nhiều thứ khác ở giữa. **Nhân khẩu**, một tập hợp con của danh mục này, bao gồm các dữ kiện về thu nhập, trình độ học vấn, nhóm tuổi, và thành phần dân tộc và chủng tộc của dân số. Tất cả những dữ kiện này đều đưa ra những thách thức và khả năng của thị trường. Các công ty có thể nhắm mục tiêu sản phẩm đến những phân khúc thị trường cụ thể bằng cách nghiên cứu nhu cầu và sở thích của các nhóm nhân khẩu, chẳng hạn như phụ nữ đi làm (họ có thể cần các dịch vụ chăm sóc ban ngày nhưng không xem truyền hình ban ngày), sinh viên Đại học (những người sẽ quan tâm đến sách giáo khoa giá cả phải chăng nhưng không thể có đủ tiền mua ô tô mới), hoặc người cao tuổi (những người sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ cắt cỏ nhưng có thể không quan tâm đến du lịch mạo hiểm).

Những thay đổi về giá trị và sở thích của mọi người cũng được đưa vào danh mục này. Nhận thức về môi trường đã thúc đẩy nhu cầu dùng các tấm pin năng lượng mặt trời và ô tô điện và ô tô lai. Mối quan tâm chung đến sức khỏe và hình thể đã tạo ra các ngành về phòng tập thể hình, thiết bị tập thể hình tại nhà, và thực phẩm hữu cơ. Sự phổ biến của mạng xã hội đã tạo ra một nhu cầu lớn về việc tiếp cận thông tin

và dịch vụ tức thì, chưa kể đến điện thoại thông minh. Giá trị và lợi ích đang liên tục thay đổi và khác biệt giữa các quốc gia, tạo ra các cơ hội thị trường mới cũng như thách thức về giao tiếp cho các công ty đang cố gắng thâm nhập vào những thị trường mới lạ lắm.

Yếu tố công nghệ

Sự trỗi dậy của Internet có thể là sự thay đổi công nghệ đột phá nhất trong thế kỷ trước. Toàn cầu đã trở nên kết nối với nhau hơn và phụ thuộc lẫn nhau vì Internet cung cấp thông tin liên lạc nhanh chóng, chi phí thấp. Các công ty chuyên về dịch vụ khách hàng ở Ấn Độ có thể phục vụ khách hàng ở Kansas vì công nghệ đã phát triển đến mức thông tin tài khoản của khách hàng có thể được nhà cung cấp dịch vụ ở Ấn Độ truy cập ngay lập tức. Những doanh nhân trên khắp thế giới có thể tiếp cận khách hàng ở mọi nơi thông qua các công ty như eBay, Alibaba, và Etsy và họ có thể được thanh toán bằng bất kể loại tiền tệ nào của khách hàng thông qua PayPal. Internet đã cho phép Jeff Bezos, người sáng lập công ty bán sách trực tuyến có tên Amazon vào năm 1994, biến đổi cách người tiêu dùng mua sắm hàng hóa.

Các yếu tố công nghệ khác đã tác động đến hoạt động kinh doanh như thế nào? Internet không phải là tiến bộ công nghệ duy nhất mà đã thay đổi cách thức hoạt động của những doanh nghiệp. Tự động hóa đã tăng hiệu quả cho các nhà sản xuất. Hệ thống MRP (lập kế hoạch yêu cầu vật liệu) đã thay đổi cách các công ty và nhà cung cấp của họ làm việc cùng nhau, và công nghệ định vị toàn cầu đã giúp các kỹ sư xây dựng quản lý những dự án lớn chính xác hơn. Người tiêu dùng và các công ty có quyền truy cập thông tin gần như không giới hạn. Quyền truy cập này đã tạo cơ hội cho người tiêu dùng đưa ra các quyết định mua hàng sáng suốt hơn, và thử thách các công ty trong việc phát triển cách thức phân tích lượng lớn dữ liệu mà công việc kinh doanh của họ tạo ra.

Yếu tố môi trường

Môi trường vật chất, nơi cung cấp tài nguyên thiên nhiên cho sản xuất hàng hóa và sản xuất năng lượng, luôn là một phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh của con người. Khi những nguồn tài nguyên trở nên khan hiếm và đắt đỏ hơn, **các yếu tố môi trường** tác động đến doanh nghiệp nhiều hơn mỗi ngày. Các công ty đang phát triển công nghệ để vận hành sạch hơn và sử dụng ít tài nguyên hơn. Áp lực chính trị đối với các doanh nghiệp để giảm tác động của họ đến môi trường tự nhiên đã gia tăng trên toàn cầu và tăng đáng kể trong thế kỷ 21. Vào năm 2017, London, Barcelona, và Paris đã công bố kế hoạch cấm ô tô có động cơ đốt trong trong vài thập kỷ tới, nhằm giải quyết những vấn đề về chất lượng không khí.⁷

Loại môi trường bên ngoài này thường chòng chẹo với các yếu tố khác trong PESTEL bởi vì mối quan tâm đến môi trường cũng là một xu hướng văn hóa xã hội, khi ngày càng có nhiều người tiêu dùng tìm kiếm các sản phẩm tái chế và mua ô tô điện cũng như ô tô lai. Ở mặt trận chính trị, các công ty đang phải đối mặt với những quy định gia tăng trên toàn thế giới về lượng khí thải các-bon và việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên của họ. Mặc dù SWOT sẽ mô tả các yếu tố này là cơ hội hoặc mối đe dọa, PESTEL chỉ đơn giản xác định chúng là các khía cạnh của môi trường bên ngoài mà các công ty phải xem xét khi lập kế hoạch cho tương lai của mình.

Yếu tố pháp lý

Các yếu tố pháp lý ở môi trường bên ngoài thường trùng khớp với các yếu tố chính trị bởi vì luật pháp được các cơ quan chính phủ ban hành. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là các danh mục xác định những vấn đề giống nhau. Mặc dù luật lao động và những quy định về môi trường có những mối liên hệ chính trị sâu sắc, nhưng các yếu tố pháp lý khác có thể tác động đến thành công của doanh nghiệp. Ví dụ, trong ngành phát video trực tuyến, phí cấp phép là một chi phí đáng kể đối với các công ty. Netflix trả hàng tỷ USD mỗi năm cho các hãng phim và truyền hình để có quyền phát sóng nội dung của họ. Ngoài yêu cầu pháp lý về việc trả tiền cho các hãng phim, Netflix phải cân nhắc rằng người tiêu dùng có thể tìm ra những cách bất hợp pháp để xem những bộ phim họ muốn xem, khiến họ ít sẵn lòng trả tiền hơn để đăng ký Netflix. Quyền sở hữu trí tuệ và bằng sáng chế là những vấn đề chính trong lĩnh vực pháp lý.

Lưu ý rằng một số yếu tố bên ngoài rất khó phân loại trong PESTEL. Ví dụ, thuế quan có thể được coi là một yếu tố chính trị hoặc kinh tế, trong khi ảnh hưởng của internet có thể được coi là một yếu tố công nghệ hoặc xã hội. Mặc dù một số vấn đề có thể chồng chéo từ hai yếu tố PESTEL trở lên, nhưng điều đó không làm giảm giá trị của PESTEL với vai trò là một công cụ phân tích.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả môi trường vĩ mô của một công ty.
2. PESTEL là viết tắt của những nội dung gì? Làm thế nào để các nhà quản lý sử dụng PESTEL để hiểu biết về môi trường vĩ mô của công ty họ?

VẤN ĐỀ ĐẠO LÝ TRONG THỰC TIỄN

Quản lý bền vững và có trách nhiệm: lego có thể từ bỏ nhựa không?

“Năm 2012, Tập đoàn LEGO lần đầu tiên chia sẻ tham vọng tìm kiếm và thực hiện các giải pháp thay thế bền vững cho những nguyên liệu thô hiện tại được sử dụng để sản xuất các sản phẩm LEGO vào năm 2030. Tham vọng là một phần trong công việc của Tập đoàn LEGO nhằm giảm thiểu tác động đến môi trường và để lại tác động tích cực đến hành tinh mà con cái chúng ta sẽ kế thừa.”

Năm 2015, công ty đồ chơi LEGO của Đan Mạch đã thông báo rằng họ sẽ đầu tư gần 160 triệu USD vào những nỗ lực của mình để đạt được mục tiêu mà họ đã công bố năm 2012. Bạn biết LEGO - chúng là những viên gạch nhựa màu ghép lại với nhau để làm đồ chơi, từ lâu đài Harry Potter cho đến máy bay chiến đấu Chiến tranh giữa các vì sao. Công ty gia đình này được thành lập vào năm 1932 bởi Ole Kirk Christiansen, và từ đó đã phát triển thành thương hiệu đồ chơi số một thế giới.

Được cho là LEGO và nhựa dường như phải đi đôi với nhau, vì sao công ty lại muốn từ bỏ vật liệu làm nên thành công cho các món đồ chơi của họ? Quy trình sản xuất của LEGO dựa vào nhựa để tạo ra những viên gạch nhựa có độ chính xác cao, luôn

khớp với nhau một cách chắc chắn và dễ dàng. Thay thế nhựa bằng một vật liệu khác bền, có thể mang màu sắc rực rỡ, và có thể được đúc chính xác là một nhiệm vụ khó khăn. Ban lãnh đạo của LEGO đã quyết định rằng định vị chiến lược dựa trên nhiên liệu hóa thạch là không bền vững, và hiện đang lên kế hoạch chuyển đổi sang một loại vật liệu thân thiện với môi trường hơn để sản xuất các sản phẩm của mình.

Chuyển đổi từ nhựa gốc dầu cũng có thể có ý nghĩa về mặt kinh tế. Những nhà sản xuất phụ thuộc vào các sản phẩm làm từ dầu mỏ phải chống chọi với giá dầu biến động. Chi phí nguyên liệu thô của LEGO có thể tăng vọt trong một đêm nếu giá dầu lại leo thang như hồi năm 2011. Mức giá tăng đột biến đó là do xung đột ở Li-bi và các khu vực khác của thế giới Ả Rập, điều hoàn toàn nằm ngoài tầm hạn quản trị của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Những đổi mới sáng tạo về mặt công nghệ trong lĩnh vực nhựa sinh học có thể là câu trả lời cho LEGO, vốn đang làm việc với các nhà nghiên cứu ở các trường Đại học trên toàn cầu để tìm ra giải pháp cho vấn đề lượng khí thải các-bon của mình.

Nguồn:

- Trangbæk, Roar Rude (2016). “Tập đoàn LEGO đầu tư 1 tỷ DKK Tăng cường tìm kiếm vật liệu bền vững.” <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/june/sustainable-materials-centre>. Truy cập ngày 29 tháng 7 năm 2017;
- Tài chính thương hiệu (2017). “Đồ chơi 25 2016.” http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_toys_25_2017_report_locked.pdf Truy cập ngày 29 tháng 7 năm 2017;
- Holodny, Elena (2016). DÒNG THỜI GIAN: Lịch sử 155 năm đầy biến động của giá dầu. *Người trong cuộc kinh doanh*. <http://www.businessinsider.com/timeline-155-year-history-of-oil-prices-2016-12> Truy cập ngày 29 tháng 7 năm 2017; và Peters, Adele (2015). “Tại sao LEGO lại chi hàng triệu đô la để loại bỏ nhựa gốc dầu.” *Công ty nhanh*. <https://www.fastcompany.com/3048017/why-lego-is-spending-millions-to-ditch-oil-based-plastic> Truy cập ngày 29 tháng 7 năm 2017.

Câu hỏi tư duy phê phán:

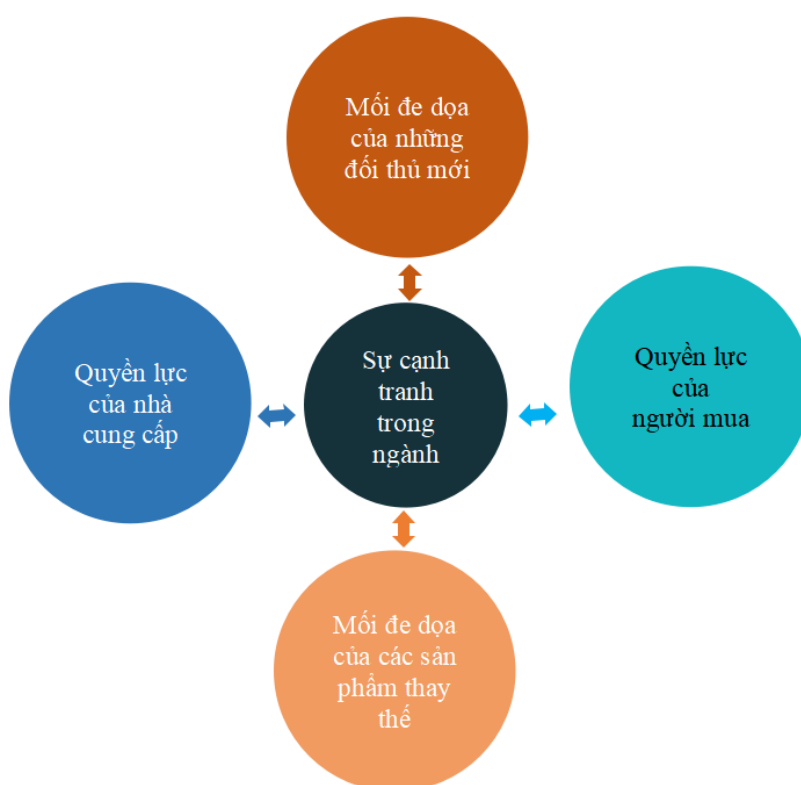
1. Bạn sẽ tiếp cận vấn đề này như thế nào nếu bạn là nhà quản lý phụ trách tìm nguồn cung ứng nguyên liệu thô cho LEGO? Phân tích PESTEL sẽ thông tin cho các hành động của bạn như thế nào?
2. LEGO đang cố gắng giải quyết những thách thức PESTEL nào bằng cách thay đổi nguyên liệu thô được sử dụng trong các sản phẩm của mình?
3. Giải thích những yếu tố PESTEL thuận lợi nào hỗ trợ cho nỗ lực của LEGO.

8.4. Môi trường vi mô của một công ty: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter

Điều gì tạo nên môi trường vi mô bên ngoài của một công ty, và các nhà chiến lược sử dụng công cụ nào để hiểu được môi trường đó?

Môi trường vi mô của một công ty được minh họa trong vòng tròn màu xanh ở [Hình 8.4](#). Các thực thể này đều được kết nối trực tiếp với công ty theo một cách nào đó, và các công ty phải hiểu môi trường vi mô để cạnh tranh thành công trong một ngành. Tất cả các công ty là một phần của một ngành - tức một nhóm những công ty đều sản xuất các sản phẩm tương tự hoặc cung cấp các dịch vụ tương tự, ví dụ: những nhà sản xuất ô tô hoặc các hãng hàng không. Những công ty trong một ngành có thể cạnh tranh trực tiếp với nhau hoặc có thể không cạnh tranh trực tiếp với nhau, như chúng ta sẽ thảo luận ngay sau đây, nhưng tất cả đều phải đối mặt với những tình huống tương tự về lợi ích khách hàng, quan hệ với nhà cung cấp, và tăng trưởng hoặc suy giảm của ngành.

Giáo sư chiến lược Harvard Michael Porter đã phát triển một công cụ phân tích để đánh giá môi trường vi mô của một công ty. **Năm lực lượng của mô hình Porter** là một công cụ được sử dụng để kiểm tra các nhóm môi trường vi mô khác nhau để hiểu tác động của mỗi nhóm đối với một công ty trong ngành ([Hình 8.6](#)). Mỗi lực lượng đại diện cho một khía cạnh của sự cạnh tranh mà ảnh hưởng đến tiềm năng thành công trong ngành của một công ty. Điều quan trọng cần lưu ý là công cụ này khác với hệ thống các loại hình chiến lược chung của mô hình Porter mà chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau.



Hình 8.6 Năm lực lượng cạnh tranh trong ngành của mô hình Porter

Cạnh tranh trong ngành

Cạnh tranh trong ngành, lực lượng đầu tiên của mô hình Porter, nằm ở trung tâm của biểu đồ. Lưu ý rằng các mũi tên trong biểu đồ cho thấy mối quan hệ hai chiều giữa sự cạnh tranh và tất cả các lực lượng khác. Điều này là do mỗi lực lượng có thể ảnh hưởng đến mức độ khốc liệt mà các công ty trong một ngành phải cạnh tranh

với nhau để giành được khách hàng, thiết lập các mối quan hệ thuận lợi với nhà cung cấp, và tự bảo vệ mình trước những công ty mới tham gia vào ngành.

Khi sử dụng mô hình của mô hình Porter, một nhà phân tích sẽ xác định xem mỗi lực lượng có tác động mạnh hay yếu đến các công ty trong ngành. Trong trường hợp cạnh tranh, câu hỏi về sức mạnh tập trung vào việc các công ty phải chiến đấu như thế nào để chống lại các đối thủ trong ngành (đối thủ cạnh tranh) nhằm giành được khách hàng và thị phần. Sự cạnh tranh mạnh mẽ trong một ngành làm giảm tiềm năng lợi nhuận cho tất cả các công ty, vì người tiêu dùng có nhiều công ty để mua sản phẩm hoặc dịch vụ và có thể đưa ra ít nhất một phần quyết định mua hàng của họ dựa trên giá cả. Một ngành có sự cạnh tranh yếu sẽ có ít công ty, có nghĩa là có đủ khách hàng cho tất cả mọi người, hoặc sẽ có những công ty mà mỗi công ty đều có một vị trí riêng trong ngành, có nghĩa là khách hàng sẽ trung thành hơn với công ty mà đáp ứng tốt nhất cho các nhu cầu của họ.

Mối đe dọa của những đối thủ mới tham gia

Trong một ngành, có những công ty đương nhiệm (hiện tại) cạnh tranh với nhau như những đối thủ. Tuy nhiên, nếu một ngành có thị trường đang phát triển hoặc rất có lợi nhuận, thì ngành đó có thể thu hút **những đối thủ mới gia nhập**. Đây là những công ty mà khởi nghiệp trong ngành với tư cách là những công ty mới, hoặc là những công ty từ một ngành khác mở rộng năng lực của họ hoặc mở rộng thị trường mục tiêu để cạnh tranh trong một ngành mới đối với họ.

Các ngành khác nhau có thể dễ dàng hơn hoặc khó gia nhập hơn tùy thuộc vào **các rào cản gia nhập**, những yếu tố ngăn cản các doanh nghiệp mới cạnh tranh thành công trong ngành. Những rào cản phổ biến đối với việc gia nhập vào ngành bao gồm chi phí, lòng trung thành với thương hiệu, và tốc độ tăng trưởng của ngành. Ví dụ, các công ty trong ngành hàng không hiếm khi phải đối mặt với những mối đe dọa từ các đối thủ mới tham gia vì rất tốn kém để có được thiết bị, quyền hạ cánh tại sân bay, và kiến thức chuyên môn để thành lập một hãng hàng không mới.

Lòng trung thành với thương hiệu cũng có thể ngăn các công ty mới tham gia vào một ngành, bởi vì những khách hàng đã quen thuộc với một thương hiệu mạnh có thể không muốn thử một thương hiệu mới chưa được biết đến. Sự tăng trưởng của ngành có thể làm tăng hoặc giảm cơ hội thành công của một đối thủ mới. Trong một ngành có tốc độ tăng trưởng thấp, khách hàng mới rất khan hiếm, và một công ty chỉ có thể giành được thị phần bằng cách thu hút khách hàng của các công ty khác. Hãy nghĩ đến tất cả những quảng cáo bạn nhìn thấy và nghe thấy từ các nhà cung cấp điện thoại di động cạnh tranh nhau. Các công ty điện thoại di động đang phải đối mặt với sự tăng trưởng của ngành thấp hơn, và phải tung ra những giá trị khuyến khích để người tiêu dùng chuyển từ nhà cung cấp khác sang sử dụng thương hiệu của họ. Mặt khác, các ngành tăng trưởng cao có số lượng khách hàng ngày càng tăng và những công ty mới có thể thu hút thành công các khách hàng mới bằng cách cung cấp cho họ những thứ mà các công ty hiện tại không cung cấp. Điều quan trọng cần lưu ý là các rào cản gia nhập không phải lúc nào cũng là từ bên ngoài, những công ty thường vận động các chính trị gia về các quy định có thể là một rào cản gia nhập. Các loại rào cản này sẽ được đề cập sâu hơn trong các khóa học cấp cao hơn.

Mối đe dọa của các sản phẩm thay thế

Trong bối cảnh mô hình của mô hình Porter, **sản phẩm thay thế** là bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ nào khác có thể đáp ứng nhu cầu tương tự của khách hàng theo các tiêu chuẩn của ngành. Hãy cẩn thận để không nhầm lẫn giữa sản phẩm thay thế với đối thủ. Các đối thủ cung cấp những sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự và cạnh tranh trực tiếp với nhau. Sản phẩm thay thế là các sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn toàn khác mà người tiêu dùng sẽ sẵn sàng sử dụng thay vì sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ hiện đang sử dụng. Ví dụ, ngành thức ăn nhanh cung cấp những bữa ăn được chuẩn bị nhanh chóng, tiện lợi, chi phí thấp. Khách hàng có thể đến McDonald's, Wendy's, Burger King, hoặc Taco Bell - tất cả các công ty này đều cạnh tranh với nhau để kinh doanh. Tuy nhiên, khách hàng của họ thực sự chỉ là những người đang đói bụng. Bạn có thể làm gì khác nếu bạn đói? Bạn có thể đến cửa hàng tạp hóa và mua thực phẩm để chuẩn bị ở nhà. McDonald's không trực tiếp cạnh tranh với Kroger để giành khách hàng, vì họ thuộc các ngành khác nhau, nhưng McDonald's lại đối mặt với mối đe dọa từ những cửa hàng tạp hóa vì cả hai đều bán đồ ăn. McDonald's làm cách nào để tự bảo vệ mình khỏi mối đe dọa từ Kroger với khả năng là sản phẩm thay thế? Bằng cách đảm bảo rằng thức ăn của họ đã được chuẩn bị sẵn và thuận tiện để mua - bánh mì kẹp thịt hoặc món salad của bạn đã được nấu nướng để ăn và có ngay mà thậm chí không cần bước ra khỏi ô tô của bạn.



Hình 8.7 McDonalds.

Thực đơn phục vụ ngay trên ô tô tại cửa hàng McDonald's này được thiết kế để giúp khách hàng lựa chọn bữa ăn của mình một cách nhanh chóng và sẵn sàng để nhận tại cửa sổ ô tô khi khách hàng lái xe đến cửa hàng. (Nguồn: Caribb/flickr/Public Domain)

Quyền thương lượng của nhà cung cấp

Hầu như tất cả các công ty đều có nhà cung cấp mà bán các bộ phận, vật liệu, nhân công, hoặc sản phẩm cho mình. **Quyền thương lượng của nhà cung cấp** đề cập đến sự cân bằng quyền lực trong mối quan hệ giữa các công ty và những nhà cung cấp của họ trong một ngành. Các nhà cung cấp có thể có ưu thế trong mối quan hệ, nếu họ cung cấp các sản phẩm chuyên biệt hoặc kiểm soát các nguồn lực quý hiếm.

Ví dụ, khi Sony phát triển một mẫu PlayStation mới, hãng thường làm việc với một nhà cung cấp duy nhất để phát triển chip xử lý tiên tiến nhất có thể cho máy chơi game của họ. Điều đó có nghĩa là nhà cung cấp của họ sẽ có thể đặt một mức giá khá cao cho các bộ xử lý, một dấu hiệu cho thấy nhà cung cấp có quyền lực. Mặt khác, một công ty cần các nguồn hàng hóa như dầu, lúa mì, hoặc nhôm trong các quy trình vận hành của mình sẽ có nhiều nhà cung cấp để lựa chọn và có thể dễ dàng chuyển đổi nhà cung cấp nếu giá cả hoặc chất lượng tốt hơn từ một đối tác mới. Các nhà cung cấp hàng hóa thường có quyền lực thấp.

Quyền thương lượng của người mua

Lực lượng cuối cùng của mô hình Porter là **quyền thương lượng của người mua**, đề cập đến sự cân bằng quyền lực trong mối quan hệ giữa một công ty và khách hàng của mình. Nếu một công ty cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ độc đáo, thì công ty đó sẽ có quyền tính giá cao hơn cho khách hàng của mình, bởi vì những khách hàng đó không có lựa chọn nào khác ngoài việc mua hàng của công ty nếu họ cần sản phẩm đó. Ngược lại, khi khách hàng có nhiều nguồn tiềm năng đối với một sản phẩm, các công ty sẽ cần phải thu hút khách hàng bằng cách đưa ra mức giá tốt hơn hoặc giá trị cao hơn cho cùng giá tiền nếu họ muốn bán sản phẩm của mình. Một trong những biện pháp bảo vệ mà các công ty chống lại Quyền thương lượng của người mua là **chi phí chuyển đổi**, một hình thức đền bù mà người tiêu dùng phải đối mặt khi họ chọn sử dụng một sản phẩm cụ thể do một công ty khác sản xuất. Chi phí chuyển đổi có thể là tài chính (giá phải trả thêm để chọn một sản phẩm khác) hoặc giá trị thực tế (thời gian hoặc sự phức tạp cần thiết để chuyển sang một sản phẩm khác). Ví dụ, hãy nghĩ về điện thoại thông minh của bạn. Nếu bây giờ bạn có một chiếc iPhone, bạn sẽ mất chi phí bao nhiêu khi chuyển sang một chiếc điện thoại thông minh không phải của Apple? Liệu đó sẽ chỉ là chi phí mua chiếc điện thoại mới? Điện thoại thông minh không phải là rẻ, nhưng ngay cả khi các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động cung cấp điện thoại miễn phí cho khách hàng mới, nhiều người vẫn không chuyển sang. Việc mất khả năng tương thích với các sản phẩm khác của Apple, phải chuyển đổi ứng dụng và cài đặt điện thoại sang hệ thống khác, và mất những tính năng yêu thích của iPhone, chẳng hạn như iMessage, đủ để khiến nhiều người tiếp tục trung thành với chiếc iPhone của họ.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả từng lực lượng của mô hình Porter. Mỗi lực lượng cung cấp thông tin gì cho một nhà quản lý đang cố gắng hiểu môi trường vi mô của công ty của người đó?

8.5. Môi trường bên trong

Làm thế nào và vì sao các nhà quản lý tiến hành phân tích nội bộ những công ty của họ?

Môi trường bên trong của công ty được minh họa trong **Hình 8.4** bằng vòng tròn màu cam trong cùng. Môi trường bên trong bao gồm các thành viên của chính công ty, các nhà đầu tư vào công ty, và các tài sản mà công ty có. Nhân viên và quản lý là những tấm gương sáng; họ là những thành viên công ty có kỹ năng và kiến thức

được xem là tài sản quý giá đối với công ty của họ. Tuy nhiên, đánh giá môi trường bên trong của một công ty không chỉ là vấn đề đếm số lượng người đứng đầu. Các công ty thành công có nhiều nguồn lực và năng lực mà họ có thể sử dụng để duy trì thành công và phát triển thành các dự án kinh doanh mới. Một bản phân tích kỹ lưỡng về tình hình nội bộ của công ty cung cấp cho người quản lý sự hiểu biết về các nguồn lực sẵn có để theo đuổi các sáng kiến mới, đổi mới sáng tạo, và lập kế hoạch cho thành công trong tương lai.

Nguồn lực và năng lực

Nguồn lực và năng lực của một công ty là những kỹ năng và tài sản độc nhất mà công ty đó sở hữu. **Nguồn lực** là những điều mà một công ty phải làm việc cùng, chẳng hạn như thiết bị, cơ sở vật chất, nguyên liệu, nhân viên, và tiền mặt. **Năng lực** là những thứ một công ty có thể làm, chẳng hạn như cung cấp dịch vụ khách hàng chu đáo hoặc phát triển các sản phẩm sáng tạo để tạo ra giá trị. Cả hai đều là nền tảng xây dựng các kế hoạch và hoạt động của một công ty, và cả hai đều cần thiết nếu một công ty sẽ cạnh tranh thành công với các đối thủ của mình. Những công ty sử dụng các nguồn lực và tận dụng năng lực của họ để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có lợi thế hơn những sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ: một công ty có thể cung cấp cho khách hàng một sản phẩm có chất lượng cao hơn, tính năng tốt hơn, hoặc giá thấp hơn. Tuy nhiên, không phải tất cả các nguồn lực và năng lực đều hữu ích như nhau trong việc tạo ra thành công. Bản phân tích nội bộ xác định chính xác tài sản nào mang lại giá trị cao nhất cho công ty.

Chuỗi giá trị

Trước khi xem xét vai trò của các nguồn lực và năng lực đối với sự thành công của công ty, chúng ta hãy xem tầm quan trọng của việc một công ty sử dụng những yếu tố đó như thế nào trong hoạt động của mình. **Chuỗi giá trị** của một công ty là sự tiến triển của các hoạt động mà công ty thực hiện để tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mà người tiêu dùng sẽ trả tiền. Một công ty nên gia tăng giá trị ở mỗi chuỗi các bước thực hiện mà công ty đó tuân theo để tạo ra sản phẩm của mình. Mục đích là để công ty tăng thêm giá trị đủ để khách hàng của họ tin rằng sản phẩm đáng mua với mức giá cao hơn chi phí mà công ty phải chịu khi sản xuất ra sản phẩm đó. Ví dụ, [Hình 8.8](#) minh họa chuỗi giá trị giả định cho một số hoạt động của Walmart.



Hình 8.8 Ví dụ về chuỗi giá trị

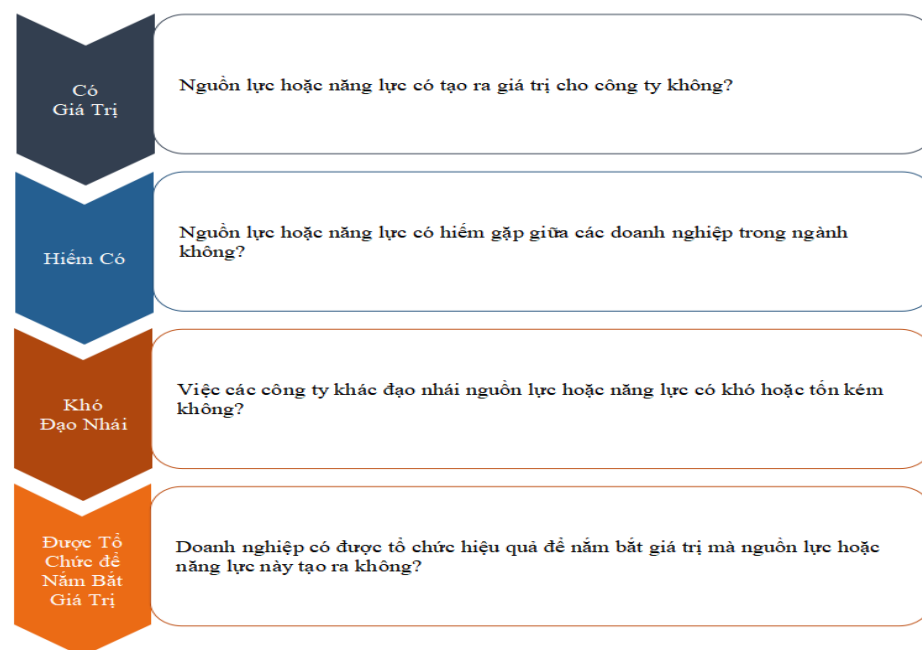
Trong ví dụ này, hãy lưu ý rằng giá trị tăng từ trái sang phải khi Walmart thực hiện nhiều hoạt động hơn. Nếu công ty tăng thêm đủ giá trị thông qua những nỗ lực của mình, công ty sẽ thu được lợi nhuận khi cuối cùng họ bán được dịch vụ của mình cho khách hàng. Bằng cách làm việc với những nhà cung cấp sản phẩm (thu mua), đưa các sản phẩm đó đến những địa điểm lưu trữ một cách hiệu quả (Logistics Đầu Vào), và tự động theo dõi doanh số bán hàng và hàng tồn kho (công nghệ thông tin), Walmart có thể cung cấp cho khách hàng nhiều loại sản phẩm trong một cửa hàng ở mức giá thấp, một dịch vụ mà khách hàng đánh giá cao. **Các hoạt động chính**, các hoạt động ở nửa dưới của sơ đồ trong [Hình 8.8](#), là những hành động mà một công ty thực hiện để cung cấp trực tiếp sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. **Các hoạt động hỗ trợ**, những hoạt động ở phía trên của sơ đồ, là những hành động cần thiết để duy trì công ty mà không trực tiếp là một phần của việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ.

Sử dụng các nguồn lực và năng lực để xây dựng lợi thế so với các đối thủ

Các nguồn lực và năng lực của một công ty không chỉ là một danh sách các thiết bị và những việc công ty đó có thể làm. Thay vào đó, nguồn lực và năng lực là những tài sản và hoạt động đặc biệt tách biệt các công ty với nhau. Các công ty có thể tích lũy những nguồn lực quan trọng và phát triển năng lực vượt trội sẽ thành công trong quá trình cạnh tranh so với các đối thủ trong ngành của họ. Những nhà chiến lược đánh giá các nguồn lực và năng lực của công ty để xác định xem chúng có đủ đặc biệt để giúp công ty thành công trong một ngành đầy tính cạnh tranh hay không.

Sử dụng VRIO

Công cụ phân tích được sử dụng để đánh giá các nguồn lực và năng lực được gọi là **VRIO**. Như thường lệ, đây là một từ viết tắt được phát triển để nhắc nhở các nhà quản lý về những câu hỏi cần đặt ra khi đánh giá các nguồn lực và năng lực của công ty họ. Bốn câu hỏi của VRIO, tập trung vào giá trị, độ hiếm có, khả năng đạo nhái, và việc tổ chức, được minh họa trong [Hình 8.9](#).



Hình 8.9 VRIO, Công cụ để đánh giá nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp

Nếu mỗi câu hỏi có thể được trả lời là “có” thì nguồn lực hoặc năng lực đang được đánh giá có thể là nguồn lợi thế cạnh tranh cho công ty. Một ví dụ sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về quy trình VRIO.

Hãy tưởng tượng rằng bạn là một nhà quản lý cấp cao của Starbucks, và bạn muốn hiểu vì sao bạn có thể thành công trước các đối thủ trong ngành cà phê. Bạn lập danh sách một số nguồn lực và năng lực của Starbucks, và sử dụng VRIO để xác định những nguồn lực và năng lực nào là chìa khóa thành công của bạn. Chúng được thể hiện trong [Bảng 8.1](#).

Nguồn lực và năng lực của Starbucks	
Nguồn lực	Năng lực
Tên thương hiệu	Pha thức uống có cà phê chất lượng
Hàng nghìn địa điểm trên toàn thế giới	Cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt vời
Tiền mặt	Đào tạo nhân viên xuất sắc
Khách hàng thân thiết	Trả lương trên mức trung bình
Nhân viên được đào tạo bài bản	Giữ chân những nhân viên chất lượng

Bảng 8.1. Nguồn lực và năng lực của Starbucks

Bạn nhìn vào danh sách của mình và quyết định chọn một vài mục để đánh giá với VRIO ([Bảng 8.2](#)):

Đánh giá VRIO của Starbucks					
Nguồn lực/Năng lực	Có giá trị không?	Có hiếm không?	Có khó bắt chước không?	Starbucks có được tổ chức để nắm bắt giá trị của nó không?	Có thể là một cơ sở cho lợi thế cạnh tranh?
Tên thương hiệu	Có	Có	Có	Có	Có
Cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt vời	Có	Có	Có	Có	Có

Hàng nghìn địa điểm trên toàn thế giới	Có	Không	Không	Có	Không

Bảng 8.2. Đánh giá VRIO của Starbucks

Theo đánh giá ở trên, thương hiệu của Starbucks giúp hãng cạnh tranh và thành công trước các đối thủ, cũng như dịch vụ khách hàng tuyệt vời của hãng. Tuy nhiên, chỉ đơn giản là có nhiều địa điểm trên toàn cầu là không đủ để đánh bại các đối thủ - McDonald's và Subway cũng có hàng nghìn địa điểm trên toàn thế giới, và cả hai đều phục vụ cà phê. Starbucks thành công trước hai đối thủ lớn nhờ vào thương hiệu và dịch vụ khách hàng của mình.

Kiểm tra kiến thức

1. Nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp là gì?
2. Mô tả một chuỗi giá trị và những gì mà các hoạt động trong chuỗi tượng trưng cho.
3. VRIO là gì? Các chữ cái viết tắt thay thế cho những câu hỏi nào, và việc sử dụng VRIO giúp người quản lý đưa ra quyết định như thế nào?

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Công nghệ và đổi mới: Uber, Lyft, và Xe tự lái: Phương tiện di chuyển của tương lai sắp ra mắt

Mặc dù ngành chia sẻ đi xe vẫn còn tương đối mới, nhưng mọi người đã chứng kiến sự phát triển bùng nổ của ngành này và hai đối thủ chính trong ngành, Uber và Lyft, đang tìm cách để tăng khả năng phục vụ hành khách. Cả hai công ty và các đối thủ giống như họ, về cơ bản hoạt động theo cùng một cách. Một người cần đi xe sử dụng ứng dụng trên điện thoại thông minh để thông báo cho người ở gần có xe về vị trí của họ. Người lái xe, thường là một đối tác độc lập với dịch vụ (có nghĩa là họ chỉ là người có xe đã đăng ký cung cấp các chuyến đi để đổi lấy một phần cước phí mà khách hàng trả), đón khách hàng và đưa họ đến điểm đến. Tiền thanh toán cho chuyến đi cũng được xử lý thông qua ứng dụng và tài xế nhận được khoảng 75–80% cước phí, và Uber hoặc Lyft giữ phần còn lại.



Hình 8.10 Khu vực đón khách đi chung xe

Khu vực đón khách đi chung xe tại Sân bay Pierre Elliott Trudeau ở Montreal. Do sự phổ biến của việc chia sẻ chuyến đi thông qua dịch vụ của những công ty như Uber và Lyft, các thành phố và sân bay đã phải đáp ứng nhu cầu thay đổi của khách hàng. (Nguồn: Quinn Dombroski/flickr/CC BY-NC 2.0)

Sự phổ biến của các dịch vụ đi chung xe đã tăng vọt và cả hai công ty đều liên tục tuyển thêm tài xế. Tuy nhiên, cả hai công ty cũng đã khám phá ra các giải pháp thay thế cho những tài xế độc lập: ô tô tự lái. Uber và Lyft đã có những hướng đi khác nhau để phát triển khả năng này. Uber đã nỗ lực phát triển nội bộ công nghệ phần mềm và công nghệ xe tự lái của riêng mình, trong khi Lyft tập trung vào giao diện phần mềm có thể hỗ trợ xe tự lái của các công ty khác. Việc hợp tác với các bên đối tác như Google và GM giúp Lyft vượt lên trên Uber trong cuộc đua đưa phương tiện không người lái vào mạng chia sẻ xe của mình, và công ty đã có thể thử nghiệm xe tự lái ở Boston bằng cách hợp tác với NuTonomy vào năm 2017. Lyft đã trình diễn với các nhà báo tại Triển lãm Điện tử Tiêu dùng ở Las Vegas vào năm 2018, cung cấp những chuyến đi trong xe ô tô tự lái do Aptiv phát triển. Uber đã thử nghiệm công nghệ tương tự ở Pittsburgh nhưng đã đình chỉ chương trình xe tự lái sau một vụ xe tự lái gây tai nạn làm chết người đi bộ ở Arizona.

Nguồn:

- Rider (2017). "Tài xế Uber thực sự kiếm được bao nhiêu? Tin sốt dẻo bên trong." *Riderster.com*. <https://www.riderster.com/how-much-do-uber-drivers-make/> Truy cập ngày 29 tháng 7 năm 2017;
- Bensinger, Greg (2017). "Lyft chuyển hướng với bộ phận xe không người lái mới; Công ty San Francisco thuê hàng trăm kỹ sư và mở văn phòng mới ở Thung lũng Silicon." *Tạp chí Phố Wall* . ngày 21 tháng 7 năm 2017;
- Edelstein, Stephen (2017). "Lyft cuối cùng cũng ra mắt Chương trình thí điểm xe tự lái ở Boston." *Ô đĩa* . Ngày 17 tháng 12 năm 2017. <http://www.thedrive.com/tech/16779/lyft-finally-launches-its-boston-self->

drive-car-pilot-program;

- O'Kane, Sean (2018). "Tôi đã đánh bạc bằng cách lái chiếc Lyft tự lái ở Las Vegas." *The Verge*. Ngày 8 tháng 1 năm 2018. <https://www.theverge.com/2018/1/8/16860590/self-drive-lyft-las-vegas-ces-2018>;
- và Korosec, Kristen (2018). "Ô tô tự lái của Uber quay trở lại đường công cộng nhưng ở chế độ thủ công/" *Tech Crunch* . Ngày 24 tháng 7 năm 2018. <https://techcrunch.com/2018/07/24/uber-self-drive-cars-back-on-public-roads-but-in-manual-mode/>.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Uber và Lyft đã phải đối mặt với những thách thức nào về nguồn lực hoặc năng lực vì tốc độ phát triển công ty nhanh chóng của họ?
2. Bạn nghĩ yếu tố PESTEL nào đang góp phần vào sự phổ biến của dịch vụ đi chung xe?
3. Việc sử dụng ô tô tự lái sẽ giải quyết những thách thức nào trong ngành (hãy nghĩ đến Năm Lực lượng của mô hình Porter)?

8.6. Cạnh tranh, chiến lược, và lợi thế cạnh tranh

Cạnh tranh với những công ty khác trong môi trường kinh doanh có nghĩa là gì, khi một công ty có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ thì điều đó có nghĩa là gì, và những chiến lược chung nào mà một công ty có thể thực hiện để đạt được lợi thế trước các đối thủ của mình?

Đến hiện tại bạn đã hiểu nhiều hơn về môi trường mà các doanh nghiệp hoạt động trong đó, hãy cùng tìm hiểu sâu hơn về cách thức hoạt động của họ. Doanh nghiệp tồn tại để tạo ra lợi nhuận bằng cách chào bán hàng hoá và dịch vụ trên thị trường với giá cao hơn chi phí mà họ phải chịu để tạo ra hàng hoá và dịch vụ đó. Các doanh nghiệp hiếm khi tồn tại đơn lẻ trong một ngành; **cạnh tranh** thường là một phần quan trọng của bất kỳ thị trường nào. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp phải tìm cách thu hút khách hàng đến với sản phẩm của mình và tránh xa sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. **Chiến lược** là quá trình lập kế hoạch và thực hiện các hành động mà sẽ dẫn đến thành công trong cuộc cạnh tranh.

Những công cụ phân tích mà chúng ta thảo luận ở đây là một phần của quá trình hoạch định chiến lược. Các nhà quản lý không thể lập kế hoạch thành công để cạnh tranh trong một ngành nếu họ không hiểu rõ bối cảnh cạnh tranh của ngành đó. Cũng khó xảy ra khả năng thành công khi một công ty lập kế hoạch tung ra một sản phẩm mới mà họ không được trang bị để sản xuất.

Cạnh tranh

Mô hình Năm Lực lượng của mô hình Porter xoay quanh sự cạnh tranh, một từ đồng nghĩa với từ tranh giành thị trường. Trong bất kỳ ngành nào, nhiều công ty cạnh tranh với nhau để giành khách hàng bằng cách cung cấp các sản phẩm tốt hơn hoặc

rẻ hơn so với các đối thủ của họ. Các công ty sử dụng mô hình PESTEL để hiểu những gì người tiêu dùng quan tâm và sử dụng VRIO để đánh giá các nguồn lực và năng lực của chính họ, từ đó họ có thể tìm ra cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với lợi ích của người tiêu dùng, có chất lượng, và giá cả tốt hơn so với các sản phẩm được cung cấp bởi đối thủ cạnh tranh của họ.

Một công ty được mô tả là có **lợi thế cạnh tranh** khi thu hút thành công nhiều khách hàng hơn, kiếm được nhiều lợi nhuận hơn hoặc mang lại nhiều giá trị hơn cho các cổ đông của mình so với những công ty đối thủ. Công ty đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách gia tăng giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của mình, hoặc giảm chi phí của chính mình một cách hiệu quả hơn so với các đối thủ trong ngành.

Chiến lược cạnh tranh ở cấp kinh doanh tổng quát

Khi thảo luận về chiến lược kinh doanh, một doanh nghiệp là một công ty hoặc một đơn vị của công ty tập trung các hoạt động của mình vào một danh mục dòng sản phẩm chính hoặc dịch vụ chính. Chiến lược ở cấp kinh doanh là cách thức chung mà một doanh nghiệp tổ chức các hoạt động của mình nhằm cạnh tranh với những đối thủ trong cùng ngành sản phẩm/dịch vụ của mình. Michael Porter (giáo sư Đại học Harvard, cũng là người đã phát triển Mô hình năm lực lượng) định nghĩa ba **chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tổng quát** phác thảo những phương pháp cơ bản để tổ chức cạnh tranh trên thị trường sản phẩm. Ông gọi các chiến lược này là “tổng quát” bởi vì những cách tổ chức như thế có thể được sử dụng bởi bất kỳ công ty nào trong bất kỳ ngành nào.

Dẫn đầu về chi phí

Khi theo đuổi **chiến lược dẫn đầu về chi phí**, một công ty cung cấp cho khách hàng sản phẩm hoặc dịch vụ của mình với mức giá thấp hơn mức giá các đối thủ có thể đưa ra. Để đạt được lợi thế cạnh tranh so với những đối thủ trong ngành, công ty dẫn đầu về chi phí thành công kiểm soát chặt chẽ chi phí trong suốt các hoạt động nằm trong chuỗi giá trị của mình. Những mối quan hệ với nhà cung cấp được quản lý để đảm bảo mức giá thấp nhất cho các bộ phận, quá trình sản xuất được tiến hành ở những thị trường lao động ít tốn kém nhất, và các quy trình vận hành có thể được tự động hóa để đạt hiệu quả tối đa. Doanh nghiệp dẫn đầu về chi phí phải chi càng ít càng tốt để sản xuất một sản phẩm hoặc cung cấp một dịch vụ sao cho vẫn có lãi khi bán sản phẩm hoặc dịch vụ đó với giá thấp nhất. Walmart là bậc thầy về dẫn đầu chi phí, cung cấp nhiều loại sản phẩm với giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh bởi vì công ty không chi tiền cho các cửa hàng sang trọng, công ty này cũng trích mức chiết khấu thấp từ các nhà cung cấp, và trả lương cho nhân viên tương đối thấp.

Sự khác biệt

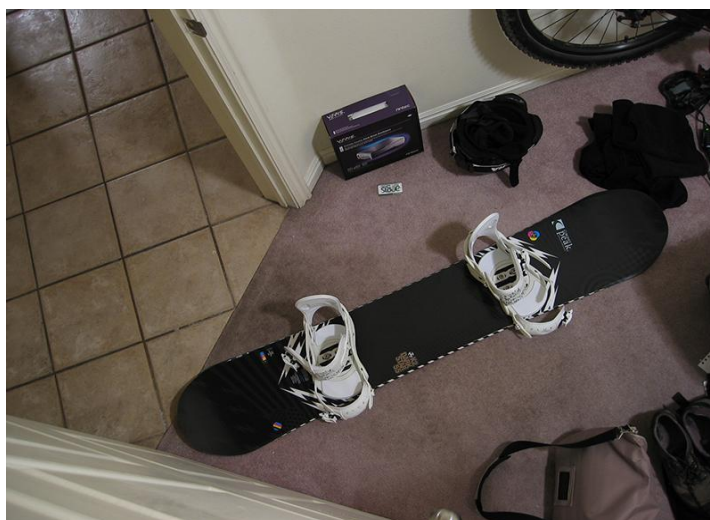
Tất nhiên, không phải tất cả các sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường đều được cung cấp ở mức giá thấp. **Chiến lược khác biệt hóa** hoàn toàn ngược lại với chiến lược dẫn đầu về chi phí. Trong khi các công ty giảm tối thiểu chi phí sản xuất đầu ra của mình, những công ty mà tạo sự khác biệt lại cố gắng gia tăng giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của họ để họ có thể thu hút những khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn. Ở mỗi bước trong chuỗi giá trị, yếu tố khác biệt làm tăng chất lượng, tính năng, và sức hấp dẫn tổng thể của sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. Các nỗ lực nghiên cứu và phát triển tập trung vào đổi mới sáng tạo, dịch vụ khách hàng tuyệt vời, và

marketing củng cố giá trị của thương hiệu công ty. Những nỗ lực này đảm bảo rằng công ty tạo ra sự khác biệt thành công vẫn có thể thu được lợi nhuận ngay cả khi chi phí sản xuất của công ty đó cao hơn chi phí của một công ty dẫn đầu về chi phí. Starbucks là một ví dụ điển hình về sự khác biệt: hãng sản xuất cà phê, nhưng khách hàng của họ sẵn sàng trả giá cao cho một tách cà phê Starbucks vì họ coi trọng bầu không khí nhà hàng, dịch vụ khách hàng, chất lượng sản phẩm, và thương hiệu.

Hệ thống phân loại của mô hình Porter giả định rằng các công ty có thể thành công thông qua việc dẫn đầu về chi phí hoặc sự khác biệt hóa. Porter nhận định việc cố gắng kết hợp cả hai điều này có thể dẫn đến việc một công ty bị kẹt ở giữa (không có lợi thế cạnh tranh rõ ràng).

Tập trung

Chiến lược cạnh tranh tổng quát thứ ba của mô hình Porter, **tập trung**, có một chút khác biệt so với hai chiến lược còn lại. Một công ty tập trung vào một chiến lược vẫn phải chọn một trong các chiến lược khác để tổ chức những hoạt động của mình. Công ty vẫn sẽ cố gắng giảm chi phí hoặc gia tăng giá trị. Sự khác biệt ở đây là một công ty lựa chọn thực hiện chiến lược tập trung sẽ chú trọng nỗ lực marketing và bán hàng vào một thị trường nhỏ hơn so với công ty dẫn đầu về chi phí hoặc công ty dẫn đầu về sự khác biệt. Chẳng hạn: một công ty theo chiến lược khác biệt hóa-tập trung sẽ gia tăng giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình mà một số khách hàng sẽ đánh giá cao, vì sản phẩm đặc biệt phù hợp với một nhu cầu sử dụng cụ thể hoặc vì đó là một sản phẩm xa xỉ mà ít người có thể mua được. Ví dụ: Flux là một công ty cung cấp các loại giày buộc sản xuất theo yêu cầu dùng gắn vào ván trượt tuyết của bạn. Flux là một doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt tập trung, vì công ty tạo ra một sản phẩm chuyên biệt được đánh giá cao bởi một thị trường nhỏ gồm những khách hàng sẵn sàng trả giá cao cho thiết bị trượt tuyết tùy chỉnh có chất lượng cao.

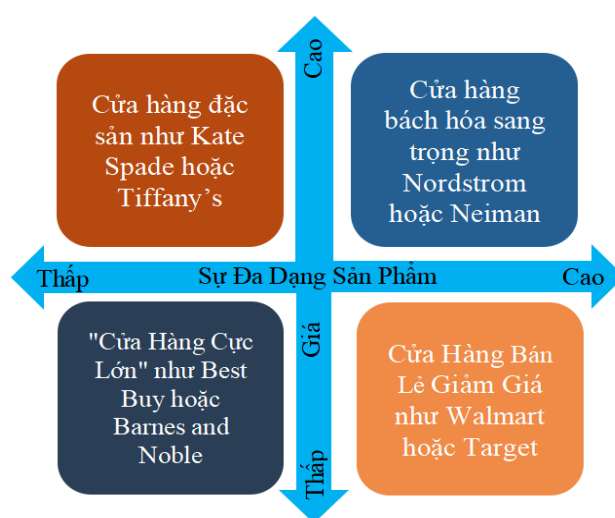


Hình 8.11 Giày buộc ván trượt tuyết

Những đôi giày buộc cao cấp của Flux trên ván trượt tuyết là một ví dụ cho sản phẩm của một công ty theo định hướng chiến lược tập trung. Các đôi giày buộc ván trượt tuyết là sản phẩm duy nhất của các thị trường thuộc về Flux. (Nguồn: Ted và dani Percival/ flickr/ CC BY 2.0)

Nhóm chiến lược

Khi các nhà quản lý phân tích môi trường cạnh tranh và kiểm tra tính cạnh tranh trong ngành của mình, họ không phải đối đầu với vô số đối thủ cạnh tranh. Mặc dù có hàng triệu doanh nghiệp thuộc mọi quy mô trên toàn cầu, nhưng một doanh nghiệp đơn lẻ thường chủ yếu cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự và tuân theo cùng một chiến lược cạnh tranh tổng quát. Những nhóm doanh nghiệp tuân theo các chiến lược tương tự trong cùng một ngành được gọi là **nhóm chiến lược**, và điều quan trọng là nhà quản lý phải biết các công ty khác trong nhóm chiến lược của họ. Sự cạnh tranh gay gắt nhất trong một nhóm chiến lược và hành động của một công ty trong một nhóm sẽ gây ra phản ứng từ những thành viên khác trong nhóm, những người không muốn mất thị phần trong ngành. Hãy xem **Hình 8.12**: mặc dù tất cả các công ty được đưa ra làm ví dụ đều thuộc ngành bán lẻ, nhưng không phải tất cả họ đều cạnh tranh trực tiếp với nhau.



Hình 8.12 Các nhóm chiến lược trong ngành bán lẻ

Mặc dù một số cạnh tranh chéo có thể xảy ra (ví dụ: bạn có thể mua ví Kate Spade tại Nordstrom), nhưng các công ty trong những nhóm chiến lược khác nhau có xu hướng cạnh tranh với nhau nhiều hơn là đối đầu với các công ty bên ngoài nhóm của họ. Dù Walmart và Neiman Marcus đều cung cấp nhiều loại sản phẩm, nhưng hai công ty không phục vụ cho cùng một đối tượng khách hàng, và các nhà quản lý của họ không mất ngủ hàng đêm tự hỏi mỗi người sẽ làm gì tiếp theo. Mặt khác, một giám đốc của Walmart sẽ quan tâm đến các sản phẩm hoặc giá cả được cung cấp tại Target; nếu bột giặt được giảm giá tại Target, nhà quản lý Walmart có thể mất doanh thu từ những khách hàng mua bột giặt tại Target thay vì mua tại Walmart, và nhà quản lý Walmart có thể phản ứng với giá bán của Target bằng cách áp dụng chiết khấu cho cùng loại bột giặt đó tại Walmart.

Kiểm tra kiến thức

1. Cạnh tranh là gì, và vai trò của chiến lược trong cạnh tranh là gì?
2. Khi nào một công ty có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của công ty đó?
3. Giải thích sự khác biệt giữa ba chiến lược cạnh tranh tổng quát cấp kinh doanh.

8.7. Định vị chiến lược

Những yếu tố nào giúp quyết định vị trí chiến lược của một công ty?

Một nhà quản lý đã thực hiện tất cả các phân tích được mô tả cho đến điểm hiện tại của chương này sẽ đưa ra một số quyết định dựa trên tất cả các thông tin mà bản phân tích đã bộc lộ. những quyết định của một công ty về cách thức phục vụ khách hàng và cạnh tranh với các đối thủ được gọi là **định vị chiến lược**. để phát triển vị thế của mình, một công ty kết hợp sự hiểu biết của mình về môi trường cạnh tranh, bao gồm các nguồn lực và năng lực của chính công ty đó, tình hình ngành của công ty đó, và những thông tin thực tế về môi trường vĩ mô. Vị trí chiến lược bao gồm sự lựa chọn chiến lược cạnh tranh tổng quát mà một công ty lựa chọn dựa trên năng lực của chính mình và để phản ứng với các vị trí đã được đặt ra bởi những đối thủ trong ngành của mình. Công ty cũng quyết định đối tượng khách hàng nào để phục vụ và những gì mà các khách hàng đó sẵn sàng trả tiền để mua. Vị trí chiến lược cũng bao gồm những quyết định về việc tham gia vào các thị trường địa lý nào.

Quan trọng nhất, vị trí chiến lược của một công ty nên cố gắng trở nên độc đáo theo một cách nào đó mà các đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước một cách nhanh chóng hoặc dễ dàng. Lợi thế cạnh tranh đạt được khi một công ty thu hút được nhiều khách hàng hơn hoặc tạo ra nhiều lợi nhuận hơn các đối thủ. Điều này không thể xảy ra trừ khi công ty tổ chức các hoạt động của mình để cung cấp cho khách hàng những giá trị tốt hơn so với các đối thủ.

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào để bản phân tích chiến lược giúp một công ty phát triển vị trí chiến lược của riêng mình?



Các thuật ngữ chính

Rào cản gia nhập

Các yếu tố trong ngành (chẳng hạn như chi phí khởi nghiệp cao) mà có thể cản trở những công ty mới trong việc triển khai thành công các công tác vận hành mới trong ngành đó.

Quyền thương lượng của người mua

Trong mối quan hệ giữa công ty và khách hàng, người mua có quyền lực cao có thể thương lượng giá cả hoặc tính năng của sản phẩm, trong khi người mua có quyền lực thấp thì không thể.

Năng lực

Kỹ năng của một công ty trong việc điều phối và tận dụng các nguồn lực để tạo ra giá trị.

Cạnh tranh

Các hành động kinh doanh mà một công ty thực hiện nhằm thu hút khách hàng đến với sản phẩm của mình và tránh xa các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh

Khi một công ty thu hút thành công nhiều khách hàng hơn, kiếm được nhiều lợi nhuận hơn hoặc trả lại nhiều giá trị hơn cho các cổ đông của mình so với các công ty đối thủ.

Môi trường cạnh tranh

Các yếu tố và tình huống cả bên trong công ty và bên ngoài công ty có khả năng ảnh hưởng đến hoạt động và thành công của công ty.

Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Một chiến lược ở cấp kinh doanh tổng quát, trong đó một công ty kiểm soát chặt chẽ chi phí trong suốt các hoạt động nằm trong chuỗi giá trị của mình để cung cấp cho khách hàng hàng hóa và dịch vụ có giá thấp mà vẫn mang lại lợi nhuận.

Nhân khẩu

Một phần của PESTEL bao gồm các dữ kiện về thu nhập, trình độ học vấn, tuổi tác, cũng như thành phần dân tộc và chủng tộc của dân số.

Chiến lược khác biệt hóa

Một chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chung, trong đó các công ty tăng thêm giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của họ để thu hút những khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn.

Yếu tố kinh tế

Danh mục PESTEL bao gồm các dữ kiện (chẳng hạn như tỉ lệ thất nghiệp, lãi suất, và giá hàng hóa) về trạng thái của nền kinh tế địa phương, quốc gia, hoặc toàn cầu.

Yếu tố môi trường

Danh mục PESTEL xem xét tình hình bên ngoài của một công ty liên quan đến môi trường tự nhiên, bao gồm ô nhiễm, khả năng sẵn có và bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, cũng như năng lượng thay thế.

Phân tích môi trường

Phân tích có chủ định và có hệ thống về trạng thái bên trong của một công ty và môi trường bên ngoài của công ty đó.

Môi trường bên ngoài

Các khía cạnh của thế giới nói chung và ngành của một công ty mà có thể ảnh hưởng đến hoạt động của công ty đó.

Yếu tố bên ngoài

Mọi thứ trên thế giới hoặc các môi trường của ngành mà có thể ảnh hưởng đến quá trình vận hành hoặc sự thành công của công ty, chẳng hạn như nền kinh tế, hành động của chính phủ, hoặc Quyền thương lượng của nhà cung cấp. Các quyết định

chiến lược có thể được đưa ra để phản ứng với những điều này, nhưng thông thường không thể trực tiếp ảnh hưởng hoặc thay đổi chúng.

Chiến lược tập trung

Một chiến lược cạnh tranh cấp kinh doanh tổng quát mà các công ty sử dụng kết hợp với chiến lược dẫn đầu về chi phí hoặc chiến lược khác biệt hóa để nhắm mục tiêu vào thị trường địa lý hoặc thị trường nhân khẩu nhỏ hơn với các sản phẩm hoặc dịch vụ chuyên biệt.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tổng quát

Những phương pháp cơ bản để tổ chức các hoạt động của chuỗi giá trị doanh nghiệp nhằm cạnh tranh trên thị trường sản phẩm mà công ty với bất kỳ quy mô nào trong bất kỳ ngành nào cũng có thể sử dụng.

Ngành

Một nhóm những công ty đều cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ trong cùng một danh mục, ví dụ: nhà hàng hoặc thiết bị thể thao.

Cạnh tranh trong ngành

Một trong Năm Lực lượng của mô hình Porter; đề cập đến cường độ cạnh tranh giữa các công ty trong một ngành.

Môi trường bên trong

Lớp trong cùng của môi trường cạnh tranh của công ty, bao gồm các thành viên của chính công ty (chẳng hạn như nhân viên và người quản lý), những nhà đầu tư trong công ty, các nguồn lực và năng lực của công ty.

Yếu tố bên trong

Các đặc điểm của bản thân một công ty, chẳng hạn như những nguồn lực và năng lực mà công ty có thể sử dụng để cạnh tranh thành công với các đối thủ của mình.

Yếu tố pháp lý

Trong PESTEL, luật pháp tác động đến hoạt động kinh doanh chẳng hạn như luật điều chỉnh hợp đồng và quyền sở hữu trí tuệ, và các hoạt động bất hợp pháp chẳng hạn như vi phạm bản quyền trực tuyến.

Môi trường vĩ mô

Lớp ngoài cùng của các yếu tố trong môi trường bên ngoài của công ty mà có thể tác động đến doanh nghiệp, nhưng nhìn chung nằm ngoài tầm hạn quản trị trực tiếp của công ty, chẳng hạn như nền kinh tế và hoạt động chính trị.

Môi trường vi mô

Lớp trung gian của các yếu tố trong môi trường bên ngoài của công ty, chủ yếu liên quan đến tình hình ngành của công ty.

Đối thủ mới

Một trong Năm Lực lượng của mô hình Porter, mối đe dọa từ những đối thủ mới gia nhập đánh giá tiềm năng mà một công ty mới sẽ bắt đầu hoạt động trong một ngành.

Cơ hội

Một tình huống mà một công ty có các nguồn lực và năng lực tận dụng.

PESTEL

Một công cụ phân tích chiến lược kiểm tra một số hạng mục riêng biệt trong môi trường vĩ mô: **P**olitical (chính trị), **E**conomic (kinh tế), **S**ociocultural (văn hóa xã hội), **T**echnological (công nghệ), **E**nvironmental (môi trường), và **L**egal (pháp lý).

Yếu tố chính trị

Yếu tố PESTEL xác định các hoạt động chính trị trong môi trường vĩ mô mà có thể liên quan đến hoạt động của công ty.

Năm lực lượng của mô hình Porter

Đánh giá mối quan hệ liên kết giữa các yếu tố khác nhau trong một ngành, bao gồm các công ty cạnh tranh, nhà cung cấp, và khách hàng của họ, bằng cách xem xét năm lực lượng: sự cạnh tranh trong ngành, nguy cơ từ đối thủ tiềm năng, mối đe dọa của sản phẩm thay thế, Quyền thương lượng của nhà cung cấp, và Quyền thương lượng của người mua.

Hoạt động chính

Các hoạt động của công ty trên chuỗi giá trị mà chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc tạo ra, bán, hoặc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, chẳng hạn như sản xuất và marketing.

Tài nguyên

Những thứ mà một công ty có, chẳng hạn như tiền mặt và nhân viên lành nghề, mà công ty có thể sử dụng để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ.

Yếu tố văn hóa xã hội

Danh mục PESTEL xác định các xu hướng, sự kiện, và những thay đổi trong thành phần, thị hiếu, và hành vi của xã hội, bao gồm cả nhân khẩu.

Phân tích chiến lược

Quy trình mà các công ty sử dụng để nghiên cứu và hiểu biết về môi trường cạnh tranh của họ.

Nhóm chiến lược

Những doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự và tuân theo cùng một chiến lược cạnh tranh chung.

Định vị chiến lược

Các quyết định của công ty về cách tổ chức các hành động và hoạt động của mình để phục vụ hiệu quả cho khách hàng và cạnh tranh với các đối thủ.

Chiến lược

Quá trình lập kế hoạch và thực hiện các hành động sẽ dẫn đến thành công trong cuộc cạnh tranh.

Điểm mạnh

nguồn lực và năng lực của một công ty; công ty đó giỏi cái gì.

Sản phẩm thay thế

Một trong Năm Lực lượng của mô hình Porter; các sản phẩm hoặc dịch vụ bên ngoài ngành của một công ty mà có thể thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, tương tự như các sản phẩm hoặc dịch vụ trong ngành có thể mang lại.

Quyền thương lượng của nhà cung cấp

Một trong Năm Lực lượng của mô hình Porter; mô tả sự cân bằng quyền lực trong mối quan hệ giữa các công ty trong một ngành và những nhà cung cấp của họ.

Hoạt động hỗ trợ

Các hoạt động trong chuỗi giá trị mà một công ty thực hiện để duy trì chính công ty đó; không trực tiếp tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ nhưng cần thiết để hỗ trợ sự tồn tại của công ty, chẳng hạn như kế toán và nhân sự.

Chi phí chuyển đổi

Hình phạt, tài chính, hoặc cách thức khác, mà người tiêu dùng phải chịu khi từ bỏ việc sử dụng một sản phẩm hiện đang được sử dụng để chọn một sản phẩm hoặc dịch vụ cạnh tranh.

SWOT

Công cụ phân tích chiến lược được sử dụng để kiểm tra tình hình của một công ty bằng cách xem xét **Strengths** (điểm mạnh), **Weaknesses** (điểm yếu), **Opportunities** (cơ hội), và **Threats** (mối đe dọa).

Yếu tố công nghệ

Danh mục PESTEL bao gồm các yếu tố như Internet, phương tiện truyền thông xã hội, tự động hóa, và các sáng tạo đổi mới khác mà tác động đến cách các doanh nghiệp cạnh tranh hoặc cách họ sản xuất, marketing, hoặc bán hàng hóa hay dịch vụ của họ.

Mối đe dọa

Bất cứ điều gì trong môi trường cạnh tranh mà sẽ khiến một công ty khó thành công hơn.

Chuỗi giá trị

Chuỗi các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện để biến đầu vào (nguyên vật liệu hoặc vật tư) thành đầu ra (hàng hóa hoặc dịch vụ).

VRIO

Công cụ phân tích đánh giá các nguồn lực và năng lực của công ty để xác định xem nó có thể hỗ trợ lợi thế cho công ty trong môi trường cạnh tranh hay không: **value** (giá trị), **rarity** (sự hiếm có), **imitation** (khả năng đạo nhái), and **organization** (tổ chức).

Điểm yếu

Những việc mà một công ty không có khả năng thực hiện tốt hoặc những thiếu hụt về nguồn lực của công ty.



Tóm tắt kiến thức

8.1 Đạt được lợi thế bằng cách hiểu môi trường cạnh tranh

Phân tích chiến lược là gì, và vì sao các công ty cần phân tích môi trường cạnh tranh của họ?

Phân tích chiến lược là việc đánh giá một cách có hệ thống về tình hình của một công ty, cả về bên trong lẫn những gì đang diễn ra ở thế giới bên ngoài. Phân tích này xem xét bản thân công ty mạnh hay yếu ở điểm nào, cách các đối thủ trong ngành đang cạnh tranh để giành khách hàng, và những yếu tố nào trong môi trường thế giới (chẳng hạn như các chỉ số kinh tế hoặc thay đổi nhân khẩu) có thể ảnh hưởng đến khả năng thành công của công ty.

Các doanh nghiệp cần thực hiện phân tích này để nhận thức và chuẩn bị cho những thay đổi trong môi trường cạnh tranh của họ, và để tối đa hóa cơ hội cạnh tranh thành công với các đối thủ và duy trì lợi nhuận cũng như thị phần trong ngành.

8.2 Sử dụng SWOT để phân tích chiến lược

Phân tích SWOT là gì, và bản phân tích có thể tiết lộ điều gì về một công ty?

SWOT là một công cụ phân tích truyền thống để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội phát triển, và mối đe dọa của một công ty (SWOT là từ viết tắt của bốn yếu tố này). Bản phân tích hữu ích khi tiến hành xem xét nhanh các khả năng bên trong (điểm mạnh và điểm yếu) cũng như những sự kiện và tình huống bên ngoài (cơ hội và mối đe dọa) mà một công ty đang phải đối mặt.

SWOT không phải là một công cụ phân tích toàn diện, bởi vì bốn danh mục phân tích quá rộng, và sẽ không nhất thiết xác định tất cả các yếu tố quan trọng đối với thành công của một công ty mà một bản phân tích sâu rộng hơn sẽ đảm trách.

8.3 Môi trường vĩ mô bên ngoài của một công ty: PESTEL

Điều gì tạo nên môi trường vĩ mô bên ngoài của một công ty, và các nhà chiến lược sử dụng công cụ nào để hiểu được môi trường đó?

Môi trường bên ngoài của công ty bao gồm hai lớp chính: môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Môi trường vĩ mô gồm các sự kiện và tình huống mà một công ty phải nhận thức được nhưng không phải lúc nào cũng có thể gây ảnh hưởng. Môi trường vĩ mô được phân tích bằng cách sử dụng công cụ phân tích PESTEL để xem xét những khía cạnh chính trị và pháp lý, các chỉ số kinh tế, xu hướng văn hóa xã hội, dữ liệu nhân khẩu, thay đổi công nghệ, và các khía cạnh môi trường của một công ty.

8.4 Môi trường vi mô của một công ty: năm lực lượng của mô hình Porter

Điều gì tạo nên môi trường vi mô bên ngoài của một công ty, và các nhà chiến lược sử dụng công cụ nào để hiểu được môi trường đó?

Lớp thứ hai của môi trường bên ngoài của một công ty là môi trường vi mô, bao gồm các thành phần trong ngành của công ty, chẳng hạn như đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, và khách hàng. Năm Lực Lượng cạnh tranh trong ngành của mô hình Porter (sự cạnh tranh trong ngành, nguy cơ từ đối thủ tiềm năng, mối đe dọa của sản phẩm thay thế, quyền thương lượng của nhà cung cấp, và Quyền thương lượng của người mua) nắm bắt các mối quan hệ năng động giữa những thành phần này.

8.5 Môi trường bên trong

Làm thế nào và vì sao các nhà quản lý tiến hành phân tích nội bộ doanh nghiệp của họ?

Các nhà quản lý không thể dẫn dắt công ty của họ đến thành công mà không hiểu những gì công ty có thể làm. Việc phân tích các nguồn lực và năng lực cũng như những thiếu hụt nguồn lực của công ty là điều cần thiết để xác định con đường tốt nhất cho công ty. Một chiến lược hữu hiệu cho lợi thế cạnh tranh tận dụng các nguồn lực và năng lực chính của một công ty, như được xác định và đánh giá bằng cách sử dụng công cụ phân tích VRIO (value - giá trị, rarity - sự hiếm có, imitation - khả năng đạo nhái, và organization - sự tổ chức).

Những nguồn lực và năng lực đáp ứng các tiêu chí VRIO là những yếu tố then chốt mà một công ty giỏi nhất, và những điều này cần được tận dụng để công ty có thể cạnh tranh với các đối thủ.

8.6 Cạnh tranh, chiến lược, và lợi thế cạnh tranh

Cạnh tranh với các công ty khác trong môi trường kinh doanh có nghĩa là gì, khi một công ty có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ thì điều đó mang ý nghĩa gì, và những chiến lược chung nào mà một công ty có thể thực hiện để đạt được lợi thế trước các đối thủ của mình?

Cạnh tranh là cuộc chiến giành khách hàng. Các công ty cạnh tranh với các đối thủ cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tương tự, và cố gắng thu hút khách hàng bằng cách đảm bảo sản phẩm hoặc dịch vụ của họ tốt hơn hoặc rẻ hơn một chút so với sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ. Công ty thành công nhất trong trận chiến này, được đo lường về lợi nhuận hoặc về thị phần, có lợi thế cạnh tranh.

Các chiến lược cạnh tranh chung là những khuôn mẫu cơ bản để tổ chức các hoạt động của công ty nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh trong một ngành. Một công ty sẽ thực hiện các hoạt động trong chuỗi giá trị, chẳng hạn như marketing và nghiên cứu và phát triển, để hỗ trợ chiến lược cạnh tranh tổng thể mà công ty đã chọn.

Việc tuân theo chiến lược dẫn đầu về chi phí chung đòi hỏi một công ty phải cố gắng tiết kiệm tiền trong toàn bộ chuỗi giá trị để có thể cung cấp cho khách hàng những hàng hóa và dịch vụ có giá thấp. Ngược lại, những công ty theo chiến lược khác biệt hóa gia tăng giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của họ trong khi thực hiện các hoạt động của chuỗi giá trị để họ có thể tính giá cao đối với người tiêu dùng.

Chiến lược cạnh tranh tổng quát thứ ba, tập trung, được chọn kết hợp với một trong hai chiến lược khác bởi các công ty quyết định nhắm mục tiêu đến những nhóm khách hàng theo địa lý hoặc nhóm khách hàng theo nhân khẩu nhỏ hơn.

8.7 Định vị chiến lược

Những yếu tố nào giúp xác định vị trí chiến lược của một công ty?

Một công ty phát triển một vị trí chiến lược để phản ứng với các yếu tố hiện có trong môi trường cạnh tranh của công ty đó. Phân tích chiến lược là cần thiết trong việc xác định và hiểu các yếu tố mà một vị trí chiến lược phải giải quyết. Sự lựa chọn các yếu tố vị trí chiến lược trong những nguồn lực và năng lực chính của công ty khi lựa chọn chiến lược cạnh tranh tổng quát, sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp, thị

trường mục tiêu, và phạm vi địa lý để cạnh tranh thành công với các đối thủ trong ngành. Để thành công trong việc cho phép một công ty đạt được lợi thế cạnh tranh trong ngành của mình, vị trí chiến lược của công ty phải khác với vị trí của các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành và khó bị đối thủ cạnh tranh sao chép để lợi thế cạnh tranh của công ty được kéo dài.



Câu hỏi ôn tập

1. Vì sao các nhà quản lý sử dụng phân tích chiến lược?
2. Phân tích SWOT cung cấp thông tin gì cho nhà quản lý? Bản phân tích có thể bỏ lỡ thông tin gì?
3. Mô tả môi trường vĩ mô của một công ty và cách các nhà quản lý sử dụng PESTEL để hiểu về môi trường đó.
4. Môi trường vi mô của một công ty là gì, và vì sao nó lại quan trọng?
5. Ngành là gì, và làm thế nào để Năm Lực Lượng của mô hình Porter giúp ích cho một nhà quản lý đang cố gắng hiểu về môi trường ngành của một công ty?
6. Các nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp là gì, và VRIO cung cấp thông tin gì về chúng?
7. Khi nào một công ty có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của mình?
8. Những chiến lược cạnh tranh tổng quát là gì, và chúng được thực hiện như thế nào trong các hoạt động chuỗi giá trị của một công ty?
9. Những công ty thành viên trong nhóm chiến lược có điểm gì chung với nhau? Các công ty bên ngoài một nhóm chiến lược có tác động gì đến những công ty trong nhóm đó?
10. Phân tích chiến lược giúp ích cho một công ty phát triển vị trí chiến lược của riêng mình như thế nào? Vì sao vị trí đó phải là duy nhất?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. (Kỹ năng phân tích) Giả sử rằng bạn được một công ty tư vấn kinh doanh nhỏ tại địa phương thuê. Bạn được sếp yêu cầu đánh giá đề xuất từ một khách hàng đang cân nhắc mở một phòng tập Pilates và yoga mới ở một khu vực thời thượng trong thành phố. Bởi vì bạn biết phân tích SWOT, bạn đã được yêu cầu nhóm các thuộc tính sau đây về công việc kinh doanh được khách hàng đề xuất thành một bản phân tích SWOT:
 - a. Vị trí tọa lạc của công ty được đề xuất nằm trên cùng một góc phố với ga tàu điện ngầm chính và cách bến phà mà các nhân viên dùng để đi làm ba dãy nhà.
 - b. Vị trí được đề xuất có tiền sảnh và hệ thống điều hòa mới.
 - c. Con phố mà vị trí tọa lạc có nhiều cửa hàng nhỏ, nhà hàng, và quán bar và là một địa điểm tụ tập nổi tiếng.
 - d. Có nhiều công trình kiến trúc lịch sử cần được nâng cấp, nhưng một số chủ sở hữu không muốn đầu tư vào những công trình kiến trúc cũ kỹ này.
 - e. Khu vực này đã trở nên đẳng cấp hơn trong thập kỷ qua, và có thu nhập sau

thuế cao hơn so với trước đây.

- f. Ngoài các chuyên gia trẻ, một số lượng lớn những người từ 55 tuổi trở lên đã về hưu và con cái không ở bên cạnh đã chuyển đến sống trong khu vực lân cận.
- g. Với cư dân là các chuyên gia trẻ và những người không có con cái bên cạnh, khu vực này là một trong những khu vực có tỉ lệ sinh thấp nhất trên toàn quốc.
- h. Hợp đồng thuê mặt bằng trong hai năm là hợp lý cho kế hoạch kinh doanh, nhưng không đảm bảo việc gia hạn sau thời hạn trên.
- i. Có tin đồn về việc mở một phòng tập xe đạp tại chỗ cách đó hai dãy nhà.
- j. Tòa nhà đã được nâng cấp bằng việc bổ sung các đường dốc và phòng vệ sinh để phục vụ những khách hàng quen là người khuyết tật.
- k. Tờ báo địa phương đã phỏng vấn khách hàng và sẽ chạy bài báo “Cơn Khát Tập Pilates” trên ấn bản cuối tuần sắp tới.

2. (Kỹ năng thấu cảm) Người hướng dẫn của bạn có thể chỉ định bạn vào một nhóm nhỏ và bạn sẽ nhận được nhiệm vụ “Nhóm A” hoặc “Nhóm B”. Các thành viên của Nhóm A sẽ cần họp mặt trong 15 phút trong bối cảnh gặp trực tiếp, trong khi các thành viên Nhóm B sẽ gặp mặt trực tuyến bằng cách thiết lập một cuộc họp qua Skype hoặc sử dụng tin nhắn văn bản trên điện thoại di động của họ. Các thành viên Nhóm A sẽ cần thiết lập thời gian và địa điểm cho cuộc họp của họ trong khi các thành viên Nhóm B sẽ cần chia sẻ thông tin liên hệ của họ với trưởng nhóm.

Người hướng dẫn của bạn sẽ chỉ định một công ty để thảo luận và báo cáo. Nhóm A sẽ thảo luận về môi trường nội bộ của công ty trong khi nhóm B sẽ thảo luận về môi trường bên ngoài của công ty. Trong lớp, mỗi nhóm sẽ báo cáo kết luận về nhiệm vụ của mình và báo cáo về những lợi ích và thách thức mà cuộc gặp gỡ trực tiếp hoặc họp mặt trực tuyến đặt ra.

3. (Kỹ năng cá nhân) Sắp xếp một cuộc phỏng vấn với nhà quản lý tại một doanh nghiệp địa phương, người có liên quan đến quá trình lập kế hoạch chiến lược tại công ty của người đó. Hỏi xem người đó tham gia vào kiểu lập kế hoạch nào (chiến lược, vận hành). Khám phá xem liệu nhà quản lý đó có kết nối với những nhân viên cấp dưới trực tiếp của mình trong quá trình lập kế hoạch hay không, và việc lập kế hoạch gắn liền với việc thiết lập mục tiêu như thế nào. Viết báo cáo về những phát hiện của bạn. Cuộc phỏng vấn không quá 15 phút.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Chọn ba doanh nghiệp khác nhau từ những ngành khác nhau, chẳng hạn như kinh doanh dịch vụ tiếp đón khách (khách sạn, nhà hàng, trung tâm thể dục), công ty sản xuất, và doanh nghiệp phi lợi nhuận. Thực hiện phân tích SWOT cho từng doanh nghiệp.

2. Thực hiện phân tích PESTEL nhanh về các công ty được liệt kê bên dưới. Rủi ro lớn nhất đối với mỗi công ty là gì? Giả sử rằng bạn có 100.000 USD để đầu tư vào một trong những công ty này. Giải thích cách bạn sẽ phân bổ khoản đầu tư của mình, và vì sao bạn lại chọn cách phân bổ cụ thể này.

- a. Uber
- b. Tesla
- c. General Motors

3. Công nghệ có khả năng gây đột phá các ngành. Bạn tham gia vào một ngành đang trải qua sự thay đổi và đột phá bởi sự tham gia khóa học này. Ngành sách giáo khoa truyền thống đang trong tình trạng đột phá bởi sự góp mặt của sách giáo khoa kỹ thuật số, và sách giáo khoa miễn phí như bộ sách giáo khoa này đang tác động nhiều hơn đến những Nhà xuất bản sách giáo khoa truyền thống. Hãy xếp các tuyên bố sau vào Năm lực lượng của mô hình Porter dựa trên ý nghĩa tương ứng.

- a. Sinh viên được tiếp cận tài liệu với chi phí giảm đáng kể.
- b. Quyền tác giả được tài trợ thông qua quyền góp từ thiện thay vì tiền bản quyền được trả từ doanh thu bán sách giáo khoa.
- c. Ngày càng nhiều sinh viên có quyền truy cập Internet hơn bao giờ hết.
- d. Các công ty, chính phủ, và sinh viên đầu tư một khoản tiền lớn cho sự giáo dục của họ.
- e. Các cơ sở giáo dục công lập truyền thống đang điều chỉnh mô hình phân phối lớp học của họ sang việc học trực tuyến.
- f. Những công ty tư nhân như Apollo (Đại học Phoenix) đang cung cấp các lựa chọn giáo dục với chi phí thấp hơn.
- g. Các hiệu sách hiện cung cấp sách giáo khoa truyền thống cũng như các tùy chọn sách đã sử dụng và sách cho thuê.
- h. Luật pháp của chính phủ đang khuyến khích các giảng viên xem xét những lựa chọn có chi phí thấp hơn.



Tình huống tư duy phê phán

Tesla nhắm đến thị trường đại chúng

Elon Musk đồng sáng lập Tesla vào năm 2003 với tầm nhìn tạo ra những chiếc ô tô điện có khả năng cạnh tranh, và thậm chí thay thế những chiếc ô tô động cơ xăng truyền thống trên thị trường tiêu dùng. Vào đầu thế kỷ 21, môi trường bên ngoài bắt đầu có những dấu hiệu thuận lợi cho sự phát triển của ô tô điện: mọi người ngày càng quan tâm hơn đến môi trường sống và những tàn dư các-bon mà họ tạo ra, và giá xăng đang bắt đầu leo dốc đã thúc đẩy doanh số bán những chiếc ô tô lai gồm cả hai động cơ xăng-điện như Toyota Prius.

Ngành công nghiệp ô tô đã không phản ứng với những xu hướng môi trường này, thay vào đó dựa vào thực tế là những chiếc xe tải như Ford F-150 và Chevrolet Silverado vẫn là hai loại xe bán chạy nhất ở Mỹ vào năm 2003. Musk đã nhìn thấy một tương lai khác cho các loại xe, và Tesla giới thiệu dòng xe Roadster chạy hoàn toàn bằng điện vào năm 2008. Bốn năm sau, Model S thực dụng hơn được giới thiệu và doanh số Tesla bắt đầu tăng cao.

Tuy nhiên, là một công ty mới tham gia vào ngành công nghiệp ô tô, Tesla đã phải đối mặt với một số thách thức. Khâu sản xuất và phân phối trong ngành này cực kỳ

tốn kém, và Tesla đã phải phát triển khả năng sản xuất hiệu quả số lượng lớn ô tô. Tesla cũng phải thành lập các đại lý bán xe của mình, mặc dù họ cũng quyết định bán xe trực tuyến, tận dụng sự thoải mái của người tiêu dùng hiểu biết về công nghệ với việc mua sắm trực tuyến. Có lẽ thách thức lớn nhất của Tesla là thuyết phục người tiêu dùng tin tưởng vào công nghệ mới của ô tô chạy hoàn toàn bằng điện. Lo lắng về phạm vi hoạt động của ô tô điện đã trở thành một thuật ngữ thực tế, mô tả nỗi sợ hãi của mọi người rằng ắc quy ô tô của họ sẽ cạn trước khi họ đến được đích. Để ứng phó với tình trạng này, Tesla đã phát triển một mạng lưới các trạm sạc rộng khắp để người tiêu dùng có thể tự tin rằng họ có thể sạc ô tô của mình một cách thuận tiện.

Elon Musk là bậc thầy trong việc huy động tiền để tài trợ cho những nỗ lực của Tesla nhằm gia nhập thành công ngành sản xuất ô tô chính thống; cho đến nay, sự gia nhập của Tesla đã tiêu tốn hàng tỷ USD. Tesla cũng đã tận dụng các ưu đãi về thuế để phát triển các trạm sạc và bán ô tô của mình, bởi vì khách hàng của Tesla nhận được các khoản tín dụng thuế khi mua ô tô của họ. Tuy nhiên, ô tô Tesla không hề rẻ và điều đó đã hạn chế khả năng tiêu thụ của chúng. Hầu hết người Mỹ không thể mua được Model S hoặc Model X gần đây với giá cao (lên đến 100.000 USD và vượt quá con số này).

Vào năm 2017, Tesla đã ra mắt Model 3, được thiết kế để thay đổi ngành công nghiệp ô tô bằng cách trở thành mẫu xe giá cả phải chăng đầu tiên trên thị trường đại chúng. Công ty bắt đầu nhận "đặt trước" mẫu này vào năm 2016, hứa hẹn rằng sản phẩm sẽ đến tay người tiêu dùng với mức giá 35.000 USD. Đến giữa năm 2017, danh sách đặt chỗ đã lên tới nửa triệu khách hàng, tạo ra một vấn đề mới cho Tesla. Làm thế nào mà công ty có thể sản xuất được nhiều xe như vậy khi mức sản xuất của cả năm 2016 là dưới 84.000 chiếc?



Hình 8.13 Tesla 3 Dòng xe Tesla Model 3. (Nguồn: Brian Doyle/flickr/ CC BY 2.0)

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Những yếu tố PESTEL nào đã hỗ trợ cho thành công của Tesla? Những yếu tố nào đã đặt ra thách thức?
2. Vị trí chiến lược của Tesla đã thay đổi như thế nào kể từ khi công ty được thành lập vào năm 2003?

3. Bạn mong đợi kiểu phản ứng nào từ các đối thủ của Tesla trong ngành sản xuất ô tô đối với sự phổ biến của Model 3?

Nguồn: Trang web của công ty Tesla: <https://www.tesla.com/> và trang quan hệ nhà đầu tư: <http://ir.tesla.com/>; Edmunds, “Top 10 xe bán chạy nhất năm 2003.” <https://www.edmunds.com/car-reviews/top-10/top-10-best-sale-vehicles-in-2003.html> (cập nhật ngày 12 tháng 5 năm 2009); Bill Vlasic, “Trong thời điểm quan trọng, Tesla ra mắt mẫu sedan dành cho thị trường đại chúng đầu tiên của mình.” New York Times, ngày 29 tháng 7 năm 2017, <https://www.nytimes.com/2017/07/29/business/tesla-model-3-elon-musk.html?ref=business>.

QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC: ĐẠT ĐƯỢC VÀ DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH

Hình 9.1 (Nguồn: Steve Pisano/ flickr/CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Quy trình quản lý chiến lược là gì?
2. Sự khác biệt giữa tầm nhìn và sứ mệnh của một công ty là gì?
3. Vì sao phân tích chiến lược lại quan trọng đối với việc xác định chiến lược?
4. Mục tiêu chiến lược, các cấp chiến lược, và một chiến lược trọng yếu là gì? Chúng có liên quan với nhau như thế nào?
5. Làm thế nào và vì sao những nhà quản lý lại lập kế hoạch? Tại sao các mục tiêu lại quan trọng trong quá trình lập kế hoạch?
6. Làm thế nào và vì sao các nhà quản lý đánh giá hiệu quả của những kế hoạch chiến lược?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Chieh Huang, Boxed

Là một doanh nhân khởi nghiệp thành đạt, Chieh Huang biết cách phát hiện cơ hội kinh doanh. Dự án kinh doanh mạo hiểm hiện tại của anh ấy, Boxed, chuyên giao các sản phẩm thuộc loại cửa hàng bán lẻ giá sỉ trực tiếp đến nhà khách hàng. Công ty đã tăng trưởng từ 8 triệu USD doanh thu lên hơn 100 triệu USD chỉ trong ba năm. Huang đã đạt được thành công này như thế nào? Anh ấy bắt đầu theo kiểu “về cơ bản là cố gắng giải quyết một vấn đề mà bản thân tôi gặp phải. Tôi lớn lên ở vùng ngoại ô, cứ cuối tuần lại đi đến cửa hàng bán lẻ giá sỉ Price Club, sau đó tôi lên thành phố và không còn sở hữu xe ô tô nữa. Tôi cứ phải chịu tình trạng mua đồ

dùng bị đội giá sao?"¹ Huang nghĩ rằng những người thuộc thế hệ thiên niên kỷ khác cũng có thể ở trong tình trạng tương tự và đã phát triển một công ty để cung cấp các mặt hàng số lượng lớn như khăn giấy và thanh ngũ cốc dinh dưỡng với giá tương đương giá của cửa hàng bán lẻ giá sỉ cho những người thuộc thế hệ thiên niên kỷ muốn mua sắm một cách tiện lợi dựa trên ứng dụng.



Hình 9.2 Chieh Huang

Chieh Huang, nhà sáng lập và Giám đốc điều hành của Boxed. (Nguồn: Boxed.com/CC BY 2.0)

Huang, một doanh nhân dày dặn kinh nghiệm khởi nghiệp, chia sẻ: "Là người đã từng khởi nghiệp nhiều lần, bạn không chỉ đơn thuần giải quyết một vấn đề, bạn còn tìm kiếm những thay đổi đang diễn ra trên thế giới trở thành xu hướng phù hợp để giúp doanh nghiệp phát triển theo cấp số nhân". Phân tích môi trường có thể cho thấy một cơ hội, nhưng lập kế hoạch chiến lược mới là điều khiến doanh nghiệp phát triển. Huang đã quản lý sự tăng trưởng bằng cách thu nạp các nguồn lực cần thiết để phục vụ nhiều khách hàng hơn. Với tư cách là Giám đốc điều hành của Boxed, Huang đã quyên góp tiền để xây dựng các trung tâm phân phối, thuê nhân viên, phát triển các sản phẩm nhãn hiệu riêng nhằm cung cấp cho khách hàng mức giá thấp, và mở rộng mối quan hệ với nhà cung cấp.

Chiến lược tại Boxed là gì? Huang đã thảo luận về vị trí của công ty trong một cuộc phỏng vấn trên CNBC. Ông thừa nhận rằng môi trường bán hàng ngày nay tập trung vào "giá trị, sự tiện lợi, và thương hiệu".³ Huang đã làm việc chăm chỉ để phát triển thương hiệu Boxed, quảng bá doanh nghiệp trên CNN, MSNBC, và Today Show. Thương hiệu Boxed cũng được nâng cao nhờ các báo cáo về những lợi ích mà Huang cung cấp cho nhân viên. Giám đốc điều hành trả học phí Đại học cho con cái của nhân viên và thậm chí trả tiền cho đám cưới của nhân viên. Đối với thế hệ thiên niên kỷ, những giá trị mà một công ty mang lại đã trở thành một phần giá trị của chính công ty đó, và nếu giá cả và sự tiện lợi mà Boxed cung cấp cũng tương đương với các đối thủ khác thì những giá trị mà Boxed mang lại có thể là tài sản tốt nhất của họ trong việc thu hút khách hàng. Video YouTube này là một câu chuyện của CNBC về Boxed qua cuộc phỏng vấn với Huang.

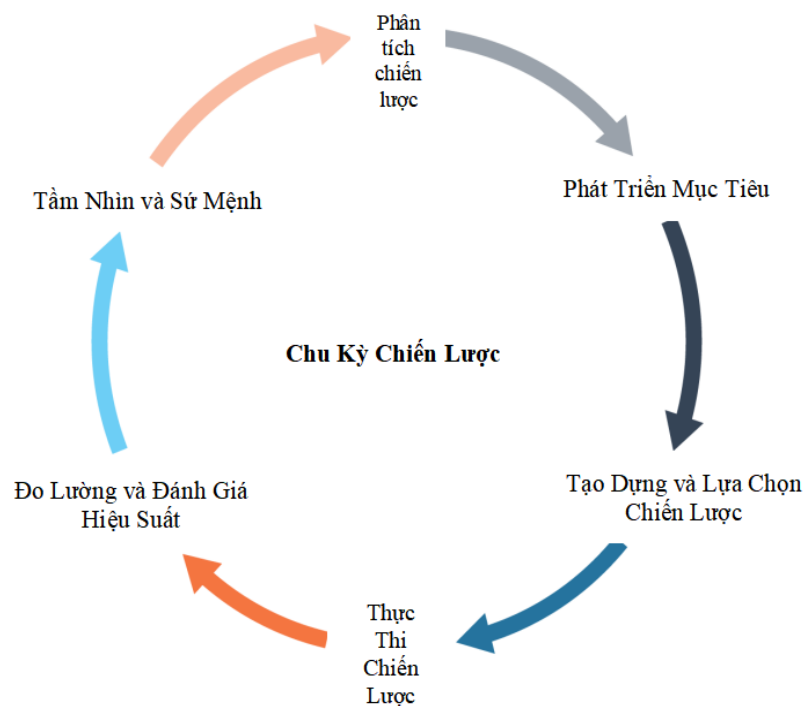
<https://www.youtube.com/watch?v=3ANAE1vLAIw>

9.1. Quản lý chiến lược

Quy trình quản lý chiến lược là gì?

Trong chương trước, chúng ta tập trung vào phân tích và tìm hiểu môi trường cạnh tranh của một công ty. Trong chương này, chúng ta sẽ thấy cách phân tích chiến lược thông tin được thực hiện như thế nào. **Quá trình quản lý chiến lược** là một tập hợp các hoạt động mà những nhà quản lý công ty thực hiện nhằm cố gắng đưa công ty của họ vào vị trí tốt nhất có thể để cạnh tranh thành công trên thị trường. Quản lý chiến lược được tạo thành từ một số hoạt động riêng biệt, được trình bày trong **Hình 9.3**. Chương này sẽ trình bày chi tiết về vai trò của mỗi hoạt động trong việc phát triển và duy trì một vị thế cạnh tranh thành công.

Trong khi **Hình 9.3** trình bày quản lý chiến lược như một quá trình có trật tự. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý hàng đầu giải quyết đồng thời tất cả các bước; họ tham gia vào việc Phân tích môi trường để cập nhật quan điểm phân tích của họ về công ty, họ đang thực hiện các chiến lược đã xây dựng trong quá khứ, họ đang hình thành các chiến lược để thực hiện trong tương lai, v.v. Mặc dù rất hữu ích khi thảo luận về quy trình quản lý chiến lược theo cách thức từng bước một, nhưng điều quan trọng là phải chỉ ra rằng chu kỳ xảy ra sao cho mọi thứ được thực hiện cùng một lúc.



Hình 9.3 Chu kỳ chiến lược

Kiểm tra kiến thức

1. Những hoạt động nào tạo nên quá trình quản lý chiến lược?

9.2. Tầm nhìn và sứ mệnh công ty

Sự khác biệt giữa tầm nhìn của một công ty và sứ mệnh của công ty đó là gì?

Bước đầu tiên trong quá trình phát triển một vị trí chiến lược thành công phải là một phần trong quá trình thành lập công ty. Khi những doanh nhân khởi nghiệp quyết định khởi sự một công việc kinh doanh, họ thường có một lý do để khởi tạo nó, một lý do trả lời cho câu hỏi "Lợi điểm trọng yếu của công việc kinh doanh này là gì?" Ngay cả khi một doanh nhân khởi nghiệp ban đầu nghĩ đến việc khởi sự kinh doanh để trở thành ông chủ của chính họ, họ cũng phải có ý tưởng về những gì mà công việc kinh doanh của họ sẽ hoạt động. Nhìn chung, những doanh nhân khởi nghiệp khởi nghiệp vì nhiều lý do. **Tuyên bố về tầm nhìn** là sự thể hiện những gì các nhà sáng lập doanh nghiệp muốn doanh nghiệp đó đạt được. Tuyên bố về tầm nhìn thường rất rộng, và nó thậm chí không cần phải đề cập đến một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể. Tuyên bố về tầm nhìn không mô tả chiến lược mà một công ty sẽ sử dụng để thực hiện theo tầm nhìn của mình - nó chỉ đơn giản là một hoặc hai câu giải thích rõ lý do vì sao doanh nghiệp tồn tại.

Trong khi tuyên bố về tầm nhìn của một công ty là một tuyên bố chung về các giá trị của công ty đó, thì **tuyên bố sứ mệnh** của một công ty cụ thể hơn. Tuyên bố sứ mệnh cụ thể hóa lý do tồn tại được nêu trong tầm nhìn, bằng cách mô tả khái quát phương thức doanh nghiệp sẽ thực hiện để biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Tuyên bố sứ mệnh chính xác vẫn không phải là một chiến lược, nhưng nó tập trung vào việc mô tả các sản phẩm mà công ty có kế hoạch cung cấp hoặc các thị trường mục tiêu mà công ty dự định phục vụ.

Hình 9.4 đưa ra các ví dụ cho tuyên bố về tầm nhìn và tuyên bố sứ mệnh của hai Công ty Walt Disney và Ikea. Lưu ý rằng trong cả hai trường hợp, tuyên bố về tầm nhìn rất rộng và không phải là thứ mà một công ty có thể sử dụng như một chiến lược, vì đơn giản là không có đủ thông tin để thể hiện loại hình kinh doanh của chúng có thể là loại hình gì. Mặt khác, những tuyên bố sứ mệnh mô tả các sản phẩm và dịch vụ mà mỗi công ty có kế hoạch cung cấp và khách hàng mà mỗi công ty có kế hoạch phục vụ để thực hiện tầm nhìn của chúng.

Tầm nhìn → Sứ mệnh		
	Rộng: <i>Tại sao doanh nghiệp của chúng ta tồn tại?</i>	Tập trung: <i>Làm thế nào chúng ta đạt được tầm nhìn của mình?</i>
Disney	"Làm cho mọi người hạnh phúc."	"Sứ mệnh của Công ty Walt Disney là trở thành một trong những nhà sản xuất và cung cấp giải trí và thông tin hàng đầu thế giới. Sử dụng danh mục thương hiệu của chúng ta để phân biệt nội dung, dịch vụ, và sản phẩm tiêu dùng của chúng ta, chúng ta tìm cách phát triển những trải nghiệm giải trí và các sản phẩm liên quan đến giải trí sáng tạo nhất, đổi mới nhất, và có lợi nhuận nhất trên thế giới."

Ikea	“Tạo ra một cuộc sống tốt hơn mỗi ngày cho nhiều người.”	“Chúng ta sẽ cung cấp một loạt các sản phẩm trang trí nội thất gia đình được thiết kế hoàn chỉnh, tiện dụng với mức giá thấp đến mức nhiều người có thể sẽ có khả năng mua được chúng”.

Hình 9.4 Tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh

Một điều thú vị cần lưu ý đối với các tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh là nhiều công ty thường nhầm lẫn chúng khi gọi một tuyên bố có nội dung quá rộng là sứ mệnh của họ. Ví dụ, Microsoft bảo rằng sứ mệnh của mình là “giúp mọi người trên khắp thế giới nhận ra toàn bộ tiềm năng của họ”. Theo như mô tả ở bên trên, đây sẽ là một tuyên bố về tầm nhìn hợp lý. Tuy nhiên, tuyên bố về tầm nhìn chính thức của Microsoft là “trao quyền cho mọi người thông qua phần mềm tuyệt vời mọi lúc, mọi nơi, và trên mọi thiết bị”. Mặc dù tuyên bố thứ hai cũng khá rộng, nhưng nó nói lên làm thế nào Microsoft muốn đạt được tuyên bố đầu tiên, điều này khiến tuyên bố thứ hai trở thành một tuyên bố sứ mệnh tốt hơn là tuyên bố về tầm nhìn.

Vì sao các tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh lại quan trọng đối với chiến lược phát triển lợi thế cạnh tranh của một công ty? Nói một cách đơn giản, bạn không thể lập kế hoạch hay chiến lược trừ khi bạn biết mình muốn đạt được điều gì. Các tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh kết hợp với nhau là những nền tảng đầu tiên trong việc xác định lý do vì sao một công ty tồn tại và trong việc phát triển kế hoạch để hoàn thành những gì công ty muốn đạt được.

Kiểm tra kiến thức

1. Tuyên bố sứ mệnh giải thích điều gì về một công ty mà tuyên bố về tầm nhìn thì không?
2. Điểm giống và khác nhau giữa tầm nhìn và sứ mệnh là gì?

9.3. Vai trò của phân tích chiến lược trong việc xây dựng chiến lược

Vì sao phân tích chiến lược lại quan trọng đối với việc xây dựng chiến lược?

Ở chương trước, bạn đã đọc về các cấp phân tích khác nhau mà một nhà quản lý thực hiện để hiểu được môi trường cạnh tranh của công ty họ. **Phân tích chiến lược** về môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (thế giới, đối thủ cạnh tranh) và môi trường bên trong (năng lực và nguồn lực của công ty) cho các nhà quản lý một bức tranh rõ ràng về những gì họ phải làm và những gì cần giải quyết khi phát triển kế hoạch cho sự thành công của công ty. Phân tích xuất hiện sớm trong quy trình chiến lược vì thông tin mà nhà quản lý nhận được từ /bản phân tích sẽ thông báo cho bước ra quyết định theo sau đó. Thông tin quá quan trọng đến mức mà những doanh nhân khởi nghiệp đang viết kế hoạch kinh doanh (trước cả khi việc kinh doanh thực sự tồn tại) phải thực hiện phân tích này để hiểu liệu ý tưởng kinh doanh của họ có khả thi hay không và để hiểu cách định vị việc kinh doanh của họ so với các đối

thủ cạnh tranh hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng nhằm tối đa hóa lợi thế thành công của họ. **Hình 9.5** chỉ nêu ra một số câu hỏi mà các công cụ phân tích chiến lược có thể giúp trả lời.

PESTEL	05 lực lượng của mô hình Porter	Tài nguyên và nguồn lực
- Những cơ hội thuộc về công nghệ nào tồn tại cho doanh nghiệp của tôi? - Các xu hướng văn hóa xã hội nào mang lại cơ hội cho doanh nghiệp của tôi? - Có luật hoặc quy định nào ảnh hưởng đến những gì tôi có thể bán hoặc cách tôi có thể tạo ra sản phẩm của mình không?	- Những công ty khác trong ngành đang cạnh tranh dựa trên giá cả hay dựa trên sự khác biệt? - Các công ty mới có tham gia vào thị trường này không? - Người mua có các lựa chọn thay thế hấp dẫn so với những gì tôi mang lại không? - Các nhà cung có sẵn nguồn cung cấp hàng hóa mà tôi cần không?	- Chúng ta có bất kỳ nguồn lực hoặc năng lực đặc biệt nào mà đối thủ cạnh tranh của chúng ta không có không? - Chúng ta có cần bất kỳ nguồn lực hoặc khả năng nào để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trong ngành không?

Hình 9.5 Một số câu hỏi mà bản phân tích chiến lược nên trả lời

Để làm ví dụ về việc làm thế nào các công cụ chiến lược giúp đưa ra thông tin cho các quyết định, hãy nhìn lại sứ mệnh và tầm nhìn của Walt Disney trong **Hình 9.4**. Tưởng tượng nếu bạn là ông Walt Disney của thời hiện tại và bạn muốn thành lập một công ty với tầm nhìn làm cho mọi người hạnh phúc trong thế kỷ 21. Bạn sẽ lên kế hoạch cung cấp những sản phẩm hoặc dịch vụ nào? Một phân tích PESTEL sẽ cho bạn biết rằng công nghệ là một phần quan trọng của ngành giải trí và các xu hướng văn hóa xã hội bao gồm việc mọi người có sự ưa chuộng hơn đối với hình thức giải trí theo yêu cầu, nhằm thuận tiện và tương thích với lịch trình bận rộn của họ. Tuyên bố sứ mệnh của Disney đủ rộng về các sản phẩm và dịch vụ bao gồm đa dạng các chọn lựa mà họ cung cấp (họ cũng đang suy nghĩ về tương lai!), Nhưng nếu bạn thành lập công ty này ngay hôm nay, bạn sẽ bắt đầu từ đâu? Bạn sẽ làm phim cho rạp chiếu bóng hay phát triển một giải pháp cung cấp hình thức giải trí video trực tuyến? Bạn sẽ tạo ra trò chơi trên máy chơi game cầm tay hay trò chơi trên ứng dụng điện thoại? Đối thủ của bạn sẽ là ai, và họ cung cấp những gì? Làm thế nào bạn có thể cung cấp một cái gì đó tốt hơn hoặc rẻ hơn?

Các nhà quản lý tìm hiểu về những điều kiện mà công việc kinh doanh của họ sẽ phải vận hành bằng cách thực hiện phân tích chiến lược, và việc hiểu các điều kiện đó là cần thiết để phát triển những kế hoạch và hành động dẫn đến thành công.

Kiểm tra kiến thức

1. Nhà quản lý sẽ sử dụng những công cụ phân tích chiến lược nào từ chương trước khi hoạch định chiến lược cho một doanh nghiệp đang tồn tại? Những công cụ nào sẽ hữu ích nhất cho một doanh nghiệp khởi nghiệp?

9.4. Mục tiêu chiến lược và cấp chiến lược

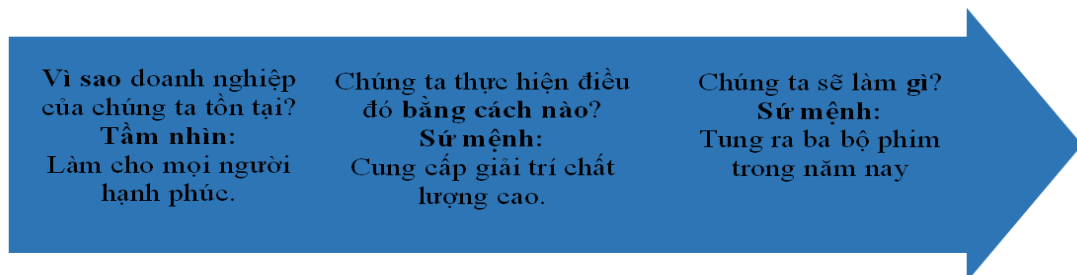
Mục tiêu chiến lược, cấp chiến lược, và Chiến lược chủ đạo là gì? Chúng có liên quan với nhau như thế nào?

Khi đã hoàn thành phân tích chiến lược, bước tiếp theo trong quy trình chiến lược là thiết lập các mục tiêu chiến lược. Tại thời điểm này, nhà quản lý đã quyết định lý do công ty tồn tại và làm thế nào công ty sẽ cố gắng hoàn thành sứ mệnh của mình. Phân tích chiến lược cung cấp thông tin về sở thích của khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cũng như các nguồn lực và năng lực của công ty. Bây giờ là lúc bắt đầu lập kế hoạch để đạt được thành công.

Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược là những mục tiêu lớn đối với công ty: chúng mô tả những gì công ty sẽ làm để cố gắng hoàn thành sứ mệnh của mình. Các mục tiêu chiến lược thường là một số loại mục tiêu hiệu suất - ví dụ, để tung ra một sản phẩm mới, tăng lợi nhuận, hoặc tăng trưởng thị phần cho sản phẩm của công ty.

Hình 9.6 cho thấy những gì có thể là một số mục tiêu chiến lược của Disney. Để làm cho mọi người hạnh phúc (tầm nhìn của Disney), Disney tập trung vào giải trí (sứ mệnh của công ty). Các giám đốc điều hành cấp cao sau đó quyết định mỗi năm công ty sẽ cung cấp những sản phẩm giải trí nào. Bởi vì Disney là một tập đoàn lớn (sẽ nói thêm về điều đó trong thời gian ngắn), công ty có sẵn nhiều nguồn lực khác nhau để tạo ra các sản phẩm giải trí cung cấp cho khách hàng. Ví dụ, họ có thể quyết định phát hành ba bộ phim trong năm nay, cũng như xây dựng một công viên giải trí mới và tạo ra năm chương trình mới cho mạng truyền hình của mình. Trên thực tế, các mục tiêu chiến lược ở Disney phức tạp hơn nhiều, bởi vì một số lựa chọn trong số những mục tiêu này liên quan đến các nỗ lực dài hạn (họ không thể xây dựng một công viên chủ đề trong một năm).



Hình 9.6 Một lộ trình chiến lược khả thi từ tầm nhìn đến mục tiêu đối với Disney

Cấp chiến lược

Khi một công ty đã đặt ra những mục tiêu của mình, thì công ty đó phải chuyển sang câu hỏi làm thế nào để đạt được những mục tiêu đó. **Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh** là mô hình mà một công ty sử dụng để tổ chức các hoạt động của mình, và chiến lược đó được phát triển bởi các nhà quản lý hàng đầu của công ty. Những ví dụ về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chiến lược dẫn đầu về chi phí và chiến lược dẫn đầu về khác biệt hóa. Các chiến lược này được theo đuổi bởi những doanh nghiệp với một sản phẩm duy nhất hoặc một loạt các sản phẩm.

Ví dụ, hãy tưởng tượng rằng bạn sở hữu một cửa hàng cà phê. Bạn không phải là Starbucks - bạn là một cửa hàng địa phương trong khu phố của mình và bạn tự điều hành cửa hàng đó. Bạn có nhân viên, nhưng bạn là nhà quản lý, chủ sở hữu, và người ra quyết định toàn diện. Trong khi phát triển các tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh của mình, bạn đã đưa ra một số quyết định cơ bản về cách cửa hàng của bạn sẽ hoạt động. Ví dụ: bạn đã chọn hình thức cung cấp cà phê nhanh chóng, giá rẻ (chiến lược dẫn đầu về chi phí) hoặc trải nghiệm cà phê trọn gói (chiến lược dẫn đầu về sự khác biệt). Quyết định đó ảnh hưởng đến việc liệu bạn có chọn nhà cung cấp cao cấp hay nhà cung cấp với chính sách giảm giá hay không, cách trang trí cửa hàng của bạn và số lượng nhân viên bạn có mang lại sự chú ý (dịch vụ) cho khách hàng của mình. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hướng dẫn một công ty cách họ tiếp cận các hoạt động trong chuỗi giá trị. Ví dụ, các quy trình vận hành sẽ tập trung vào hiệu quả đối với công ty dẫn đầu về chi phí và tập trung vào việc gia tăng giá trị đối với công ty dẫn đầu về sự khác biệt.

Khi bạn phát triển những mục tiêu chiến lược cho cửa hàng của mình, bạn sẽ quyết định xem liệu bạn có muốn cố gắng thu hút thêm khách hàng (tăng trưởng), duy trì hoạt động kinh doanh ở mức hiện tại, hay thu nhỏ doanh nghiệp (có thể bạn cảm thấy mình không có đủ thời gian để ở cạnh gia đình của mình). Ví dụ: nếu bạn quyết định rằng mục tiêu của mình là tăng trưởng, bạn nên đặt mục tiêu cụ thể là tăng doanh thu lên 10%. Khi bạn đặt mục tiêu cụ thể như thế, bạn có thể đưa ra một cách chính xác những hành động cấp kinh doanh mà bạn sẽ cần thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đó.

Ngay cả khi một doanh nghiệp lớn hơn nhiều so với một cửa hàng cà phê địa phương, những mục tiêu chiến lược mà các công ty lớn hơn này theo đuổi không có sự khác biệt đáng kể về khái niệm. Các công ty lớn như Nike hay Apple, có nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau, phát triển chiến lược ở nhiều cấp. Mỗi đơn vị kinh doanh riêng lẻ (ví dụ Nike Basketball) sẽ có một nhà quản lý quyết định mục tiêu cho đơn vị đó, giống như trong ví dụ về quán cà phê. Tuy nhiên, toàn bộ công ty sẽ có một giám đốc điều hành (nhà quản lý cao nhất của công ty), người phát triển chiến lược cho toàn bộ công ty. Chiến lược cấp công ty là cấp độ chiến lược bao trùm nhất, liên quan đến các quyết định về tăng trưởng, duy trì ổn định hay thu hẹp quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Ở cấp này, những hoạt động chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, chẳng hạn như chiến dịch quảng cáo nhằm thu hút khách hàng mới cho một dòng sản phẩm, sẽ không đủ để có tác động đáng kể đến toàn bộ công ty.

Giám đốc điều hành (CEO) của công ty về cơ bản quản lý một nhóm doanh nghiệp (trừ khi công ty hoạt động như một đơn vị kinh doanh riêng lẻ) và phát triển các chiến lược để tạo ra thành công cho toàn bộ nhóm. Hãy coi nhóm doanh nghiệp như một

danh mục đầu tư: những nhà đầu tư cố gắng có một loạt các khoản đầu tư để phân tán rủi ro và tối đa hóa hiệu suất của danh mục đầu tư tổng thể. Vào bất kỳ ngày nào, một khoản đầu tư không hoạt động hiệu quả nên được bù đắp bằng một khoản đầu tư đang hoạt động hiệu quả. Chiến lược cấp công ty cố gắng đạt được điều tương tự, và các CEO phải cân nhắc ưu và nhược điểm của từng đơn vị kinh doanh và làm thế nào nó đóng góp vào sự thành công của toàn bộ công ty. Ví dụ, một công ty có những đơn vị kinh doanh hoạt động hiệu quả vào mùa đông (khu nghỉ dưỡng trượt tuyết) sẽ cố gắng có các đơn vị kinh doanh mà sẽ hoạt động vào mùa hè (bể bơi) để giảm rủi ro có các thời kỳ doanh thu xuống thấp. Một công cụ mà những nhà chiến lược doanh nghiệp sử dụng để hiểu mỗi công việc kinh doanh của họ đóng góp như thế nào cho toàn công ty là **Ma trận BCG**, được minh họa trong [Hình 9.7](#).



Hình 9.7 Ma trận BCG

Ma trận BCG cung cấp cho các nhà quản lý một bức tranh nhanh chóng về đơn vị kinh doanh nào đang hoạt động tốt và đơn vị nào không. Công cụ này có các khuyến nghị cho những doanh nghiệp trong mỗi góc phần tư - ví dụ, một công việc kinh doanh trong góc phần tư gần hình chú chó nên được bán hoặc đóng cửa. Những công việc kinh doanh được xem là gà đẻ trứng vàng ở góc phần tư được gần hình chú bò cung cấp thu nhập cho công ty, và các công việc kinh doanh ở góc phần tư được gần hình ngôi sao cung cấp sự tăng trưởng. Một Giám đốc điều hành luôn cố gắng cân bằng nhóm các đơn vị kinh doanh trên khắp các góc phần tư để tối đa hóa hiệu suất tổng thể của công ty. Lưu ý rằng Ma trận BCG không áp dụng cho các công ty mà chỉ hoạt động gói gọn trong một đơn vị kinh doanh.

Để đạt được quy mô tăng trưởng cần thiết nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của công ty, một CEO phải tìm cách phát triển các đơn vị kinh doanh hoàn toàn mới hoặc tiếp cận những thị trường hoàn toàn mới. Ví dụ: để Walmart tăng doanh thu năm 2017 lên 5%, họ sẽ cần thêm 25 tỷ USD doanh thu mới. Đó là khoản doanh thu nhiều hơn so với việc mở một số cửa hàng mới có thể tạo ra. Các CEO có một số cách để tăng trưởng những công ty của họ, như trong [Bảng 9.1](#).

	Chiến lược chủ đạo	Mục tiêu chiến lược	Hành động tiềm năng
Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	Tăng trưởng	Tăng doanh thu kinh doanh lên 25%	• Giới thiệu một sản phẩm mới. • Mở rộng đến một vị trí mới.
Chiến lược cấp công ty	Tăng trưởng	Tăng doanh thu của công ty lên 10%	• Mua lại một đối thủ cạnh tranh. • Mở rộng sang một quốc gia mới. • Phát triển kinh doanh trong một ngành mới.
Chiến lược quốc tế	Tăng trưởng	Thu hút 10% thị phần tổng thể ở một quốc gia mới	• Xuất khẩu sản phẩm sang quốc gia đó. • Mua lại một công ty địa phương ở quốc gia đó để có được khách hàng của họ.

Bảng 9.1. Làm thế nào Chiến lược chủ đạo được chuyển thành mục tiêu và hành động

Lấy ví dụ về Walmart, mục tiêu tăng trưởng đồng nghĩa với việc họ phải mở rộng năng lực kinh doanh trực tuyến để tăng sức cạnh tranh với Amazon. Họ đã mua lại các công ty mới để hỗ trợ mục tiêu này, bao gồm Shoebuy, Jet, ModCloth, và Flipkart để tiếp cận khách hàng và tăng lựa chọn sản phẩm trực tuyến của họ, cũng như mua lại Parcel để lập nên dịch vụ giao hàng.⁶

Chiến lược quốc tế tương tự như chiến lược cấp công ty vì nó gắn liền với các hành động quy mô lớn liên quan đến việc thâm nhập vào một thị trường địa lý hoàn toàn mới. Đối với những công ty hoạt động trên phạm vi quốc tế, các câu hỏi chiến lược tập trung vào việc làm thế nào để thâm nhập và cạnh tranh thành công ở thị trường nước ngoài. Chiến lược quốc tế có thể kết hợp với chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hoặc cấp công ty vì chiến lược tăng trưởng ở cả hai quy mô đều có thể liên quan đến việc thâm nhập thị trường mới nhằm tiếp cận khách hàng mới.

Chiến lược chủ đạo

Ở cả ba cấp, các công ty chọn một **Chiến lược chủ đạo** để trả lời cho câu hỏi đầu tiên mà họ nên tự hỏi: công ty muốn tăng trưởng, cố gắng để ổn định, hay giữ vị trí phòng thủ trên thị trường? Thông thường, việc lựa chọn một Chiến lược chủ đạo dựa trên những điều kiện trong môi trường kinh doanh, bởi vì các công ty nhìn chung muốn tăng trưởng trừ khi có điều gì đó (như suy thoái) gây khó khăn cho mong muốn đó. Lưu ý rằng một Chiến lược chủ đạo và một chiến lược cấp công ty có thể trùng lặp với nhau đáng kể.

- **Chiến lược tăng trưởng** liên quan đến việc phát triển các kế hoạch nhằm tăng quy mô của công ty về mặt doanh thu, thị phần, hoặc phạm vi tiếp cận địa lý (thường là sự kết hợp của các kế hoạch này, vì chúng có thể trùng lặp nhau đáng kể). Walmart đang thực hiện chiến lược tăng trưởng với các thương vụ

mua lại đã được thảo luận trong phần chiến lược cấp công ty.

- **Chiến lược ổn định** là chiến lược để một công ty duy trì thu nhập, thị phần, hoặc phạm vi địa lý hiện tại của mình. Một công ty thường cố gắng duy trì một vị thế ổn định khi sự lựa chọn giải pháp cần phải là mất đi vị thế ở một trong những yếu tố vừa nêu, chẳng hạn vì khả năng cạnh tranh hoặc vì các yếu tố kinh tế. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, những công ty đại chúng hiếm khi chỉ nhằm vào mục đích duy trì hiện trạng, bởi vì các cổ đông và thị trường chứng khoán chi thường cho sự tăng trưởng của công ty.
- Các công ty theo đuổi **chiến lược phòng thủ** khi đối mặt với những thách thức. Ví dụ, một công ty đang gặp khó khăn có thể quyết định thu nhỏ hoạt động của mình để giảm chi phí nhằm mục đích tồn tại. Một công ty đang đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ mới xuất hiện có thể phải suy nghĩ lại toàn diện về việc cung cấp sản phẩm hoặc định giá sản phẩm của mình để không bị mất quá nhiều thị phần vào tay đối thủ mới. Một sự đổi mới công nghệ có thể làm cho sản phẩm của công ty trở nên lỗi thời (hoặc ít nhất là kém hấp dẫn hơn), buộc công ty đó phải làm việc để bắt kịp công nghệ mới. Ford đã đưa ra quyết định phòng thủ khi mới đây hãng đã quyết định ngừng bán xe sedan tại Hoa Kỳ vì doanh số bán hàng chậm hơn so với xe tải và xe SUV.

Đưa vào vận hành một Chiến lược chủ đạo

Một công ty đưa vào vận hành lựa chọn Chiến lược chủ đạo của mình khác nhau ở mỗi cấp chiến lược (cấp kinh doanh, cấp công ty, cấp quốc tế). Ở cấp kinh doanh, chiến lược tăng trưởng có nghĩa là nhà quản lý sẽ phải phát triển những cách thức để phát triển doanh nghiệp bằng cách phát triển các sản phẩm mới, hoặc mở rộng cơ sở khách hàng cho các sản phẩm hiện có ở trong nước hoặc nước ngoài. Việc mở rộng một công ty có thể có nhiều hình thức hơn. Giám đốc điều hành có thể phát triển những doanh nghiệp mới, mở rộng sang các quốc gia mới, mua lại hoặc hợp nhất với những đối thủ cạnh tranh, hoặc trực tiếp thực hiện các hoạt động đã thuê ngoài trước đây. Việc mở rộng ra thị trường quốc tế có thể được thực hiện bằng cách xuất khẩu hàng hóa sang một quốc gia khác, hoặc mua lại một công ty tương tự ở một quốc gia khác để thiết lập sự hiện diện của công ty tại quốc gia đó. Trong cả ba trường hợp này, Chiến lược chủ đạo sẽ là tăng trưởng, và các mục tiêu chiến lược có thể được thể hiện bằng tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận, tăng thị phần, hoặc thậm chí là tăng giá cổ phiếu. [Bảng 9.1](#) trình bày cách sử dụng một Chiến lược chủ đạo để phát triển những hành động cụ thể của công ty.

Kiểm tra kiến thức

1. Sự khác biệt giữa mục tiêu chiến lược và chiến lược là gì?
2. Mô tả ba cấp chiến lược và những gì một nhà quản lý phát triển chiến lược ở mỗi cấp có liên quan đến.
3. Chiến lược chủ đạo là gì, và nó liên quan như thế nào đến các mục tiêu chiến lược và ba cấp của chiến lược?
4. Ba Chiến lược chủ đạo là gì, và vì sao các công ty lại theo đuổi từng chiến lược đó?

9.5. Lập kế hoạch hành động của công ty để thực thi chiến lược

Các nhà quản lý lập kế hoạch như thế nào và vì sao họ lại lập kế hoạch? Tại sao các mục tiêu lại quan trọng trong quá trình lập kế hoạch?

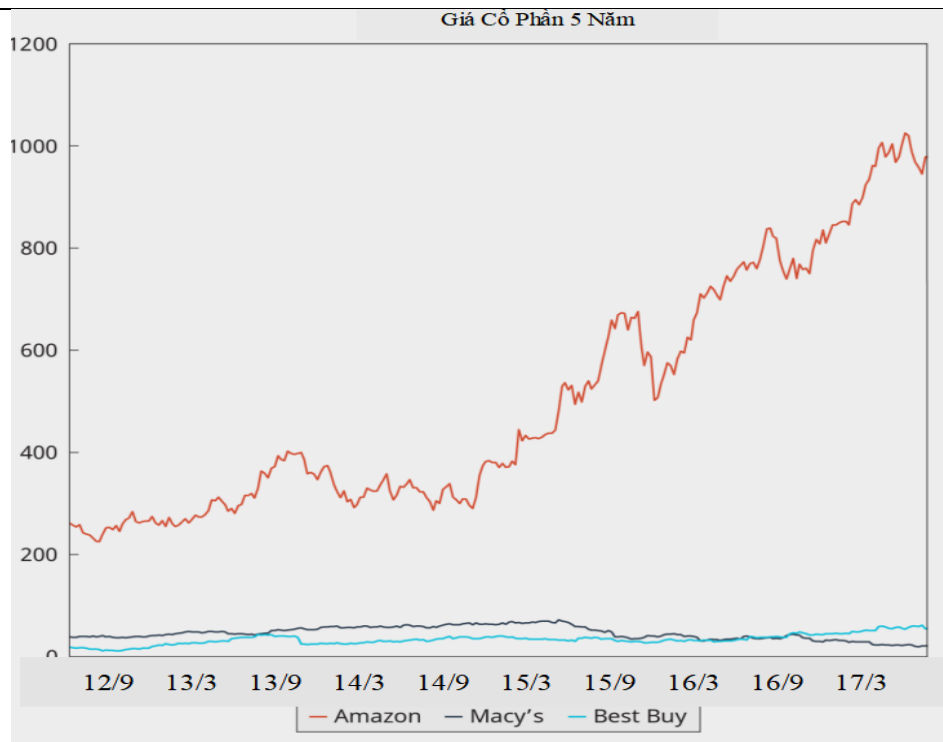
Khi những nhà quản lý tạo ra chiến lược, họ đang lập kế hoạch về cách thức công ty của họ sẽ cạnh tranh trên thị trường và những hành động mà công ty sẽ phải thực hiện để cạnh tranh. **Kế hoạch** là một quyết định triển khai hành động đặc thù nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể. Một kế hoạch bao gồm các quyết định về thời điểm và cách thức thực hiện các hành động và những nguồn lực nào sẽ được yêu cầu để hoàn thành các hành động. Bởi vì lập kế hoạch là một trong những chức năng cơ bản của quản lý, một nhà quản lý giỏi phải có kỹ năng thiết lập mục tiêu hoàn chỉnh, kiến thức chuyên môn về các nhiệm vụ cần thiết để đạt được mục tiêu, kỹ năng quản lý thời gian, và các kỹ năng tổ chức cần thiết để sắp xếp những nguồn lực của công ty luôn sẵn sàng hoàn thành các nhiệm vụ được lên kế hoạch. Lập kế hoạch là sự kết hợp của việc quyết định những gì cần phải làm, tìm ra cách thực hiện, phân công vai trò cho mọi người và cung cấp cho họ các nguồn lực để hoàn thành nhiệm vụ của họ, và giám sát công việc để đảm bảo công việc được thực hiện một cách chính xác và kịp thời.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Công nghệ và đổi mới sáng tạo : amazon đặt các nhà bán lẻ ngoại tuyến vào thế phòng thủ

Amazon.com đã trở thành nơi mà mọi người đều mua hàng từ đó. Mặc dù công ty không phải lúc nào cũng như vậy. Năm 1995, Jeff Bezos thành lập Amazon trong ga ra của nhà mình với tư cách là một công ty bán sách trực tuyến. Tuy nhiên, ngay cả vào thời điểm đó, ông ấy còn có một sứ mệnh lớn hơn: ông ấy muốn Amazon trở thành "một cửa hàng bán tất cả mọi thứ." Trong vòng hơn hai thập kỷ, Bezos đã đạt được tầm nhìn của mình bằng cách phát triển Amazon theo mọi cách có thể. Amazon tiếp cận khắp các biên giới quốc tế, với 14 trang web dành riêng cho từng quốc gia, và đã mở rộng các dịch vụ sản phẩm để bao gồm hầu hết mọi thứ mà người mua có thể tìm kiếm trên web. Họ đã phát triển các sản phẩm của riêng mình, như máy đọc sách Kindle và nền tảng quản lý nhà kỹ thuật số Echo/Alexa, và bây giờ, với việc mua lại các cửa hàng tạp hóa Whole Foods, Amazon vận hành những cửa hàng thực tế theo kiểu "truyền thống". Amazon sử dụng kiến thức chuyên môn mà họ đã phát triển để phục vụ các nhà bán lẻ trực tuyến khác bằng cách làm chủ những cửa hàng của họ và cũng bằng cách cung cấp các dịch vụ công nghệ khác.

Mô hình kinh doanh trực tuyến của Amazon đã thay đổi cách mọi người mua sắm, điều này đã tác động đến ngành bán lẻ. Những trung tâm thương mại và cửa hàng truyền thống đã phải vật lộn để theo kịp với giá cả, sự lựa chọn, và sự tiện lợi của Amazon. **Hình 9.8** cho thấy phản ứng của thị trường chứng khoán đối với các cuộc cạnh tranh của ngành bán lẻ: giá cổ phiếu của Amazon đã tăng vọt ngay cả khi cổ phiếu của các cửa hàng như Macy's và Best Buy mất giá.



Hình 9.8 So sánh giá cổ phiếu: Amazon, Best Buy và Macy's

Các nhà bán lẻ truyền thống đã điều chỉnh chiến lược và mục tiêu của họ như thế nào để đáp ứng với việc thay đổi thói quen mua sắm của khách hàng? Những nhà bán lẻ quần áo như Macy's đã phải áp dụng chiến lược phòng thủ bằng cách giảm giá, giảm số lượng địa điểm, và mở rộng năng lực bán hàng trực tuyến của chính họ. Các cửa hàng lớn như Best Buy, trong nỗ lực duy trì hoạt động kinh doanh của mình, đã phản đối “phương thức phòng trưng bày sản phẩm”, phương thức áp dụng khi khách hàng ghé thăm một cửa hàng vật lý truyền thống để xem trực tiếp một sản phẩm và sau đó về nhà đặt hàng trực tuyến. Để cạnh tranh với phương thức này, các đại siêu thị cung cấp cho khách hàng dịch vụ lắp đặt và giá cả tương đương với các nhà bán lẻ trực tuyến.

Sự chuyển đổi của ngành bán lẻ đã làm ảnh hưởng đến một số cửa hàng giống như Macy's, với việc giá cổ phiếu của họ đã giảm xuống khi họ thu hẹp hoạt động để cố gắng tồn tại. Mặt khác, Best Buy đang cố gắng thích ứng bằng cách chọn các hành động phòng thủ mà sẽ duy trì hoạt động của họ. Best Buy đã có một số thành công trong việc tìm ra cách thu hút người mua trong thời đại bán lẻ trực tuyến và các nhà đầu tư thị trường đã chấp thuận hành động của họ, thể hiện qua việc tăng giá cổ phiếu của Best Buy. Liệu những nhà bán lẻ này có tồn tại lâu dài không? Khó mà nói trước được. Macy's và JCPenney đã thông báo rằng họ đang đóng cửa các cửa hàng, và Sears gần đây đã nộp đơn xin phá sản. Các nhà phân tích đã dự đoán cái chết của Best Buy trong nhiều năm và vẫn cho rằng về lâu dài, những cửa hàng bán lẻ ngoại tuyến sẽ phải trở thành các nhà cung cấp dịch vụ để tạo sự khác biệt cho chính họ so với những nhà bán lẻ sản phẩm như Amazon. Ví dụ, vào năm 2002, Best Buy đã mua lại Geek Squad, một công ty sửa chữa máy tính, để cung cấp dịch vụ sửa chữa máy tính tại nhà.

Nguồn:

- Hartmans, Avery (2017). “15 sự thật thú vị có thể bạn chưa biết về

Amazon.” *Người trong cuộc kinh doanh* . <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-history-facts-2017-4/#amazon-wasnt-the-companys-origen-name-1>. Truy cập ngày 4 tháng 9 năm 2017; Amazon.com (2017). <https://www.amazon.com/p/feature/rzekmvyjojcp6uc> ;

- Radial (2016). “Chiến lược đa kênh mua hàng tốt nhất: Mô hình cho các nhà bán lẻ truyền thống khác?” Radial.com. <https://www.radial.com/insights/best-buy-omnichannel-strategy-model-other-brick-and-mortar-retailers>. Truy cập ngày 4 tháng 9 năm 2017;
- Garfield, Leanna (2017). “17 bức ảnh cho thấy sự thăng trầm nhanh chóng của Macy's, JCPenney và Sears.” *Thương nhân trong cuộc*. <http://www.businessinsider.com/departement-store-sears-macys-jcpenney-closures-history-2017-8>. Truy cập ngày 4 tháng 9 năm 2017;
- Isidore, Chris (2018). “Sears, Cửa hàng đã thay đổi nước Mỹ, tuyên bố phá sản.” *Kinh doanh CNN* . <https://www.cnn.com/2018/10/15/business/sears-bankruptcy/index.html> . ngày 15 tháng 10 năm 2018;
- Kline, Daniel B. (2016). “Đây là lý do tại sao ngay cả sản phẩm mua tốt nhất cũng không thể cạnh tranh được.” Kể ngốc Motley. <https://www.fool.com/investing/general/2016/01/23/heres-why-even-a-well-run-best-buy-cant-compete.aspx>. Truy cập ngày 4 tháng 9 năm 2017;
- Cái nhìn sâu sắc, Clayton Christensen và (2007). “Cơn sốt sáp nhập lớn.” *Forbes*. https://www.forbes.com/2007/08/31/christensen-megamergers-att-pf-guru_in_cc_0904christensen_inl.html#4f3a915a7f69. Truy cập ngày 14 tháng 10 năm 2018.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Những lực lượng PESTEL nào (xem [Chương 8](#)) đã góp phần vào sự chuyển đổi của ngành bán lẻ?
2. Amazon đã tham gia vào lĩnh vực kinh doanh cửa hàng ngoại tuyến với việc mua lại Whole Foods. Bạn nghĩ đây là một động thái tích cực hay một động thái tiêu cực đối với Amazon? Tại sao?
3. Bạn nghĩ một cửa hàng như Macy's có thể thực hiện những hành động chiến lược nào để tồn tại trong ngành bán lẻ hiện nay?



Hình 9.9 Chiến lược quyết liệt của Amazon đã buộc các nhà bán lẻ như Macy's phải đóng cửa một số cửa hàng hoạt động kém hiệu quả của họ, như cửa hàng này tại trung tâm thành phố Miami. (Nguồn: Phillip Pessar/Flickr/ CC BY 2.0)

Thiết lập mục tiêu

Để kiểm tra quá trình lập kế hoạch, chúng ta cần bắt đầu bằng việc hiểu công tác lập kế hoạch nhằm mục đích gì. **Mục tiêu** là thứ mà bạn đang cố gắng hoàn thành và bất kỳ công ty nào cũng sẽ có nhiều đầu mục trong danh sách những điều cần đạt được của mình. Hãy xem xét tình huống của một cửa hàng Walmart ở một khu vực có nhiều sinh viên Đại học. Khi đến thời điểm sinh viên quay lại trường vào mùa thu, cửa hàng cần chuẩn bị sẵn sàng với tất cả các sản phẩm mà những sinh viên cần khi chuyển đến. Nhà quản lý cửa hàng Walmart sẽ lên kế hoạch trước hàng tháng và sử dụng thông tin học hỏi được từ đợt bán hàng năm trước để quyết định những sản phẩm nào cần đặt và số lượng sản phẩm bao nhiêu, cũng như thời điểm có thêm nhân viên trong cửa hàng để kiểm tra một cách hiệu quả số lượng người mua sắm tăng lên. Lưu ý rằng vì Walmart là một công ty toàn cầu, nên các mục tiêu có thể sẽ được quy định từ cấp cao hơn, và trách nhiệm của nhà quản lý cửa hàng sẽ là phản ứng chiến lược chức năng.

Các kế hoạch của nhà quản lý sẽ tính đến thời gian đặt hàng sản phẩm để đảm bảo rằng tủ lạnh mini và tấm ga giường đôi cỡ XL vận chuyển đến nơi, và có thể được dự trữ trong cửa hàng kịp thời gian tựu trường. Chuẩn bị cho mùa tựu trường có thể liên quan đến việc giảm giá các mặt hàng khác để giúp chúng được bán hết và nhường chỗ cho tất cả những chiếc tủ lạnh mini kể trên, đồng thời thuê và đào tạo thêm nhân viên để có đủ cộng sự giúp đỡ cho sinh viên và phụ huynh. Mục tiêu cuối cùng của nhà quản lý là phải có một mùa bán hàng tựu trường thành công, nhưng đạt được mục tiêu đó sẽ liên quan đến việc hoàn thành các nhiệm vụ như đưa ra quyết định lựa chọn sản phẩm, đáp ứng thời hạn đặt hàng, và đặt ra các mục tiêu trung gian để tuyển dụng và đào tạo thêm nhân viên.

Thiết lập mục tiêu hoàn chỉnh: Mô hình SMART

Những mục tiêu hoàn chỉnh có một vài đặc điểm chung và Hình 9.10 trình bày một mô hình để tạo ra các mục tiêu hoàn chỉnh.

Cụ thể	Mục tiêu nên cụ thể và dễ hiểu.
Có thể đo lường	Mục tiêu có thể đo lường được để bạn có thể biết liệu mình có đạt được mục tiêu đó hay không.
Có thể đạt được	Mục tiêu có thể đạt được và hợp lý, không phải là bất khả thi.
Phù hợp	Mục tiêu phải phù hợp với mục tiêu tổng thể của bạn và giúp bạn tiến tới mục tiêu đó.
Có thời hạn	Mục tiêu phải có thời hạn để người thực hiện có cảm giác cấp bách phải hoàn thành nó.

Hình 9.10 Mục tiêu SMART

Mô hình SMART có thể được áp dụng cho các mục tiêu kinh doanh hoặc mục tiêu cá nhân. Một mục tiêu hoàn chỉnh phải là mục tiêu cụ thể (**S**pecific), có thể đo lường được (**M**easurable), có thể đạt được (**A**chievable), phù hợp (**R**elevant), và xác định được thời gian (**T**ime-bound).

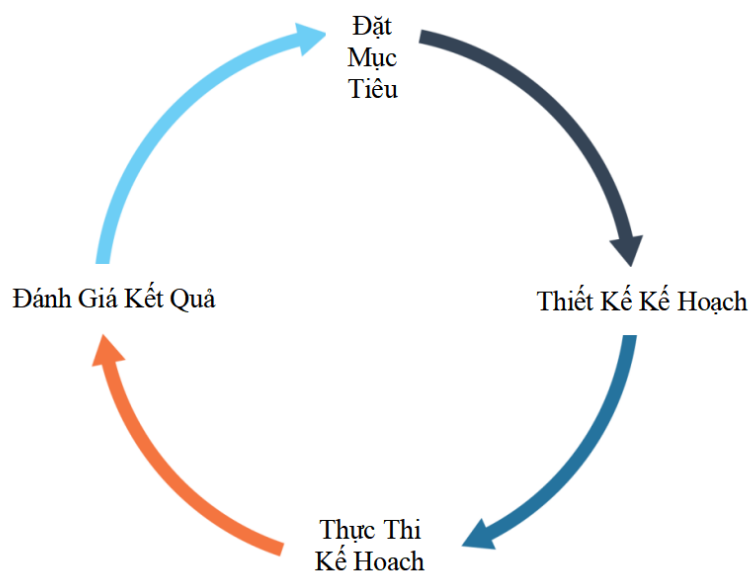
Nếu nói rằng bạn muốn học tập tốt trong khóa học này. Bạn cần biến điều đó thành một mục tiêu cụ thể, bởi vì "học tập tốt" là hơi mơ hồ. Làm cho mục tiêu *cụ thể* hơn bằng cách nêu rõ mục tiêu của bạn là đạt điểm A trong khóa học này. mục tiêu này *có thể đo lường được* không? À, có: điểm số là ví dụ điển hình về các thước đo hiệu suất. mục tiêu của bạn *có thể đạt được* không? Đó là điều bạn phải suy nghĩ về bản thân: Bạn có thường đạt điểm cao không? Bạn có thể dành thời gian để nghiên cứu tài liệu khóa học không? Mục tiêu đó *có liên quan* đến việc đạt được mục tiêu lớn hơn như tốt nghiệp với điểm trung bình chung loại giỏi không? Nếu vậy, đạt điểm A trong lớp này sẽ góp phần vào mục tiêu lớn hơn đó. Bạn sẽ có *thời gian* để hoàn thành mục tiêu của mình chứ? Các mục tiêu ở cấp khóa học vốn có thời hạn vì lớp học kết thúc vào một ngày nhất định. Do đó, có khả năng rằng đạt điểm A trong khóa học này là một mục tiêu SMART toàn phần. Tuy nhiên, để đạt được điều đó, bạn phải đặt ra một số mục tiêu ngắn hạn - ví dụ: bạn nên đặt mục tiêu SMART để đạt điểm A trong kỳ thi tiếp theo.

Quá trình lập kế hoạch

Hình 9.11 minh họa cho chu trình lập kế hoạch. Nó trông rất giống với chu kỳ chiến lược được trình bày trong Hình 9.3 vì chúng có nhiều điểm chung. Trên thực tế, quá trình lập kế hoạch là một phần không thể thiếu của chu kỳ chiến lược, vì việc phát

triển mục tiêu, tạo chiến lược, và thực hiện các hoạt động của toàn công ty đều đòi hỏi phải lập kế hoạch sâu rộng.

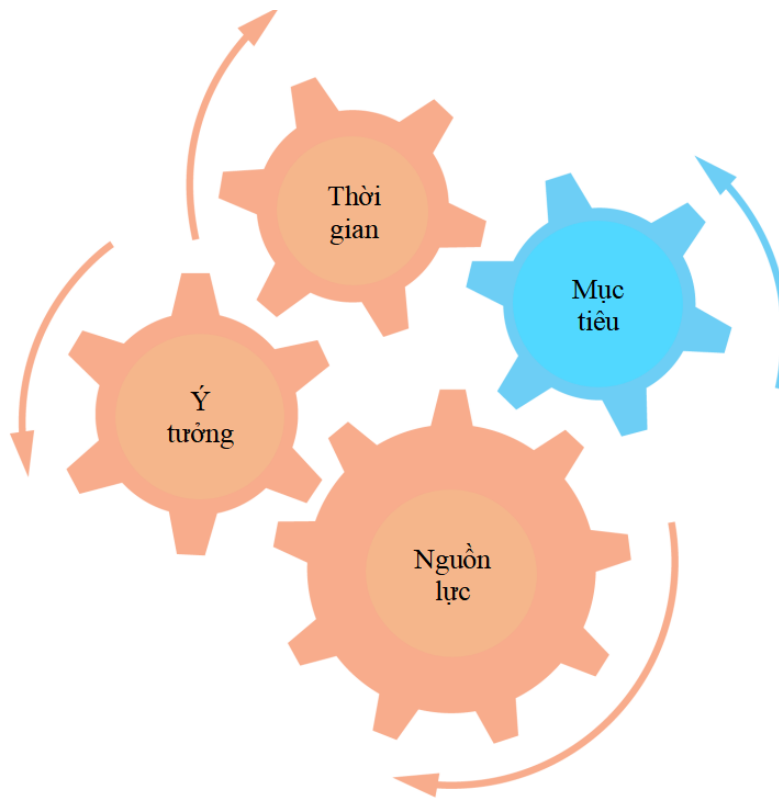
Bước đầu tiên trong lập kế hoạch là đặt mục tiêu phải được hoàn thành. Việc đảm bảo rằng mục tiêu bám theo tất cả các tiêu chí SMART sẽ giúp quá trình lập kế hoạch dễ dàng hơn và có nhiều khả năng thành công hơn, vì vậy hãy nhớ dành một chút thời gian để phát triển một mục tiêu hoàn chỉnh.



Hình 9.11 Chu trình lập kế hoạch

Khi bạn đã xác định được mục tiêu của mình, bước tiếp theo là thiết kế kế hoạch. “Thiết kế kế hoạch” liên quan đến một số hoạt động riêng biệt, vì vậy chúng ta hãy chia nhỏ bước này thành những gì cần diễn ra. Hãy coi việc lập kế hoạch như một bài tập giải quyết vấn đề. Kế hoạch là tập hợp các hành động được phát triển để hoàn thành một mục tiêu, và *lập kế hoạch* về cơ bản là tìm ra những hành động đó nên là những hành động gì. Mục tiêu là điểm cuối cùng và kế hoạch trả lời cho câu hỏi “Làm thế nào để chúng ta đạt được điều đó?”

Khi thiết kế một kế hoạch, nhà quản lý có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được mục tiêu. Họ có thể nhờ một nhóm nhân viên động não để đưa ra ý tưởng. Tuy nhiên, không phải tất cả các ý tưởng tiềm năng đều khả thi. Một phần nhiệm vụ của nhà quản lý trong việc thiết kế một kế hoạch là phối hợp những ý tưởng khác nhau với các nguồn lực và năng lực của công ty và những hạn chế về thời gian của công ty (xem [Hình 9.12](#)). Khi nào mục tiêu cần được hoàn thành? Công ty cần những nguồn lực nào khác để hoàn thành dự án?



Hình 9.12 Lập kế hoạch đòi hỏi sự phối hợp

Thiết kế kế hoạch trở thành một bài toán đố trong việc tìm ra cách tốt nhất để đạt được mục tiêu với các nguồn lực mà công ty có hoặc có thể có được một cách hợp lý trong thời gian được cho sẵn. Không có quy luật nào cho bước này, và cách tốt nhất để học cách lập kế hoạch là luyện tập. May mắn thay, bạn có thể đã có một khối lượng thực hành khá tốt, bởi vì bạn đã lên kế hoạch theo hình thức này hay hình thức khác trong một thời gian dài. Bạn đã lên kế hoạch cho thời gian học tập, luyện tập nhóm, sự kiện câu lạc bộ, và thậm chí lên kế hoạch cho cả bữa ăn. Lập kế hoạch chiến lược sử dụng các kỹ năng tương tự trong bối cảnh mới. Lập kế hoạch ra mắt sản phẩm nghe có vẻ phức tạp, nhưng lập kế hoạch cho đám cưới cũng như vậy. Quy mô và phạm vi của những việc mà nhà quản lý phải phối hợp để đạt được các mục tiêu của công ty có thể lớn hơn những gì bạn đã từng làm, nhưng những kỹ năng cụ thể có thể không mới chút nào.

Ví dụ, hãy xem thử thách mà Tesla hiện đang phải đối mặt.

Tesla đã phát triển một chiếc xe dành cho thị trường đại chúng, và có khoảng nửa triệu khách hàng đang chờ mua một chiếc. Cho đến nay, Tesla đã trở thành một nhà sản xuất ô tô có thương hiệu, sản xuất số lượng nhỏ những chiếc ô tô mà họ có thể bán được với giá cao. Tuy nhiên, mẫu ô tô Model 3 đã được định hình riêng biệt là chiếc xe có giá cả phải chăng mà hầu như ai cũng có thể mua được. Thương hiệu và danh tiếng mà Tesla đã xây dựng với những chiếc xe cao cấp của mình đã tạo ra rất nhiều sự nhiệt tình và nhu cầu đối với mẫu xe mới này. Vậy nên Elon Musk, CEO của Tesla, đang có kế hoạch sản xuất ô tô với số lượng lớn hơn và nhanh hơn bao giờ hết.

Mục tiêu của Tesla là gì? Sản xuất ô tô với tốc độ 500.000 chiếc mỗi năm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đây có phải là một mục tiêu SMART không? Các nhà phân tích trên khắp thế giới đang tranh cãi về điều này (liệu nó có thể đạt được không?), Nhưng đó là mục tiêu mà Tesla đang tập trung vào, vì vậy Musk phải thiết kế một kế hoạch để đạt được mục tiêu đó. Tesla cần những nguồn lực nào để đạt được mức sản xuất này? Họ đã phát triển một chiếc ô tô để sản xuất vì họ biết rằng họ sẽ muốn chế tạo ra nó với số lượng lớn. Song, họ cần các cơ sở sản xuất, các bộ phận, và nhân viên sản xuất. Để có được những tài nguyên này, họ cần tiền. Elon Musk là một nhà gây quỹ ngoạn mục, nhưng Tesla cần hàng tỷ USD để phát triển khả năng sản xuất ở quy mô này. Vì vậy, trong khi Tesla xây dựng nhà máy lớn nhất thế giới ở Nevada, được gọi là Gigafactory, Musk vẫn tiếp tục gây quỹ.

Các bộ phận của ô tô (cụ thể là ắc quy) cũng là một vấn đề đối với Model 3, và Musk đã xây dựng nhà máy khổng lồ của mình một phần là để sản xuất hàng trăm nghìn bộ ắc quy cần thiết nhằm cung cấp năng lượng cho Model 3. Việc lập kế hoạch của Tesla bao gồm nhiều hoạt động có tương quan với nhau; và việc tìm ra các hoạt động là gì, những nguồn lực Tesla cần để thực hiện các hoạt động, và làm thế nào để có được những nguồn lực mà họ cần nhưng chưa có là những thách thức mà Elon Musk đang phải đối mặt. Tesla là một công ty hấp dẫn về nhiều mặt. Đã có những câu hỏi nghiêm túc được đặt ra về khả năng sản xuất đủ ô tô của họ so với nhu cầu thị trường, và việc kiểm tra các bài nhận định gần đây hơn được mọi người khuyến khích công ty này nên làm.

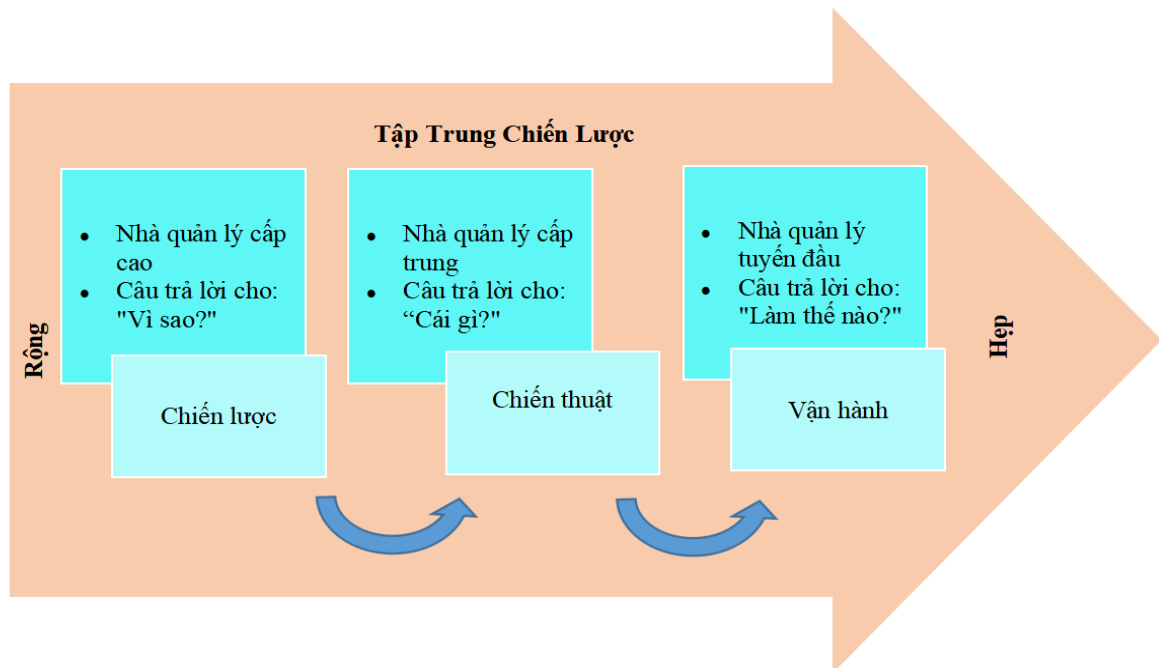
Thực thi kế hoạch cho các cấp khác nhau đối với hoạt động công ty và thời hạn

Việc phát triển các kế hoạch diễn ra đồng thời ở nhiều cấp trong bất kỳ công ty nào. Các kế hoạch, như trong ví dụ ở khóa học trước của chúng ta, thường yêu cầu những bước khác nhau để đạt được mục tiêu quy mô lớn. Nếu một công ty quyết định chọn tăng trưởng làm Chiến lược chủ đạo, thì hành động ở mọi cấp hoạt động của công ty phải đóng góp vào sự tăng trưởng của công ty, và những nhà quản lý ở tất cả những cấp đó phải xây dựng các kế hoạch để bộ phận của họ sẽ làm việc nhằm thực thi chiến lược tăng trưởng. Một Chiến lược chủ đạo bao trùm khắp công ty, ngày càng trở nên cụ thể hơn, cho đến khi các nhân viên tuyến đầu sẽ thực hiện những nhiệm vụ cụ thể hỗ trợ cho Chiến lược chủ đạo.

Thời gian là một yếu tố quan trọng cần cân nhắc khi những nhà quản lý hàng đầu phát triển những mục tiêu của công ty và các kế hoạch để đạt được chúng. Nhìn chung, các công ty có hai khoảng thời gian mà họ lập kế hoạch: ngắn hạn và dài hạn. **Kế hoạch chiến lược ngắn hạn** là kế hoạch có thể hoàn thành trong một năm hoặc sớm hơn. Một **kế hoạch chiến lược dài hạn** được phát triển khi không thể hoàn thành một mục tiêu trong vòng chưa đầy một năm. Các công ty nhìn chung có cả hai quy mô kế hoạch tại bất kỳ thời điểm nào: ví dụ: kế hoạch ngắn hạn có thể được sử dụng cho mục tiêu doanh số hàng quý, nhưng một công ty có thể có mục tiêu dài hạn trong việc thiết lập các công tác vận hành ở một quốc gia khác hoặc xây dựng một cơ sở mới. Gigafactory của Tesla và trụ sở mới của Apple tại Apple Park ở Cupertino, California, đều là những dự án nhiều năm, trị giá hàng tỷ USD, vì vậy sẽ được xem là những ví dụ điển hình cho các kế hoạch dài hạn. Trong trường hợp của Tesla, Gigafactory ban đầu được lên kế hoạch từ nhiều năm trước khi công ty biết rằng họ muốn sản xuất hàng loạt ô tô với quy mô cần thiết cho Model 3.⁷

Các cấp quy mô lập kế hoạch

Một khía cạnh khác ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch chiến lược là quy mô. Chúng ta đã từng xem qua một vài khái niệm về lập kế hoạch quy mô lớn, chẳng hạn như chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và Chiến lược chủ đạo. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch hàng ngày mà các nhà quản lý thực hiện để triển khai các bước hướng tới những mục tiêu lớn hơn kể trên là chìa khóa để đạt được thành công. **Hình 9.13** cho thấy các cấp lập kế hoạch điển hình đang diễn ra trong một công ty tại bất kỳ thời điểm nào.



Hình 9.13 Các cấp lập kế hoạch chiến lược

Lưu ý rằng, nếu bạn so sánh **Hình 9.13** với **Hình 9.6**, thì câu hỏi “cái gì” và “như thế nào” được chuyển đổi. Sự chuyển đổi là một chuyển đổi về quy mô. Tầm nhìn và sứ mệnh đều được hình thành ở quy mô rộng nhất, và vì vậy, ngay cả câu hỏi “làm thế nào” của sứ mệnh cũng là một ý tưởng quy mô lớn. Ngược lại, khi các nhà quản lý đang lập kế hoạch, câu hỏi “làm thế nào” của việc lập kế hoạch vận hành sẽ đưa ra những hành động chính xác và các bước cần tuân theo để đạt được một mục tiêu cụ thể.

Chúng ta hãy xem xét từng cấp một. **Lập kế hoạch chiến lược** là những gì chúng ta đã thảo luận cho đến nay. Đó là việc lập kế hoạch cấp cao do các giám đốc điều hành công ty thực hiện nhằm thiết lập định hướng chung của công ty. Các Chiến lược chủ đạo là một phần của lập kế hoạch chiến lược, cũng như các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chẳng hạn như chiến lược dẫn đầu về chi phí. Lập kế hoạch chiến lược kết nối các hành động của công ty trở lại với các tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh của công ty đó (trả lời cho câu hỏi “vì sao công ty này tồn tại”).

Lập kế hoạch chiến thuật là quá trình lập kế hoạch cấp trung bao gồm những ý tưởng chung về những gì công ty nên làm để theo đuổi sứ mệnh của mình. Đây là kiểu lập kế hoạch do các nhà quản lý bộ phận thực hiện. Ví dụ, các nhà quản lý bộ phận của Walmart thực hiện những chiến lược tăng trưởng và chiến lược dẫn đầu về chi phí của công ty bằng việc tìm cách để công ty phát triển và tiếp tục khả năng

đưa ra mức giá thấp cho khách hàng. Họ có thể quyết định vị trí nào đặt các trung tâm phân phối để tối đa hóa hiệu quả dự trữ tại cửa hàng, nhà sản xuất hàng hóa nào mà họ có thể mua hàng tồn kho với giá rẻ, và nơi nào xây dựng các cửa hàng mới để thu hút nhiều khách hàng hơn.

Lập kế hoạch vận hành đưa ra các hoạt động tuyến đầu mà mỗi nhân viên trong công ty sẽ thực hiện để thúc đẩy các kế hoạch chiến thuật. Một giám đốc nhà hàng McDonald's phát triển những kế hoạch vận hành, nhưng bạn có thể nhận thấy chúng nhiều hơn là lịch trình của nhân viên hoặc kế hoạch khuyến mại. Kế hoạch vận hành là các hoạt động hàng ngày cần thiết để công ty hoạt động, bao gồm đặt hàng tồn kho hoặc nguồn cung cấp, lên lịch làm việc cho người lao động và xác định nhiệm vụ công việc của họ, đồng thời phát triển các mục tiêu bán hàng và khuyến mãi để giúp đạt được những mục tiêu đó. Ở McDonald's, cũng như ở các công ty khác mà theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí, việc sắp xếp cho đủ nhân viên làm việc tại nhà hàng vào những thời điểm cụ thể nhằm giữ cho cửa hàng hoạt động trơn tru mà không phải lên lịch làm việc nhiều hơn mức cần thiết (và làm phát sinh chi phí lao động dư thừa) là một nhiệm vụ quan trọng đối với nhà quản lý, và thực hiện thành công nhiệm vụ đó là cách nhà quản lý đóng góp vào chiến lược dẫn đầu về chi phí lớn hơn của công ty.

Thực thi các chiến lược đã được lập kế hoạch

Thực thi các chiến lược đã được lập kế hoạch đề cập đến việc thực hiện một chiến lược bằng cách giao nhiệm vụ cho mọi người thực hiện để hoàn thành những mục tiêu chiến lược của công ty. Mặc dù nhà quản lý có thể nói về việc “thực thi chiến lược khác biệt hóa”, nhưng việc thực thi chiến lược thực sự diễn ra không chỉ ở phần cuối của hệ thống phân cấp chiến lược mà còn ở hệ thống phân cấp tổ chức, trong các hành động của nhân viên vận hành những người mà thực hiện các nhiệm vụ đã được lên kế hoạch để tăng thêm giá trị cho sản phẩm của công ty. Các nhiệm vụ đó bao gồm nghiên cứu và phát triển để bổ sung những tính năng độc đáo, giám sát quá trình sản xuất để đảm bảo sản phẩm của công ty đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cao, và marketing sản phẩm để làm tăng giá trị thương hiệu trong mắt người tiêu dùng.

Kiểm tra kiến thức

1. Ba cấp lập kế hoạch là gì, và những loại kế hoạch nào mà các nhà quản lý phát triển ở mỗi cấp?
2. Tại sao việc triển khai chiến lược thường được thực hiện ở cấp hoạt động?

9.6. Đo lường và đánh giá hiệu suất chiến lược

Làm thế nào và vì sao những nhà quản lý đánh giá hiệu quả của các kế hoạch chiến lược?

Bước cuối cùng trong chu kỳ chiến lược ở **Hình 9.3** là đo lường và đánh giá hiệu suất. Chữ “M” (viết tắt của từ Measurable, nghĩa là “có thể đo lường được”) trong các mục tiêu SMART cũng là một tiêu chí về khả năng đo lường của mục tiêu. Các

hành động của công ty cần được đo lường để những nhà quản lý có thể hiểu được liệu các kế hoạch chiến lược của công ty có hiệu quả hay không. Bất kỳ hành động nào trong kế hoạch phải được thiết kế để những người thực hiện hành động và nhà quản lý đang giám sát nhân viên có thể hiểu được liệu hành động đó có hoàn thành những gì nó được thiết kế hay không. Bạn đã sống trong kiểu mô hình này cả cuộc đời mình. Đối với nhiều mục tiêu cuộc sống, các tiêu chuẩn tồn tại để đo lường thành tựu. Ví dụ, học sinh được giao các bài kiểm tra tiêu chuẩn để xem liệu chúng có đang học được những gì chúng được mong đợi hay không, và kết quả được sử dụng để đánh giá hiệu quả của giáo dục ở tất cả các cấp.

Trong các doanh nghiệp, đo lường cũng là một thực tế của cuộc sống. Các nhà đầu tư quyết định có đầu tư vào một công ty cụ thể hay không dựa trên kết quả hoạt động của công ty đó, và các công ty được tổ chức công khai phải tiết lộ tình hình hoạt động tài chính của họ để những nhà đầu tư có thể đưa ra quyết định sáng suốt. Vì vậy, hoạt động tổng thể của một doanh nghiệp thường được xác định bằng các thước đo tài chính của doanh nghiệp đó, nhưng làm thế nào để họ đảm bảo rằng hiệu quả tài chính của họ sẽ khiến các nhà đầu tư hài lòng? Chính là chiến lược. Các công ty lập kế hoạch chiến lược để thành công. Chương này đã giải thích những bước lập các kế hoạch đó, nhưng bước cuối cùng sẽ khép lại vòng tròn của chu kỳ chiến lược. Kiểm tra xem liệu thành công có đang xảy ra hay không cũng quan trọng như việc lập kế hoạch ngay từ đầu.

Đo lường hiệu suất có nhiều hình thức, từ báo cáo tài chính đến những thước đo chất lượng như tỉ lệ sai sót. Bất kỳ hoạt động nào mà một công ty có thể thực hiện đều có thể có một thước đo hiệu suất được phát triển để đánh giá mức độ thành công của hoạt động đó. [Bảng 9.2](#) liệt kê một số mục tiêu chung của công ty, và cách đánh giá các hành động để đạt được chúng. Công tác đánh giá bao gồm việc thiết lập một tiêu chuẩn về hiệu suất, đo lường kết quả của các hoạt động của doanh nghiệp, và so sánh kết quả với tiêu chuẩn. Một hình thức đánh giá cụ thể được gọi là **đối chuẩn**, một quá trình mà trong đó tiêu chuẩn về hiệu suất của công ty dựa trên hiệu suất vượt trội của một công ty khác. Ví dụ, trong ngành tiếp đãi khách, công tác vận hành của công viên giải trí Disney được sử dụng làm tiêu chuẩn cho những công ty khác kinh doanh công viên giải trí. Chẳng hạn, các công viên giải trí Universal có khả năng so sánh mức độ hài lòng của khách hàng với Disney để đánh giá xem họ có đang cung cấp trải nghiệm công viên tuyệt vời cho khách hàng hay không.

Kế hoạch chiến lược	Kế hoạch chiến thuật	Kế hoạch vận hành	Đo lường hiệu suất
Khác biệt hóa sản phẩm	Đổi mới sáng tạo	Thuê ba kỹ sư để phát triển sản phẩm mới.	Số lượng sản phẩm mới được tung ra

Khác biệt hóa sản phẩm	Tăng sự hài lòng của khách hàng	Cải thiện dịch vụ khách hàng với chương trình tuyển dụng và đào tạo cho các cộng sự dịch vụ khách hàng.	Khiếu nại của khách hàng trên mỗi 10.000 sản phẩm đã bán
Khác biệt hóa sản phẩm	Cải thiện chất lượng	Giảm sản phẩm lỗi bằng cách cải thiện độ chính xác của quy trình sản xuất.	Tỉ lệ sai sót trên mỗi 10.000 đơn vị được sản xuất

Bảng 9.2. Ba hành động khác nhau hỗ trợ chiến lược khác biệt hóa và cách đo lường kết quả

Đánh giá hiệu suất khép lại chu kỳ chiến lược vì những gì nhà quản lý làm với phản hồi mà họ nhận được trong quá trình đánh giá. Khi nhà quản lý so sánh hiệu suất với một tiêu chuẩn, họ đang quyết định xem liệu hiệu suất đó có thể chấp nhận được hay cần được cải thiện. Chu kỳ chiến lược là một quá trình mà các nhà quản lý sử dụng để đạt được lợi thế trên thị trường, và giai đoạn đo lường và đánh giá cho các nhà quản lý biết liệu lợi thế có đang đạt được hay không. Nếu hiệu suất của công ty đạt hoặc vượt mục tiêu, thì nhà quản lý sẽ báo cáo thành công cho nhà quản lý cấp trung và cấp cao hơn. Giám đốc điều hành của công ty có thể phát triển những mục tiêu tham vọng hơn dựa trên thành công đó, và chu kỳ chiến lược bắt đầu lại. Nếu việc thực hiện không đạt được các mục tiêu, nhà quản lý vận hành phải phát triển các hành động mới để cố gắng đạt được các mục tiêu hoặc báo cáo với những nhà quản lý cấp cao hơn rằng các mục tiêu đó không thể đạt được. Trong trường hợp này, một vòng lặp kế hoạch vận hành mới sẽ lại bắt đầu, hoặc các nhà quản lý cấp trên kiểm tra kế hoạch chiến lược của họ để xem liệu họ có cần điều chỉnh hay không.

Quy trình chiến lược luôn luôn theo chu kỳ. Phản hồi về hiệu suất trở thành một phần của phân tích chiến lược về năng lực và nguồn lực của công ty, và ban lãnh đạo công ty sử dụng thông tin để giúp phát triển các chiến lược tốt hơn nhằm đạt được thành công của công ty.

Kiểm tra kiến thức

1. Vì sao đánh giá hiệu suất lại quan trọng trong lập kế hoạch chiến lược?
2. Làm thế nào quá trình lập kế hoạch chiến lược thông tin cho chính nó?



Các thuật ngữ chính

Ma trận BCG

một công cụ được sử dụng để đánh giá các đơn vị kinh doanh khác nhau trong một tập đoàn.

Đối chuẩn

một kỹ thuật đánh giá hiệu quả hoạt động trong đó tiêu chuẩn về hoạt động của một công ty dựa trên hoạt động vượt trội của công ty khác.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

cách thức mà các công ty sản xuất một sản phẩm tổ chức các hoạt động của họ để thành công trước các đối thủ; ở cấp này, bao gồm dẫn đầu về chi phí và dẫn đầu về sự khác biệt.

Chiến lược cấp công ty

cấp chiến lược rộng nhất, liên quan đến những quyết định về việc tăng trưởng, duy trì, hoặc thu hẹp các công ty rất lớn.

Chiến lược phòng thủ

một chiến lược lớn được theo đuổi bởi các công ty đang đối mặt với những thách thức.

Mục tiêu

điều gì đó mà một công ty đang cố gắng hoàn thành; cũng có thể được gọi là mục đích.

Chiến lược tăng trưởng

một Chiến lược chủ đạo nhằm tăng quy mô của công ty về mặt doanh thu, thị phần, phạm vi tiếp cận địa lý, hoặc sự kết hợp của tất cả các thành tố này.

Thực thi

việc thực hiện chiến lược bằng cách lập kế hoạch và giao các hành động cho nhân viên triển khai nhằm hoàn thành các mục tiêu chiến lược của công ty.

Chiến lược quốc tế

cấp chiến lược liên quan đến các hành động quy mô lớn có sự kết hợp việc thâm nhập thị trường địa lý hoàn toàn mới.

Kế hoạch chiến lược dài hạn

hành động của công ty để đạt được một mục tiêu mà sẽ mất một năm hoặc lâu hơn để hoàn thành.

Tuyên bố về sứ mệnh

mô tả chung về cách thức công ty sẽ cố gắng hoàn thành tầm nhìn của công ty.

Lập kế hoạch vận hành

kế hoạch chiến lược đầu tiên bao gồm các hành động cụ thể hàng ngày và ngắn hạn mà nhân viên sẽ thực hiện để đưa công ty hoạt động.

Đo lường hiệu suất

việc đánh giá các hoạt động của công ty để xác định mức độ thành công của hoạt động đó trong việc giúp công ty đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.

Kế hoạch

quyết định triển khai một hành động đặc thù nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể, bao gồm các quyết định về việc khi nào và làm thế nào hành động đó nên được hoàn thành, và những nguồn lực nào sẽ được yêu cầu để thực hiện hành động.

Kế hoạch chiến lược ngắn hạn

hành động của công ty để đạt được mục tiêu trong khoảng thời gian từ một năm trở xuống.

Mô hình SMART

từ viết tắt của các đặc điểm của những mục tiêu hoàn chỉnh: cụ thể, có thể đo lường được, có thể đạt được, có liên quan, và có thời hạn.

Chiến lược ổn định

Chiến lược chủ đạo cho một công ty muốn duy trì thu nhập, thị phần, hoặc phạm vi địa lý hiện tại của mình.

Phân tích chiến lược

việc kiểm tra một cách có hệ thống về tình hình bên trong và bên ngoài của một công ty mà thông tin về việc ra quyết định của cấp quản lý.

Quy trình quản lý chiến lược

tập hợp các hoạt động mà những nhà quản lý công ty thực hiện nhằm cố gắng đưa công ty của họ vào vị trí tốt nhất có thể để cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mục tiêu chiến lược

các mục tiêu lớn đối với công ty: công ty sẽ làm gì để cố gắng hoàn thành sứ mệnh của mình.

Lập kế hoạch chiến lược

kết nối các hành động của công ty trở lại với tầm nhìn và tuyên bố sứ mệnh của công ty đó.

Lập kế hoạch chiến thuật

hoạch định chiến lược cấp trung bao gồm các ý tưởng rõ ràng về những gì một công ty nên làm để theo đuổi sứ mệnh của mình.

Tuyên bố về tầm nhìn

một sự diễn đạt rõ ràng đến mọi người về những gì nhà sáng lập doanh nghiệp muốn doanh nghiệp đó đạt được.



Tóm tắt kiến thức

9.1 Quản lý chiến lược

Quy trình quản lý chiến lược là gì?

Quy trình quản lý chiến lược là một tập hợp những hoạt động mà các nhà quản lý công ty thực hiện nhằm đưa công ty của họ vào vị trí tốt nhất có thể để cạnh tranh thành công trên thị trường. Quản lý chiến lược bao gồm một số hoạt động riêng biệt: phát triển tầm nhìn và sứ mệnh của công ty; phân tích chiến lược; phát triển các mục tiêu; tạo dựng, lựa chọn, và thực thi các chiến lược; và đo lường và đánh giá hiệu suất.

9.2 Tầm nhìn và sứ mệnh công ty

Sự khác biệt giữa tầm nhìn của một công ty và sứ mệnh của công ty đó là gì?

Tầm nhìn của công ty là một tuyên bố rõ ràng thể hiện lý do tồn tại của công ty và những gì công ty đó hy vọng đạt được. Tuyên bố sứ mệnh giải thích (vẫn phải rõ ràng) làm thế nào công ty dự định thực hiện tầm nhìn của mình - ví dụ, bằng cách nêu rõ những sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty sẽ cung cấp, hoặc những khách hàng mà công ty muốn phục vụ.

9.3 Vai trò của phân tích chiến lược trong việc xây dựng chiến lược

Vì sao phân tích chiến lược lại quan trọng đối với việc xác định chiến lược?

Phân tích chiến lược tạo ra thông tin mà các nhà quản lý cần để phát triển các chiến lược thích hợp cho công ty của họ. Một chiến lược hữu hiệu nên sử dụng các nguồn lực và năng lực của công ty để tạo ra một vị trí trên thị trường giúp công ty khác biệt với những đối thủ cạnh tranh, và cho phép công ty cạnh tranh thành công trong môi trường bên ngoài.

9.4 Mục tiêu chiến lược và các cấp chiến lược

Mục tiêu chiến lược, các cấp chiến lược, và một Chiến lược chủ đạo là gì? Chúng có liên quan với nhau như thế nào?

Mục tiêu chiến lược là những mục tiêu toàn cảnh đối với công ty: công ty sẽ làm gì để cố gắng hoàn thành sứ mệnh của mình. Các mục tiêu này rất rõ ràng và được phát triển dựa trên sự lựa chọn của ban lãnh đạo cao nhất trong việc áp dụng một chiến lược cạnh tranh chung và Chiến lược chủ đạo cho công ty. Ví dụ, các Chiến lược chủ đạo về dẫn đầu chi phí và cạnh tranh tăng trưởng sẽ đòi hỏi các nhà quản lý phát triển những mục tiêu để phát triển công ty theo cách thức có chi phí thấp.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh liên quan đến việc định vị một công ty hoặc đơn vị kinh doanh riêng lẻ mà tập trung vào một sản phẩm hoặc một dòng sản phẩm duy nhất. Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phổ biến nhất là chiến lược dẫn đầu về chi phí và chiến lược dẫn đầu về khác biệt hóa, cũng như chiến lược tập trung mà được kết hợp với một trong hai chiến lược còn lại (chiến lược tập trung - dẫn đầu về chi phí, chiến lược tập trung - dẫn đầu về sự khác biệt).

Chiến lược cấp công ty liên quan đến việc quản lý và chỉ đạo của các công ty kinh doanh đa ngành. Những công ty lớn này đưa ra quyết định về các doanh nghiệp và ngành nào sẽ vận hành, vì vậy họ có thể cải thiện hiệu suất tổng thể và giảm rủi ro mà họ phải đối mặt nếu tất cả hoạt động của họ chỉ tập trung vào một doanh nghiệp hoặc một ngành đơn lẻ. Các giám đốc điều hành của công ty sử dụng Ma trận BCG để đánh giá danh mục doanh nghiệp của họ và sử dụng những hành động của công ty như mua lại nhằm tạo ra những thay đổi đáng kể cho công ty.

Chiến lược quốc tế có thể được kết hợp với một trong hai chiến lược trước đó để kết hợp các khâu vận hành quốc tế vào một công việc kinh doanh hoặc công ty. Chiến lược quốc tế trả lời các câu hỏi về việc một hay nhiều quốc gia nào công ty sẽ vận hành tại đó, và làm thế nào để thành công trong các khâu vận hành ở nước ngoài.

Những Chiến lược chủ đạo phác thảo một phương pháp tiếp cận để tăng trưởng công ty. Ba Chiến lược chủ đạo là tăng trưởng, ổn định, và phòng thủ, và một công ty chọn một trong những phương pháp tiếp cận này bên cạnh sự lựa chọn của họ về các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, cấp công ty và/hoặc cấp quốc tế. Sự lựa chọn Chiến lược chủ đạo thường được quyết định bởi các điều kiện trong môi trường kinh doanh chẳng hạn như suy thoái hoặc các hoạt động của đối thủ cạnh tranh.

9.5 Lập kế hoạch hành động của công ty để thực thi chiến lược

Các nhà quản lý lập kế hoạch như thế nào và vì sao? Tại sao các mục tiêu lại quan trọng trong quá trình lập kế hoạch?

Những nhà quản lý lập kế hoạch để quyết định những hành động gì mà công ty sẽ thực hiện nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể. Lập kế hoạch bao gồm các quyết định về thời điểm và cách thức hoàn thành mục tiêu và những nguồn lực nào sẽ được yêu cầu để thực hiện hành động đã lập kế hoạch. Lập kế hoạch là một trong những chức năng cơ bản của quản lý, cùng với việc tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

Các công ty theo đặc thù có một vài cấp lập kế hoạch diễn ra đồng thời: một cấp dựa trên thời gian và cấp khác dựa trên chi tiết. Quy mô thời gian được thể hiện dưới dạng kế hoạch ngắn hạn (trong vòng một năm) hoặc dài hạn (trên một năm). Việc lập kế hoạch chi tiết trở nên cụ thể hơn khi nhà quản lý di chuyển xuống trong hệ thống phân cấp của các cấp lập kế hoạch. Lập kế hoạch chiến lược là trách nhiệm của lãnh đạo công ty (CEO), trong khi các nhà quản lý đơn vị hoặc bộ phận tiếp nhận những kế hoạch rõ ràng của CEO và tập trung vào chúng để phù hợp hơn với đơn vị của họ (lập kế hoạch chiến thuật). Lập kế hoạch vận hành là lĩnh vực của nhà quản lý tuyến đầu - họ phát triển những kế hoạch hành động cụ thể cho các nhân viên vận hành để mà công việc của họ thúc đẩy toàn bộ công ty hướng tới mục tiêu chiến lược quy mô lớn.

Những mục tiêu hoàn chỉnh là những mục tiêu cụ thể, có thể đo lường được, có thể đạt được, phù hợp, và có thời hạn. Các thuật ngữ này có thể được ghi nhớ bằng cách sử dụng từ viết tắt SMART. Những mục tiêu rất quan trọng đối với việc lập kế hoạch vì chúng tập trung các hoạt động của công ty vào các mục đích hoặc kết quả cụ thể.

9.6 Đo lường và đánh giá hiệu suất chiến lược

Làm thế nào và vì sao các nhà quản lý đánh giá hiệu quả của những kế hoạch chiến lược?

Đánh giá hiệu suất là để xác định xem liệu các kế hoạch đã thành công hay chưa, và xác định bất kỳ thay đổi nào mà có thể cần thiết. Bước này được thực hiện ở cả giai đoạn cuối và giai đoạn đầu của quá trình lập kế hoạch chiến lược, bởi vì khi các nhà quản lý đo lường những hoạt động của công ty và tiến triển tới các mục tiêu, thông tin mà họ nắm được thông qua việc thực hiện đo lường đó sẽ trở thành một phần của bản phân tích mà họ sử dụng để phát triển các kế hoạch và mục tiêu được cải

tiến, để chắc chắn là công ty nắm được tình hình hoàn thành sứ mệnh của họ và cải thiện hiệu suất tổng thể.



Câu hỏi ôn tập

1. Tuyên bố sứ mệnh giải thích điều gì về một công ty mà tuyên bố về tầm nhìn thì không?
2. Mô tả ba cấp chiến lược và những gì một nhà quản lý phát triển chiến lược ở mỗi cấp có liên quan đến.
3. Hãy đưa ra một ví dụ về lý do một công ty sẽ theo đuổi từng chiến lược trong ba Chiến lược chủ đạo.
4. Những hành động nào có thể giúp một công ty tăng trưởng?
5. Những kỹ năng và hành động nào của nhà quản lý được bao gồm trong quá trình lập kế hoạch?
6. Vì sao các mục tiêu hoàn chỉnh lại quan trọng đối với quá trình lập kế hoạch?
7. Các khung thời gian lập kế hoạch chiến lược là gì? Chúng làm việc cùng nhau như thế nào?
8. Vì sao đo lường hiệu suất thường là bước khởi đầu của việc phát triển chiến lược mới?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. (Kỹ năng phân tích) Gần đây, bạn đã hoàn tất chương trình phát triển khả năng lãnh đạo, và công ty của bạn đã giao cho bạn một cửa hàng bán lẻ để quản lý. Nhân viên tại cửa hàng đa dạng về độ tuổi, chủng tộc, giới tính, và khả năng thông thạo tiếng Anh. Công ty đã yêu cầu bạn đặt ra mục tiêu hiệu suất cá nhân cho nhân viên để tăng lợi nhuận cho cửa hàng.
 - a. Bạn nghĩ mình nên đưa vào kế hoạch những loại hành động cụ thể nào để tăng khả năng sinh lời trong môi trường bán lẻ?
 - b. Bạn có đặt các mục tiêu hiệu suất giống nhau cho những vai trò khác nhau trong cửa hàng không, ví dụ như nhân viên bán hàng và nhân viên thu ngân?
 - c. Nhân viên của bạn có nên tham gia vào việc tạo ra các mục tiêu hiệu suất của riêng họ không? Vì sao hoặc vì sao không nên?
 - d. Việc truyền đạt các mục tiêu hiệu suất của bạn có nên được điều chỉnh cho phù hợp với sự đa dạng của những nhân viên mà bạn giám sát không? Làm thế nào và tại sao (hoặc tại sao không)?
2. (Kỹ năng thấu cảm) Bạn có thể đã trải qua một tình huống mà bạn không hài lòng với dịch vụ mà bạn nhận được với tư cách là khách hàng của một doanh nghiệp. Hãy đặt mình vào vị trí của nhà quản lý doanh nghiệp nói trên và suy nghĩ về những điều sau:
 - a. Tầm nhìn và sứ mệnh của một công ty ảnh hưởng như thế nào đến cách tiếp cận của bạn trong việc cố gắng xoa dịu một khách hàng không hài lòng với dịch vụ?

- b. Hãy tưởng tượng rằng công ty tuân theo chiến lược dẫn đầu về chi phí và có chính sách “không hoàn lại tiền mặt” nhằm giảm chi phí của công ty. Bạn sẽ phát triển loại kế hoạch hoặc quy tắc nào để nhân viên của mình tuân theo nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng nhất quán, nếu khách hàng muốn hoàn lại tiền?
- c. Trong trường hợp nào mà nhân viên vi phạm các quy tắc bạn đã phát triển ở câu (b) bên trên trong việc đưa ra phản ứng phù hợp cho một vấn đề về dịch vụ khách hàng có lẽ cần được xem xét về mặt đạo lý?
3. (Kỹ năng cá nhân) Sử dụng chu kỳ chiến lược (Hình 9.3) để vạch ra chiến lược cho bản thân. Tầm nhìn và sứ mệnh cá nhân của bạn là gì? Phân tích tình hình hiện tại của bạn và phát triển ba mục tiêu cá nhân, mục tiêu nghề nghiệp, hoặc mục tiêu giáo dục mà bạn muốn đạt được trong vòng năm năm tới. Suy nghĩ về một số chiến lược để đạt được những mục tiêu đó. Mặc dù bạn không thể thực sự thực hiện chúng trong bối cảnh của bài tập này, hãy nghĩ về các biện pháp đo lường hiệu suất mà bạn có thể sử dụng để theo dõi tiến trình đạt được mục tiêu của mình.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Mỗi câu sau đây là một mục tiêu hoặc mục đích, nhưng chúng không được thể hiện rất rõ ràng. Viết lại từng câu dưới dạng mục tiêu SMART và chuẩn bị để giải thích những gì bạn đã phải thay đổi để biến nó thành mục tiêu SMART.
- Amazon muốn cải thiện thời gian giao sản phẩm.
 - Nhân viên pha chế của Starbucks nên pha chế đồ uống theo yêu cầu nhanh hơn.
 - Cộng tác viên kinh doanh nên bán được nhiều xe hơn trong tháng này.
 - McDonald's cần nhiều khách hàng hơn vào giờ ăn tối.
 - FedEx muốn cạnh tranh với UPS.
 - Boxed muốn tiếp cận nhiều khách hàng hơn.
 - Lyft muốn tăng doanh thu.
2. Những doanh nhân khởi nghiệp phải là những nhà tư tưởng chiến lược để phát triển các kế hoạch và mục tiêu cần thiết nhằm khởi sự doanh nghiệp mà sẽ tồn tại lâu dài. Hãy tưởng tượng bạn đang khởi sự một dịch vụ phát nhạc trực tuyến mới. Bạn đã quyết định khác biệt hóa dịch vụ của mình với những dịch vụ khác đã có trên thị trường. Hãy nghĩ ra ba cách để gia tăng giá trị cho dịch vụ của bạn và cả các biện pháp đo lường hiệu suất mà bạn sẽ cần sử dụng để biết liệu giá trị gia tăng của bạn có thực sự được khách hàng coi trọng hay không.



Tình huống tư duy phê phán

Chiến lược phát triển bền vững của Công ty Interface

Hãy xem CEO Ray Anderson của Interface trình bày tầm nhìn của mình về Công ty Interface: <https://www.youtube.com/watch?v=NskixbVn0BE>

Công ty Interface là nhà sản xuất thảm lót dạng tấm lớn nhất thế giới. Có trụ sở chính tại Atlanta, Georgia, công ty toàn cầu sản xuất loại thảm trải sàn cho hàng triệu tòa nhà thương mại thuộc mọi loại mà lót thảm trên sàn của chúng. Sản xuất thảm là một ngành kinh doanh ô nhiễm trong lịch sử. Thảm thương mại không chỉ là sản phẩm làm từ dầu mỏ, quá trình sản xuất sử dụng nhiều nước, và các ô thảm được lắp đặt bằng keo độc hại. Vì loại thảm này hướng đến thị trường thương mại (trường học, thư viện, trung tâm thương mại, cao ốc văn phòng) nên thường không có tuổi thọ cao. Những trung tâm thương mại và trường học thường xuyên dỡ bỏ và thay thế thảm chỉ sau vài năm vì bị phai màu và mòn do bước chân qua lại hàng ngày. Điều này khiến hàng triệu bộ Anh vương thảm cũ trở thành bãi chôn lấp rác hàng năm.

Vào năm 1994, Ray Anderson, người sáng lập Interface, đã bị đưa vào thế bí khi ông được hỏi rằng công ty của mình đang làm gì để phát triển bền vững. Ông ấy nhận ra rằng thật không may là “không có nhiều” câu trả lời cho câu hỏi này. Anderson nhận thấy để cải thiện hiệu suất bền vững của công ty, Interface sẽ phải hình dung lại triệt để mọi bộ phận trong doanh nghiệp của họ.

Không giống như những gì nhiều CEO ở vị trí của ông có thể đã làm khác đi, Anderson quyết định thực hiện điều đó. Ông ấy đã mang đến cho Interface một tầm nhìn mới, mà ông gọi là Sứ Mệnh Số Không. Mục tiêu là giảm tác động môi trường của Interface xuống 0 vào năm 2020. Để đạt được tầm nhìn này, công ty đã xem xét mọi khía cạnh hoạt động của mình, và phát triển cái mà công ty gọi là “Bảy mặt trận phát triển bền vững”:

- Mặt trận số 1 - Loại bỏ lãng phí: Loại bỏ tất cả các dạng chất thải trong mọi lĩnh vực của doanh nghiệp.
- Mặt trận số 2 - Khí thải lành tính: Loại bỏ các chất độc hại từ sản phẩm, xe cộ, và cơ sở vật chất.
- Mặt trận số 3 - Năng lượng tái tạo: Vận hành các cơ sở vật chất sử dụng 100% năng lượng có thể tái tạo.
- Mặt trận số 4 - Khép lại vòng lặp: Thiết kế lại các quy trình và sản phẩm để khép lại vòng lặp kỹ thuật bằng cách sử dụng những vật liệu tái chế và vật liệu sinh học.
- Mặt trận số 5 - Vận chuyển hiệu quả: Vận chuyển người và sản phẩm một cách hiệu quả để loại bỏ chất thải và khí thải.
- Mặt trận số 6 - Lay động các cổ đông: Tạo ra một nền văn hóa sử dụng những nguyên tắc bền vững để cải thiện cuộc sống và sinh kế của tất cả các cổ đông.
- Mặt trận số 7 - Tái thiết kế thương mại: Tạo một mô hình kinh doanh mới thể hiện và hỗ trợ giá trị của thương mại dựa trên tính bền vững.

Để đạt được bảy mục tiêu phát triển bền vững, Interface cần thiết kế lại các bước vận hành của họ từ đầu đến cuối, và thậm chí xem xét lại những gì đã tạo nên sự bắt đầu và sự kết thúc cho sản phẩm của họ. Anderson trao quyền cho nhân viên và đầu tư vào nghiên cứu để phát triển những phương pháp mới để thiết kế, sản xuất,

và lắp đặt thảm lót dạng tấm. Interface cũng mô phỏng lại cách khách hàng của mình sẽ sử dụng và xử lý thảm lót dạng tấm.

Thay đổi chiến lược của một công ty thành công luôn có rủi ro, nhưng Anderson cảm thấy mình phải chấp nhận rủi ro. Việc phát triển các kế hoạch hành động cho một sự thay đổi triệt để như vậy có nghĩa là mọi bước của doanh nghiệp đều phải được suy tính lại, và Interface đang trên con đường đạt được tầm nhìn của Ray Anderson. “Kể từ tháng 1 năm 2014, các nhà máy của Interface ở Hà Lan và Bắc Ireland đã sử dụng ít các-bon hơn khoảng 90% và ít nước hơn 95% so với năm 1996, không có rác thải đem đi chôn lấp. Nhà máy của công ty ở Scherpenzeel, Hà Lan, đã bắn trúng hai trong số những mục tiêu số không của mình.”

Interface đã thực hiện những thay đổi này như thế nào? Ngoài việc thay đổi cách họ suy nghĩ về vòng đời sản phẩm, Interface đã thực hiện các biện pháp đo lường hiệu suất để theo dõi tiến trình của sản phẩm, và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thiết kế lại thành công của công ty. Kết nối các hành động của công ty với việc tiết kiệm chi phí thực tế là một phần quan trọng trong tầm nhìn của Ray Anderson. “Theo thời gian, những chương trình mà liên kết các khoản tiền thưởng cho nhân viên ở tất cả các cấp công ty đối với việc giảm thiểu lãng phí đã bắt đầu bổ sung vô số chi tiết vào ‘lập luận kinh tế vì mục tiêu phát triển bền vững’ của Ray. Chi phí của Interface đã giảm xuống khi họ biết được cách sử dụng ít nguồn tài nguyên hơn để sản xuất ra sản phẩm, và việc tiết kiệm chi phí đã cải thiện lợi nhuận ngay cả khi Interface tiếp tục đầu tư vào Sứ Mệnh Số Không.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Bạn nghĩ nhân viên đã có phản ứng gì khi Ray Anderson tuyên bố muốn thay đổi sứ mệnh của công ty?
2. Bạn sẽ làm thế nào để biến Bảy Mặt trận Phát Triển Bền vững thành các mục tiêu SMART?
3. Việc ràng buộc phần thưởng để cải thiện hiệu suất phát triển bền vững là một hình thức kiểm soát chiến lược như thế nào?

Nguồn:

- Trang web của công ty Interface Inc.: <http://www.interfaceglobal.com/Company.aspx> và trang web về tính bền vững: <http://www.interfaceglobal.com/Sustainability.aspx> ;
- Thorpe, Lorna (2014). “Giao diện là một cuộc cách mạng về thảm trải sàn.” The Guardian Kinh doanh bền vững. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-case-studies-interface-carpet-tile-revolutionary>;
- Davis, Mikhail (2014). “Những nhà công nghiệp cấp tiến: 20 năm sau, Interface nhìn lại di sản của Ray Anderson.” Greenbiz.com. <https://www.greenbiz.com/blog/2014/09/03/20-years-later-interface-looks-back-ray-andersons-legacy>.



10

CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ SỰ THAY ĐỔI

Hình 10.1 (Nguồn: GLady/ Pixabay/CC BY 0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Sự khác biệt giữa cơ cấu tổ chức cơ học so với cơ cấu tổ chức hữu cơ là gì?
2. Những mặt cơ bản của sự thay đổi là gì?
3. Làm thế nào để các nhà quản lý ứng phó với sự thay đổi?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Jackie Smith, Đại học CareSource

Jackie Smith là chuyên gia về nhân sự, đào tạo, và phát triển tổ chức với hơn 20 năm kinh nghiệm. Bà đã làm việc trong nhiều tổ chức và nhiều ngành ở cả hai lĩnh vực vì lợi nhuận và phi lợi nhuận.

Jackie là phó chủ tịch Đại học CareSource (CSU) thuộc tổ chức chăm sóc sức khỏe CareSource - một công ty được quản lý bởi Medicaid. Cô giám sát Viện CareSource cũng như các quy trình thiết lập mục tiêu, tiếp quản, và quản lý hiệu suất của công ty. Trong năm 2017, CSU đã cung cấp hơn 240.000 giờ học tập, huấn luyện 300 nhà lãnh đạo và tuyển dụng 1.100 nhân viên mới. Đại học CareSource đã được công nhận toàn quốc là một trong 125 tổ chức đào tạo hàng đầu theo danh sách của tạp chí Đào Tạo trong bảy năm liên, nằm trong top 19 của danh sách này trong sáu năm liên. Năm 2017, CSU được vinh danh là Tinh hoa học tập toàn cầu, xếp thứ 18 trong số các tổ chức trên toàn thế giới. Trước khi làm việc cho CareSource, Jackie từng là chủ tịch của Reflections on Learning, một công ty tư vấn về hiệu suất làm việc, và làm việc với tư cách là cố vấn phát

triển tổ chức cấp cao, giám đốc nhân sự khu vực, chuyên gia đào tạo và quản lý trong các ngành dịch vụ tài chính, bán lẻ, và vận tải.

Trọng tâm giảng dạy của Jackie là về lĩnh vực phát triển khả năng lãnh đạo, thiết kế các chương trình bao gồm:

- Phát triển tầm nhìn lãnh đạo
- Dẫn đầu thông qua thay đổi bất thường
- Chuyển đổi hiệu suất của nhóm thông qua đối thoại
- Xây dựng chiến lược bền vững bằng truy vấn với sự tôn trọng

Nền tảng giáo dục của bà bao gồm bằng Cử nhân giáo dục của Đại học Miami, Đại học Ohio, và Đại học Luxembourg và bằng Thạc sĩ về phát triển tổ chức và lãnh đạo từ Đại học St. Joseph ở Philadelphia. Ngoài ra, bà đã từng là giảng viên trợ giảng tại Đại học Antioch McGregor và là người hỗ trợ được chứng nhận trong nhiều chương trình đào tạo và phát triển, đánh giá tổ chức, và trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs. Bà cũng đóng góp với tư cách trưởng nhóm hỗ trợ các phiên họp chiến lược kinh doanh ở những quốc gia trên thế giới bao gồm Ecuador, Jordan, Guinea, và Senegal. Chương này sẽ bao gồm một số khái niệm liên quan đến cách các nhà lãnh đạo phát triển và hình thành tổ chức. Sự hiểu biết về các khái niệm trong chương này là điều cần thiết cho các nhà lãnh đạo, những người cần kéo mọi người lại với nhau để hoàn thành công việc thiết yếu của doanh nghiệp theo một quy trình nhất quán qua thời gian. Chúng ta sẽ đề cập đến những ý tưởng cần thiết.

10.1. Cơ cấu tổ chức và thiết kế tổ chức

Sự khác biệt giữa cơ cấu tổ chức cơ học so với cơ cấu tổ chức hữu cơ là gì?

Thứ nhất, **cơ cấu tổ chức** là một hệ thống để hoàn thành và kết nối các hoạt động diễn ra trong một tổ chức làm việc. Mọi người dựa vào cơ cấu để biết những công việc gì họ nên làm, công việc của họ hỗ trợ hoặc dựa vào các nhân viên khác như thế nào, và cách các hoạt động công việc này hoàn thành mục đích của chính tổ chức.

Thứ hai, **thiết kế tổ chức** là quá trình thiết lập các cơ cấu tổ chức để giải quyết những nhu cầu của tổ chức và tính đến mức độ phức tạp liên quan đến việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh.

Tiếp theo, **thay đổi tổ chức** là những chuyển đổi liên tục diễn ra bên trong hệ thống của tổ chức - ví dụ, khi mọi người gia nhập hoặc rời khỏi tổ chức, điều kiện thị trường chuyển đổi, nguồn cung ứng thay đổi, hoặc những biện pháp thích ứng được ban bố được đưa ra trong quá trình hoàn thành công việc. Thông qua **sự thay đổi được quản lý**, các nhà lãnh đạo trong một tổ chức có thể chủ ý định hình cách thức những thay đổi này diễn ra qua thời gian.

Cuối cùng, **phát triển tổ chức** hay **OD** (viết tắt của từ organizational development) là tên gọi cho một lĩnh vực mà chuyên về quản lý sự thay đổi. Các chuyên gia OD dựa trên khoa học xã hội để hướng dẫn những quy trình thay đổi mà đồng thời giúp một doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình trong khi tạo ra phúc lợi cho nhân

viên và lợi ích bền vững cho xã hội. Hiểu biết về thực hành OD là điều cần thiết đối với các nhà lãnh đạo muốn tối đa hóa tiềm năng của tổ chức của họ qua một thời kỳ dài hạn.

Khi tập hợp lại với nhau, sự hiểu biết về những khái niệm này có thể giúp các nhà quản lý biết cách thức tạo ra và chỉ đạo các tổ chức mà được định vị để thực hiện thành công các mục tiêu và mục đích chiến lược.¹

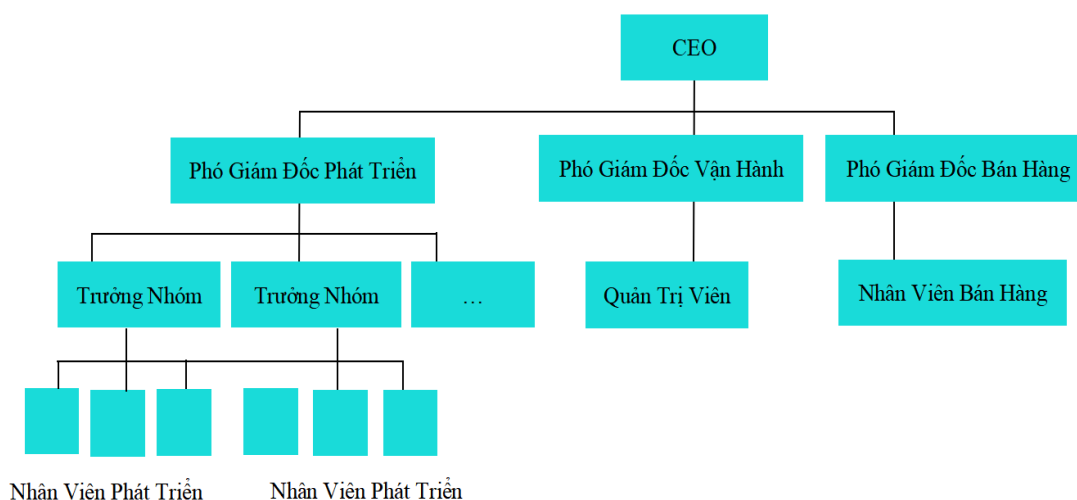
Để hiểu được vai trò của cơ cấu tổ chức, hãy xem xét kinh nghiệm của Justin, một nhà quản lý trẻ từng làm việc cho một công ty vận tải và logistics. Thành công của công ty này trong việc dẫn đầu sự thay đổi ở Hoa Kỳ đã khiến các nhà lãnh đạo công ty tin tưởng rằng Justin có thể đảm đương một nhiệm vụ đầy thách thức: tổ chức chuỗi cung ứng và hệ thống phân phối mới cho một công ty ở Bắc Âu. Gần như là chỉ sau một đêm, Justin chịu trách nhiệm tuyển dụng những người có năng lực, định hình họ thành một tổ chức gắn kết, đào tạo họ, và thiết lập cơ sở hạ tầng cần thiết cho sự thành công bền vững ở thị trường mới này.

Nếu bạn được giao nhiệm vụ này, bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ tổ chức nhân viên của mình như thế nào? Làm thế nào bạn sẽ giúp họ hiểu được thách thức của việc thiết lập một tổ chức và hệ thống mới? Đây là những dạng câu hỏi đòi hỏi sự hiểu biết về cơ cấu tổ chức, thiết kế tổ chức, thay đổi tổ chức, và phát triển tổ chức.

Một trong những vấn đề đầu tiên Justin sẽ cần giải quyết là những người có trách nhiệm sẽ tổ chức hệ thống như thế nào. “Các quyết định về cơ cấu của một tổ chức đều liên quan đến khái niệm thiết kế tổ chức. Có hai dạng cơ cấu cơ bản cần nhớ khi thiết kế một tổ chức.”

Để giải đáp những câu hỏi này, chúng ta cần làm quen với hai cách thức cơ bản trong việc xây dựng một tổ chức.

Tổ chức chính thức là một tập hợp các mối quan hệ, trách nhiệm, và kết nối chính thức được xác định mà tồn tại khắp nơi trong một tổ chức. Sơ đồ tổ chức truyền thống, như được minh họa trong [Hình 10.2](#), có lẽ là phương thức phổ biến nhất để mô tả tổ chức chính thức. Tổ chức đặc thù có hình thức phân cấp với vai trò và trách nhiệm được xác định rõ ràng.

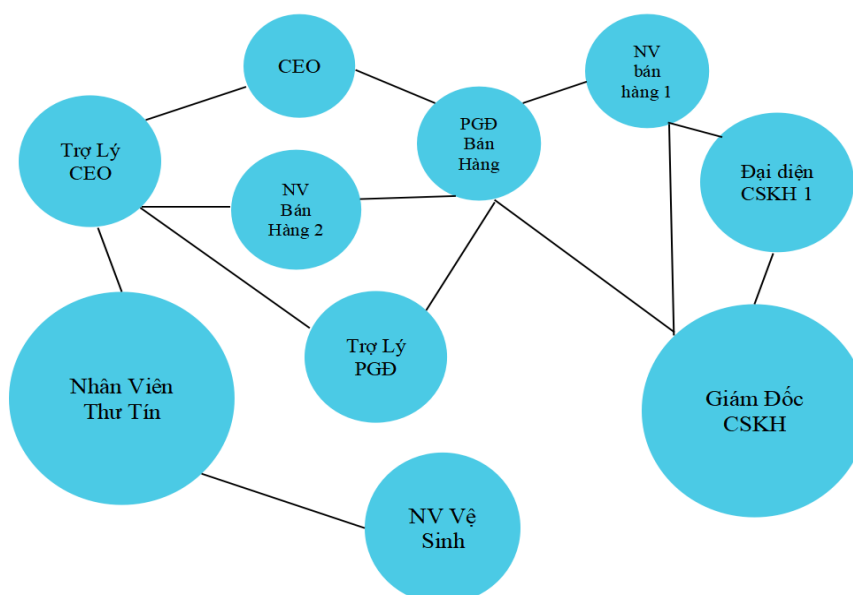


Hình 10.2 Sơ đồ tổ chức chính thức

Khi Justin thiết lập tổ chức chính thức, đội ngũ cán bộ sẽ cần thiết kế các trách nhiệm quản trị và những cơ cấu thông tin liên lạc mà sẽ áp dụng trong một hệ thống tổ chức. Những hệ thống chính thức mô tả cách thức luồng thông tin và các nguồn lực diễn ra bên trong một tổ chức. Để thiết lập tổ chức chính thức, họ sẽ xác định những chức năng thiết yếu mà cần phải có trong hệ thống, và sẽ thuê người để thực hiện các chức năng này. Sau đó, họ sẽ cần giúp nhân viên tìm hiểu về các chức năng của mình và các chức năng này nên tương quan với nhau như thế nào.

Tổ chức phi chính quy đôi khi được coi là mạng lưới vô hình của các mối quan hệ giữa những cá nhân với nhau, định hình cách thức mọi người thực sự kết nối với nhau để triển khai các hoạt động của họ. Tổ chức phi chính quy mang tính phát sinh, nghĩa là nó được hình thành thông qua các cuộc trò chuyện và những mối quan hệ phổ biến mà thường diễn ra một cách tự nhiên khi mọi người tương tác với nhau trong các mối quan hệ hàng ngày của họ. Tổ chức này thường phức tạp, không thể kiểm soát, và có khả năng ảnh hưởng đáng kể đến thành công của tổ chức.

Như được mô tả trong [Hình 10.3](#), tổ chức phi chính quy cũng có thể được lập sơ đồ, nhưng nó thường rất khác so với tổ chức chính thức. Sơ đồ bạn thấy trong ví dụ này được gọi là sơ đồ mạng lưới, vì nó mô tả những mối quan hệ mà tồn tại giữa các thành viên khác nhau của một hệ thống. Một số thành viên có vị trí trung tâm hơn so với những thành viên khác, và sức mạnh của các mối quan hệ có thể khác nhau giữa hai cặp hoặc giữa các nhóm cá nhân bất kỳ. Các mối quan hệ này liên tục thay đổi, khi mọi người tương tác với những cá nhân mới, các mối quan hệ hiện tại phát triển và chính bản thân tổ chức cũng thay đổi qua thời gian.



Hình 10.3 Sơ đồ tổ chức phi chính quy

Tổ chức phi chính quy trong thiết kế của Justin sẽ hình thành khi mọi người bắt đầu tương tác với nhau để hoàn thành công việc của họ. Khi quá trình này diễn ra, mọi người sẽ bắt đầu kết nối với nhau bởi vì họ cảm nhận được vai trò và mối quan hệ mới của mình. Theo lẽ thường, tổ chức phi chính quy phản ánh sát sao về tổ chức chính thức, nhưng cũng hay xảy ra khác biệt. Mọi người nhanh chóng biết được những người có sức ảnh hưởng quan trọng trong hệ thống là ai, và họ sẽ bắt đầu

căn cứ theo những cá nhân này để hoàn thành công việc của tổ chức. Tổ chức phi chính quy có thể tiếp sức hoặc cản trở thành công chung của tổ chức.

Tóm lại, tổ chức chính thức giải thích việc một tổ chức nên hoạt động như thế nào, trong khi tổ chức phi chính quy là cách thức mà tổ chức hoạt động trên thực tế. Tổ chức chính thức sẽ hình thành khi Justin thuê và phân công mọi người vào các vai trò khác nhau. Những vai trò này có thể gây ảnh hưởng đến hình thức của tổ chức phi chính quy bằng việc tạo cơ hội cho mọi người xây dựng các mối quan hệ khi họ làm việc cùng nhau. Cả hai loại cơ cấu đều định hình các phong cách gây ảnh hưởng, quản trị, và lãnh đạo mà có thể diễn ra trong suốt một hệ thống tổ chức.

Khi chúng ta tiếp tục thảo luận về cơ cấu và thiết kế, chúng ta sẽ bước sang xem xét những cách hiểu khác nhau về cơ cấu chính thức.

Các loại cơ cấu tổ chức chính thức

Bây giờ, Justin sẽ cần lựa chọn và thực thi một hệ thống quản trị để giao nhiệm vụ, thiết lập quá trình giám sát, và báo cáo về hiệu suất. Đội ngũ có trách nhiệm sẽ thực hiện điều này bằng cách thiết kế một cơ cấu chính thức xác định trách nhiệm công việc và trách nhiệm giải trình tương ứng với những nhiệm vụ cụ thể trong toàn bộ hệ thống tổ chức. Trong phần này, chúng ta sẽ thảo luận về các yếu tố mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng nên xem xét khi thiết kế cơ cấu tổ chức.



Hình 10.4 Khói bốc ra từ ống khói nhà nguyện

Hầu như tất cả các tổ chức đều đã thiết lập hệ thống phân quyền và điều lệ của tổ chức. Là một tổ chức lớn, lâu đời, Giáo hội Công Giáo có cơ cấu toàn cầu theo nhiều bậc với đức giáo hoàng tại tòa thánh Vatican là vị trí cao nhất. Quy trình tiếp nối thứ bậc có các hồng y với quyền bỏ phiếu bầu đức giáo hoàng mới, và làn khói trắng bốc lên từ Nhà nguyện Sistine báo hiệu rằng họ đã chọn được người xứng đáng cho vị trí cao nhất này. (Nguồn: Jeffrey Bruno/flickr/CC BY 2.0)

Mô hình quan liêu

Một trong những cơ cấu phổ biến nhất để nghiên cứu về các vấn đề này được gọi là **Mô hình quan liêu** (Bureaucracy). Mô hình do Max Weber nhà xã hội học thế kỷ 19 phát triển bởi. Weber giả định rằng các tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao nhất khi phân

chia lao động rõ ràng, cho phép mọi người làm công việc chuyên môn, và tạo ra cơ cấu để điều phối các nguồn lực được phân định rõ của họ, thường là bên trong một hệ thống phân cấp trách nhiệm. Ông đề xuất năm yếu tố của bộ máy phân quyền mà sẽ đóng vai trò làm nền tảng để quyết định một cơ cấu thích hợp: chuyên môn hóa, chỉ huy và kiểm soát, tầm hạn quản trị, tập trung hóa, và mức độ chính quy hóa.

Chuyên môn hóa

Mức độ mà theo đó mọi người được tổ chức vào các đơn vị nhánh theo chuyên môn của họ được gọi là **chuyên môn hóa** - ví dụ: nhân sự, tài chính, marketing, hoặc sản xuất. Sự chuyên môn hóa cũng có thể tiếp tục xuất hiện bên trong các bộ phận chức năng đó. Ví dụ, những người làm việc trong một cơ sở sản xuất có thể thông thạo mọi phần của quy trình sản xuất, hoặc họ có thể được tổ chức thành các đơn vị chuyên môn tập trung vào những phần khác nhau của quy trình sản xuất, chẳng hạn như thu mua, chuẩn bị nguyên liệu, lắp ráp, kiểm soát chất lượng, và những đầu việc khác trong cùng bộ phận.

Chỉ huy và kiểm soát

Yếu tố tiếp theo cần xem xét là cơ cấu báo cáo và giám sát của tổ chức. **Chỉ huy và kiểm soát** đề cập đến cách mọi người báo cáo cho nhau hoặc kết nối để phối hợp các lực lượng của họ trong việc hoàn thành công việc của tổ chức.

Tầm hạn quản trị

Một câu hỏi khác đề cập đến phạm vi công việc mà bất kỳ người nào trong tổ chức sẽ phải chịu trách nhiệm, được gọi là **tầm hạn quản trị**. Ví dụ, lãnh đạo cấp cao nhất thường chịu trách nhiệm về tất cả công việc của cấp dưới, lãnh đạo cấp trung chịu trách nhiệm hẹp hơn, và nhân viên cấp dưới thường thực hiện các nhiệm vụ rất cụ thể. Mỗi nhà quản lý trong hệ thống phân cấp làm việc trong tầm hạn quản trị của một nhà quản lý khác theo cấp bậc của tổ chức.

Tập trung hóa

Yếu tố tiếp theo cần xem xét là làm thế nào để quản lý các luồng tài nguyên và thông tin trong một tổ chức, được gọi là **tập trung hóa**. Một tổ chức được tập trung hóa cao chỉ chú trọng các nguồn lực ở một hoặc rất ít địa điểm, hoặc chỉ một số cá nhân được ủy quyền ra quyết định về việc sử dụng các nguồn lực. Ngược lại, một tổ chức theo kiểu khuếch tán phân phối các nguồn lực cùng với quyền ra quyết định về cách sử dụng các nguồn lực đó cho nhiều đối tượng hơn trong toàn bộ hệ thống tổ chức.

Mức độ chính quy hóa

Yếu tố cuối cùng của bộ máy phân quyền, **mức độ chính quy hóa**, đề cập đến mức độ định nghĩa trong các vai trò mà tồn tại trong toàn bộ tổ chức. Một hệ thống được chính quy hóa cao (ví dụ như quân đội) có một tổ chức rất xác định, một hệ thống có cơ cấu chặt chẽ, mà trong đó tất cả các cơ cấu công việc, trách nhiệm, và trách nhiệm giải trình đều được hiểu rất rõ ràng. Ngược lại, một hệ thống có cơ cấu lỏng lẻo (ví dụ, một tổ chức phi lợi nhuận nhỏ và có các thành viên là người tình nguyện tham gia) sẽ chủ yếu dựa vào những mối quan hệ phát sinh của tổ chức phi chính quy.

Cơ cấu cơ học và cơ cấu hữu cơ

Sử dụng những nguyên tắc của bộ máy phân quyền được nêu ở trên, các nhà quản lý như Justin đã thử nghiệm nhiều cơ cấu khác nhau như một cách để định hình tổ

chức chính thức và có khả năng nắm bắt một số lợi thế của tổ chức phi chính quy. Nhìn chung, việc áp dụng các nguyên tắc này dẫn đến một vài sự kết hợp của hai loại cơ cấu mà có thể được xem là những điểm cố định trên một dải vô cực (xem [Bảng 10.1](#)).

Cơ học		Hữu cơ
Được Mức độ chính quy hóa cao	Tiêu chuẩn hóa	Thấp
Cao/Hẹp	Chuyên môn hóa	Thấp/Rộng
Tập trung	Tập trung hóa	Phi tập trung
Theo chức năng	Bộ phận hóa	Theo bộ phận

Bảng 10.1. Những yếu tố của cơ cấu tổ chức và mối quan hệ giữa chúng với các hình thức cơ học và hữu cơ

Ở một đầu của dải vô cực là **cơ cấu quan liêu cơ học**. Đây là một hình thức tổ chức có thứ bậc rõ nét mà được thiết kế để tạo ra mức độ tiêu chuẩn hóa và kiểm soát cao. Các tổ chức cơ học thường được nhận dạng bằng một **cơ cấu tổ chức theo chiều dọc** vững chắc, hay còn gọi là cơ cấu “theo chiều cao”, do sự hiện diện của nhiều cấp quản lý. Một cơ cấu cơ học có xu hướng chỉ định các vai trò và quy trình thông qua những thủ tục rõ ràng và những quy trình vận hành theo tiêu chuẩn.

Ngược lại, **cơ cấu quan liêu hữu cơ** dựa vào khả năng của mọi người trong việc tự tổ chức và ra quyết định mà không cần phải chỉ đạo nhiều để họ có thể thích ứng nhanh chóng với những hoàn cảnh thay đổi. Trong một tổ chức hữu cơ, người ta thường thấy một **cơ cấu tổ chức theo chiều ngang**, trong đó nhiều cá nhân trong toàn bộ hệ thống được trao quyền quyết định tổ chức. Một tổ chức có cơ cấu theo chiều ngang còn được gọi là **tổ chức phẳng** vì nó thường chỉ có một vài cấp theo hệ thống phân cấp tổ chức.

Các nguyên tắc của bộ máy phân quyền được nêu trước đó có thể được áp dụng theo những cách khác nhau, tùy thuộc vào bối cảnh của tổ chức và mục tiêu của nhà quản lý, để tạo ra các cơ cấu mà mang những đặc điểm của cơ cấu cơ học hoặc cơ cấu hữu cơ.

Ví dụ, mức độ chuyên môn hóa cần thiết trong một tổ chức phụ thuộc vào cả hai yếu tố, đó là mức độ phức tạp của các hoạt động mà tổ chức cần tính đến và quy mô của tổ chức. Một tổ chức mang tính hữu cơ hơn có thể khuyến khích nhân viên vừa là chuyên gia vừa là những người làm các công việc tổng quát để mà họ có thể nhận thức rõ hơn về những cơ hội đổi mới sáng tạo trong hệ thống. Một tổ chức cơ học có thể nhấn mạnh mức độ chuyên môn hóa rõ nét để các thủ tục hoặc những thao tác thiết yếu được triển khai với tính nhất quán và độ chính xác có thể dự đoán được. Vì vậy, các mục tiêu tổng thể của một tổ chức quyết định mức độ chuyên môn hóa. Ví dụ, một tổ chức tạo ra sự đổi mới sáng tạo cần phải hữu cơ hơn, trong khi một tổ chức đòi hỏi sự đáng tin cậy cần phải mang tính cơ học hơn.

Tương tự, nhu cầu về một môi trường làm việc với mức độ chỉ huy và kiểm soát chặt chẽ sẽ khác nhau tùy theo hoàn cảnh của mỗi tổ chức. Một tổ chức có hệ thống chỉ huy và kiểm soát chặt chẽ thường đòi hỏi có một cơ cấu quản trị được tổ chức theo chiều dọc, với nhiều cấp bậc. Những tổ chức mà tồn tại trong các môi trường được phân định là không chặt chẽ hoặc không rõ ràng cần phải phân phối quyền ra quyết định cho nhân viên, và do đó thường sẽ mang đặc tính của một cơ cấu tổ chức phẳng.

Tầm hạn quản trị mà được giao cho bất kỳ nhà quản lý cụ thể nào thì thường được sử dụng để hỗ trợ cho bộ máy phân quyền cơ học hoặc hữu cơ. Khả năng đảm đương các trách nhiệm của bất kỳ nhà quản lý nào thì cũng đều cơ học hạn; thực tế, số lượng công việc mà mỗi người có thể hoàn thành là hữu hạn. Nhà quản lý trong cơ cấu hữu cơ thường có Tầm hạn quản trị rộng, buộc người đó phải lệ thuộc nhiều hơn vào những nhân viên cấp dưới để đưa ra quyết định. Nhà quản lý trong một cơ cấu cơ học thường có Tầm hạn quản trị hẹp để họ có thể giám sát nhiều hơn. Do đó, việc gia tăng tầm kiểm soát đối với nhà quản lý có xu hướng làm phẳng hệ thống phân cấp trong khi việc thu hẹp tầm hạn quản trị có xu hướng củng cố hệ thống phân cấp.

Tập trung hóa đề cập đến các giả định về cách thức một tổ chức có thể đạt được hiệu suất tốt nhất trong công tác vận hành của mình. Trong một cơ cấu cơ học, người ta cho rằng hiệu suất cao hơn sẽ diễn ra trong hệ thống nếu các nguồn lực và quyết định được thực hiện theo phương án tập trung hóa. Trong một hệ thống hữu cơ, các ý kiến cho rằng hiệu quả cao hơn sẽ đạt được bằng cách phân phối các nguồn lực và phân loại nguồn lực theo những người sử dụng chúng. Một trong hai quan điểm trên có thể hiệu quả, tùy thuộc vào hoàn cảnh.

Cuối cùng, các nhà quản lý cũng có quyền quyết định trong việc họ chọn xác định các vai trò và trách nhiệm chính thức của những cá nhân trong một tổ chức chặt chẽ đến mức độ nào. Các nhà quản lý mà muốn ủng hộ áp dụng bộ máy phân quyền hữu cơ sẽ phản đối ý tưởng lập thành văn bản và xác định chặt chẽ các vai trò và trách nhiệm. Họ sẽ khuyến khích và trao quyền cho nhân viên tự tổ chức và xác định cho mình những vai trò mà nhân viên muốn đảm nhiệm. Ngược lại, những nhà quản lý mà muốn áp dụng bộ máy phân quyền mang tính cơ học hơn sẽ sử dụng các công cụ như quy trình hoạt động tiêu chuẩn (SOP), hoặc những chính sách bằng văn bản để đặt ra các kỳ vọng và thực hiện các biện pháp kiểm soát rõ ràng xung quanh những kỳ vọng đó đối với nhân viên.

Khi cơ cấu quan liêu hoạt động hiệu quả, tổ chức sẽ đạt được sự cân bằng thích hợp cho tất cả các mối quan tâm này. Nhân viên chuyên môn hóa và trở nên tiến bộ vượt bậc xét về khả năng thực hiện các chức năng cụ thể trong khi vẫn đáp ứng các nhu cầu rộng lớn hơn của tổ chức. Họ nhận được đầy đủ hướng dẫn từ các nhà quản lý để luôn phù hợp với các mục tiêu tổng thể của tổ chức. Tầm hạn quản trị được trao cho bất kỳ một nhà quản lý nào khuyến khích họ đưa ra sự giám sát thích hợp, đồng thời vẫn dựa vào nhân viên để thực hiện phần việc của họ. Các nguồn lực và việc ra quyết định cần thiết để hoàn thành những mục tiêu của tổ chức được quản lý một cách hiệu quả. Có sự cân bằng thích hợp giữa việc tuân thủ chính sách chính thức và hành động đổi mới sáng tạo .

Cơ cấu doanh nghiệp

Bên cạnh những mối quan tâm đã được nêu rõ ở trên, các tổ chức thường sẽ thiết lập cơ cấu theo những nhu cầu chức năng của tổ chức. Nhu cầu chức năng đề cập

đến đặc điểm của tổ chức hoặc môi trường của tổ chức đó mà cần thiết cho sự thành công của tổ chức. Cơ cấu doanh nghiệp được thiết kế để giải quyết những nhu cầu này của tổ chức. Có hai ví dụ phổ biến về cơ cấu chức năng được minh họa ở đây.

Cơ cấu theo sản phẩm tồn tại nơi mà doanh nghiệp sắp xếp nhân viên của mình theo dòng sản phẩm hoặc theo ngành nghề kinh doanh. Ví dụ, nhân viên trong một công ty ô tô có thể được sắp xếp làm việc theo mẫu của chiếc xe mà họ góp sức hỗ trợ hoặc trực tiếp sản xuất. Nhân viên trong một công ty tư vấn có thể được sắp xếp làm việc theo một loại hình công việc cụ thể mà họ đảm trách hoặc hỗ trợ. Khi cơ cấu chức năng tồn tại, nhân viên trở nên hòa hợp nhiều hơn với ngành nghề kinh doanh hoặc sản phẩm của chính họ.

Cơ cấu theo địa lý tồn tại nơi mà các tổ chức được thiết lập để cung cấp nhiều loại sản phẩm trong một địa bàn hoặc khu vực địa lý. Tại đây, doanh nghiệp được thiết lập dựa trên lãnh thổ hoặc khu vực. Các nhà quản lý của một đơn vị cụ thể giám sát mọi hoạt động của doanh nghiệp đối với khu vực địa lý đó.

Trong mỗi cơ cấu chức năng, nhà quản lý sẽ giám sát tất cả các hoạt động tương ứng với chức năng đó, chẳng hạn như: marketing, sản xuất, giao hàng, hệ thống hỗ trợ khách hàng, v.v. Theo một số cách, cơ cấu chức năng giống như một phiên bản nhỏ hơn của tổ chức - một phiên bản nhỏ hơn của bộ máy phân quyền mà tồn tại bên trong tổ chức.

Một điểm yếu chung của cơ cấu quan liêu là mọi người có thể quá tập trung vào vai trò của riêng họ trong tổ chức đến mức họ không hiểu hoặc không kết nối được với các hoạt động rộng lớn hơn của tổ chức. Ở khía cạnh cực đoan, sự phân quyền ngăn cách và gây mâu thuẫn giữa những người lao động với nhau. Những vấn đề này có thể xảy ra khi các bộ phận khác nhau của tổ chức không giao tiếp hiệu quả với nhau.

Một số tổ chức thiết lập **cơ cấu ma trận** để giảm thiểu khả năng xảy ra những vấn đề này. Cơ cấu ma trận mô tả một tổ chức mà có nhiều tuyến có thẩm quyền báo cáo công việc. Ví dụ: một nhân viên chuyên về một sản phẩm cụ thể có thể có cả tuyến báo cáo theo chức năng và tuyến báo cáo theo địa lý. Nhân viên này có trách nhiệm giải trình theo cả hai hướng. Trách nhiệm giải trình theo chức năng liên quan đến chuyên môn của nhân viên vì nó tương quan với chiến lược của toàn công ty. Tuy nhiên, trách nhiệm giải trình theo địa lý của nhân viên là đối với nhà quản lý chịu trách nhiệm về một khu vực hoặc một bộ phận của tổ chức mà nhân viên hiện đang làm việc trong đó. Thách thức là một nhân viên có thể chịu trách nhiệm trước hai hoặc nhiều nhà quản lý, và điều này có thể tạo ra xung đột nếu những nhà quản lý đó không tương đồng với nhau. Tuy nhiên, lợi ích tiềm năng là nhân viên có thể có xu hướng chú ý nhiều hơn đến nhu cầu của nhiều bộ phận trong doanh nghiệp cùng một lúc.

Kiểm tra kiến thức

1. Cơ cấu tổ chức là gì?
2. Các loại cơ cấu tổ chức khác nhau là gì?
3. Thiết kế tổ chức là gì?
4. Những khái niệm nào nên định hướng cho các quyết định về cách thức thiết kế cơ cấu?

10.2. Thay đổi tổ chức

Các khía cạnh cơ bản của sự thay đổi là gì?

Thảo luận Xưa chúng ta Về cơ cấu tổ chức cho đến thời điểm này đã tập trung vào các hình thức mà một tổ chức có thể áp dụng, và các lựa chọn có sẵn cho những nhà quản lý khi họ thiết kế cơ cấu cho tổ chức của mình. Tuy nhiên, các tổ chức không ngừng phát triển. Một điệp khúc phổ biến là "không có gì mà diễn ra liên tục như sự thay đổi." Vì vậy, sẽ không có cách tốt nhất để thực hiện công tác tổ chức phù hợp cho mọi hoàn cảnh. Các nhà quản lý làm việc hiệu quả cần nhận thức được những yếu tố khác nhau thúc đẩy nhu cầu thay đổi. Có những ưu điểm và nhược điểm của từng hình thức tổ chức khác nhau mà chúng ta đã thảo luận. Các nhà quản lý cần phải điều chỉnh tổ chức để mà tổ chức ở vào vị thế lý tưởng nhằm hoàn thành những mục tiêu hiện tại của tổ chức. Do đó, các nhà quản lý có hiệu quả cần biết cách lập kế hoạch và thực hiện thay đổi để đạt được thành công cho tổ chức.

Chúng ta sẽ bắt đầu phần này bằng cách xem xét các loại thay đổi mà có thể xảy ra trong một tổ chức. Sau đó, chúng ta sẽ khám phá mô hình vòng đời của tổ chức, mô hình này giải thích nhu cầu cơ cấu của một tổ chức phát triển như thế nào qua thời gian.

Các loại thay đổi

Có nhiều loại thay đổi khác nhau trong tổ chức. Loại đầu tiên, nhất quán với những gì chúng ta đã đề cập cho đến nay trong chương này, là sự **thay đổi cơ cấu**. Đây là những thay đổi trong các mối quan hệ tổng thể chính thức trong một tổ chức. Những ví dụ về thay đổi cơ cấu bao gồm tổ chức lại các phòng ban hoặc đơn vị kinh doanh, thêm vị trí nhân viên hoặc sửa đổi các vai trò và phân công công việc. Những thay đổi này nên được thực hiện để hỗ trợ các mục tiêu rộng lớn hơn chẳng hạn như tập trung hoặc phân quyền các công tác vận hành, trao quyền cho nhân viên, hoặc tìm kiếm hiệu suất cao hơn.

Một loại thay đổi phổ biến khác là **thay đổi công nghệ**. Việc triển khai các công nghệ mới thường bắt buộc phải thực hiện cho một tổ chức khi môi trường thay đổi. Ví dụ: một tiến bộ của ngành này trong nền tảng phần mềm được sử dụng phổ biến có thể đòi hỏi nhân viên học cách làm việc mới. Máy móc hoặc phần cứng được nâng cấp có thể yêu cầu nhân viên học các quy trình mới hoặc cơ cấu lại cách thức họ tương tác với nhau. Sự ra đời của các công nghệ đám mây dựa trên web là một ví dụ từ thập kỷ trước, và là một ví dụ về những cách thức mà các hình thức cộng

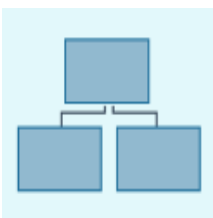
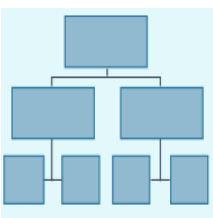
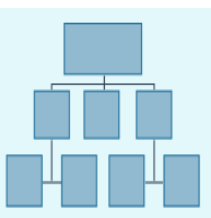
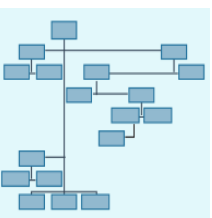
tác mới đang trở nên phổ biến hơn. Thay đổi công nghệ thường dẫn đến thay đổi cơ cấu vì nó đòi hỏi những cách khác nhau để kết nối xuyên suốt một hệ thống tổ chức.

Loại thay đổi tổ chức thứ ba là **thay đổi văn hóa**. Văn hóa của tổ chức đề cập đến các mô hình chung đối với suy nghĩ và hành vi trong một tổ chức. Văn hóa bắt nguồn từ những niềm tin và giả định cơ bản mà mọi người lưu giữ về chính bản thân họ và về tổ chức. Những niềm tin và giả định này tạo ra các lối tư duy mà định hình nên văn hóa. Thay đổi văn hóa là một trong những loại thay đổi khó tạo ra nhất trong một hệ thống tổ chức. Nó thường liên quan đến việc định hình lại và hình dung lại bản sắc cốt lõi của tổ chức. Một quá trình thay đổi văn hóa điển hình, nếu thành công, cần nhiều năm để đạt được.

Vòng đời của tổ chức

Hầu hết các tổ chức bắt đầu như những hệ thống rất nhỏ mà mang đặc trưng là những cơ cấu rất lỏng lẻo. Trong một dự án kinh doanh mới, gần như mọi nhân viên đều có thể đóng góp vào nhiều khía cạnh công việc của tổ chức. Khi doanh nghiệp phát triển, khối lượng công việc tăng lên, và cần nhiều nhân công hơn. Theo lẽ tự nhiên, khi tổ chức thuê ngày càng nhiều người, nhân viên sẽ chuyên môn hóa. Qua thời gian, các lĩnh vực chuyên môn hóa này lớn mạnh thông qua sự **khác biệt hóa**, quá trình tổ chức nhân viên thành các nhóm tập trung vào những chức năng cụ thể trong tổ chức. Thông thường, các nhiệm vụ được khác biệt hóa nên được tổ chức theo cách mà làm cho chúng bổ sung cho nhau, trong đó mỗi nhân viên đóng góp một hoạt động thiết yếu hỗ trợ công việc và kết quả đầu ra của những người khác trong tổ chức.

Các mô hình và cơ cấu xuất hiện trong một tổ chức cần phát triển theo thời gian khi tổ chức phát triển hoặc suy giảm, thông qua bốn giai đoạn có thể dự đoán được (xem [Hình 10.5](#)). Ở giai đoạn **khởi nghiệp**, tổ chức thường rất nhỏ và nhanh nhẹn, tập trung vào các sản phẩm và thị trường mới. Những người sáng lập thường tập trung vào nhiều trách nhiệm khác nhau và họ thường chia sẻ thông tin liên lạc thường xuyên và không theo nghi thức với tất cả nhân viên trong công ty mới. Các nhân viên thích một mối quan hệ không mang tính trang trọng và công việc được phân công rất linh hoạt. Thông thường, có một cơ cấu tổ chức hữu cơ lỏng lẻo trong giai đoạn này.

	Khởi nghiệp	Tồn tại và thành công ban đầu	Thành công được liên tục duy trì	Đổi mới (hoặc Suy giảm)
Tổ chức				

Mức độ của các hệ thống chính quy	Tối thiểu đến mức không tồn tại	Tối thiểu	Cơ bản/ Đang phát triển/ Trưởng thành	Sâu rộng
Những ý tưởng chính	• Tổng hợp các nguồn lực • Rất nhiều ý tưởng • Hoạt động tự làm chủ • Ít lập kế hoạch và hợp tác • Hình thành “thị trường ngách” • “Nhà sáng lập” có quyền lực	• Giao tiếp và cấu trúc phi chính quy • Ý thức tập thể • Phải làm việc nhiều giờ liền • Ý thức nhiệm vụ • Liên tục đổi mới sáng tạo • Cam kết cao	• Chính quy hóa các quy tắc • Cấu trúc ổn định • Nhấn mạnh vào hiệu quả và duy trì • Chủ nghĩa bảo thủ • Các thủ tục được thể chế hóa	• Xây dựng (hoặc giảm thiểu) cấu trúc • Phi tập trung (hoặc tập trung) • Mở rộng lĩnh vực (hoặc giảm) • Thích nghi (hoặc trì trệ) • Đổi mới (hoặc suy giảm)

Hình 10.5 Vòng đời của tổ chức

Giai đoạn thứ hai, *thành công ban đầu và tồn tại*, diễn ra khi một tổ chức bắt đầu mở rộng quy mô và đạt được thành công liên tục. Tổ chức phát triển những cơ cấu chính quy hơn bên cạnh các phân công công việc chuyên biệt hơn. Những chương trình động viên tinh thần làm việc và tiêu chuẩn công việc được thông qua. Giao tiếp chuyển đổi sang sắc thái trang trọng hơn với sự ra đời của hệ thống phân cấp giữa các nhà quản lý cấp trên và cấp dưới. Mọi nhân viên không thể có mối quan hệ cá nhân với tất cả các nhân viên khác trong tổ chức. Ở giai đoạn này, rất thích hợp để đưa ra các cơ cấu cơ học hỗ trợ việc tiêu chuẩn hóa và chính quy hóa cần thiết nhằm tạo ra sự phối hợp hiệu quả trong khắp tổ chức.

Ở giai đoạn thứ ba, được gọi là giai đoạn *thành công bền vững* hoặc *thuần thực*, tổ chức mở rộng và sự phân cấp trở nên sâu sắc hơn, thời điểm này có nhiều cấp bậc nhân viên. Các nhà quản lý ở cấp thấp hơn được giao trách nhiệm trọng đại hơn, và các nhà quản lý đối với các lĩnh vực trách nhiệm quan trọng có thể được bổ nhiệm. Những nhà điều hành cấp cao nhất bắt đầu chủ yếu chỉ dựa vào các nhà lãnh đạo cấp dưới trong việc xử lý các vấn đề quản trị để họ có thể tập trung vào những quyết định chiến lược có ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Ở giai đoạn này, các cơ cấu cơ học của tổ chức được củng cố và những cơ cấu chức năng có thể được đưa ra. Thông thường, sẽ có tình trạng căng thẳng nổi lên về việc làm thế nào đạt sự cân bằng trong cơ cấu. Hầu hết các tổ chức ở giai đoạn phát triển này cần có các yếu tố của một bộ máy phân quyền cơ học trong khi duy trì một môi trường làm việc mà cho phép có sự đổi mới sáng tạo và tính linh hoạt vốn là đặc điểm của một cơ cấu hữu cơ.

Sự chuyển tiếp sang giai đoạn thứ tư, giai đoạn *đổi mới* hoặc *suy giảm*, diễn ra khi một tổ chức mở rộng đến mức mà các công tác vận hành của tổ chức đó trải rộng bao la và cần vận hành theo cách tự chủ. Những cơ cấu chức năng trở nên gần như thiết yếu, và các đơn vị nhánh có thể bắt đầu vận hành như những doanh nghiệp độc lập. Thông thường, những căng thẳng trong công ty giữa các khuynh hướng ủng hộ cơ cấu cơ học và cơ học hữu cơ có thể mất cân bằng. Để giải quyết các vấn đề này, tổ chức phải được sắp xếp lại hoặc tái cơ cấu nhằm đạt được mức độ phối hợp cao hơn giữa các nhóm hoặc các đơn vị nhánh khác nhau. Những nhà quản lý có thể cần phải giải quyết các câu hỏi cơ bản về sự chỉ đạo và quản trị chung của tổ chức.

Tóm lại, nhìn nhận thấu đáo về vòng đời của tổ chức sẽ là các nhu cầu của tổ chức sẽ phát triển qua thời gian. Những cơ cấu khác nhau là cần thiết ở các giai đoạn khác nhau khi một tổ chức phát triển. Nhu cầu của nhân viên cũng sẽ thay đổi. Sự hiểu biết về vòng đời của tổ chức tạo nên một hình mẫu để chúng ta suy nghĩ về những thay đổi mà có thể cần thiết cho tổ chức qua từng giai đoạn.

Các khía cạnh của sự thay đổi

Khi xem xét cách thức đánh giá nhu cầu thay đổi trong tổ chức, có thể sẽ rất hữu ích khi nghĩ đến ba khía cạnh: phạm vi thay đổi, Cấp độ thay đổi, và ý định thay đổi.

Đầu tiên, **phạm vi thay đổi** đề cập đến mức độ mà theo đó sự thay đổi cần thiết sẽ phá vỡ các mô hình công việc và quy trình làm việc hiện tại. **Thay đổi tiệm tiến** đề cập đến những cải tiến nhỏ trong các bước tiến hành công việc hoặc quy trình làm việc hiện tại của tổ chức mà không gây thách thức, ngược lại mang tính xây dựng hoặc cải tiến các khía cạnh và các bước tiến hành công việc hiện có trong tổ chức. Những phương pháp thay đổi tiệm tiến phổ biến là LEAN và Six Sigma, được sử dụng để tìm ra những thay đổi tương đối nhỏ mà có thể tạo ra hiệu quả cao hơn trong quy trình. Tổ chức có thể cải thiện hiệu suất dòng sản phẩm của mình bằng cách xác định những sai khác nhỏ trong quy trình, sau đó sửa chữa chúng một cách có hệ thống. Thay đổi tiệm tiến mang đặc thù là không thách thức mọi người phải bước ra khỏi vùng an toàn của họ.

Ngược lại, **thay đổi mang tính chuyển hóa** đề cập đến những thay đổi đáng kể trong hệ thống của tổ chức mà có thể gây ra sự gián đoạn đáng kể đối với một số khía cạnh cơ bản của tổ chức, các quy trình, hoặc cơ cấu của tổ chức. Sự thay đổi mang tính chuyển hóa có thể tiếp thêm sinh lực cho một số nhân viên, nhưng cũng có thể gây khó khăn và căng thẳng cho những người khác. Ví dụ về sự thay đổi mang tính chuyển hóa bao gồm những thay đổi lớn về hệ thống và cơ cấu lại tổ chức. Thay đổi văn hóa thường đòi hỏi sự thay đổi mang tính chuyển hóa để thành công.

Cuối cùng, **thay đổi chiến lược** là một thay đổi mà có thể là thay đổi tịnh tiến hoặc thay đổi mang tính chuyển hóa, giúp điều chỉnh các công tác vận hành của tổ chức cho phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của tổ chức. Loại thay đổi này là thiết thực để một tổ chức đạt được sự tập trung cần thiết nhằm thực hiện các sứ mệnh và công việc chuyển giao theo nhu cầu, và để duy trì tính cạnh tranh trong tổ chức hiện tại hoặc lớn hơn, trong điều kiện thị trường lớn hơn, hoặc trong môi trường xã hội.



Hình 10.6 Dịch vụ Uber Eats bằng xe đạp.

Một ví dụ về cơ cấu tổ chức nhỏ được minh chứng bằng các công việc trong nền kinh tế chia sẻ như tài xế Uber và Lyft. Như trong hình này, một tài xế giao đồ ăn của Uber Eats chạy dọc theo Đường Oxford rất đông đúc ở Manchester, Anh. (Nguồn: Shopblocks/flickr/CC BY 2.0)

Cấp độ thay đổi đề cập đến chiều rộng của các hệ thống mà cần được thay đổi bên trong một tổ chức. **Thay đổi ở cấp cá nhân** tập trung vào cách thức giúp nhân viên cải thiện một số khía cạnh tích cực trong hiệu suất của họ hoặc kiến thức họ cần để tiếp tục đóng góp có hiệu quả cho tổ chức. Các chương trình thay đổi ở cấp cá nhân bao gồm phát triển lãnh đạo, đào tạo, và quản lý hiệu suất. **Thay đổi ở cấp nhóm** đặt trọng tâm vào mối quan hệ giữa mọi người và thường tập trung vào việc giúp mọi người làm việc cùng nhau hiệu quả hơn. Phát triển nhóm, hoặc xây dựng nhóm, là một trong những hình thức phổ biến nhất của quá trình thay đổi nhóm. **Thay đổi ở cấp tổ chức** là sự thay đổi ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống tổ chức hoặc một số đơn vị của tổ chức đó. Lập kế hoạch và thực thi chiến lược có lẽ là loại thay đổi cấp tổ chức phổ biến nhất. Những chương trình thay đổi cấp cao hơn thường dẫn đến yêu cầu sự thay đổi ở cấp thấp hơn - thay đổi ở cấp tổ chức cũng có thể đòi hỏi thay đổi ở cả cấp nhóm và cấp cá nhân.

Chủ ý là khía cạnh cuối cùng của sự thay đổi và đề cập đến cấp độ thay đổi mà được thiết kế có chủ đích hoặc được thực hiện có mục đích. **Thay đổi theo kế hoạch** là một hoạt động có chủ đích hoặc một tập hợp các hoạt động có chủ đích được thiết kế để tạo nên sự tiến triển hướng tới một mục tiêu hoặc một đích đến cụ thể. Các quy trình thay đổi theo kế hoạch thường liên quan đến những nhóm lớn và các hoạt động diễn ra theo từng bước hoặc theo từng giai đoạn mà phát sinh qua một thời kỳ nhất định. Thông thường, những nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả xác định các mục tiêu rõ ràng cho sự thay đổi, những hoạt động cụ thể mà sẽ giúp đạt được các mục tiêu đó, và các chỉ số để đo lường sự thành công.

Ngược lại, sự **thay đổi ngoài kế hoạch** là không chủ ý và thường là kết quả của việc tổ chức phi chính quy. Loại thay đổi này có thể phục vụ hoặc không phục vụ cho các mục tiêu của tổ chức nói chung. Thay đổi ngoài kế hoạch có thể hoàn toàn tự phát, nó xảy ra đơn giản chỉ vì nhân viên trong một số bộ phận của tổ chức muốn bắt

đầu thay đổi. Nhưng đôi khi nó xảy ra như một diễn biến phụ của quá trình thay đổi theo kế hoạch. Điều này là do các nhà lãnh đạo khó lường trước được tất cả hậu quả của một nỗ lực thay đổi theo kế hoạch. Nhân viên phản ứng theo những cách không thể đoán trước, công nghệ không hoạt động như mong đợi, những thay đổi trên thị trường không diễn ra như mong đợi hoặc các tác nhân khác có thể phản ứng theo những cách không lường trước được.

Như chúng ta sẽ thảo luận bên dưới, một số mô hình thay đổi được thiết kế để tận dụng tiềm năng cho việc tổ chức tự phát giữa các nhân viên. Thay đổi ngoài kế hoạch có thể được khai thác như một động lực tích cực khi nhân viên được mời gọi chủ động làm việc hướng tới các mục tiêu chung của tổ chức.

Kiểm tra kiến thức

1. Thay đổi tổ chức là gì?
2. Các khía cạnh cơ bản của sự thay đổi là gì?

10.3. Quản lý sự thay đổi

Làm thế nào để các nhà quản lý đối phó với sự thay đổi?

Đến điểm này của chương, chúng ta đã tập trung vào những yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu cần có sự thay đổi. Chúng ta cũng đã thảo luận về cách thức suy tính về các khía cạnh của sự thay đổi mà có thể cần thiết. Trong phần này, chúng ta sẽ mô tả các phương pháp tiếp cận khác nhau để thiết kế và thực hiện thay đổi.

Quản lý sự thay đổi là quá trình thiết kế và thực hiện sự thay đổi. Hầu hết các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm về một số mức độ quản lý sự thay đổi. Ngoài ra, như đã chỉ ra trong phần giới thiệu, **phát triển tổ chức (OD)** là một lĩnh vực chuyên biệt tập trung vào cách thức thiết kế và quản lý sự thay đổi.

Nhà tư vấn phát triển tổ chức là người có chuyên môn về các quy trình quản lý sự thay đổi. Chuyên gia tư vấn nội bộ là người làm việc với tư cách là nhân viên của một tổ chức và tập trung vào cách thức tạo ra sự thay đổi từ bên trong tổ chức đó. Chuyên gia tư vấn bên ngoài là một chuyên gia phát triển tổ chức được thuê để cung cấp kiến thức chuyên môn nằm bên ngoài tổ chức trong một thời gian ngắn, thường là cho một nỗ lực thay đổi lớn. Các nhà lãnh đạo sẽ có hiệu quả hơn trong việc quản lý sự thay đổi, nếu họ hiểu các bước tiến hành phổ biến để quản lý sự thay đổi cũng như những quan điểm và các bước tiến hành được những chuyên gia phát triển tổ chức sử dụng.

Các giả định cơ bản về sự thay đổi

Có vô số mô hình của sự thay đổi có sẵn cho các nhà quản lý tham khảo, và có thể khó phân biệt sự khác biệt giữa chúng khi tạo ra một quy trình thay đổi theo kế hoạch. Nhiều phương pháp tiếp cận và phương pháp luận để phát triển các tổ chức cũng như quản lý sự thay đổi đã được phát triển và thực hành trong thế kỷ trước. Thực chất, có thể sẽ khó khăn và bối rối khi cân nhắc và hiểu được mô hình nào là phù hợp và tương thích nhất cho một tình huống cụ thể. Mọi mô hình thay đổi đều có

điểm mạnh và hạn chế của nó, và điều quan trọng là phải hiểu những điều này có thể là gì. Loại phương pháp luận thay đổi được sử dụng trong một tình huống cụ thể phải phù hợp với những nhu cầu của tình huống đó.

Có thể sẽ hữu ích nếu sử dụng một số câu hỏi khi quyết định phương pháp tiếp cận thích hợp để sử dụng trong một quá trình thay đổi theo kế hoạch.

Câu hỏi đầu tiên liên quan đến vị trí bắt đầu cho sự thay đổi: *Tổ chức có đang ở trong tình trạng thiếu sót cần điều chỉnh đáng kể, hay đang ở trong trạng thái hoạt động hiệu quả cao, nơi có nhu cầu cải tiến và điều chỉnh?*

Một động lực phổ biến cho sự thay đổi đó là nhận thức rằng tổ chức có thể đang ở trong tình trạng rối loạn chức năng nào đó với các vấn đề quan trọng và nghiêm trọng, giống như một bệnh nhân trong bệnh viện cần được chăm sóc y tế nghiêm túc. Một tổ chức bị rối loạn chức năng có thể đòi hỏi sự thay đổi mang tính chuyển hóa, trong đó các giả định cơ bản, niềm tin và ý tưởng sắp xếp công việc của tổ chức bị thử thách và thay đổi triệt để. Tập hợp các nhận thức này thường dẫn đến sự **thay đổi để tránh hậu quả**, theo đó các nhà lãnh đạo cho rằng nhân viên sẽ thay đổi nếu họ biết rằng họ sẽ phải đối mặt với những hậu quả tiêu cực.

Ngược lại, các nhà lãnh đạo có thể nhận thức rằng một tổ chức có chức năng vượt trội, giống như một vận động viên Olympic hoặc một đội có thành tích cao. Một tổ chức đạt hiệu suất cao có thể yêu cầu sự thay đổi tiệm tiến vì tổ chức tiếp tục xây dựng dựa trên các nguyên tắc cơ bản vững chắc để cải tiến và bổ sung cho năng lực của tổ chức đó nhằm tiếp tục đạt được hiệu suất cao. Tập hợp các nhận thức này thường dẫn đến sự **thay đổi để tiến bộ**, theo đó các nhà lãnh đạo cho rằng nhân viên sẽ thay đổi nếu họ có thể được truyền cảm hứng để đạt được mức độ xuất sắc hơn trong công việc của họ.

Câu hỏi quan trọng thứ hai đề cập đến những cơ chế của sự thay đổi: *Các giả định của chúng ta về cách thức tạo ra sự thay đổi là gì?* Câu hỏi này cực kỳ quan trọng, bởi vì các câu trả lời xác định những thiết kế ưu tiên cho sự thay đổi theo kế hoạch và những nhận thức về hiệu quả của sự thay đổi.

Phương pháp tiếp cận **thay đổi từ trên xuống** dựa trên các giả định cơ học về bản chất của một tổ chức. Theo phương pháp tiếp cận này, một nhóm tương đối nhỏ gồm các cá nhân trong tổ chức sẽ thiết kế một quy trình và hướng dẫn những người khác trong toàn tổ chức về cách thức diễn ra quy trình thay đổi. Hầu hết các nhân viên theo phương pháp tiếp cận từ trên xuống đóng vai trò thụ động trong quá trình thiết kế, và thường được mong đợi làm theo những hướng dẫn mà các nhà lãnh đạo trong tổ chức đưa ra cho họ. Nói cách khác, phương pháp tiếp cận đối với sự thay đổi này dựa vào tổ chức chính quy để thúc đẩy tính hợp pháp của sự thay đổi.

Đối lập với phương pháp tiếp cận sự thay đổi từ trên xuống là phương pháp tiếp cận **từ thấp đến cao hoặc từ dưới lên**. Phương pháp tiếp cận này dựa trên niềm tin rằng nhân viên sẽ được đầu tư nhiều hơn vào sự thay đổi nếu họ đóng góp vào một số vai trò trong quá trình thiết kế sự thay đổi. Việc **quản trị có sự tham gia của nhân viên**, đưa nhân viên vào các cuộc thảo luận về những quyết định kinh doanh quan trọng, là một thực tiễn phổ biến phù hợp với phương pháp tiếp cận từ thấp đến cao đối với sự thay đổi.

Sự khác biệt giữa phương pháp tiếp cận từ trên xuống và từ dưới lên có thể rất kịch tính. Ví dụ, theo phương pháp tiếp cận từ trên xuống, các nhà lãnh đạo có thể xác định rằng cơ cấu tổ chức cần được cấu hình lại để thích ứng tốt hơn với sự chuyển đổi đáng kể trong hoạt động kinh doanh của mình. Họ có thể giả định rằng họ có khả năng triển khai cơ cấu mới, và giả định rằng các thói quen làm việc và kiểu mẫu hành vi của nhân viên sau đó sẽ thay đổi theo một tiến trình tự nhiên.

Phương pháp tiếp cận từ dưới lên có thể đảo ngược có cơ sở này. Trước tiên, các nhân viên có thể làm việc cùng nhau để khám phá những nhiệm vụ thiết yếu cho một vấn đề kinh doanh cụ thể, họ có thể thử nghiệm với những thay đổi tiềm năng, và *sau đó* nhà quản lý có thể sắp xếp lại cơ cấu để phù hợp với cách làm việc mới theo phương pháp từ dưới lên. Ngược lại với phương pháp tiếp cận từ trên xuống, theo quy trình từ dưới lên, sự chuyển đổi trong cơ cấu có thể là bước cuối cùng.

Thách thức đối với nhiều nhà quản lý trong phương pháp tiếp cận từ dưới lên là nhận thức rằng họ không thể trực tiếp kiểm soát những thay đổi theo kế hoạch. Thay vào đó, họ phải dựa trên các quy trình thu hút nhân viên lại với nhau, và mong đợi rằng nhân viên sẽ phản hồi. Điều này đòi hỏi một bước nhảy vọt về niềm tin của nhà quản lý, theo đó họ tin tưởng rằng quá trình tham gia của mọi người sẽ dẫn đến những thay đổi từ dưới lên đáng mong đợi.

Trong thực tế, các bước tiến hành công việc theo phương pháp từ trên xuống và từ dưới lên thường kết hợp với nhau. Ví dụ, các nhà lãnh đạo có thể thi hành thẩm quyền từ trên xuống để xác định và tuyên bố những thay đổi nào là cần thiết. Sau đó, họ có thể thiết kế các quy trình gắn kết và trao quyền cho nhân viên trong khắp tổ chức để thiết kế cách thức mà sự thay đổi sẽ được thực hiện. Làm việc hướng tới một mục tiêu được xác định tổng quát, nhân viên ở tất cả các cấp đều được kết nối chặt chẽ vào quy trình thay đổi từ đầu đến cuối. Phương pháp tiếp cận này có tác dụng khuyến khích công tác tự sắp xếp thông qua tổ chức phi chính quy bởi vì nhân viên đưa ra các quyết định và thực hiện chúng với sự chỉ đạo ở mức tối thiểu.

Theo quy tắc làm việc dựa trên kinh nghiệm tổng quát, sự thay đổi tiềm năng càng phức tạp thì nhu cầu tham gia của nhân viên vào quá trình lập kế hoạch và thực hiện thay đổi sẽ càng lớn.

Câu hỏi cuối cùng đề cập đến tư duy cho sự thay đổi: Niềm tin cơ bản của chúng ta về con người và sự thay đổi là gì?

Một lần nữa, sự phân đôi đơn giản nhất sẽ hữu ích cho việc xác định phương pháp tiếp cận có thể được sử dụng nhằm tạo ra sự thay đổi. Theo lối **tư duy thông thường**, các nhà lãnh đạo cho rằng hầu hết mọi người đều có xu hướng phản đối sự thay đổi, và do đó họ cần được quản lý theo cách khuyến khích họ chấp nhận sự thay đổi. Theo quan điểm này, mọi người trong tổ chức có thể được coi là đối tượng, thậm chí đôi khi là trở ngại cần được quản lý hoặc kiểm soát. Khi các nhà lãnh đạo sử dụng những biện pháp thông thường, họ bộc lộ xu hướng cho rằng quan điểm của họ hợp lý và có cơ sở hơn quan điểm của nhân viên. Họ sẽ làm việc chăm chỉ để thuyết phục nhân viên về tính đúng đắn của các quyết định của họ, dựa trên việc có cơ sở để chứng minh quan điểm. Họ có thể có xu hướng sử dụng các biện pháp mà nhân viên có thể cho là lôi kéo hoặc ép buộc. Một vài tác giả viết sách cho rằng tư duy thông thường là phương thức thay đổi mặc định, hoặc phương thức thay đổi chiếm số đông trong hầu hết các tổ chức.

Ngược lại, theo **tư duy tích cực hoặc tư duy tôn trọng**, các nhà lãnh đạo cho rằng mọi người có xu hướng đón nhận sự thay đổi khi họ được tôn trọng như những cá nhân có giá trị, quyền hạn, và năng lực nội tại. Theo quan điểm này, các nhân viên trong tổ chức có thể được coi là đối tác, thậm chí đôi khi là những nhà vô địch của sự thay đổi, những người có thể làm được những điều quan trọng. Khi các nhà lãnh đạo sử dụng những biện pháp tán dương, họ lôi kéo nhân viên tham gia vào cuộc đối thoại có ý nghĩa và tìm cách lãnh đạo có mục đích. Họ có thể bắt đầu quy trình thay đổi bằng cách làm nổi bật các giá trị mà mọi người có thể đều sở hữu để thiết lập một môi trường mà trong đó nhân viên phát triển cảm giác kết nối chặt chẽ với nhau. Với cơ sở hạ tầng xã hội mạnh mẽ, họ thu hút nhân viên thông qua các quy trình có sự tham gia của nhân viên mà cho phép họ phát triển các mục tiêu và quy trình chung nhằm đạt được những thay đổi đáng kể.



Hình 10.7 Tòa nhà IBM ở Trung Quốc.

IBM là một công ty có trụ sở tại Hoa Kỳ với một số bộ phận được tổ chức theo khu vực địa lý.

Trong ảnh này là "Tòa nhà Rỗng", trụ sở chính tại Trung Quốc của IBM

(Nguồn: bfishshadow/flickr/ CC BY 2.0)

Ba câu hỏi chúng ta nêu ra ở đây có thể dẫn đến nhiều biến thể trong cách mà các nhà lãnh đạo thiết kế và thực hiện sự thay đổi. Ví dụ, quy trình thay đổi có thể là để tránh hậu quả, từ trên xuống, và theo lối thông thường, trong khi một quy trình thay đổi khác có thể là để tiến bộ, từ dưới lên, và theo lối tư duy tích cực. Các quy trình thay đổi khác có thể được kết hợp trong thiết kế và phân phối của chúng - ví dụ, bắt đầu với quan điểm để tránh hậu quả nhưng lại chọn sử dụng thiết kế thay đổi để tiến bộ nhằm tạo ra sự thay đổi mang tính chuyển hóa thông qua một quy trình từ dưới lên, có sự tham gia của nhân viên, và theo lối tư duy tôn trọng. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, hiếm khi tìm thấy một phương pháp tiếp cận mà hoàn toàn phù hợp với bất kỳ loại nào trong số này.

Tiếp theo, chúng ta sẽ chuyển sang phần thảo luận về các mô hình thay đổi phổ biến mà có thể được phân tích qua ba câu hỏi vừa nêu.

TÍNH BỀN VỮNG VÀ QUẢN LÝ CÓ TRÁCH NHIỆM

Vì sao liên đoàn khúc côn cầu quốc gia (NHL) lại quan tâm đến biến đổi khí hậu, và vì sao họ thuê Kim Davis?

Bởi vì theo số liệu thống kê nhân khẩu, với việc hầu hết nhân viên của Liên Đoàn đến từ các bang phía bắc Hoa Kỳ, Canada, và những nước Bắc Âu, nên có lẽ không có tổ chức nào thống nhất về chủng tộc hơn Liên Đoàn Khúc côn cầu Quốc gia. Trong những ngày này, sự chú ý ngày càng tăng về các vấn đề xã hội và tình hình nhân khẩu đang thay đổi, NHL cần một sự chuyển đổi mạnh mẽ trong phương pháp tiếp cận của mình đối với vấn đề hòa nhập và các vấn đề xã hội mà Liên Đoàn giải quyết. Họ quyết định chọn hai trong số những người giỏi nhất để dẫn lối cho sự thay đổi, một người là nhà điều hành xuất sắc không bị ảnh hưởng bởi văn hóa khúc côn cầu cổ hữu và một người là cựu cầu thủ.

Kim Davis biết rằng bà ấy khác với nhiều Giám Đốc Điều Hành, nhà quản lý, huấn luyện viên và cầu thủ trong Liên Đoàn Khúc côn cầu Quốc gia. Bà ấy hoan nghênh thử thách, và đó là một sức hút lớn khiến bà chấp nhận vị trí này. Bà ấy trông không hề giống với bất cứ ai khác nắm giữ vị trí phó chủ tịch điều hành tại NHL, vốn chủ yếu được điều hành bởi (a) nam giới và (b) đàn ông Da trắng trong lịch sử hơn 100 năm của Liên Đoàn. Liên Đoàn báo hiệu một sự chuyển đổi tư duy đã tồn tại quá lâu khi bổ nhiệm Davis, một phụ nữ Người Da đen, làm phó chủ tịch điều hành về tác động xã hội, các sáng kiến tăng trưởng, và những vấn đề lập pháp.

Ở thời điểm NHL đang cố gắng thích nghi và trở nên chào đón hơn với những người cảm thấy họ không thuộc về hoặc không được phép tham gia môn thể thao này, mẫu người hoàn hảo mà họ cần để bắt đầu sự thay đổi là một ai đó từ bên ngoài, một ai đó hoàn toàn không bị trói buộc bởi nền văn hóa khúc côn cầu vốn đã trở nên khá cũ kỹ theo các tiêu chuẩn xã hội hiện có.

Đặc biệt là so với các môn thể thao chuyên nghiệp lớn khác của Bắc Mỹ, khúc côn cầu đôi khi bị cáo buộc một cách bất công về tội vô cảm hoặc ít ra là không chịu thay đổi. Liên Đoàn đang làm việc chăm chỉ để cải thiện cam kết về tính toàn diện, với các sáng kiến như Tuyên Bố Nguyên Tắc và Khúc Côn Cầu Cho Mọi Người, nhưng sự thay đổi không hề dễ dàng đối với cầu thủ, huấn luyện viên, quản trị viên, và người hâm mộ môn thể thao này. Davis đại diện cho nỗ lực của NHL trong việc dẫn dắt môn thể thao thông qua sự thay đổi xã hội - cả bên trong và bên ngoài. Đó là lĩnh vực chuyên môn của bà ấy trong suốt cuộc đời làm nghề của mình. Tại JPMorgan Chase, bà đã trải qua 9 lần sáp nhập khác nhau và công việc của bà là giúp nhân viên của mình chuẩn bị cho sự thay đổi.

“Hầu hết mọi người không cảm thấy thoải mái với sự thay đổi, và thường khi họ nói về điều đó, ý họ thực sự muốn nói là họ cảm thấy thoải mái với sự thay đổi, nhưng họ không cảm thấy thoải mái với sự thay đổi xảy ra với *họ*,” bà nói. “Đó là tất cả về những gì xảy ra với chúng tôi, vậy với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn giúp mọi người vượt qua điều đó như thế nào?”

“Chúng tôi có thể không kiểm soát được người hâm mộ và thế giới vi mô của xã hội với số lượng quá đông trong môn thể thao của chúng tôi,” bà nói. “Qua thời

gian, sẽ có sự thay đổi khi chúng tôi giới thiệu với những người hâm mộ mới, và hãy đoán xem? Ngay cả hình mẫu cổ điển của những người hâm mộ chúng tôi, người đàn ông Da trắng, về mặt thể hệ, những đứa con của họ, chúng không còn hoàn toàn tin vào điều đó ngay cả khi cha mẹ chúng vẫn tin."

"Hãy tìm một nhà điều hành khúc côn cầu khác, người sẽ chạm đến một chủ đề như vậy mà không cần từng chơi trên sân đấu." Và đó là lý do Kim Davis ở đây. Bà ấy là người ngoài cuộc trở thành người trong cuộc, tiếng nói của những người trước đây bị bỏ quên. Và bà ấy chỉ mới bắt đầu.

Về vấn đề biến đổi khí hậu, vì sao NHL lại tham dự hội nghị lịch sử về biến đổi khí hậu ở Paris? Như Chủ tịch NHL Gary Bettman tuyên bố: "Môn thể thao của chúng tôi, mà có lẽ là môn duy nhất đối với hầu hết các môn thể thao chuyên nghiệp khác, rất gắn bó với môi trường. Chúng tôi cần thời tiết lạnh; chúng tôi cần nước ngọt để chơi. Do đó, môn thể thao này bị tác động trực tiếp bởi biến đổi khí hậu và khan hiếm nước ngọt. Vì vậy, chúng tôi đã phát triển NHL Green, một tổ chức được ủy thác thúc đẩy loại hình nhận thức này trên khắp tất cả các tổ chức của chúng tôi. Trong suốt 5 năm qua, chúng tôi đã thực hiện mọi thứ, từ sáng kiến thu hồi lương thực, đó là lấy tất cả thực phẩm không dùng đến mà chúng tôi chuẩn bị trong các đấu trường của mình và quyên góp cho các ngân hàng thực phẩm địa phương... cho đến chương trình phục hồi nguồn nước. Tất cả những nỗ lực đó đã lên đến đỉnh điểm là việc phát hành một báo cáo về sự tính bền vững vào năm 2014, đây là báo cáo đầu tiên thuộc loại này từ bất kỳ giải đấu thể thao chuyên nghiệp nào của Hoa Kỳ. Điều đó quan trọng đối với chúng tôi".

Các cầu thủ của NHL cũng bày tỏ sự quan tâm. Andrew Ference với tư cách một cá nhân và là cầu thủ gần đây đã nghỉ hưu, ông từng đưa ra các sáng kiến xanh như Thử Thách Trung Hòa Các-bon Của Hiệp Hội Người Chơi NHL. Khi ông ấy còn là cầu thủ chơi cho đội Boston Bruins giành giải vô địch Cúp Stanley, ông ấy biết rằng mình muốn có một sự nghiệp sau khi nghỉ hưu tại NHL và quyết định theo học Trường Kinh doanh Harvard, nơi ông đã nhận được chứng chỉ về Tính Bền Vững và Đổi mới sáng tạo của Doanh Nghiệp. Vì ông ấy thực sự ưu tiên cho tính bền vững trong cuộc sống của mình, đó là một bước tiến triển tự nhiên cho sự nghiệp thứ hai sau khi nghỉ hưu. Ference nói, "Tôi đã có một niềm đam mê suốt đời đối với các vấn đề về môi trường và sự bền vững. Nhưng, trước khi rời NHL, tôi muốn củng cố điều đó bằng một vài chương trình giáo dục chính quy. Khi tôi ghi danh vào lớp học đầu tiên, tôi nhận biết trong thâm tâm mình đó là một khoảnh khắc trọng đại."

Ủy viên Gary Bettman nói rằng giai đoạn tiếp theo liên quan đến tính bền vững là "... thu hút nhiều cầu thủ hơn quan tâm về vấn đề này, bởi vì khi chúng tôi đưa một nội dung nào đấy lên các nền tảng truyền thông xã hội của mình, có 12 triệu người theo dõi trên mạng xã hội, mà chắc chắn sẽ mang thông điệp đến người hâm mộ. Nhưng khi bạn có được Andrew Ference, đó là lúc bạn nhận được nhiều sự quan tâm hơn. Chúng tôi cần giáo dục các vận động viên của mình về vấn đề này bởi vì họ trưởng thành trên các bề nước đóng băng, họ có được mối liên hệ giữa việc học cách chơi bên ngoài và những vấn đề môi trường. Họ hiểu được ý nghĩa của việc này."

Nguồn:

- Matt Larkin, “Kim Davis là kiểu Nhà lãnh đạo mà NHL cần trong năm 2018: Người ngoài môn khúc côn cầu,” *The Hockey News*, ngày 6 tháng 4 năm 2018, <http://www.thehockeynews.com/news/article/kim-davis-là-loại-người-lãnh-đạo-nhl-cần-trong-2018-một-người-ngoài-cuộc-khúc-côn-cầu>;
- Kevin Blackstone, “Tại sao NHL tham gia vào các nỗ lực biến đổi khí hậu,” *The Chicago Tribune*, ngày 3 tháng 1 năm 2016, <http://www.chicagotribune.com/sports/hockey/ct-nhl-climate-change-epa-20160103-story.html>; Miranda Green, “Báo cáo của NHL cho thấy biến đổi khí hậu gây tổn hại cho thể thao,” *The Hill*, ngày 28 tháng 3 năm 2018, <http://thehill.com/policy/energy-environment/380648-national-hockey-league-report-finds-climate-thay-đổi-đau-thể-thao>; “Andrew Ference;
- Điểm nổi bật của Sinh viên,” Chương trình *Mở rộng Đại học Harvard-Inside Insight*, Truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2018, <https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/andrew-ference>;
- Amalie Benjamin, “Andrew Ference hào hứng với vai trò bền vững mới,” *NHL.com*, ngày 13 tháng 3 năm 2017, <https://www.nhl.com/news/andrew-ference-flourishing-in-role-with-nhl-green/c-287680614>.

Câu hỏi thảo luận

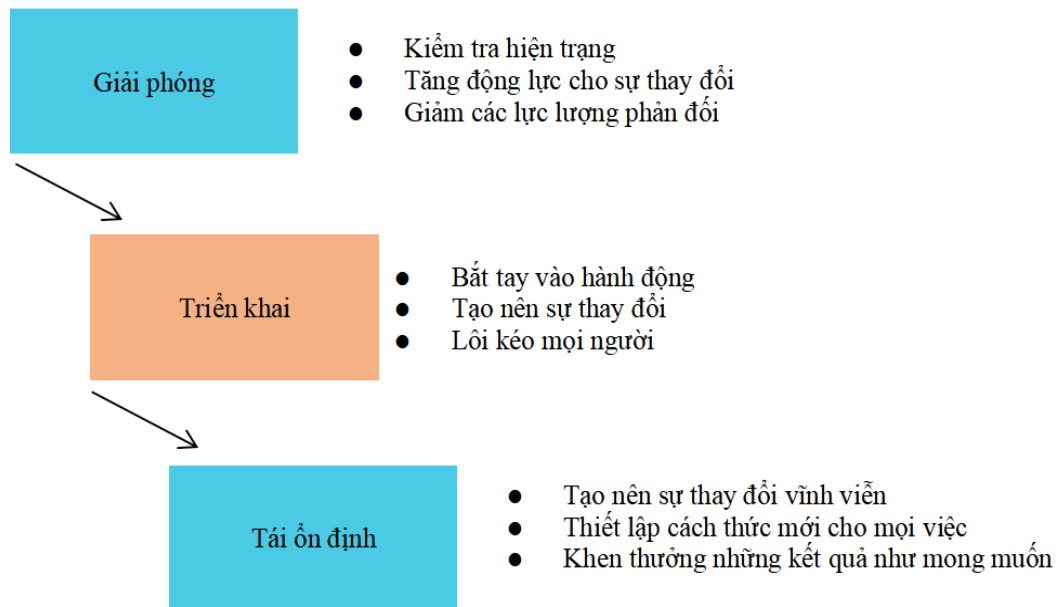
1. Những loại thay đổi nào mà Kim Davis đang giải quyết cho Liên Đoàn Khúc côn cầu Quốc gia, chẳng hạn như nhân khẩu, “văn hóa khúc côn cầu”, và biến đổi khí hậu, có liên quan đến các khái niệm trong chương này?
2. Vai trò của Kim Davis, Gary Bettman và các cầu thủ liên quan đến sự thay đổi được xác định như thế nào theo các khái niệm của chương này?

Các mô hình thay đổi phổ biến

Trong phần này, chúng ta sẽ chia sẻ bốn phương pháp tiếp cận phổ biến đối với phát triển tổ chức (OD) và thay đổi tổ chức. Mô hình của Lewin và mô hình của Kotter là các quy trình thay đổi theo kế hoạch phổ biến mà thường dựa vào các cơ chế của tổ chức chính quy. Hai mô hình còn lại, mô hình khám phá tích cực của Cooperrider và mô hình Hệ thống thích ứng phức tạp Olson Và Eoyang, được thiết kế để thúc đẩy tổ chức phi chính quy và sự thay đổi từ dưới lên.

Mô hình quản lý thay đổi của Lewin

Nhà tâm lý học Kurt Lewin đã đề xuất một trong những mô hình thay đổi đầu tiên. **Mô hình quản lý thay đổi của Lewin** cho thấy sự thay đổi của tổ chức xảy ra trong ba giai đoạn (xem [Hình 10.8](#)).



Hình 10.8 Tóm lược Mô hình quản lý thay đổi của Lewin

Đầu tiên, một tổ chức phải được "giải phóng" mà theo đó các tiêu chuẩn, thủ tục, và các bước tiến hành công việc đang tồn tại cần phải được phá bỏ. Điều này có thể được thực hiện theo một số cách. Ví dụ, những thay đổi cơ cấu mà tạo nên sự phá vỡ các yếu tố hiện có trong hệ thống có thể được đưa ra cho tổ chức. Tương tự, việc giới thiệu một công nghệ hoặc chính sách mới có thể khiến một tổ chức được "giải phóng". Dù nguyên nhân là gì, việc giải phóng sẽ tạo tiền đề cho sự thay đổi.

Tiếp theo, các thay đổi được đưa ra trong tổ chức để chuyển đổi hệ thống sang trạng thái mới hoặc thực tế mới. Theo đặc thù, mọi người phản ứng với những khoảng khắc mất trật tự bằng cách tạo ra một hình thức trật tự mới. Khi các thay đổi được đưa ra, những nhà quản lý có thể cung cấp một số biện pháp can thiệp giúp mọi người điều chỉnh theo các chuẩn mực thực tế mới mà họ đang phải đối mặt. Ví dụ: họ có thể yêu cầu nhân viên trải qua một chương trình đào tạo, hoặc họ có thể tổ chức các phiên thảo luận hay các cuộc họp chia sẻ kiến thức và giải đáp thắc mắc với mọi người để trao đổi về những thay đổi và khắc phục sự cố. Mục đích của giai đoạn này là giúp mọi người điều chỉnh đối với sự thay đổi dự kiến.

Giai đoạn cuối cùng là "tái ổn định" tổ chức. Nghĩa là, những nhà lãnh đạo của tổ chức củng cố các tiêu chuẩn hoặc những bước tiến hành công việc mới mà nên thực hiện cùng với sự thay đổi. Họ có thể điều chỉnh các nguồn lực, chính sách, và quy trình để phù hợp với các tiêu chuẩn dự kiến mới.

Mô hình của Lewin giải thích một quy trình rất cơ bản thực hiện cùng với hầu hết các thay đổi của tổ chức. Có nghĩa là, nhiều người ưa thích một tổ chức ổn định, có thể dự đoán được và họ trở nên quen thuộc với các thủ tục tồn tại trong môi trường tổ chức của họ. Vì lý do này, các thủ tục và hành vi phổ biến cần phải bị phá bỏ. Khi những thủ tục và hành vi trước đây không còn nữa, con người sẽ tự nhiên điều chỉnh. Khi phản ứng với một thực tế mới, họ thiết lập các thủ tục và kiểu mẫu hành vi mới.

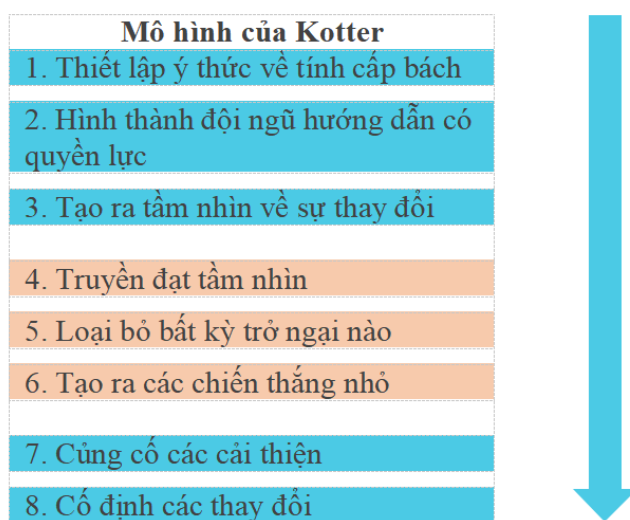
Tuy nhiên, mô hình của Lewin dễ hiểu nhất khi ta giả định rằng một tổ chức thường ở trạng thái ổn định cho đến khi có tác động làm thay đổi nó. Có nghĩa là, mô hình

này dường như phù hợp với các tổ chức mà trong đó bất kỳ thay đổi nào đều có khả năng diễn tiến trong một thời gian dài. Một bối cảnh tổ chức ổn định như vậy ngày càng hiếm trong xã hội đương đại.

Mô hình của Lewin vẫn thực sự mô tả một kiểu mẫu thay đổi cơ bản diễn ra trong tất cả các hệ thống tổ chức: ổn định nhường chỗ cho bất ổn, một cái gì đó chuyển đổi trong hệ thống, sau đó ổn định lại xuất hiện. Sự hiểu biết về kiểu mẫu này có thể được xem xét qua cả lăng kính thay đổi để tránh hậu quả hoặc thay đổi để tiến bộ, và nó áp dụng trong cả phương pháp tiếp cận từ trên xuống hoặc từ dưới lên.

Mô hình 8 bước thay đổi của Kotter

Mô hình 8 bước thay đổi của Kotter là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong các tổ chức ngày nay. Nhìn chung, nó phù hợp với quan điểm cơ học về cơ cấu và vì vậy nó có thể đặc biệt hữu ích trong các tổ chức nơi có cơ cấu phân cấp, vững chắc. Đây là mô hình tám bước, được trình bày trong [Hình 10.9](#), dựa trên một quy trình tập trung hóa, từ trên xuống để tạo ra sự thay đổi theo kế hoạch.



Hình 10.9 Tóm tắt Mô hình 8 bước thay đổi của John Kotter

Ở bước đầu tiên, các nhà quản lý thiết lập ý thức về tính cấp bách. Họ làm điều này bằng cách tạo ra một câu chuyện về việc tại sao sự thay đổi là cần thiết. Các nhà quản lý hàng đầu thường sử dụng những công cụ dự đoán để thu thập dữ liệu hỗ trợ cho trường hợp cần sự thay đổi. Họ cố gắng thuyết phục các nhà lãnh đạo chủ chốt của tổ chức và nhân viên rằng sự thay đổi là hoàn toàn cần thiết. Một phép ẩn dụ phổ biến là “tạo ra một nền tảng bùng cháy”, hoặc nói rõ rằng tổ chức không thể tồn tại nếu tổ chức tiếp tục làm những gì nó đã làm.

Ở bước thứ hai, *hình thành đội ngũ hướng dẫn có quyền lực*, các nhà quản lý tập hợp một nhóm những người có ảnh hưởng để giúp định hình sự thay đổi theo kế hoạch. Lý tưởng nhất là đội ngũ hướng dẫn nên đại diện cho các lĩnh vực của tổ chức sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi. đội ngũ hướng dẫn nên trở thành đại sứ cho sự thay đổi khi thay đổi diễn ra.

Ở giai đoạn thứ ba, tạo ra tầm nhìn về sự thay đổi, nhà quản lý và đội ngũ hướng dẫn cùng nhau tạo ra một tầm nhìn về sự thay đổi dự kiến. Họ phác thảo phạm vi thay đổi, lý do thay đổi, và điều gì sẽ tốt hơn hoặc khác biệt nhờ kết quả của sự thay đổi.

Bước thứ tư là *truyền đạt tầm nhìn* - tiếp cận với tất cả các thành viên của tổ chức và truyền đạt tầm nhìn về sự thay đổi. Lý tưởng nhất là họ kết nối với tất cả các lĩnh vực chính yếu của tổ chức mà sẽ bị ảnh hưởng. Họ giải thích rõ ràng lý do tại sao cần thay đổi và thay đổi sẽ diễn ra như thế nào. Nếu cần, họ trả lời những câu hỏi và làm rõ các vấn đề.

Bước thứ năm là *loại bỏ bất kỳ trở ngại nào*. Bước này nhằm giảm khả năng chống lại sự thay đổi và/hoặc cung cấp các nguồn lực cần thiết để thay đổi được thành công. Sự thành công của bước này sẽ giúp dọn đường cho việc thực hiện thay đổi diễn ra thành công.

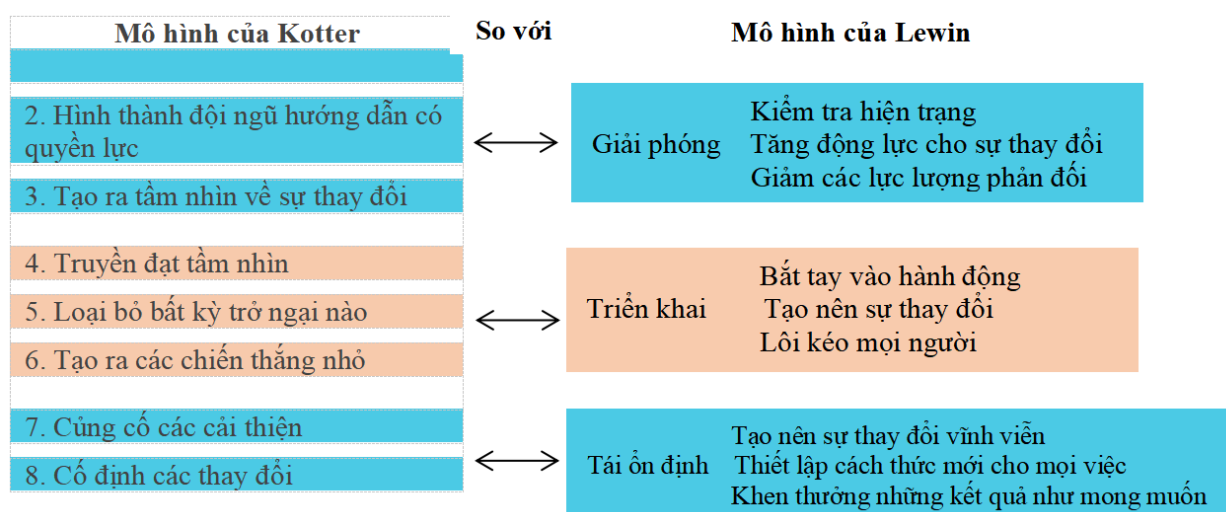
Bước thứ sáu là *tạo ra các chiến thắng nhỏ*. Một cách tác động mạnh để khuyến khích mọi người ủng hộ những thay đổi nhằm giúp họ nhìn ra con đường dẫn đến thành công. Các chiến thắng ngắn hạn báo hiệu cho tổ chức rằng một sự thay đổi là có thể xảy ra và những lợi ích hữu hình sẽ đến khi sự thay đổi được thực hiện đầy đủ.

Bước thứ bảy là *củng cố các cải thiện*. Những thay đổi nhỏ tích tụ theo thời gian và trở thành những thay đổi lớn. Khi tổ chức thành công trong việc tiến đến thực hiện thay đổi, điều quan trọng là phải củng cố và bảo vệ những thành công. Các nhà quản lý nên tăng cường và ăn mừng những chiến thắng cũng như các cột mốc thành công nhỏ. Sự thành công mà sự thay đổi mang lại giúp thuyết phục tất cả các thành viên của tổ chức rằng sự thay đổi là có thật và sẽ tạo ra những lợi ích dự kiến nhờ vào sự thay đổi đó.

Bước cuối cùng là *cố định các thay đổi*. Ở bước này, các tiêu chuẩn và những bước tiến hành công việc mới thực hiện cùng với sự thay đổi được chuẩn hóa và tinh chỉnh. Phương thức thay đổi chuyển từ chuyển hóa sang tinh tiến. Các cải tiến được thực thi để tinh chỉnh thay đổi và thu được tất cả những lợi ích dự kiến.

Mô hình của Kotter đặc biệt hữu ích trong các tình huống mà sự thay đổi theo mong muốn có thể dự đoán được một cách hợp lý và các nhà lãnh đạo được trao quyền để thúc đẩy sự thay đổi thông qua một tổ chức. Một thách thức là nhiều nhân viên có thể phản đối sự thay đổi nếu họ không được tham gia vào việc định hình các kế hoạch. Điều này chắc chắn sẽ xảy ra nếu họ không hiểu hết mức độ cấp bách của sự thay đổi hoặc tầm nhìn đối với sự thay đổi. Đối với mô hình này, nó có xu hướng được sử dụng khi các nhà lãnh đạo có quan điểm thay đổi để tránh hậu quả, và nhìn chung có xu hướng sử dụng phương pháp tiếp cận từ trên xuống theo quan điểm tư duy thông thường. Tuy nhiên, trong tình huống mà các nhà lãnh đạo cần xác định rõ ràng và thực hiện một sự thay đổi có quy mô lớn, mô hình của Kotter có thể hoạt động rất hiệu quả.

So sánh và đối chiếu giữa mô hình của Lewin và của Kotter được minh họa trong [Hình 10.10](#).



Hình 10.10 Mô hình của Kotter so với Mô hình của Lewin

Khám phá tích cực

Mô hình khám phá tích cực (AI) là mô hình được thiết kế đặc biệt như một phương pháp tiếp cận để cải tiến, từ dưới lên, và mang tính tích cực. Một cuộc khám phá tích cực, được định nghĩa rộng rãi, có thể là bất kỳ phương pháp tiếp cận nào có sự tham gia của nhân viên, tập trung vào câu hỏi để thay đổi mà tạo ra hiệu nghiệm được đánh giá cao đối với con người và tổ chức.¹³ Tức là, quá trình đặt câu hỏi và thảo luận về câu hỏi (phỏng vấn) khiến mọi người đánh giá cao những người xung quanh họ, thế mạnh của tổ chức nơi họ làm việc, và những cơ hội trước mắt. Đồng thời, quá trình trò chuyện mở rộng vốn xã hội của tổ chức, hoặc mở rộng khả năng mọi người làm việc hiệu quả với nhau.

Do David Cooperrider tại Đại học Case Western Reserve phát triển từ những năm 1980, phương pháp AI dựa trên giả định rằng mọi người liên tục tạo ra những tổ chức của họ thông qua một quy trình từ dưới lên mà xảy ra trong các cuộc trò chuyện phổ biến về đời sống của tổ chức. Những cuộc trò chuyện này được định hình bằng các “câu chuyện” về thực tế của tổ chức mà qua đó mọi người tìm thấy chính mình. Ví dụ, một câu chuyện nổi bật có thể là về việc các nhà lãnh đạo của một tổ chức tham nhũng và có ý định bóc lột nhân viên, hoặc ngược lại, rằng các nhà lãnh đạo của một tổ chức là những người có lòng nhân ái, có tư duy cầu tiến, và đổi mới sáng tạo. Dù câu chuyện là gì, nhân viên có xu hướng biện minh cho những hành động phù hợp với quan điểm của họ. Qua thời gian, một câu chuyện có thể trở thành một hiện thực tự củng cố. Dựa trên hiểu biết về cơ cấu xã hội bên trong tổ chức, điểm mấu chốt để tạo ra sự thay đổi là thay đổi các câu chuyện nổi bật của một tổ chức.

Theo phương pháp AI, đối thoại nhóm là cơ chế chủ yếu giúp mọi người tạo ra những câu chuyện mới. Cụ thể, các **cuộc trò chuyện ủy lạo tinh thần** là các cuộc thảo luận đầy nhiệt huyết, được xây dựng nội dung theo hướng tích cực giúp mọi người phát triển điểm chung khi họ làm việc với nhau để cùng tạo ra một tầm nhìn tích cực về một tương lai lý tưởng cho tổ chức của họ. Khi các nhà lãnh đạo sử dụng phương pháp khám phá tích cực, họ chủ ý mời đến cuộc đối thoại mà tạo ra một câu chuyện về một thực tế có tính tích cực của tổ chức. Sự chuyển đổi trong cách kể

chuyện này sẽ truyền cảm hứng cho sự chuyển đổi trong các hành động mà nhân viên khởi xướng trong công việc hàng ngày của họ. Mặc dù phương pháp tiếp cận này nghe có vẻ hơi tham vọng và trừu tượng, nhưng trên thực tế, đây chỉ đơn giản là cơ hội để nhân viên hình dung những thay đổi trong tương lai mà họ muốn thấy, sau đó làm việc cùng nhau để thiết kế cách thức họ sẽ biến những thay đổi này thành hiện thực.

Các nhà tư vấn phát triển tổ chức đã tạo ra nhiều biến thể khác nhau cho các bước tiến hành công việc khám phá tích cực mà giải quyết những bối cảnh khác nhau thuộc tổ chức. Tuy nhiên, hầu hết chúng đều dựa vào một số phiên bản của chu kỳ 5-D: xác định, khám phá, tưởng tượng, thiết kế, và triển khai.

Giai đoạn đầu tiên là *xác định*, trong đó mục tiêu cho sự thay đổi và phỏng vấn được thiết lập. Ở giai đoạn này, các nhà lãnh đạo sẽ tạo ra một nhóm có chức năng hướng dẫn, thường được gọi là ban chỉ đạo. Nhóm này nên bao gồm một loạt các quan điểm đại diện cho những bộ phận khác nhau của tổ chức nơi mong muốn có sự thay đổi. Cùng với nhau, họ sẽ quyết định mô tả một mục tiêu theo cách thuyết phục mà mời gọi mọi người suy nghĩ về những khả năng lý tưởng cho tổ chức. Trong quá trình này, họ có thể lật ngược vấn đề để tạo cảm hứng cho một câu chuyện mới. Ví dụ: Hãng hàng không Anh Quốc đã biến vấn đề ở khu vực nhận lại hành lý thành một cuộc khám phá dịch vụ khách hàng xuất sắc, và Tập đoàn Mỹ phẩm Avon đã biến vấn đề quấy rối tình dục thành cơ hội để khám phá xem cần làm gì để tạo ra sự gắn bó đặc biệt của nhân viên. Bằng cách điều chỉnh quan điểm cho cuộc phỏng vấn, mỗi công ty có thể thiết kế một quy trình phát triển tổ chức không chỉ giải quyết vấn đề ban đầu mà còn thiết lập một tầm nhìn rõ ràng về những gì họ muốn thực hiện để làm giải pháp thay thế tích cực.

Giai đoạn thứ hai, *khám phá*, tập trung vào các câu hỏi mà khám phá những ví dụ lý tưởng, hiện có về tương lai mong muốn. Câu hỏi "chúng ta là ai khi chúng ta ở trạng thái tốt nhất?" thường được sử dụng để khuyến khích sự khám phá này thông qua đối thoại giữa các nhân viên. Ví dụ, British Airways đã yêu cầu nhân viên của mình mô tả các ví dụ về những trường hợp dịch vụ khách hàng vượt trội ở bất kỳ đâu trong tổ chức của mình. Bằng cách chia sẻ những câu chuyện về các trường hợp dịch vụ khách hàng vượt trội, họ đã tìm thấy những ví dụ về việc nhân viên cung cấp dịch vụ mẫu mực, mặc dù câu chuyện nổi bật là họ gặp nhiều thách thức trong lĩnh vực này. Việc tìm kiếm những ví dụ hiện có về tương lai mong muốn - dù ví dụ nhỏ đến đâu chăng nữa - khiến mọi người thấy rằng một giải pháp thay thế mang tính tích cực là khả thi. Những ví dụ như thế này cũng cung cấp dữ liệu để ghi lại các điểm mạnh của một tổ chức và các yếu tố khiến sự thành công trở nên khả thi.

Giai đoạn thứ ba, *tưởng tượng*, là một cuộc khám phá những khả năng lý tưởng trong tương lai cho tổ chức. Những điểm mạnh và các yếu tố được tìm thấy trong giai đoạn khám phá cung cấp nền tảng cho cuộc thảo luận này. Nhân viên được mời gọi suy nghĩ một cách sáng tạo về những gì tổ chức có thể làm nếu được xây dựng dựa trên thế mạnh của tổ chức đó. "Có thể là gì?" là một câu hỏi thường được sử dụng để khuyến khích sự khám phá này. Nhiều tổ chức đã sử dụng các kỹ thuật sáng tạo để khuyến khích nhân viên đổi mới sáng tạo về tương lai. Họ có thể cho nhân viên làm việc theo nhóm để thiết kế bản mẫu đầu tiên của một quy trình hoặc viết một bài báo mô phỏng về một dự án thành công trong tương lai. Ý tưởng của

giai đoạn tưởng tượng là khuyến khích nhân viên suy nghĩ cởi mở nhất có thể về các khả năng cho sự thay đổi, thường là theo cách vui vẻ và lôi cuốn.

Giai đoạn thứ tư, *thiết kế*, bắt đầu bằng một quy trình dành ưu tiên cho các ý tưởng mà đã được phát triển trong giai đoạn tưởng tượng. Các nhân viên có thể sẽ làm việc cùng nhau để hội ý về một danh sách gồm tất cả các lĩnh vực có khả năng hành động mà có thể giúp họ hoàn thành mục tiêu. Sau đó, họ sử dụng một quy trình tập thể để xác định những ý tưởng có nhiều hứa hẹn nhất. Thường thì các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ thêm tiếng nói của họ để tán thành những ý tưởng mà họ muốn khuyến khích trở thành những bước khởi đầu hành động thực tế. Nhân viên có thể sẽ được mời tham gia các nhóm dự án mà sẽ triển khai những hành động cụ thể để phát triển và thực thi các hành động chính.

Giai đoạn cuối cùng, *vận mệnh*, diễn ra khi nhân viên thực hiện các kế hoạch mà họ đã phát triển. Các nhóm dự án sẽ tiếp tục thực hiện những bước hành động đã được thống nhất trong một khoảng thời gian. Theo đặc thù, họ sẽ gặp gỡ các nhóm nhân viên khác để điểm danh, báo cáo về tiến độ, và điều chỉnh kế hoạch của họ. Một số tổ chức cũng sẽ tạo ra các sự kiện kỷ niệm để ăn mừng những thành công quan trọng.

Chu trình khám phá tích cực có thể trở thành một phần nội tại trong văn hóa của tổ chức. Một số công ty sẽ thực hiện quy trình AI hàng năm như một phần không thể thiếu của kế hoạch chiến lược. Các tổ chức khác chỉ sử dụng phương pháp này lúc thật cần thiết khi mong muốn có những thay đổi lớn. Mặc dù những ví dụ trong phần này minh họa khám phá tích cực như là phương pháp từng được sử dụng để thay đổi toàn bộ tổ chức, nhưng mô hình này cũng có thể được áp dụng ở bất kỳ cấp độ tổ chức nào - chẳng hạn như trong công việc với các cá nhân và các nhóm.

Hệ thống thích ứng phức tạp

Mô hình cuối cùng mà chúng ta sẽ xem xét được xây dựng dựa trên giả định rằng tất cả các tổ chức đều là những **hệ thống thích ứng phức tạp (CAS)**. Nghĩa là, một tổ chức không ngừng phát triển và thích nghi với môi trường của nó, giống như một cơ thể sống. Phương pháp tiếp cận CAS nhấn mạnh phương pháp tiếp cận từ dưới lên, hay từ thấp đến cao để thiết kế sự thay đổi, dựa vào khả năng tự quản lý của mọi người và khả năng thích ứng với hoàn cảnh địa phương của họ. Trước khi xem xét mô hình CAS sâu hơn, có lẽ sẽ hữu ích để chúng ta kiểm tra một quy trình thay đổi dựa trên mô hình CAS.

Một phương pháp phổ biến dựa trên CAS là Công nghệ Không Gian Mở, một kỹ thuật mà theo đó hàng chục người có thể tham gia mỗi lần. Để tạo tiền đề, chúng ta hãy giả sử rằng chúng ta muốn tạo ra một loạt các đổi mới sáng tạo để cải thiện văn hóa đổi mới sáng tạo trong một tổ chức. Nhiệm vụ đầu tiên sẽ là mời được nhiều người nhất có thể từ các bên liên quan và có quan tâm, để họ tham gia vào một cuộc thảo luận về các chủ đề khác nhau gắn với văn hóa đổi mới sáng tạo, có lẽ trong khoảng thời gian hơn hai ngày. Vào đầu buổi gặp mặt đầu tiên, một nhà lãnh đạo trong tổ chức có thể chào hỏi những người tham gia và mời họ gia nhập vào cuộc khám phá những ý tưởng và giải pháp có kết thúc mở. Sau đó, điều hành viên sẽ phát một tờ giấy và một bút đánh dấu cho mỗi học viên. Điều hành viên sẽ yêu cầu mỗi người đề xuất một chủ đề hoặc một câu hỏi để thảo luận, giải thích rằng mục đích của bài tập này là thu hút những người khác tham gia vào cuộc thảo luận.

Sau đó điều hành viên sẽ đi xung quanh phòng, lần lượt cho mỗi người tối đa 30 giây để đề xuất một chủ đề hoặc một câu hỏi và mô tả ý nghĩa và tính cấp thiết của ý tưởng đó. Vòng lặp tiếp tục diễn ra cho đến khi xác định được nhiều chủ đề khác nhau. Tiếp theo, điều hành viên làm việc với những người tham gia để xác định danh sách các chủ đề sẽ thảo luận. Kế đến, điều hành viên chỉ định thời gian và địa điểm cho những cuộc thảo luận về các chủ đề đó. Cuối cùng, người tham gia “bỏ phiếu loại trừ” để chọn nhóm mà họ muốn tham gia thảo luận. Theo đặc thù, mỗi cuộc thảo luận trong cuộc họp Không Gian Mở sẽ bao gồm việc khám phá các câu hỏi chính yếu, những hành động liên quan đến các câu hỏi đó, và các đề xuất để giải quyết cho các câu hỏi chính yếu.

Như được thể hiện trong ví dụ nói trên, phương pháp tiếp cận này tương tự như phương pháp khám phá tích cực ở chỗ: nó tập trung vào việc tạo điều kiện cho mọi người tự tổ chức theo những cách phù hợp với các mục tiêu tổng thể của hệ thống tổ chức. Tuy nhiên, một điểm khác biệt lớn là phương pháp này phụ thuộc ít hơn vào các quy trình từng bước để tạo ra sự thay đổi và phụ thuộc nhiều hơn vào những nguyên tắc mà có thể được áp dụng trong nhiều biến thể để định hình các điều kiện cho sự thay đổi trong tổ chức.

Phương pháp tiếp cận CAS đưa ra một quan điểm hữu ích về cách thức các cơ cấu tổ chức hữu cơ hình thành và phát triển thông qua tổ chức phi chính quy. Do đó, sự hiểu biết về CAS cung cấp cho các nhà lãnh đạo kiến thức chủ chốt mà họ cần để tác động đến định hướng của tổ chức phi chính quy, ngay cả khi họ không thể trực tiếp kiểm soát nó.

Để sử dụng phương pháp CAS, điều cần thiết là phải hiểu một vài đặc điểm chính về cách thức quá trình tự tổ chức diễn ra giữa các nhân viên.¹⁷ Để bắt đầu, hướng đi của bất kỳ tổ chức nào cũng là từ dưới lên, và đòi hỏi có sự tham gia của nhiều người. Tuy nhiên, khi mọi người phản ứng với sự thay đổi, các hành vi chính xác của họ có thể sẽ không thể biết trước, không thể đoán trước, và không thể kiểm soát được. Trong đa số trường hợp, mọi người phản ứng với sự thay đổi dựa trên nhận thức của những người trong vòng quan hệ trực tiếp của họ bên trong tổ chức. Mỗi người trong một tổ chức vừa ảnh hưởng đến người khác, vừa chịu ảnh hưởng của người khác. Điều này có nghĩa là vị trí then chốt của sự thay đổi phải liên quan đến các mối quan hệ mà mọi người có với nhau. Theo quan điểm của CAS, sự thay đổi về bản chất hoặc kiểu mẫu của mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức sẽ dẫn đến những thay đổi trong kết quả của tổ chức đó. Về vấn đề này, các nhà lãnh đạo nên nghĩ mình là người tạo điều kiện cho các mối quan hệ và là người tạo điều kiện cho nhân viên liên tục tự tổ chức để tạo ra những thay đổi cần thiết.

Vậy, làm thế nào một nhà lãnh đạo (với tư cách là người tạo điều kiện) có thể ảnh hưởng đến cách thức mà theo đó hoạt động tự tổ chức diễn ra? Đối với những người mới bắt đầu, một nhà lãnh đạo cần chú ý đến các điều kiện chính mà cho phép quá trình tự tổ chức phi chính quy diễn ra. Có ba câu hỏi cơ bản cần xem xét.

Đầu tiên, mọi người cảm thấy được trao quyền để hành động như những **tác nhân tạo nên thay đổi** trong hệ thống ở mức độ nào? Quá trình tự tổ chức bắt nguồn từ những người trong chính tổ chức. Nếu họ xem bản thân mình là những tác nhân có toàn quyền hành động, họ có nhiều khả năng sẽ mang lại sáng kiến hơn, tham gia vào các hoạt động không theo định hướng mà có thể mang lại lợi ích cho tổ chức.

Mọi người có cảm thấy được trao quyền với tư cách là tác nhân tạo nên thay đổi của tổ chức không? Nếu như không, các biện pháp can thiệp có thể được thiết kế để giúp mọi người hiểu được năng lực và khả năng cạnh tranh của chính họ.

Thứ hai, *mọi người kết nối với nhau như thế nào* trong tổ chức? Các mối quan hệ là nền tảng của tất cả những hoạt động phi chính thức của tổ chức. Mọi người càng cảm thấy có mối liên hệ với nhau, thì họ càng có nhiều khả năng làm việc với những người khác trong hoạt động tự định hướng. Mọi người có cảm thấy như thể họ có mối quan hệ chất lượng cao với đồng nghiệp không? Mọi người có thường xuyên kết nối với những cá nhân khác mà họ không biết rõ không? Nếu câu trả lời cho những câu hỏi này là tiêu cực, thì các biện pháp can thiệp có thể được thiết kế để tăng cường chất lượng và tình trạng của các kết nối bên trong và trên khắp tổ chức.

Thứ ba, các *luồng* thông tin và năng lượng đi qua các kết nối tồn tại giữa mọi người ở mức độ nào? Cả vòng lặp phản hồi không chính thức lẫn chính thức đều cung cấp một cơ chế mà theo đó mọi người nhận được thông tin về những gì đang hoạt động và không hoạt động của họ. Mọi người có nhanh chóng nhận được thông tin về các sự cố hoặc thành công trong hệ thống không? Năng lượng cảm xúc trong hệ thống có tạo ra động lực tích cực khuyến khích mọi người tham gia không? Một lần nữa, nếu câu trả lời cho những câu hỏi này là tiêu cực, thì các quy trình hoặc sáng kiến nên được thiết kế để giúp mọi người giao tiếp hiệu quả hơn trong các mối quan hệ của họ.

Ngoài việc kiểm tra những điều kiện cơ bản này để tự tổ chức, phương pháp CAS giả định rằng mọi kết quả của tổ chức là sản phẩm của một số lượng biến thể không xác định được. Không một nguyên nhân nào tạo ra một kết quả đơn lẻ. Ví dụ, việc phân phối chính xác sản phẩm cho khách hàng là do toàn bộ hệ thống các yếu tố có liên quan lẫn nhau, mỗi yếu tố ảnh hưởng đến nhau. Do đó, khi mong muốn có những thay đổi lớn về kết quả, toàn bộ hệ thống các yếu tố có liên quan lẫn nhau cần được gắn kết cùng một lúc. Phương pháp ưa thích để làm việc này là thu hút đồng thời nhiều nhóm lớn các bên liên quan, sử dụng đối thoại và trò chuyện để giúp mọi người phát triển ý thức về khả năng tác động của họ, mối liên hệ giữa họ với những người khác, và các quy trình mà cần được điều chỉnh để tạo ra những thay đổi mong muốn về kết quả. Khám phá tích cực là một phương pháp đặc biệt hiệu quả để thực hiện tất cả những tác động này.

Ngoài ra, các nhà lãnh đạo cũng có thể ảnh hưởng đến những cơ cấu mà định hình các mô hình tự tổ chức. Từ quan điểm CAS, cơ cấu là bất kỳ thứ gì khiến mọi người tham gia vào một mô hình hoạt động cụ thể. Các cơ cấu có thể là vật chất chẳng hạn như môi trường làm việc, hoặc chúng có thể là các giả định hoặc niềm tin của nhiều người, chẳng hạn như những ý tưởng về bộ máy phân quyền mà chúng ta đã thảo luận trước đó trong chương này. Để tạo ra sự thay đổi, các nhà lãnh đạo có thể thay đổi những cơ cấu mà đang tạo ra các mô hình tổ chức hiện tại.

Có ba cách để thay đổi cơ cấu tự tổ chức. Đầu tiên, nhà lãnh đạo có thể tác động đến những **điều kiện giới hạn** mà thiết lập nên các giới hạn cho hoạt động từ dưới lên. Những điều kiện giới hạn xác định mức độ quyền tự quyết dành cho nhân viên đối với hành động tự định hướng. Trao cho nhân viên nhiều trách nhiệm hơn, trao quyền cho họ ra quyết định ở cấp địa phương, và cung cấp cho họ nhiều quyền quyết định hơn trong công việc họ làm là một số cách mà các điều kiện giới hạn có

thể được mở rộng. Các ranh giới càng không xác định, quá trình tự tổ chức càng có tác dụng nhiều hơn.

Thứ hai, quá trình tự tổ chức bị thay đổi thông qua việc đưa vào hệ thống những **xáo trộn**. Đôi khi hành động này có thể chỉ đơn giản như giúp nhân viên tìm hiểu về những căng thẳng tồn tại bên trong tổ chức xung quanh các mô hình hoạt động tự tổ chức hiện có. Ví dụ, gần như luôn có sự khác biệt đáng kể về quan điểm giữa các phân nhóm khác nhau trong tổ chức. Giúp nhân viên trò chuyện với những người có quan điểm khác biệt đáng kể có thể tạo ra một sự xáo trộn tích cực khiến mọi người tổ chức lại các hoạt động của họ để vượt qua những cơ cấu tiềm ẩn. Ví dụ, trong các tổ chức sản xuất, những bộ phận kỹ thuật và sản xuất thường bị cô lập với nhau. Cuộc đối thoại mà bao gồm và kết nối các nhân viên từ những nhóm như vậy có thể giúp họ vượt qua và thay đổi các giả định về cơ cấu mà có thể khiến họ tự tổ chức theo cách đối lập với nhóm kia. Bản thân cuộc trò chuyện có thể là chất xúc tác cho sự thay đổi.

Đề xuất cuối cùng là lời nhắc nhở đặc biệt chú ý đến các luồng và những kết nối tồn tại giữa các nhân viên trong một hệ thống tổ chức. Điều cần thiết để quá trình tổ chức vững mạnh là thường xuyên tạo cơ hội cho những kết nối mang tính chuyển hóa, trong đó nhân viên có thể học hỏi về quan điểm của các lĩnh vực khác thuộc tổ chức. Khi phát triển và duy trì những mối quan hệ vững mạnh, họ sẽ đồng cảm và cân nhắc các quan điểm đó khi họ tham gia vào những hoạt động tự tổ chức của mình.

Phương pháp tiếp cận CAS, như đã chỉ ra trước đó, cung cấp cả quan điểm lẫn tập hợp các nguyên tắc mà có thể được sử dụng theo nhiều cách. Nhiều phương pháp luận được xây dựng dựa trên các giả định của phương pháp CAS. Chúng bao gồm phương pháp khám phá tích cực và những thứ khác như Công Nghệ Không Gian Mở, Thay Đổi Toàn Bộ Hệ Thống, Tìm Kiếm Ở Tương Lai, v.v. Trong phần này, chúng ta vừa mới thảo luận sơ lược về bề mặt của các bước tiến hành công việc khác nhau mà có thể được sử dụng để làm chất xúc tác cho sự thay đổi.

Lập kế hoạch quy trình quản lý sự thay đổi

Những quan điểm mà chúng ta đã xem xét trong phần này cung cấp một danh sách rất ngắn gọn về các tùy chọn có sẵn cho nhà lãnh đạo khi họ cân nhắc cách thức quản lý sự thay đổi. Trên thực tế, nhiều tùy chọn trong số này có thể được sử dụng cùng với nhau, và chúng không nên được xem là loại trừ lẫn nhau. Ví dụ, mô hình của Kotter có thể được xem như mô hình tổng thể để thiết kế quy trình thay đổi dài hạn. Các mô hình Không Gian Mở hoặc khám phá tích cực có thể được sử dụng ở một số phần nhất định của quy trình Kotter - ví dụ, trong việc tạo ra đội ngũ hướng dẫn hoặc tạo ra tầm nhìn cho sự thay đổi.

Hơn nữa, có vô số các bước tiến hành công việc và phương pháp luận mà có thể phù hợp với những cách khác nhau đối với mô hình các câu hỏi được cung cấp trong phần này. Chúng có thể được sử dụng trong các dạng kết hợp khác nhau để thiết kế quy trình thay đổi mà đáp ứng cho nhu cầu của một bối cảnh cụ thể.

Kiểm tra kiến thức

1. Phát triển tổ chức (OD) là gì, và quản lý sự thay đổi là gì?

2. Những câu hỏi nào có thể được sử dụng để hướng dẫn phát triển tổ chức và quản lý sự thay đổi?
3. Các mô hình phổ biến của phát triển tổ chức và quản lý sự thay đổi là gì?



Các thuật ngữ chính

Thay đổi để tiến bộ

Các nhà lãnh đạo cho rằng nhân viên sẽ thay đổi nếu họ có thể được truyền cảm hứng để đạt được mức độ xuất sắc hơn trong công việc của họ.

Cuộc trò chuyện ủy lạo tinh thần

Các cuộc thảo luận được chuẩn bị đầy nhiệt huyết, theo hướng tích cực giúp mọi người phát triển những hiểu biết chung khi họ làm việc với nhau nhằm cùng nhau tạo ra tầm nhìn tích cực vì một tương lai lý tưởng cho tổ chức của họ.

Phương pháp khám phá tích cực

Mô hình truyền động lực được thiết kế đặc biệt như một phương pháp tiếp cận vì mục đích tiến bộ, phát triển từ thấp đến cao, mang tính tích cực.

Điều kiện giới hạn

Xác định mức độ của quyền tự quyết định dành cho nhân viên đối với những hành động mang tính tự định hướng.

Mô hình phân quyền

Mô hình của Max Weber tuyên bố rằng các tổ chức sẽ đạt được năng suất khi họ phân chia nhiệm vụ lao động, cho phép mọi người chuyên môn hóa, và tạo ra cơ cấu để điều phối các lực lượng được phân biệt rõ trong một hệ thống phân cấp trách nhiệm.

Tập trung hóa

Sự tập trung quyền kiểm soát đối với hoạt động hoặc tổ chức dưới một đơn vị có thẩm quyền duy nhất.

Tác nhân gây thay đổi

Những người trong tổ chức tự coi mình là các tác nhân có toàn quyền hành động.

Quản lý sự thay đổi

Quá trình thiết kế và thực thi sự thay đổi.

Chỉ huy và kiểm soát

Cách thức mà theo đó mọi người báo cáo cho một người khác hoặc kết nối để phối hợp nhiệm vụ của họ trong việc hoàn thành công việc của tổ chức.

Hệ thống thích ứng phức tạp (CAS)

Một kiểu mô phỏng các tổ chức liên tục phát triển và thích nghi với môi trường của họ, tương tự như một thực thể sống.

Tư duy thông thường

Các nhà lãnh đạo cho rằng hầu hết mọi người đều có xu hướng chống lại sự thay đổi, và do đó cần được quản lý theo cách thức mà khuyến khích họ chấp nhận sự thay đổi.

Thay đổi văn hóa

Liên quan đến việc định hình lại và hình dung lại bản sắc cốt lõi của tổ chức.

Thay đổi để tránh hậu quả

Các nhà lãnh đạo cho rằng nhân viên sẽ thay đổi nếu họ biết rằng họ sẽ phải đối mặt với những hậu quả tiêu cực.

Khác biệt hóa

Quá trình tổ chức nhân viên thành các nhóm tập trung vào những chức năng cụ thể trong tổ chức.

Xáo trộn

Có thể gây căng thẳng giữa các nhân viên, nhưng cũng có thể tích cực và là chất xúc tác cho sự thay đổi.

Phương pháp tiếp cận từ thấp đến cao hoặc từ dưới lên

Các tổ chức tồn tại như những hệ thống được cơ cấu về mặt xã hội, trong đó mọi người liên tục tạo ra ý nghĩa và diễn đạt một thực tế của tổ chức khi họ tương tác với những người khác trong hệ thống.

Khởi nghiệp tự làm chủ

Quá trình thiết kế, cho ra mắt, và vận hành một công việc kinh doanh mới.

Cơ cấu tổ chức phẳng

Một cơ cấu tổ chức theo chiều cao mà trong đó nhiều cá nhân trong toàn bộ hệ thống được trao quyền để đưa ra các quyết định về tổ chức.

Tổ chức chính thức

Một bộ quy tắc cố định về các thủ tục và cơ cấu tổ chức.

Mức độ chính quy hóa

Quá trình áp dụng trạng thái chính thức thực hành sau khi chính thức chấp nhận những điều được ban hành.

Cơ cấu theo địa lý

Xảy ra khi các tổ chức được thiết lập để cung cấp một loạt sản phẩm trong một khu vực hoặc một vùng địa lý.

Thay đổi cấp đội nhóm

Đặt trọng tâm vào những mối quan hệ giữa mọi người và tập trung vào việc giúp mọi người làm việc với nhau hiệu quả hơn.

Cơ cấu tổ chức theo chiều cao

Còn gọi là cơ cấu tổ chức phẳng mà trong đó nhiều cá nhân trên toàn bộ hệ thống được trao quyền để đưa ra các quyết định của tổ chức.

Thay đổi để hoàn thiện

Những cải tiến nhỏ trong các quy trình hoặc thông lệ hiện tại của tổ chức mà không gây thách thức, nhưng mang tính xây dựng hoặc cải thiện các khía cạnh và thông lệ hiện có trong tổ chức.

Thay đổi cấp cá nhân

Tập trung vào cách thức giúp nhân viên cải thiện một số khía cạnh tích cực trong hiệu suất làm việc của họ hoặc kiến thức họ cần để tiếp tục đóng góp cho tổ chức một cách hiệu quả.

Tổ chức phi chính quy

Cơ cấu xã hội mang tính kết nối trong các tổ chức mà biểu thị mạng lưới tương tác đang phát triển giữa các nhân viên của tổ chức đó, không liên quan đến cơ cấu quyền hạn chính thức của công ty.

Chủ ý

Mức độ mà sự thay đổi được thiết kế có chủ đích hoặc được thực thi có mục đích.

Mô hình 8 bước thay đổi tổ chức của Kotter

Kết cấu cốt lõi tổng thể dành cho việc thiết kế một quá trình thay đổi dài hạn.

Cấp tổ chức

Quy mô theo chiều rộng của các hệ thống mà cần được thay đổi bên trong một tổ chức.

Mô hình quản lý thay đổi của Lewin

Giải thích một quy trình rất cơ bản mà song hành với hầu hết những thay đổi của tổ chức.

Sự thay đổi được quản lý

Cách thức các nhà lãnh đạo trong tổ chức chủ ý định hình những chuyển đổi diễn ra trong tổ chức khi điều kiện thị trường chuyển đổi, nguồn cung ứng thay đổi, hoặc những biện pháp thích ứng được ban bố trong quá trình hoàn thành công việc qua thời gian.

Cơ cấu ma trận

Một cơ cấu tổ chức mà tập hợp mọi người lại với nhau theo chức năng và theo nhóm sản phẩm cùng một lúc.

Mô hình phân quyền cơ học

Mô tả các tổ chức được phân biệt đặc điểm bởi (1) quyền hành tập trung, (2) các thủ tục và thông lệ được Mức độ chính quy hóa, và (3) những chức năng chuyên biệt. Chúng thường đối kháng với sự thay đổi.

Nhà tư vấn phát triển tổ chức

Người có chuyên môn về quy trình quản lý sự thay đổi.

Cơ cấu quan liêu hữu cơ

Được sử dụng trong các tổ chức mà phải đối mặt với môi trường không ổn định và năng động, và cần nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi.

Phát triển tổ chức (OD)

Các kỹ thuật và phương pháp mà những nhà quản lý có thể sử dụng để tăng khả năng thích ứng của tổ chức.

Thay đổi cấp tổ chức

Một thay đổi ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống tổ chức hoặc một số đơn vị của tổ chức đó.

Thay đổi tổ chức

Động thái mà các tổ chức thực hiện khi họ chuyển từ một trạng thái sang trạng thái tương lai.

Thiết kế tổ chức

Quá trình mà nhờ đó các nhà quản lý xác định cơ cấu và văn hóa của tổ chức để mà tổ chức có thể đạt được những mục tiêu của mình.

Phát triển tổ chức (OD)

Lĩnh vực chuyên biệt tập trung vào cách thức thiết kế và quản lý sự thay đổi.

Cơ cấu tổ chức

Hệ thống những mối quan hệ về nhiệm vụ và báo cáo nhằm kiểm soát và thúc đẩy các đồng nghiệp đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Quản lý có sự tham gia của nhân viên

Bao gồm các nhân viên đang suy tính về những quyết định kinh doanh chính yếu.

Thay đổi theo kế hoạch

Một hoạt động có chủ đích hoặc một tập hợp các hoạt động có chủ đích được thiết kế để tạo ra chuyển động hướng tới một mục tiêu hoặc đích đến cụ thể.

Tư duy tích cực hoặc tư duy tôn trọng

Các nhà lãnh đạo cho rằng mọi người có xu hướng đón nhận sự thay đổi khi họ được tôn trọng như những cá nhân có giá trị nội tại, quyền tự quyết, và năng lực.

Cơ cấu theo sản phẩm

Diễn ra khi doanh nghiệp tổ chức nhân viên của mình theo ngành hàng hoặc theo ngành nghề kinh doanh.

Phạm vi thay đổi

Mức độ mà theo đó sự thay đổi cần thiết sẽ làm gián đoạn những mô hình công việc và quy trình làm việc hiện tại.

Tầm hạn quản trị

Phạm vi công việc mà bất kỳ người nào trong tổ chức sẽ chịu trách nhiệm.

Chuyên môn hóa

Mức độ mà theo đó mọi người được tổ chức thành các đơn vị nhánh theo chuyên môn của họ - ví dụ: nhân sự, tài chính, marketing hoặc sản xuất.

Thay đổi chiến lược

Một sự thay đổi, có thể là gia tăng hoặc chuyển hóa, mà giúp cạnh tranh các bước vận hành của tổ chức cho phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của tổ chức đó.

Thay đổi cơ cấu

Những thay đổi về các mối quan hệ tổng thể chính thức (hoặc cơ cấu của các mối quan hệ) bên trong một tổ chức.

Thay đổi công nghệ

Việc triển khai những công nghệ mới thường buộc các tổ chức phải thay đổi.

Thay đổi từ trên xuống

Dựa trên các giả định cơ học về bản chất của một tổ chức.

Thay đổi mang tính chuyển hóa

Những chuyển đổi quan trọng trong hệ thống tổ chức mà có thể gây ra sự phá vỡ đáng kể đối với một số khía cạnh ở cấp cơ bản của tổ chức, các quy trình, hoặc cơ cấu của tổ chức đó.

Thay đổi ngoài kế hoạch

Một hoạt động không chủ ý mà thường là kết quả của công tác tổ chức phi chính quy.

Cơ cấu tổ chức theo chiều dọc

Cơ cấu tổ chức được tìm thấy trong các tổ chức cơ học lớn; còn được gọi là cơ cấu “theo chiều cao” do sự hiện diện của nhiều cấp quản lý.



Tóm tắt kiến thức

10.1 Cơ cấu tổ chức và thiết kế tổ chức

Định nghĩa cơ cấu tổ chức cơ học so với cơ cấu tổ chức hữu cơ là gì?

Cơ cấu tổ chức được thiết kế theo cả quan điểm cơ học lẫn hữu cơ, và cơ cấu phụ thuộc vào mức độ cứng chắc hay linh hoạt của nó. Cơ cấu linh hoạt cũng được xem là nhân văn hơn cơ cấu cơ học. Cơ cấu tổ chức cơ học tương tự như tổ chức phân quyền của Max Weber. Cơ cấu hữu cơ thì linh hoạt hơn để ứng phó với môi trường thay đổi nhanh chóng. Các cơ cấu này có hiệu quả hơn nếu môi trường năng động, đòi hỏi những thay đổi thường xuyên bên trong tổ chức để điều chỉnh thích nghi với sự thay đổi. Đây cũng được xem là hình thức tổ chức phù hợp hơn khi nhân viên tìm kiếm quyền tự chủ, cởi mở, thay đổi, hỗ trợ cho công tác sáng tạo và đổi mới sáng tạo, và cơ hội thử các phương pháp tiếp cận mới.

Tất cả tổ chức cần có cơ cấu để hoàn thành công việc của mình, và họ cần khả năng thay đổi để duy trì và đổi mới bản thân theo thời gian.

10.2 Thay đổi tổ chức

Những khía cạnh cơ bản của sự thay đổi là gì?

Người ta thường nói rằng hằng thứ bất biến duy nhất là sự thay đổi. Nhà quản lý cần có khả năng hiểu các khía cạnh của sự thay đổi, biết điều gì thúc đẩy sự thay đổi, và biết cách thức thực hiện thay đổi để đáp ứng và vượt mốc những mục tiêu của tổ chức. Ba loại thay đổi là thay đổi cơ cấu, thay đổi công nghệ, và thay đổi văn hóa. Các nhà quản lý cần hiểu biết về sự thay đổi khi tổ chức phát triển và lớn mạnh theo thời gian.

Một trong những trách nhiệm chính của công tác quản lý là thiết kế cơ cấu tổ chức mà cho phép tổ chức hoàn thành các mục tiêu chủ chốt của mình. Cơ cấu nên luôn luôn phù hợp với nhu cầu phối hợp. Thường thì, nhà quản lý không thể biết tổ chức nên được sắp xếp theo hình thức nào cho đến khi họ trải nghiệm tổ chức phi chính quy mà quyết định cách thức công việc thực sự được hoàn thành. Chỉ khi đó, họ mới có thể hiểu cách thức rút ra các khái niệm về bộ máy phân quyền để thiết kế cơ cấu một cách thích hợp nhằm tối đa hóa khả năng thành công của tổ chức.

10.3 Quản lý sự thay đổi

Làm thế nào để các nhà quản lý ứng phó với sự thay đổi?

Khi tổ chức tăng trưởng và trưởng thành, sự thay đổi trở nên cần thiết đối với khả năng tồn tại lâu dài của tổ chức đó. Vì vậy, một trách nhiệm quan trọng khác đối với hầu hết các nhà lãnh đạo là nhiệm vụ thiết kế và quản lý sự thay đổi. Chúng ta đã xem xét một số câu hỏi cần được cân nhắc khi thiết kế một quy trình thay đổi, và chúng ta đã khám phá một số phương pháp tiếp cận có thể được sử dụng để dẫn đường cho sự phát triển của quá trình thay đổi trong tổ chức.

Lĩnh vực kiến thức về cách thức thay đổi và phát triển tổ chức rất mênh mông, và có thể hơi khó hiểu đối với người mới học. Tài liệu được trình bày trong chương này cung cấp một cái nhìn tổng quan về những ý tưởng chính, nhưng còn rất nhiều điều nữa cần học hỏi. Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng đối với sự thay đổi, điều quan trọng là phải tìm học hỏi thêm về lĩnh vực nghiên cứu và thực hành rất quan trọng này.



Câu hỏi ôn tập

1. Cơ cấu tổ chức là gì?
2. Các loại cơ cấu tổ chức khác nhau là gì?
3. Thiết kế tổ chức là gì?
4. Những khái niệm nào nên dẫn đường cho các quyết định về cách thiết kế cơ cấu?
5. Thay đổi tổ chức là gì?
6. Các khía cạnh cơ bản của sự thay đổi là gì?
7. Phát triển tổ chức (OD) và quản lý sự thay đổi là gì?
8. Những câu hỏi nào có thể được sử dụng để dẫn đường cho sự phát triển tổ chức và quản lý sự thay đổi?

9. Các mô hình phổ biến của phát triển tổ chức và quản lý sự thay đổi là gì?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Tham khảo [Hình 10.2](#), [Hình 10.3](#) và [Hình 10.5](#) cho bài tập này. Chọn một doanh nghiệp mà bạn quen thuộc và vẽ sơ đồ tổ chức hiện có của họ. Bạn có thể suy ra nhiều thông tin từ trang web của doanh nghiệp hoặc thông qua một cuộc phỏng vấn ngắn với một người nào đó trong tổ chức của họ. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ này, hãy xây dựng một sơ đồ tổ chức thay thế, và nhận xét về lý do nó có thể hiệu quả hơn cơ cấu tổ chức hiện tại và những rủi ro mà cơ cấu mới có thể gặp phải.

2. Bạn đã được giao nhiệm vụ làm việc với một công ty có cơ cấu tổ chức chức năng theo kiểu truyền thống với các nhóm bán hàng, marketing, phát triển sản phẩm, tài chính và kế toán, và các nhóm vận hành, mỗi nhóm báo cáo cho Phó Giám Đốc, sau đó báo cáo cho Giám Đốc Điều Hành. Công ty muốn chuyển sang một tổ chức theo kiểu ma trận mà sẽ giữ được hiệu quả của tổ chức chức năng nhưng vẫn phân nhóm nhân viên theo nhóm sản phẩm. Bạn đã được yêu cầu nhận xét về cách thức quản lý sự thay đổi này cũng như cách thức giao tiếp và phản hồi những mối quan tâm của nhân viên. Cụ thể, bạn cần giải quyết: Những tác động hoặc lợi ích mong muốn của dự án này đối với tổ chức là gì? Nhân viên của bạn có thể có những cảm xúc gì về sự thay đổi tổ chức này? Cảm xúc của nhân viên có thể tác động đến tổ chức hoặc hoạt động của tổ chức như thế nào? Làm thế nào tổ chức có thể quản lý những cảm xúc này, hoặc bạn nghĩ họ nên quản lý những cảm xúc này theo cách nào để đạt được kết quả mong muốn?



Bài tập ra quyết định quản lý

Đặt mình vào vị trí của một Giám Đốc Điều Hành, người đang dự tính tổ chức lại công ty và đã nhận được những ý kiến trái chiều từ hai trong số các báo cáo đáng tin cậy. Hiện tại, công ty của bạn là nhà bán buôn với 45 kho hàng trong khu vực, những người mà thu mua sản phẩm từ các nhà sản xuất và phân phối chúng cho những nhà bán lẻ và cơ sở dịch vụ. Bạn có hơn 100.000 SKU (đơn vị phân loại hàng hóa tồn kho), từ băng gạc y tế hiệu ACE đến túi ni-lon vuốt mép hiệu Ziploc. Bạn có 825 đại diện bán hàng tại chỗ, những người mà đại diện cho tất cả các sản phẩm trong một khu vực địa lý.

Một trong những ý tưởng đã được đưa ra bởi Phó Giám Đốc marketing là chuyên môn hóa lực lượng bán hàng thành ba nhóm, bán lẻ mặt hàng thời trang, bán lẻ các mặt hàng phổ biến, và dịch vụ. Về cơ bản, các đại diện bán hàng cá nhân sẽ có thể chuyên sâu hơn với kiến thức chuyên môn và kiến thức về sản phẩm để phục vụ khách hàng tốt hơn. Phó Giám Đốc bán hàng lo ngại rằng nhiều nhân viên bán hàng sẽ rời bỏ công ty do phạm vi địa lý mở rộng mà sự thay đổi này sẽ đòi hỏi các ở họ.

Bạn sẽ thực hiện quy trình nào để giải quyết mối quan tâm từ các nhà quản lý của mình? Bạn sẽ thực hiện kế hoạch như thế nào? Bạn cần giải quyết những vấn đề nào của khách hàng?

Gần đây bạn đã đảm nhận chức vụ giám đốc cho một nhà hưu trí có đầy đủ dịch vụ với ba bộ phận cấu thành. Bộ phận cấu thành thứ nhất dành cho các cá nhân đã nghỉ hưu và những cặp vợ chồng đã kết hôn, những người vẫn có thể tự chăm sóc

bản thân nhưng xem trọng các tiện nghi chẳng hạn như chăm sóc y tế và có những cư dân khác mà họ có thể tương tác thông qua các hoạt động theo kế hoạch. Bộ phận cấu thành thứ hai là dành cho những cư dân vẫn còn tương đối khỏe mạnh nhưng thực sự cần hỗ trợ cho những công việc cụ thể chẳng hạn như di chuyển và những điều tương tự. Bộ phận cấu thành thứ ba dành cho những cá nhân có vấn đề sức khỏe mãn tính và bệnh nhân cần chăm sóc bằng các biện pháp giảm đau.

Trong quá trình phỏng vấn, bạn đã biết rằng cơ sở này có các vấn đề về hiệu suất và tinh thần, và rằng giám đốc trước đây đã áp dụng một cơ cấu cứng nhắc: không cho phép nhân viên ở các vai trò khác nhau tương tác và muốn mọi quyết định đều phải quy về vị giám đốc này. Điều này đã dẫn đến tình trạng luân chuyển nhân viên đáng kể, và số lượng vị trí còn trống lớn hơn so với các cơ sở khác.

Với tư cách là giám đốc mới sắp đến làm việc, bạn sẽ cần nói chuyện với nhân viên, và viên trợ lý mới của bạn hỏi rằng liệu bạn muốn nói chuyện với nhân viên trong một phòng lớn hay trong các phòng họp nhỏ hơn với sự tham gia của các nhân viên ở các đơn vị chức năng khác nhau. Trợ lý cũng hỏi làm thế nào để những nhân viên từ các ca khác nhau có thể tham gia. Hãy đưa ra các quyết định trong việc thông tin liên lạc, và viết một bản phát biểu mở đầu cho các nhân viên trước khi bạn tiến hành cuộc họp để trả lời cho những câu hỏi cần giải đáp.



Tình huống tư duy phê phán

Danny Meyer dẫn dắt công ty của mình vượt qua những thách thức của việc loại bỏ tiền tip

Điều gì xảy ra khi Giám đốc điều hành của bạn muốn loại bỏ cơ cấu tiền tip khỏi nhà hàng? Bạn có phản nản về giá mới với tư cách là một khách hàng? Bạn có lo lắng về tiền lương của mình với tư cách là nhân viên phục vụ không?

Danny Meyer, Giám đốc điều hành của Union Square Hospitality (doanh nghiệp sở hữu một số nhà hàng thành công nhất ở New York), đã phát hiện ra các câu trả lời cho những vấn đề này khi ông bắt đầu loại bỏ cơ cấu tiền tip ở hầu hết các nhà hàng của mình. Ông đã tận mắt chứng kiến tác động tiêu cực lớn nhất của văn hóa cho tiền tip: nhân viên bị mắc kẹt ở các vị trí tuyến đầu với việc không có cơ hội thăng tiến lên cấp quản lý nếu không bị cắt giảm lương đáng kể.

Meyer bắt đầu bằng cách trước tiên lôi kéo những nhân viên bị ảnh hưởng vào các buổi nói chuyện truyền thông và giải đáp thắc mắc. Những buổi truyền thông và giải đáp thắc mắc này diễn ra nhiều tháng trước khi bất kỳ thông tin đại chúng nào được đưa ra. Meyer sau đó tổ chức các buổi truyền thông và giải đáp thắc mắc với khách hàng để giải thích tầm quan trọng của mức lương công bằng cho tất cả nhân viên tại nhà hàng, chứ không chỉ cho một nhóm người làm công tác phục vụ thức ăn. Thời kỳ chuyển đổi để mỗi nhà hàng loại bỏ tiền tip thường là từ ba đến sáu tháng.

Nhờ việc loại bỏ cơ cấu tiền tip ở hầu hết các nhà hàng, Meyer đã có thể tăng cơ cấu trả lương cho đầu bếp tại những địa điểm đó, điều này cho phép ông lấp đầy nhiều vị trí đầu bếp hơn và giải quyết được tình trạng thiếu hụt nhân sự phổ biến trong ngành. Meyer cũng có thể thuê nhân viên với mục đích mang đến dịch vụ khách hàng vượt trội. Ông khuyến khích nhân viên của mình chăm sóc lẫn nhau

trước, sau đó mới chăm sóc khách hàng, điều này tạo ra một chu trình phục vụ khách chuẩn mực.

Meyer liên tục sử dụng phản hồi từ nhân viên của mình ngay cả sau khi cơ cấu tiền tip đã bị loại bỏ. Ông muốn đảm bảo rằng mỗi nhân viên cảm thấy tiếng nói của họ được lắng nghe và thấu hiểu. Nhân viên tiếp tục có quyền tham dự vào các cuộc họp truyền thông và giải đáp thắc mắc cũng như các kênh phản hồi nội bộ để đưa ra phản hồi trung thực.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Đây là loại thay đổi nào: chuyển hóa hay cải tiến? Vì sao?
2. Meyer hướng tới (các) cấp độ thay đổi nào trong trường hợp này?
3. Những mô hình nào phù hợp với quy trình thiết kế và thực hiện thay đổi của Meyer?

Nguồn:

- Mark Matousek, “Danny Meyer Cấm Tiền Tip tại Nhà Hàng của mình - Nhưng Nhân Viên Cho rằng điều đó Dẫn Đến việc Trả Lương Thấp Hơn và Doanh Thu Cao”, Business Insider, ngày 20 tháng 10 năm 2017, <http://www.businessinsider.com/danny-meyers-no-tip-policy-struggles-2017-10>;
- Loren Feldman, “Danny Meyer Trên Hành Trình Loại Bỏ Tiền Tip: Phải Mất một Năm để Giải Đúng Bài Toán”, Forbes, ngày 14 tháng 1 năm 2018, <https://www.forbes.com/sites/lorenfeldman/2018/01/14/danny-meyer-on-remove-tipping-it-takes-a-year-to-get-the-math-right/#189bd5c8431f>;
- Elizabeth Dunn, “Những Hạn Chế của Trải Nghiệm Không Tiền Tip ở Nhà Hàng Mỹ”, The New Yorker, ngày 24 tháng 2 năm 2018, <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-gastronomy/the-limitations-of-american-restaurants-no-tipping-experiment>.

Hình 11.1 (Nguồn: Ludovic Bertron /flickr /CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực trong những năm qua là gì, và giá trị hiện tại mà nó mang lại cho tổ chức là gì?
2. Vai trò của nhân viên thủ tục pháp lý trong bộ phận nhân sự (HR) mang lại giá trị như thế nào cho công ty?
3. Các biện pháp nghiệp vụ quản lý hiệu suất tác động đến hiệu suất của công ty như thế nào?
4. Các công ty sử dụng những chiến lược đãi ngộ như thế nào để ảnh hưởng đến hiệu suất và động lực làm việc của nhân viên?
5. Thu hút nhân tài là gì, và làm thế nào công tác này có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty?
6. Lợi ích của việc phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm là gì?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Eva Hartmann, Công ty TNHH Trellis

Eva Hartmann có gần 20 năm kinh nghiệm làm việc với tư cách là nhà lãnh đạo chiến lược, tập trung vào kết quả, và đổi mới sáng tạo với chuyên môn đáng ngưỡng mộ về chiến lược Nhân sự, phát triển nhân tài và khả năng lãnh đạo, cũng như hiệu quả của tổ chức. Bà đã làm việc trong nhiều ngành khác nhau, từ sản xuất đến tư vấn cho danh sách Fortune 500. Eva là một tác nhân gây thay đổi mang tính chuyển hóa, người đã phát triển và dẫn dắt các chương trình nguồn vốn con người

mang tính chiến lược và những sáng kiến nhân tài trong nhiều môi trường đầy thách thức trên toàn cầu. Bà rất nhiệt huyết trong việc nâng cao hiệu suất của cả cá nhân lẫn tổ chức.

Eva bắt đầu sự nghiệp của mình tại một trong “top 6” công ty tư vấn quản lý lớn vào thời điểm đó, và bà ấy rất vui về kể lại công việc tư vấn vài năm trước. Bà là nhà sáng lập và chủ tịch của Công ty TNHH Trellis, một công ty tư vấn nguồn vốn con người và xây dựng đội ngũ nhân viên có trụ sở ở Richmond, Virginia.

Trước khi thành lập Trellis, Eva là nhà lãnh đạo Nhân sự toàn cầu cho một công ty lớn có quy mô quốc tế chuyên sản xuất các sản phẩm màng nhựa, và chịu trách nhiệm về chiến lược Nhân sự cũng như các công tác vận hành Nhân sự cho một bộ phận toàn cầu trị giá 600 triệu USD. Với vai trò này, Eva đã lãnh đạo một nhóm các giám đốc Nhân sự toàn cầu ở Bắc và Nam Mỹ, Châu Âu, và Châu Á trong việc hỗ trợ các sáng kiến Nhân sự toàn cầu nhằm thúc đẩy kết quả kinh doanh, xây dựng nguồn nhân lực, và hiệu suất trong khắp bộ phận.

Eva cũng đã đảm nhiệm nhiều vai trò lãnh đạo và quản lý ở cả chức năng Nhân sự lẫn kiểm tra chất lượng tại một số công ty nổi tiếng trên cả nước Mỹ cũng như trên toàn cầu, bao gồm Wachovia Securities, Genworth Financial, Sun Microsystems và Andersen Consulting (nay là Accenture).

Bà nhận bằng MBA của Đại học William & Mary ở Williamsburg, bang Virginia, và bằng Cử nhân Nhân chủng học của Đại học Virginia ở Charlottesville, bang Virginia. Bà cũng là giảng viên trợ giảng của Khoa Kinh doanh thuộc Đại học Richmond Robins. Eva hiện đang làm việc trong hội đồng quản trị Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực (SHRM) của Richmond, bang Virginia.

Quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực đã phát triển vượt bậc trong vài thập kỷ qua. Từ những ngày đầu chỉ đơn thuần là quản lý hành chính nhân sự, lĩnh vực này đã phát triển thành một nghề mang tính chiến lược cao hơn, các doanh nghiệp cũng như những chuyên gia Nhân sự đã thay đổi cách họ nhìn nhận chức năng của bộ phận này. Trong nền kinh tế hiện nay, tài sản nguồn vốn con người (hay nói cách khác là con người) là yếu tố tạo ra giá trị lớn nhất. Các công ty cạnh tranh để tìm kiếm nhân tài, và họ phân biệt hiệu quả kinh doanh của chính họ bởi nguồn nhân tài mà họ sở hữu theo tầm vóc của từng công ty. Do đó, Quản trị nguồn nhân lực trở thành một đòn bẩy quan trọng mà các công ty có thể sử dụng để tìm kiếm, tuyển dụng, phát triển, và gia tăng số lượng nhân tài nhằm tạo lợi thế cạnh tranh. Chương này thảo luận về giá trị và lợi ích mà công tác Quản trị nguồn nhân lực mang lại cho tổ chức, cũng như những thách thức mà bộ phận chức năng này vẫn phải đối mặt với tư cách là cộng sự chiến lược đối với doanh nghiệp.

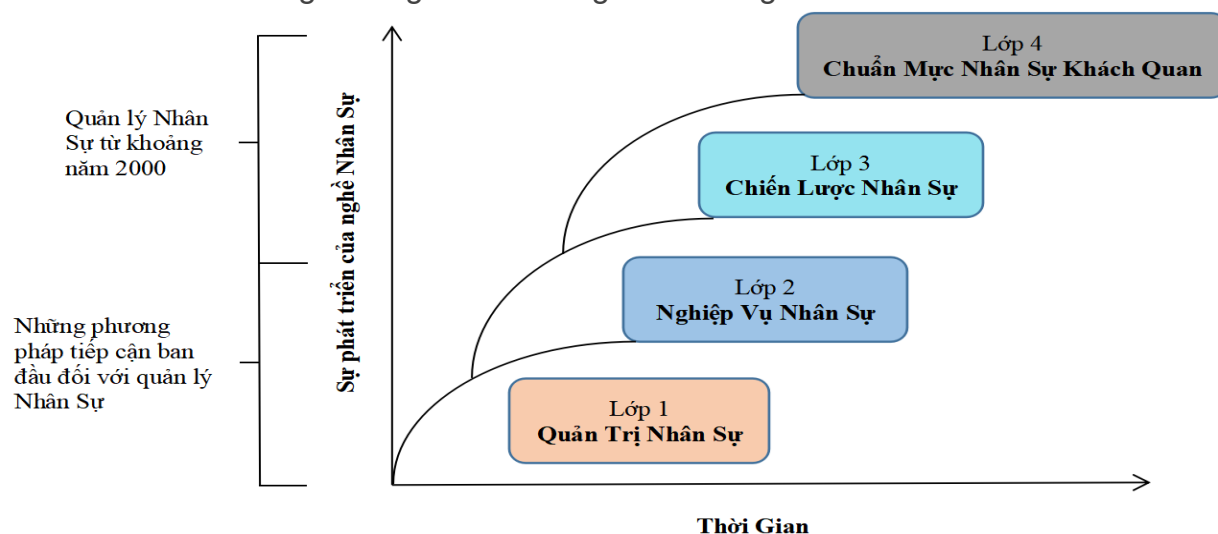
11.1. Giới thiệu về Quản trị nguồn nhân lực

Sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực (HRM) trong những năm qua là gì, và giá trị hiện tại mà bộ phận chức năng này mang lại cho tổ chức là gì?

Quản trị nguồn nhân lực trong những năm qua đã phục vụ cho nhiều mục đích bên trong một tổ chức. từ những ngày đầu tiên được áp dụng ở các công ty chủ yếu với tư cách là một bộ phận chức năng thuộc loại giải quyết thủ tục, công tác này đã tiếp tục mở rộng và phát triển đến trạng thái hiện tại được xem như động lực chính cho sự phát triển nguồn vốn con người. trong quyển sách *Nhân sự từ Ngoài vào Trong*

(Ulrich, Younger, Brockbank, Younger, năm 2012), các tác giả mô tả quá trình phát triển của công việc nhân sự theo “các làn sóng”. Làn sóng 1 tập trung vào công việc hành chính của nhân viên nhân sự, chẳng hạn như soạn thảo các điều khoản và điều kiện công việc, thực hiện những dịch vụ thuộc về mặt nhân sự, và tuân thủ theo các quy định pháp luật về mặt nhân sự. Mảng hành chính này vẫn tồn tại trong bộ phận nhân sự (HR) ngày nay, nhưng nó thường được thực hiện theo cách khác thông qua công nghệ và các giải pháp thuê ngoài. chất lượng của các dịch vụ HR và uy tín của HR đến từ khả năng vận hành các quy trình hành chính và giải quyết những vấn đề hành chính một cách hiệu quả. Làn sóng 2 tập trung vào việc thiết kế các lĩnh vực tiến hành công việc HR mang tính đổi mới sáng tạo chẳng hạn như chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động, học tập, thông tin liên lạc, và tìm nguồn ứng viên. Những chuyên gia HR trong các lĩnh vực tiến hành công việc này đã bắt đầu tương tác và chia sẻ với nhau để xây dựng một phương pháp Quản trị nguồn nhân lực nhất quán. Uy tín của bộ phận nhân sự ở làn sóng 2 bắt nguồn từ việc cung cấp các giải pháp về mặt nhân sự mang tính ứng dụng thực tiễn hữu hiệu nhất.

Làn sóng 3 trong quá trình phát triển của bộ phận HR, diễn ra trong khoảng 15–20 năm qua, tập trung vào việc tích hợp chiến lược Nhân sự với chiến lược kinh doanh tổng thể. HR bắt đầu xem xét chiến lược kinh doanh một cách thích đáng để quyết định những công việc ưu tiên nào của nhân sự cần được tiến hành và làm thế nào sử dụng tốt nhất các nguồn lực. HR thực sự bắt đầu trở thành cộng sự đối với các doanh nghiệp, và uy tín của HR phụ thuộc vào việc bộ phận này có được mời đến cuộc họp khi doanh nghiệp đang thảo luận các vấn đề chiến lược hay không. Ở làn sóng 4, HR tiếp tục là cộng sự của doanh nghiệp, nhưng cũng đã trở thành một hoạt động thực tiễn có tính cạnh tranh để đáp ứng cho những điều kiện kinh doanh bên ngoài. Bộ phận HR nhìn ra bên ngoài tổ chức của họ hướng đến khách hàng, nhà đầu tư, và cộng đồng để xác định thành công - thông qua các hình thức như chia sẻ của khách hàng, niềm tin của nhà đầu tư, và danh tiếng của công ty trong cộng đồng. Do đó, uy tín của HR được xác định dựa trên khả năng hỗ trợ và thúc đẩy các chỉ số bên ngoài này. Mặc dù mỗi “làn sóng” trong quá trình phát triển của HR đều quan trọng và phải được quản lý hiệu quả, nhưng chính quan điểm “khách quan” cho phép chức năng Quản trị nguồn nhân lực phát huy vai trò của mình thông qua danh tiếng bên ngoài và những thành công của tổ chức.



Hình 11.2 Sự phát triển của công việc nhân sự theo từng làn sóng

NĂM BẤT TINH THẦN KHỞI NGHIỆP

Thuê ngoài công tác HR - Những công ty kinh doanh mạo hiểm khởi nghiệp tự làm chủ

Nhân sự là bộ phận chức năng chính yếu trong bất cứ công ty nào, nhưng không phải tất cả các công ty đều có đủ khả năng chi trả hoặc điều phối đội ngũ HR toàn thời gian. Trong thập kỷ qua, thuê ngoài công tác HR đã trở thành một quyết định kinh doanh hữu ích đối với nhiều công ty nhỏ mà đội ngũ nhân viên hiện tại không có đủ kinh nghiệm hoặc chuyên môn để chịu rủi ro về các vấn đề quan hệ nhân viên, lợi ích và trả lương, hoặc những trách nhiệm tuân thủ luật pháp về vấn đề Nhân sự. Điều này đã dẫn đến việc nhiều người hành nghề HR mạnh dạn thử nghiệm các kỹ năng kinh doanh của họ trong các lĩnh vực thuê ngoài HR và “HR không thường trực”.

Thuê ngoài công tác Nhân sự được sử dụng rất phổ biến bởi các công ty nhỏ (và cũng thường được các công ty lớn áp dụng) để đảm trách các nhiệm vụ như quản lý phúc lợi và tiền lương. Đây là một lĩnh vực đã được giao cho các bên thứ ba thực hiện trong nhiều năm qua. Gần hơn nữa là xu hướng thuê “HR không thường trực” để giúp giải quyết các vấn đề về tuân thủ luật pháp về HR hàng ngày/hàng tuần/hàng tháng, các mối quan hệ nhân viên, và công tác quản lý nhân tài mà các công ty cần giải quyết. HR không thường trực là một ngành đang tăng trưởng, và nó đã trở thành dịch vụ chính của nhiều dự án kinh doanh mạo hiểm khởi nghiệp tự làm chủ trong lĩnh vực HR. Về bản chất, HR không thường trực cũng giống như cách ngành này được phát âm - đó là việc cung cấp các dịch vụ HR cho một công ty dựa trên cơ sở làm việc theo kiểu bán thời gian hoặc ngắt quãng, khi công ty khách hàng có lẽ là không thể đảm bảo chi phí cho đội ngũ HR toàn thời gian. Chuyên gia Nhân sự có thể có mặt ở công ty trong một vài giờ làm việc hoặc một vài ngày cụ thể hàng tuần hoặc hàng tháng, tùy thuộc vào nhu cầu và ngân sách của công ty khách hàng. Chuyên gia HR xử lý mọi thứ từ các vấn đề tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự và đào tạo cho đến hỗ trợ những vấn đề của nhân viên. Ngoài ra, đối với các công ty quan tâm đến sự phát triển của nhân viên, lực lượng HR có thể thúc đẩy những quy trình quản lý nhân tài - chẳng hạn như quản lý hiệu suất, lập kế hoạch kế nhiệm, đào tạo, và phát triển - cho các công ty không chỉ yêu cầu những dịch vụ tuân thủ pháp luật về mặt Nhân sự cơ bản.

Làm thế nào để nhà lãnh đạo doanh nghiệp quyết định xem có cần thuê ngoài công tác Nhân sự hay không? Nhìn chung, có hai yếu tố khiến nhà lãnh đạo cân nhắc việc thuê HR không thường trực hoặc thuê ngoài HR - đó là thời gian và rủi ro. Nếu nhà lãnh đạo đang dành quá nhiều thời gian cho các vấn đề về mặt Nhân sự và quan hệ với nhân viên, người đó có thể quyết định tạo nên sự cân bằng công việc một cách thông minh khi thuê ngoài chuyên viên HR thực hiện những công việc này. Ngoài ra, rủi ro cố hữu trong một số vấn đề Nhân sự có thể rất lớn, do đó, hiểm họa về việc dính líu đến kiện tụng hoặc cảm thấy rằng công ty bị lộ thông tin có thể khiến công ty phải tìm kiếm sự giúp đỡ từ một chuyên gia HR không thường trực.

Những doanh chủ khởi sự trong ngành Nhân sự đã tận dụng tối đa xu hướng quan trọng này, xu hướng mà nhiều người cho rằng có thể sẽ tiếp tục diễn ra khi các công ty nhỏ phát triển và những công ty lớn quyết định chuyển giao công việc HR cho bên thứ ba. Một số công ty Nhân sự cung cấp dịch vụ HR không thường trực như một

phần của các dịch vụ thuộc về mặt Nhân sự của họ như đã nêu bên trên, bên cạnh hỗ trợ trả lương và phúc lợi, chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động, và các hỗ trợ thuộc về mặt Nhân sự khác theo chương trình đãi ngộ của công ty. Có một lực lượng HR không thường trực ở nơi làm việc thường sẽ làm sáng tỏ nhu cầu xây dựng các dịch vụ và chương trình Nhân sự khác, nhìn chung được hỗ trợ bởi chính những công ty đó. Cho dù bạn là một người hành nghề HR độc lập hay có một công ty nhỏ gồm những người hành nghề và các nhà tư vấn về mặt Nhân sự, HR không thường trực và HR thuê ngoài có thể là một mô hình kinh doanh rất khả thi và đáng giá về mặt tài chính. Cũng có thể rất đáng giá về mặt cá nhân, vì chuyên gia Nhân sự tạo điều kiện cho các công ty nhỏ hơn tăng trưởng và phát triển khi họ biết rằng các quy trình và tuân thủ pháp luật về mặt Nhân sự của họ được giải quyết ổn thỏa.

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn tin rằng điều gì đang đóng góp vào sự tăng trưởng của xu hướng thuê ngoài HR và HR không thường trực? Bạn có mong đợi xu hướng này sẽ tiếp tục?
2. Tại thời điểm nào công ty nên cân nhắc việc áp dụng lực lượng HR toàn thời gian thay vì sử dụng lực lượng HR không thường trực? Công ty nên tự hỏi mình những câu hỏi nào trước khi quyết định?

Quản trị nguồn nhân lực mang lại giá trị với quy mô lớn cho tổ chức thông qua việc quản lý toàn bộ **vòng đời nhân viên** mà các nhân viên tuân theo - từ tuyển dụng và hội nhập nhân viên mới, cho đến quản lý hiệu suất và phát triển nhân tài, tất cả các quá trình cho đến giai đoạn chuyển đổi chẳng hạn như thay đổi công việc và thăng chức, nghỉ hưu và nghỉ việc. **Nguồn vốn con người** là một lợi thế cạnh tranh chính yếu của các công ty, và người nào sử dụng hiệu quả các cộng sự Nhân sự của mình để thúc đẩy chiến lược vốn con người của họ sẽ gặt hái được nhiều lợi ích.

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm công tác lãnh đạo và tạo điều kiện cho các lĩnh vực theo chu trình vòng đời chính yếu sau đây:

- Tuân thủ pháp luật về mặt Nhân sự
- Tuyển chọn nhân viên, tuyển dụng, và hội nhập nhân viên mới
- Quản lý hiệu suất
- Khen thưởng và phúc lợi với chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động
- Lập kế hoạch phát triển nhân tài và kế nhiệm

Bộ phận Nhân sự chịu trách nhiệm thúc đẩy chiến lược và chính sách trong các lĩnh vực kể trên để phù hợp và hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh tổng thể. Mỗi lĩnh vực này đều mang lại lợi ích chính yếu cho tổ chức và tác động đến tuyên bố về giá trị của tổ chức đối với nhân viên.

Kiểm tra kiến thức

1. Chức năng của Quản trị nguồn nhân lực đã phát triển như thế nào trong những năm qua?
2. Bạn thường tương tác với bộ phận Nhân sự theo cách nào?

11.2. Quản trị nguồn nhân lực và tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự

Làm thế nào để vai trò tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự của HR làm tăng giá trị cho một tổ chức?

Tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự là lĩnh vực bắt nguồn từ chính khởi đầu của chức năng Nhân sự rồi đến các chức năng hành chính và điều tiết. Tuân thủ pháp luật tiếp tục là lĩnh vực rất quan trọng mà HR quản lý, và có vô số quy định và luật chi phối mối quan hệ việc làm. Các chuyên gia nhân sự phải có khả năng hiểu và thực hiện theo các luật này để giúp tổ chức của họ tuân thủ và tránh phải trả tiền phạt hoặc chịu các hình thức trừng phạt khác. Thêm một mối đe dọa về tổn hại danh tiếng đối với tổ chức là một lý do khác mà bộ phận HR cần phải nhận thức và cảnh giác với bất cứ lỗ hổng tiềm ẩn nào trong việc tuân thủ pháp luật.

Một số ví dụ phổ biến nhất về các luật và quy định chi phối mối quan hệ giữa **người sử dụng lao động** và **người lao động** ở Hoa Kỳ bao gồm những điều sau:

- Đạo luật về phân biệt tuổi tác trong công việc (ADEA)
- Đạo luật về hành xử của người Mỹ với người khuyết tật (ADA)
- Đạo luật tiêu chuẩn lao động công bằng (FLSA)
- Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và lý do y tế (FMLA)
- Đạo luật quan hệ lao động quốc gia (NLRA)
- Đạo luật thông báo về điều chỉnh và tái đào tạo người lao động (WARN)

Đạo luật chống phân biệt tuổi tác trong Công Việc (ADEA) năm 1967 bảo vệ những cá nhân từ 40 tuổi trở lên khỏi sự phân biệt đối xử trong công việc vì lý do tuổi tác. Những biện pháp bảo vệ này áp dụng cho cả nhân viên đang làm việc và người xin việc. Đạo luật cũng khiến cho việc phân biệt đối xử dựa trên độ tuổi trong bất cứ điều khoản tuyển dụng nào cũng đều là bất hợp pháp, chẳng hạn như tuyển dụng, sa thải, thăng chức, kết thúc hợp đồng, lương thưởng và phúc lợi, giao việc, và đào tạo.

Đạo luật về hành xử của Người Mỹ với Người Khuyết Tật (ADA) năm 1990 cấm chủ lao động công ty tư nhân, chính quyền tiểu bang và địa phương, cơ quan giới thiệu việc làm, và liên đoàn lao động phân biệt đối xử với các cá nhân khuyết tật đã được cơ quan chức năng xác nhận. ADA định nghĩa một cá nhân khuyết tật là người: 1) bị khiếm khuyết về tinh thần hoặc thể chất làm hạn chế đáng kể một hoặc nhiều hoạt động thiết yếu trong cuộc sống, 2) có hồ sơ về tình trạng khuyết tật đó, hoặc 3) được xem là mang khuyết tật đó. Người sử dụng lao động được yêu cầu cung cấp nơi làm việc phù hợp với tình trạng khuyết tật đã được chia sẻ thông tin của người nộp đơn hoặc nhân viên mà đáp ứng đủ các tiêu chuẩn về công việc, nếu việc sắp xếp nơi làm việc không gây ra “khó khăn quá mức” đối với hoạt động kinh doanh của người sử dụng lao động.

Đạo luật tiêu chuẩn lao động công bằng (FLSA) năm 1938 thiết lập mức lương tối thiểu, tiền làm thêm giờ, lưu trữ hồ sơ, và các tiêu chuẩn việc làm dành cho thanh thiếu niên mà có ảnh hưởng đến người lao động toàn thời gian và bán thời gian trong khu vực tư nhân và trong chính quyền liên bang, tiểu bang, và địa phương. Những luật lệ đặc biệt áp dụng cho việc thuê nhân công của chính quyền tiểu bang và địa phương có liên quan đến các hoạt động phòng cháy chữa cháy và thực thi

pháp luật, các dịch vụ tình nguyện, và thời gian nghỉ bù thay vì trả lương làm thêm giờ bằng tiền mặt.

Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và lý do y tế (FMLA) năm 1993 cho phép các nhân viên đủ điều kiện được nghỉ tối đa 12 tuần không lương, tạm nghỉ việc mà vẫn được bảo đảm việc làm trong khoảng thời gian 12 tháng vì những lý do gia đình và lý do y tế cụ thể. Đạo Luật FMLA áp dụng cho tất cả các cơ quan nhà nước, bao gồm nhà tuyển dụng của tiểu bang, của địa phương, và của liên bang, cơ quan giáo dục địa phương (trường học), và chủ sử dụng lao động trong khu vực tư nhân mà đã sử dụng từ 50 nhân viên trở lên trong khoảng thời gian từ 20 tuần làm việc hoặc hơn (trong năm dương lịch hiện tại hoặc trong năm trước), bao gồm cả người sử dụng lao động chung (những người thuộc hai hoặc nhiều tổ chức cùng quản lý một đối tượng người lao động) và người kế nhiệm của những người sử dụng lao động có trách nhiệm trước đó.

Đạo luật quan hệ lao động quốc gia (NLRA) ra đời năm 1935, sau đó được chỉnh sửa vào năm 1947, mở rộng quyền cho nhiều nhân viên thuộc khu vực tư nhân, bao gồm quyền tổ chức và thương lượng tập thể với người sử dụng lao động. Những nhân viên nằm trong phạm vi của đạo luật này được bảo vệ khỏi một số loại hành vi sai trái của người sử dụng lao động và công đoàn, và có quyền nỗ lực thành lập công đoàn ở những nơi chưa có.

Đạo luật thông báo về điều chỉnh và tái đào tạo người lao động (WARN) năm 1988 nhìn chung bao gồm các nhà tuyển dụng có từ 100 nhân viên trở lên, không tính những người lao động làm việc chưa đến sáu tháng trong vòng 12 tháng qua và những người làm việc trung bình ít hơn 20 giờ một tuần. Các tổ chức chính phủ liên bang, tiểu bang, và địa phương thông thường mà cung cấp dịch vụ công thì không nằm trong phạm vi áp dụng đạo luật này. Đạo Luật WARN bảo vệ người lao động, gia đình của họ, và cộng đồng bằng cách yêu cầu người sử dụng lao động đưa ra thông báo cho nhân viên về việc đóng cửa công ty và sa thải hàng loạt trước 60 ngày theo lịch về việc.

Đây chỉ là một vài trong số các quy chế, quy định, và hướng dẫn chính của liên bang mà các chuyên gia Nhân sự cần hiểu để đảm bảo sự tuân thủ pháp luật của tổ chức. Để bổ sung thêm thông tin về các phương án tuân thủ pháp luật HR, Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực (SHRM) tại trang web SHRM.org duy trì rất nhiều phương án dành cho chuyên gia HR và các doanh nghiệp mà họ hỗ trợ.

Nhằm đảm bảo việc quản lý và giám sát thành công đối với nhiều luật lệ và quy định tuân thủ pháp luật, bộ phận nhân sự phải vận dụng các biện pháp hữu hiệu nhất để thông báo và yêu cầu nhân viên chịu trách nhiệm cho các bước tiến hành tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự. Một vài trong số những biện pháp hữu ích nhất bao gồm giáo dục và đào tạo, lưu trữ hồ sơ, và kiểm toán. Mỗi biện pháp này được mô tả chi tiết hơn và sẽ giúp bộ phận HR đạt được mục tiêu quan trọng là duy trì sự tuân thủ pháp luật về mặt HR cho tổ chức.

Giáo dục và đào tạo trong các lĩnh vực tuân thủ pháp luật và luật lao động là rất quan trọng để đảm bảo rằng tất cả các luật và quy định hiện hành đang được tổ chức tuân thủ nghiêm ngặt. Những bộ luật này có thể thay đổi từ năm này qua năm khác, vì vậy các chuyên gia HR trong tổ chức cần đảm bảo rằng họ đang tham gia vào quá trình giáo dục và đào tạo liên tục. Vấn đề thực sự không chỉ mang tính cấp

bách để các chuyên gia HR trải qua chương trình đào tạo. Trong nhiều tổ chức, các nhà quản lý được đào tạo về những luật lệ và quy định chính yếu (chẳng hạn như Đạo luật FMLA hoặc Đạo luật ADA là một vài ví dụ), để mà họ có nền tảng kiến thức khi ứng phó với những tình huống liên quan đến nhân viên và các phạm vi công việc mang rủi ro tiềm ẩn. Nhân sự và quản lý cần hợp tác để đảm bảo sự thống nhất về các vấn đề tuân thủ pháp luật - đặc biệt là khi có nguy cơ xảy ra tình huống nhân viên vi phạm những điều đã được quy định về tuân thủ pháp luật. Xem [Bảng 11.1](#) để biết danh sách một phần nội dung nằm trong luật lao động liên bang theo số lượng nhân viên, như được trình bày trên trang web của Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực.

Tham khảo [Bảng 11.1](#): Luật lao động liên bang theo số lượng nhân viên.

Luật lao động liên bang theo số lượng nhân viên
Đạo luật trợ cấp cho người nộp thuế của mỹ năm 2012
Đạo luật bảo vệ tín dụng tiêu dùng năm 1968
Đạo luật bảo vệ nhân viên khỏi các phương pháp kiểm tra nói dối năm 1988
Đạo luật bảo đảm thu nhập hưu trí cho nhân viên năm 1974 (erisa)
Đạo luật trả lương bình đẳng năm 1963
Đạo luật giao dịch tín dụng công bằng và chính xác năm 2003 (fact)
Đạo luật báo cáo tín dụng công bằng năm 1969
Đạo luật tiêu chuẩn lao động công bằng năm 1938
Đạo luật đóng góp bảo hiểm liên bang năm 1935 (an sinh xã hội) (fica)
Đạo luật về trách nhiệm giải trình và cung cấp bảo hiểm y tế năm 1996 (nếu công ty cung cấp phúc lợi cho nhân viên) (hippa)
Đạo luật cải cách và kiểm soát nhập cư năm 1986
Những bộ luật liên bang này có hiệu lực với tất cả nhân viên của tất cả các tổ chức. Một vài yếu tố khác có thể được áp dụng trong việc quyết định phạm vi có hiệu lực của chủ lao động, chẳng hạn như chủ lao động thuộc nhà nước hay tư nhân, liệu chủ lao động có cung cấp bảo hiểm y tế hay không, và liệu chủ lao động có thuê bên thứ ba để tiến hành kiểm tra lý lịch nhân viên hay không. Nguồn: Trang web SHRM, https://www.shrm.org/ , truy cập ngày 20 tháng 10 năm 2018.

Bảng 11.1. Luật lao động liên bang theo số lượng nhân viên

Công tác lưu trữ tài liệu về các luật lệ và quy định - dưới dạng sổ tay nhân viên - có lẽ là một trong những phương án quan trọng nhất mà bộ phận Nhân sự có thể cung cấp cho tổ chức để giảm thiểu rủi ro về tuân thủ pháp luật. Sổ tay nhân viên phải được cập nhật thường xuyên, và phải nêu chi tiết những chính sách và thủ tục của tổ chức cũng như cách thức tiến hành hoạt động kinh doanh. Cố vấn pháp lý nên xem xét bất cứ tài liệu lưu trữ nào như thế này trước khi tài liệu được phân phối, để đảm bảo rằng tài liệu đó được cập nhật và phù hợp với đối tượng nhân viên.

Lên lịch thanh tra việc tuân thủ pháp luật về mặt Nhân sự nên là một phần trong Chiến lược chủ đạo của công ty để tránh rủi ro pháp lý. Việc không tuân thủ pháp luật có thể gây ra rủi ro lớn về tài chính và uy tín cho công ty, vì vậy, điều quan trọng là phải có các cuộc thanh tra để kiểm nghiệm các biện pháp kiểm soát và sự chuẩn bị sẵn sàng của tổ chức. Khi bộ phận Nhân sự dẫn đầu trong việc thực thi các cuộc thanh tra và những phương pháp thực hành khác mang tính hữu hiệu nhất, họ sẽ tạo ra giá trị thực sự cho tổ chức.

Kiểm tra kiến thức

1. Một số quy định chính yếu hướng dẫn công việc tuân thủ pháp luật của Quản trị nguồn nhân lực là gì?
2. Sổ tay nhân viên mang lại điều gì cho tổ chức?

11.3. Quản lý hiệu suất

Các phương thức tiến hành quản lý hiệu suất tác động đến hiệu suất của công ty như thế nào?

Các quy trình và phương thức tiến hành **quản lý hiệu suất** nằm trong số những quy trình quan trọng nhất mà Nhân sự quản lý, tuy nhiên chúng cũng nằm trong số những quy trình gây tranh cãi nhất trong tổ chức. Nhiều người xem công tác quản lý hiệu suất là vai trò của Nhân sự, và tin rằng công tác này nằm trên một con đường song song nào đó với công việc kinh doanh. Ngược lại, để quy trình thành công, không chỉ có Nhân sự chịu trách nhiệm thúc đẩy hiệu suất. Đối với quy trình quản lý hiệu suất hàng năm (theo đặc thù), Nhân sự và quản lý trực tiếp nên hợp tác trong việc thực hiện quy trình và liên tục trao đổi thông tin về quy trình. Mặc dù bộ phận HR chịu trách nhiệm tạo ra và tạo điều kiện thuận lợi cho các quy trình quản lý hiệu suất, nhưng chính những nhà quản lý tổ chức sẽ cần hỗ trợ nhiệt tình cho quá trình thực hiện, và truyền đạt mối liên hệ giữa công tác quản lý hiệu suất với các mục tiêu và hiệu suất tổng thể của tổ chức. Theo kinh nghiệm của cá nhân người viết sách, rất hữu ích khi ban lãnh đạo doanh nghiệp nhấn mạnh rằng quản lý hiệu suất không phải là một quy trình Nhân sự - đó là quy trình doanh nghiệp cực kỳ quan trọng gắn liền với sứ mệnh. Nếu nhà quản lý doanh nghiệp không thể theo dõi và thúc đẩy hiệu suất làm việc ở cấp cá nhân, thì toàn bộ tổ chức sẽ không biết làm thế nào họ có thể theo dõi việc thực hiện những mục tiêu tổng thể của tổ chức. Trước khi thảo luận về

thực trạng của quản lý hiệu suất ở nơi làm việc ngày nay, điều quan trọng là phải hiểu nguồn gốc của công tác quản lý hiệu suất. Quản lý hiệu suất khởi đầu là một công cụ đơn giản để thúc đẩy trách nhiệm giải trình (và hiện tại chức năng này vẫn được duy trì), nhưng gần đây đã phát triển thành một công cụ được sử dụng cho việc phát triển nhân viên.

Quản lý hiệu suất có thể được suy xét dựa trên ví dụ về hệ thống “đánh giá thành tích” của quân đội Hoa Kỳ, được tạo ra trong Thế chiến thứ nhất nhằm xác định những người hoạt động kém để tiến hành giải ngũ hoặc chuyển chuyển (“cuộc cách mạng quản lý hiệu suất”, đánh giá kinh doanh harvard, tháng 10 năm 2016). Sau thế chiến thứ hai, khoảng 60% trên tổng số công ty hoa kỳ đã sử dụng quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động (vào những năm 1960, gần 90% trong tất cả các công ty hoa kỳ đã sử dụng những quy trình này.) Mặc dù các luật lệ xung quanh thâm niên công việc xác định việc tăng lương và thăng chức cho người lao động trong công đoàn, điểm số quản lý hiệu suất cao đồng nghĩa với triển vọng thăng tiến tốt cho các nhà quản lý. Ban đầu, khái niệm sử dụng loại hệ thống này để cải thiện hiệu suất chỉ là một suy nghĩ muộn màng hơn và không phải là mục đích chính. Vào khoảng những năm 1960 và gần đó, khi người mỹ bắt đầu nhận thấy sự thiếu hụt nhân tài quản lý, các công ty chuyển sang sử dụng hệ thống hiệu suất để phát triển nhân viên thành người giám sát và phát triển nhà quản lý thành người điều hành.

Năm 1981, khi Jack Welch trở thành Giám đốc điều hành của Công ty General Electric (GE), ông đã dẫn đầu trong việc đưa vào áp dụng hệ thống xếp hạng bắt buộc - một sự sáng tạo khác từ lĩnh vực quân sự. Ông đã thực hiện điều này để giải quyết mối lo ngại lâu nay rằng những người giám sát không thể xác định được sự khác biệt thực sự về hiệu suất làm việc (HBR, cuộc cách mạng quản lý hiệu suất). GE đã sử dụng hệ thống quản lý hiệu suất này để loại bỏ những người ở nhóm có hiệu suất làm việc thấp nhất. Họ đánh đồng hiệu suất với năng lực vốn có của mọi người và bỏ qua tiềm năng phát triển của nhân viên. Mọi người được phân loại là nhân viên “hạng A” (được khen thưởng), nhân viên “hạng B” (được hỗ trợ thêm về kỹ năng và kiến thức công việc) và nhân viên “hạng C” (bị loại). Trong hệ thống của GE, sự phát triển được dành riêng cho những nhân viên “hạng A” - và những người như thế với nhiều tiềm năng đã được chọn để thăng tiến lên các vị trí cấp cao. Kể từ những năm tháng áp dụng việc xếp hạng bắt buộc của GE, nhiều công ty đã áp dụng hệ thống xếp hạng bắt buộc tương tự, nhưng nhiều công ty vẫn tránh xa phương thức tiến hành này. Sau khi Jack Welch nghỉ hưu, GE cũng tránh xa khỏi phương thức tiến hành này. Các công ty, bao gồm cả GE, nhận thấy rằng phương thức đó đã ngấm ngấm tạo nên sự cạnh tranh nội bộ một cách tiêu cực và làm suy yếu tinh thần hợp tác và làm việc theo nhóm, do đó họ quyết định loại bỏ việc xếp hạng bắt buộc khỏi các quy trình quản lý hiệu suất của họ.

Về lý thuyết, hầu hết mọi người đều đồng ý rằng quản lý hiệu suất là quan trọng. Điều mà mọi người có thể không đồng tình là cách thức quản lý hiệu suất nên được thực hiện. Khi sự không hài lòng với các quy trình quản lý hiệu suất bắt đầu tăng lên, một số công ty bắt đầu thay đổi cách họ nghĩ về hiệu suất. Năm 2001, “tuyên ngôn phát triển phần mềm linh hoạt” được xây dựng bởi các nhà phát triển phần mềm và “nhấn mạnh các nguyên tắc hợp tác, tự tổ chức, tự định hướng, và phản ánh thường xuyên về cách thức làm việc hiệu quả hơn, với mục đích tạo nguyên bản nhanh hơn và phản hồi theo thời gian thực để khách hàng đưa ý kiến và các thay đổi theo

yêu cầu.” (Cuộc cách mạng quản lý hiệu suất, HBR). Tác động đến quản lý hiệu suất đã rõ ràng, và các công ty bắt đầu nghĩ về những quy trình quản lý hiệu suất ít công kênh hơn, kết hợp phản hồi thường xuyên, và mang lại những tác động đến hiệu suất.

Trong một cuộc khảo sát công khai gần đây do công ty mạng lưới dịch vụ chuyên nghiệp Deloitte Services thực hiện, 58% giám đốc điều hành được khảo sát tin rằng phương pháp quản lý hiệu suất hiện tại của họ không thúc đẩy sự tham gia của nhân viên cũng như không mang lại hiệu suất cao. Họ cần thứ gì đó nhanh nhạy hơn, tính theo thời gian thực, và được cá nhân hóa - và tập trung vào việc thúc đẩy hiệu suất trong tương lai thay vì đánh giá hiệu suất trong quá khứ. (“Đổi mới quản lý hiệu suất”, tạp chí Harvard Business Review, Buckingham và Goodall, năm 2015). Dựa trên nghiên cứu này, Công ty Deloitte đã trở thành một trong những công ty mà gần đây đã tìm cách thiết kế lại quy trình hoạt động của họ. Là một phần của chương trình “thiết kế lại một cách triệt để”, Công ty tìm cách xem xét hiệu suất ở cấp cá nhân, và dựa vào đó họ hỏi các trưởng nhóm về những hành động và quyết định trong tương lai đối với từng cá nhân trong nhóm. Deloitte hỏi các nhà lãnh đạo rằng họ sẽ làm gì với những thành viên trong nhóm của mình, chứ không phải họ nghĩ gì về Công ty (“Đổi mới quản lý hiệu suất”, HBR). Bốn câu hỏi mà Deloitte hỏi các nhà quản lý của mình như sau:

- Với những gì tôi biết về hiệu suất làm việc của người này, và nếu tiền lương trả cho anh ấy/cô ấy là tiền của tôi, liệu tôi sẽ trao cho người này mức tăng lương và tiền thưởng cao nhất có thể hay không.
- Với những gì tôi biết về hiệu suất làm việc của người này, liệu tôi sẽ luôn muốn anh ấy/cô ấy tham gia vào đội nhóm của mình hay không.
- Người này có nguy cơ đạt hiệu suất thấp hay không.
- Hiện tại người này đã sẵn sàng cho việc thăng chức hay chưa.

Mặc dù đã có một số cuộc thảo luận trong vài năm qua về việc một vài công ty muốn bỏ đánh giá hiệu suất hoàn toàn, nhưng hầu hết các nghiên cứu dường như ủng hộ rằng việc hoàn toàn loại bỏ quản lý hiệu suất cũng không giúp ích gì. Một cuộc khảo sát toàn cầu gần đây của CEB Global (công ty cung cấp các công cụ quản lý kinh doanh cho doanh nghiệp) báo cáo rằng hơn 9.000 quản lý và nhân viên nghĩ rằng không có đánh giá hiệu suất còn tồi tệ hơn là có chúng. (“Hãy khoan loại bỏ các đánh giá hiệu suất”, tạp chí Harvard Business Review, tháng 11 năm 2016, theo Goler, Gale, Grant). Phát hiện của công ty này chỉ ra rằng mặc dù mọi tổ chức đều có những người không hài lòng với tiền thưởng hoặc thất vọng vì họ không được thăng chức, nhưng nghiên cứu cho thấy nhân viên sẵn lòng chấp nhận một kết quả không mong muốn hơn nếu quy trình có tính công bằng. Câu hỏi chính yếu thực sự chuyển thành: làm thế nào HR có thể giúp doanh nghiệp tạo ra quy trình đánh giá hiệu suất một cách công bằng và nâng cao sự phát triển của nhân viên, trong khi không tạo gánh nặng cho doanh nghiệp với bộ máy hành chính quá công kênh và các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm?

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

HR toàn cầu so với HR địa phương

Các công ty đa quốc gia luôn bị thách thức trong việc quyết định sự cân bằng giữa nhu cầu toàn cầu và nhu cầu địa phương khi tạo ra chiến lược Quản trị nguồn nhân lực. Một vài công ty lớn chú trọng về mặt tập trung hóa, với rất ít sai lệch giữa chiến lược địa phương so với chiến lược toàn cầu. Những công ty khác có thể cho phép tính bản địa hóa nhiều hơn đối với các quy trình và việc ra quyết định nếu có những nhu cầu về văn hóa địa phương rất cụ thể mà cần phải được giải quyết. Trong cả hai trường hợp, các công ty được quản lý hiệu quả bằng cách vẫn duy trì những tiêu chuẩn toàn cầu, đồng thời cũng cho phép sự thích nghi với thị trường địa phương ở các lĩnh vực Nhân sự mà sự thích nghi đó có ý nghĩa quan trọng nhất.

Theo bài báo “Sáu nguyên tắc quản lý nhân tài toàn cầu hiệu quả” trên tạp chí Đánh giá quản lý của Đại học MIT Sloan (Mùa đông năm 2012), hầu hết những công ty đa quốc gia đều đưa ra các tiêu chuẩn hiệu suất toàn cầu, hồ sơ năng lực, và các công cụ cũng như quy trình quản lý hiệu suất. Đây là những lĩnh vực Nhân sự có mối liên hệ chặt chẽ nhất với các chiến lược và mục tiêu tổng thể, và do đó vẫn duy trì ở cấp toàn cầu. Những quy trình Nhân sự mà không được xem là có mối liên hệ chặt chẽ với chiến lược và có thể cần có thông tin góp ý của thị trường địa phương bao gồm các quy trình chẳng hạn như đào tạo, chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động. Các bước tiến hành công tác tuyển dụng cũng có thể cần được thích ứng theo địa phương do những thách thức và luật lao động cụ thể của từng quốc gia. Tuy nhiên, có một lưu ý là công ty có thể tự giới hạn bản thân về mặt quản lý nhân tài toàn cầu, nếu công ty đó có quá nhiều quy trình thích ứng với từng quốc gia cụ thể liên quan đến các quy trình tuyển dụng, đánh giá, và phát triển cho những nhân tài hàng đầu. Điều quan trọng là công ty phải áp dụng phương pháp tiếp cận toàn cầu trong việc quản lý nhân tài để mà các cơ hội học hỏi chéo và cơ hội phát triển liên văn hóa có thể diễn ra.

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của quản lý nhân tài toàn cầu đó là công ty có thể phá bỏ các trở ngại và tạo sức sống mới cho công việc kinh doanh với sự hiện diện của những nhân viên nhân tài từ khắp nơi trên thế giới. Một vài công ty thậm chí còn có các chương trình lãnh đạo toàn cầu nhằm tập hợp các nhà lãnh đạo có nhiều tiềm năng trong toàn tổ chức để xây dựng mối quan hệ thân thiết, chia sẻ kiến thức, và tham gia vào việc học hỏi. Những công ty khác đã tạo ra các chương trình luân chuyển để những nhà lãnh đạo có thể trải nghiệm các vai trò mới trong những nền văn hóa khác nhằm xây dựng lý lịch nghề nghiệp cá nhân và trí khôn văn hóa của họ. Nhân sự có thể có tác động to lớn đến khả năng của công ty trong việc khai thác sức mạnh của đội ngũ nhân tài toàn cầu khi họ tạo ra một mạng lưới nhân tài trên khắp thế giới, đồng thời cân bằng khả năng này với các yêu cầu của thị trường địa phương.

Câu hỏi thảo luận

1. Có những thách thức gì khi công ty phát triển mô hình năng lực khác biệt hoặc quy trình quản lý hiệu suất cho từng văn phòng địa phương của mình?
2. Vì sao các chương trình bù đắp cho người lao động và các bước tiến hành

tuyển dụng cần phải có sự thích ứng với địa phương? Rủi ro sẽ là gì nếu chúng không được điều chỉnh cho phù hợp với thị trường địa phương?

Khi các tổ chức tính toán những lựa chọn của họ cho một hệ thống quản lý hiệu suất, Nhân sự và ban lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xem xét một vài thách thức mà sẽ cần được giải quyết - ắt hẳn hệ thống gì chẳng nữa. (“ Cuộc cách mạng quản lý hiệu suất”, theo Capelli và Tavis, tạp chí Harvard Business Review, trang 9-11).

Đầu tiên là thách thức trong việc cân bằng các mục tiêu cá nhân và mục tiêu công ty. Mô hình sắp xếp theo cách truyền thống là "phân tầng" các mục tiêu xuống các cấp thông qua tổ chức, và nhân viên được yêu cầu tạo ra các mục tiêu phản ánh và hỗ trợ định hướng được đặt ra ở tầng trên cùng. Khái niệm về mục tiêu SMART (Cụ thể, Có thể đo lường, Có thể đạt được, Có tính tương thích, Có thời hạn) đã xuất hiện trong nhiều năm qua, nhưng việc thiết lập mục tiêu vẫn có thể sẽ là thách thức nếu các mục tiêu kinh doanh có tính phức tạp hoặc nếu các mục tiêu của nhân viên có vẻ liên quan đến công việc cụ thể thuộc về dự án thay vì liên quan đến mục tiêu tổng thể hàng đầu. Doanh nghiệp và cá nhân cần có khả năng đáp ứng với sự chuyển đổi mục tiêu mà diễn ra rất thường xuyên, nhằm ứng phó với tốc độ thay đổi nhanh chóng và nhu cầu của khách hàng thay đổi liên tục. Đây là một vấn đề đang diễn ra mà bộ phận nhân sự và ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ cần dung hòa.

Thách thức quan trọng tiếp theo cần nghĩ đến khi thiết kế quy trình quản lý hiệu suất là vấn đề khen thưởng cho hiệu suất. Cấu trúc khen thưởng sẽ được thảo luận ở phần sau của chương này, nhưng hệ thống khen thưởng phải bắt nguồn từ hệ thống quản lý hiệu suất. Hiện tại, những công ty mà đang thiết kế lại các quy trình hiệu suất của mình đang cố gắng tìm hiểu xem các phương thức tiến hành mới sẽ tác động như thế nào đến những mô hình **trả lương theo hiệu quả công việc** của họ. Các công ty dường như vẫn không từ bỏ khái niệm khen thưởng nhân viên dựa trên hiệu suất và được thúc đẩy bởi hiệu suất, vì vậy mối liên kết giữa hai bên sẽ cần được xác định lại khi hệ thống được thay đổi.

Việc xác định những người làm việc kém hiệu quả là một thách thức đã tồn tại kể từ những ngày đầu tiên xuất hiện công tác quản lý hiệu suất, và ngay cả quy trình quản lý hiệu suất chính thức nhất dường như không thực sự hữu ích trong việc loại bỏ những người làm việc với hiệu suất kém. Phần nhiều của tình trạng này là do các nhà quản lý đánh giá nhân viên và miễn cưỡng giải quyết trường hợp của những người có hiệu suất kém mà họ đang xem xét. Ngoài ra, quy trình quản lý hiệu suất hàng năm có xu hướng khiến một số nhà quản lý cảm thấy rằng hiệu suất kém nên được bỏ qua trong suốt cả năm và chỉ nên được giải quyết (thường là không hiệu quả) trong suốt khoảng thời gian đánh giá diễn ra một năm một lần. bất cứ mô hình quản lý hiệu suất mới nào mà tổ chức áp dụng, họ sẽ phải đảm bảo rằng hiệu suất kém được xử lý theo thời gian thực và được truyền đạt đến nhân viên, lưu trữ hồ sơ, và quản lý chặt chẽ.

Tránh các rắc rối về mặt pháp lý là một thách thức khác đang diễn ra cho các tổ chức, và là một lý do khác cho việc truyền đạt thông tin theo thời gian thực cũng như lưu trữ hồ sơ về các vấn đề hiệu suất. Nhân sự hỗ trợ các nhà quản lý khi họ giải quyết những vấn đề về các mối quan hệ với nhân viên, và ý nghĩ về việc không có một hệ thống xếp hạng bằng số, mang tính chính thức là không thể hiểu được đối

với một số người lo lắng về việc bảo vệ bản thân trước các vụ kiện tụng. Tuy nhiên, bởi vì ngay cả các quy trình đo lường hiệu suất chính thức có thể mang tính chủ quan và có lẽ là bộc lộ thành kiến khi xếp hạng, cho nên cả quy trình chính thức theo cách truyền thống lẫn một số phương pháp tiếp cận mới mang tính triệt để đều không thể đảm bảo rằng những rắc rối pháp lý sẽ không bao giờ nảy sinh. Theo kinh nghiệm của người viết sách, chiến lược hữu hiệu nhất để công tác quản lý hiệu suất có hiệu quả và công bằng chính là truyền đạt thông tin theo thời gian thực và lưu trữ tài liệu các vấn đề. Nhân viên được thông báo về những vấn đề liên quan đến hiệu suất của họ (càng gần với thời gian thực khi đo lường hiệu suất càng tốt), và nhà quản lý đã lưu trữ hồ sơ các vấn đề về hiệu suất cũng như các cuộc trò chuyện một cách khách quan và đã liên kết với Nhân sự khi giải quyết bất cứ vấn đề nào lớn hơn hoặc phức tạp hơn.

“Quản lý luồng ý kiến phản hồi liên tục” và lưu giữ các cuộc trò chuyện, lưu trữ tài liệu, và ý kiến phản hồi ở nơi mà thông tin có thể được theo dõi và vận dụng là một thách thức đang diễn ra. Quá trình đánh giá hiệu suất hàng năm theo đặc thù không có ích cho việc ghi lại ý kiến phản hồi và các cuộc trò chuyện đang diễn ra. Đã có một số công nghệ mới được giới thiệu (chẳng hạn như các ứng dụng) có thể được sử dụng để ghi lại các cuộc trò chuyện đang diễn ra giữa nhà quản lý và nhân viên. Công ty General Electric sử dụng một ứng dụng có tên là PD@GE (PD = performance development có nghĩa là phát triển hiệu suất) cho phép những nhà quản lý thu thập các ghi chú và tài liệu từ những cuộc trò chuyện trước đó với nhân viên. Tập đoàn công nghệ máy tính IBM có một ứng dụng tương tự cho phép đưa ý kiến phản hồi ngang hàng. Mặc dù rõ ràng là có một số giải pháp công nghệ có thể được sử dụng để giúp truyền đạt thông tin và thu thập ý kiến phản hồi, nhưng bộ phận Nhân sự sẽ cần liên tục truyền đạt thông tin và củng cố các luật lệ liên quan đến tính khách quan và việc sử dụng các công cụ một cách thích hợp.

Quy trình quản lý hiệu suất - các phương pháp tiếp cận mới mang tính sáng tạo và các phương pháp truyền thống tương tự - sẽ đối mặt với những thách thức giống nhau theo thời gian. Chuyên gia Quản trị nguồn nhân lực cần nhận thức được những thách thức này và thiết kế một hệ thống quản lý hiệu suất giải quyết chúng theo định dạng và nằm trong bối cảnh văn hóa của họ.

Kiểm tra kiến thức

1. Khái niệm quản lý hiệu suất bắt nguồn từ đâu?
2. Một số thách thức chính của bất cứ quy trình quản lý hiệu suất nào là gì?

11.4. Tác động đến hiệu suất và động lực của nhân viên

Làm thế nào để các công ty sử dụng chiến lược khen thưởng nhằm tác động đến hiệu suất và động lực của nhân viên?

Cả hai hệ thống quản lý hiệu suất và quản lý khen thưởng đều là những đòn bẩy quan trọng mà có thể được sử dụng để tạo động lực và thúc đẩy hiệu suất của cá

nhân và nhóm... điều này dẫn đến hiệu suất, năng suất, và tăng trưởng tổng thể của tổ chức. Các hệ thống hiệu suất và khen thưởng cũng “mang tính văn hóa” ở chỗ chúng cung cấp một cái nhìn sơ bộ về cách công ty quản lý hiệu suất (hoặc không có hiệu suất) của nhân viên, và công ty sẵn lòng phân định cũng như khen thưởng cho hiệu suất đó đến mức độ nào. Đã có vô vàn thảo luận qua nhiều năm để nhận dạng các phương thức tiến hành hữu dụng nhất trong những cách chúng ta phân biệt và khen thưởng nhân viên, điều này cũng sẽ thúc đẩy hiệu suất và động lực của nhân viên.

Trước khi chúng ta có thể bàn luận về các phương thức tiến hành hữu dụng nhất và những điều được tìm thấy trong hệ thống khen thưởng và tạo động lực, thì đầu tiên chúng ta phải xác định các thuật ngữ. Hệ thống khen thưởng là khuôn khổ mà tổ chức (thường là thông qua bộ phận Nhân sự) tạo ra và quản lý để đảm bảo rằng hiệu suất của nhân viên được đền đáp lại bằng một số hình thức khen thưởng (ví dụ: ví dụ bằng tiền hoặc bằng các hình thức bên ngoài khác) mà sẽ thúc đẩy và tạo động lực cho nhân viên tiếp tục cống hiến cho tổ chức. Các chương trình khen thưởng chủ yếu bao gồm những chương trình và chính sách bù đắp cho người lao động, nhưng cũng có thể bao gồm các lợi ích cho nhân viên và những khen thưởng dưới các hình thức bên ngoài khác mà đáp ứng được nhu cầu của nhân viên.

Trong lĩnh vực Quản trị nguồn nhân lực, trọng tâm chính của chương trình khen thưởng trong tổ chức là triển khai thành công hệ thống lương thưởng và phúc lợi. Hầu hết các tổ chức cố gắng thực hiện chương trình bù đắp cho nhân viên dưới hình thức *trả lương theo hiệu quả công việc* mà đưa ra mức lương cạnh tranh trên thị trường và tạo nên sự khác biệt về lương thưởng và phúc lợi cho người lao động dựa trên kết quả làm việc của nhân viên. Trả lương theo hiệu quả công việc bắt đầu bằng triết lý mà tổ chức áp dụng, trong đó tuyên bố rằng tổ chức tìm cách những nhân viên có hiệu suất cao nhất để khen thưởng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và bồi dưỡng cho những người có thể có tác động lớn nhất đến tổ chức.

Trong bài báo của Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực năm 2011 chấp bút bởi Stephen Miller, có tựa đề “Bản nghiên cứu: trả lương theo hiệu quả công việc”, Miller cho rằng bốn động lực hàng đầu của các công ty để chuyển sang chiến lược trả lương theo hiệu quả công việc là:

- Công nhận và khen thưởng những người đạt thành tích cao (46,9%)
- Tăng khả năng đạt được các mục tiêu của công ty (32,5%)
- Cải thiện năng suất (7,8%)
- Bỏ được văn hóa chỉ làm những việc theo chức danh (7,8%)

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những yếu tố thúc đẩy khác nhau tùy thuộc vào công ty có hiệu suất làm việc cao hay hiệu suất làm việc thấp hơn. Gần một nửa số tổ chức hoạt động có hiệu suất cao chỉ ra rằng việc công nhận và khen thưởng những người có hiệu suất cao nhất là yếu tố thúc đẩy chủ chốt trong chiến lược trả lương theo hiệu quả công việc, khiến yếu tố này trở thành số một trong danh sách những yếu tố thúc đẩy chủ chốt. Các tổ chức hoạt động với hiệu suất thấp hơn dường như không chắc chắn về những yếu tố thúc đẩy phía sau chiến lược của họ. Yếu tố thúc đẩy số một trong nhóm tổ chức này là đạt được các mục tiêu của công ty. Có vẻ như những tổ chức có hiệu suất hoạt động hàng đầu, mà thực hiện chiến lược trả lương theo

hiệu quả công việc, thực sự tin tưởng vào ý tưởng phân biệt rõ giữa các cấp hiệu suất khác nhau.

Theo “Báo cáo về các bước tiến hành công việc và các chương trình bù đắp cho người lao động” của hiệp hội các chuyên gia Quản trị nguồn nhân lực và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp World at Work vào năm 2015, phương án trả lương theo hiệu quả công việc tiếp tục phát triển mạnh với hơn 7/10 công ty (tương đương 72%) cho biết họ trực tiếp quy định việc tăng lương gắn liền với hiệu suất công việc, và 2/3 (tức 67%) cho biết mức tăng lương đối với những người đạt hiệu suất cao nhất tối thiểu là gấp 1,5 lần mức tăng lương của những người có hiệu suất công việc trung bình. Ngoài ra, kết quả của cuộc khảo sát dường như chỉ ra rằng sự hiểu biết của nhân viên về triết lý về lương thưởng và phúc lợi cho người lao động của tổ chức được cải thiện khi có sự phân biệt rõ hơn về mức tăng lương giữa những người có hiệu suất công việc trung bình và những người đạt hiệu suất cao nhất. Sự khác biệt rõ nét hơn trong việc tăng lương có thể dễ nhận thấy hơn và làm cho mọi người hiểu tường tận rằng công ty nghiêm túc trong việc trả lương theo hiệu quả công việc.⁷

Chương trình trả lương theo hiệu quả công việc có thể có nhiều thành tố, và tổ chức Nhân sự gặp thách thức trong việc thiết kế, phân tích, truyền đạt thông tin, và quản lý các thành tố khác nhau để đảm bảo rằng bản thân triết lý và các bước tiến hành công việc đang được thực hiện một cách phù hợp và hợp pháp. Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực trong việc thiết lập chương trình trả lương theo hiệu quả công việc chính là HR phải thu hút sự tham gia của ban lãnh đạo doanh nghiệp để thiết lập các yếu tố sau đây thuộc chương trình:

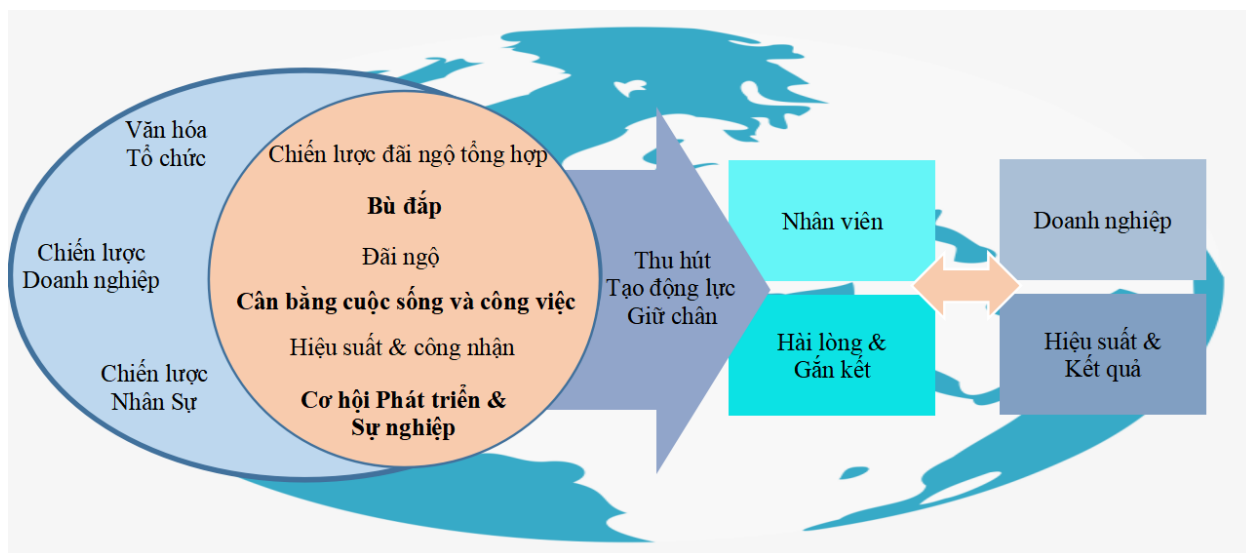
Xác định triết lý trả lương của tổ chức. Ban lãnh đạo cần đồng ý rằng họ sẽ thúc đẩy một nền văn hóa khen thưởng cho những nhân viên đạt hiệu suất cao.

1. Đánh giá những tác động tài chính của việc tạo ra các thay đổi liên quan đến trả lương theo hiệu quả công việc. Chúng ta sẽ có bao nhiêu khác biệt về hiệu suất? Chi phí cho việc thực hiện chương trình này là bao nhiêu?
2. Nhận diện bất cứ lỗ hổng nào tồn tại trong các quy trình hiện tại. Nếu bất cứ chính sách hiện tại nào thuộc về Nhân sự và lương thưởng và phúc lợi cho người lao động mâu thuẫn với việc trả lương cho hiệu quả công việc, thì chúng nên được xem xét và thay đổi. Những ví dụ có thể nằm trong quy trình quản lý hiệu suất, quy trình tăng lương, và quy trình thưởng tiền ngắn hạn và dài hạn. Nếu quy trình quản lý hiệu suất có những lỗ hổng, thì chúng cần được chỉnh sửa trước khi thực hiện việc trả lương theo hiệu quả công việc; nếu không, điều này sẽ tạo ra nhiều sự ngờ vực hơn trong hệ thống. Cơ cấu tiền lương cũng nên được so sánh với dữ liệu thị trường để đảm bảo rằng tổ chức đang trả công theo đúng vị trí mong muốn trên thị trường.
3. Cập nhật các quy trình về lương thưởng và phúc lợi cho người lao động với những yếu tố trả lương theo hiệu quả công việc mới. Điều này bao gồm thiết kế khung tăng lương để liên kết chặt chẽ việc tăng lương hàng năm của nhân viên với hiệu suất. Các lĩnh vực khác cần tập trung là thiết kế khung tiền thưởng ngắn hạn và chiến lược dài hạn đối với trả lương theo hiệu quả công việc. Nói cách khác, Làm thế nào hiệu suất thúc đẩy các khoản thanh toán tiền thưởng? Sự khác biệt (hoặc số nhân) cho mỗi cấp là gì?

4. Truyền đạt và đào tạo cho các nhà quản lý và nhân viên về triết lý trả lương theo hiệu quả công việc và những thay đổi trong quy trình. Giải thích những thay đổi trong bối cảnh văn hóa tổng thể của tổ chức. Đây là một khoản đầu tư dài hạn vào nhân tài và hiệu suất.

Các chuyên gia Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò chính yếu trong những quy trình khen thưởng, và lương thưởng và phúc lợi cho người lao động chỉ là một phần (mặc dù là phần quan trọng!) trong hệ thống “khen thưởng tổng thể”. Hiệp hội World at Work định nghĩa khen thưởng tổng thể là “mối quan hệ năng động giữa người sử dụng lao động và nhân viên”. World at Work cũng xác định chiến lược khen thưởng tổng thể gồm sáu yếu tố, bao gồm:

- Chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động - Người sử dụng lao động trả lương cho nhân viên của mình vì các dịch vụ mà nhân viên cung cấp (tức là, thời gian, nỗ lực, và kỹ năng của nhân viên). Điều này bao gồm cả việc trả lương cố định và trả lương với số tiền khác nhau tùy thuộc vào mức hiệu suất.
- Đãi ngộ - Những chương trình mà người sử dụng lao động sử dụng để bổ sung thêm ngoài khoản bù đắp bằng tiền mặt mà nhân viên nhận được. Các chương trình bảo vệ sức khỏe, thu nhập, tiết kiệm, và hưu trí này mang lại sự an toàn cho nhân viên và cho gia đình của họ.
- Hiệu quả về mặt cân bằng giữa cuộc sống và công việc - tập hợp cụ thể các bước tiến hành công việc, chính sách, và chương trình của tổ chức, cộng với triết lý hỗ trợ tích cực cho các nỗ lực giúp nhân viên đạt được thành công ở cả cơ quan lẫn ở nhà.
- Công nhận - Các chương trình chính thức hoặc không chính thức mà thừa nhận hoặc dành sự quan tâm đặc biệt đến những hành động, nỗ lực, hành vi, hoặc hiệu suất của nhân viên và hỗ trợ chiến lược kinh doanh bằng cách củng cố các hành vi (ví dụ: những thành tích khác thường) góp phần vào thành công của tổ chức.
- Quản lý hiệu suất - Sự sắp xếp các nỗ lực của tổ chức, của nhóm, và của cá nhân cho phù hợp với nhau nhằm đạt được những mục tiêu kinh doanh và thành công của tổ chức. Quản lý hiệu suất bao gồm thiết lập kỳ vọng, thể hiện kỹ năng, đánh giá, phản hồi ý kiến, và cải thiện liên tục.
- Phát triển nhân tài - Cung cấp cơ hội và công cụ để nhân viên nâng cao kỹ năng và năng lực của họ trong cả sự nghiệp ngắn hạn lẫn dài hạn.



Hình 11.3 Mô hình khen thưởng tổng thể, hiệp hội World at Work

Quản trị nguồn nhân lực chịu trách nhiệm xác định và thúc đẩy những yếu tố khác nhau của chiến lược khen thưởng tổng thể của tổ chức và đảm bảo chiến lược này đủ hấp dẫn để thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng có rất nhiều loại khen thưởng khác nhau mà có khả năng tạo động lực cho các cá nhân vì nhiều lý do khác nhau. Trong bài báo của **Tạp chí Harvard Business Review (HBR)** với tựa đề “Tạo động lực cho nhân viên: mô hình mới cực kỳ mạnh mẽ” (bởi Nohria, Groysberg, Lee), tháng 8 năm 2008, các tác giả mô tả bốn động lực khác nhau mà làm nền tảng cho việc tạo động lực làm việc. Họ khẳng định rằng những thứ này được gắn chặt vào não bộ của mọi người và ảnh hưởng trực tiếp đến cảm xúc và hành vi của chúng ta. Chúng bao gồm các yếu tố thúc đẩy mọi người đạt được, liên kết, lĩnh hội, và bảo vệ. **Bảng 11.2** minh họa từng yếu tố thúc đẩy này, những đòn bẩy chính được tìm thấy trong tổ chức để giải quyết các yếu tố thúc đẩy đó, và những hành động cần thực hiện để hỗ trợ các đòn bẩy chính.

Các bước trong quy trình	Các bước tiến hành kém hiệu quả	Các bước tiến hành hiệu quả nhất	Những thách thức
Dự đoán	Thuê lao động chỉ khi bạn cần vị trí chưa có ai đảm nhiệm Kế hoạch kế nhiệm kém Không dự đoán được những nhu cầu trong tương lai	Tiến hành phân tích liên tục các nhu cầu trong tương lai. Luôn đánh giá nguồn ứng viên nhân tài tiềm năng.	Liên kết kế hoạch nhân tài với kế hoạch chiến lược. Kết hợp HR vào quy trình lập kế hoạch chiến lược.

Chỉ định công việc	Dựa vào các đặc điểm công việc chung chung	Liên tục xác định những nhu cầu công việc cụ thể Chỉ định các yêu cầu về kỹ năng và kinh nghiệm cụ thể	Đối thoại giữa HR và ban lãnh đạo cấp cao nhất.
Phát triển nguồn ứng viên	Giới hạn nguồn ứng viên Chỉ tìm kiếm ứng viên bên ngoài hoặc bên trong	Phát triển nguồn ứng viên lớn. Bao gồm tất cả các ứng viên tiềm năng bên trong và bên ngoài.	Phá vỡ những trở ngại của tổ chức.
Đánh giá các ứng viên	Đừng chọn ngay ứng viên đầu tiên thỏa tiêu chí. Đừng chỉ sử dụng “nội dung chính” của bạn.	Sử dụng một nhóm nhỏ những người phỏng vấn giỏi nhất của bạn. Tiến hành kiểm tra lý lịch chặt chẽ.	Đào tạo những nhà quản lý cấp cao về các kỹ thuật phỏng vấn.
Thuê ứng viên được chọn	Đừng cho rằng tiền là vấn đề duy nhất. Đừng chỉ thảo luận về những mặt tích cực của công việc.	Thể hiện sự ủng hộ tích cực đối với những mối quan tâm của ứng viên. Mô tả công việc một cách thực tế. Đảm bảo rằng chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động được đưa ra mang tính công bằng cho những nhân viên khác.	Nhận được cam kết của các nhà quản lý hàng đầu. Đảm bảo tính công bằng trong chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động.
Giúp người mới hội nhập vào tổ chức	Đừng cho rằng việc thuê người mới chỉ đơn giản là “đưa người vào là chạy được việc ngay”.	Sử dụng “nhân viên có hiệu suất cao nhất” như một người cố vấn. Kiểm tra thường xuyên sớm ngay cả khi không có vấn đề gì có vẻ như sắp xảy ra.	Khen thưởng những người cố vấn.

Đánh giá quy trình	Đừng bám vào những người được thuê có hiệu suất kém.	Loại bỏ những người được thuê có hiệu suất kém ngay từ đầu. Đánh giá các bước tiến hành tuyển dụng. Khen thưởng những người phỏng vấn giỏi nhất của bạn.	Thể chế hóa các bước tiến hành công tác thanh tra và đánh giá. Thừa nhận những sai lầm và tiếp tục cải thiện.
Phỏng theo “Hướng dẫn rành mạch cho việc tuyển dụng ở những thời điểm thuận lợi và bất lợi”, từ bài báo “Thuê các nhà điều hành hàng đầu: quy trình toàn diện từ đầu đến cuối”, tạp chí Harvard Business Review, tháng 5 năm 2009.			

Bảng 11.2. Thuê vị trí điều hành cấp cao nhất

Yếu tố thúc đẩy đạt được mô tả khái niệm rằng tất cả chúng ta đều được thúc đẩy để có được những hàng hóa khan hiếm nhằm tăng cường cảm giác hạnh phúc của chúng ta. Động lực này cũng có vẻ mang tính tương đối (chúng ta so sánh bản thân với những người khác về những gì chúng ta có) và vô độ (chúng ta luôn muốn nhiều hơn nữa). Trong phạm vi tổ chức, đòn bẩy chính để giải quyết yếu tố thúc đẩy này là hệ thống khen thưởng, và các hành động nên hướng về việc phân biệt rõ các mức hiệu suất, liên kết hiệu suất với khen thưởng, và trả lương theo cách cạnh tranh.

Yếu tố thúc đẩy liên kết mô tả ý tưởng rằng con người mở rộng kết nối không chỉ là giữa các cá nhân, mà còn kết nối đến các tổ chức, hiệp hội, và quốc gia. Trong các tổ chức, yếu tố thúc đẩy này được thực hiện khi nhân viên cảm thấy tự hào là một phần của công ty và vui vẻ trở thành thành viên trong đội nhóm của họ. Trong phạm vi tổ chức, đòn bẩy chính để giải quyết yếu tố thúc đẩy này là văn hóa, và các hành động nên hướng về việc vun đắp sự tin cậy lẫn nhau và tình bạn, coi trọng sự hợp tác và làm việc theo nhóm, cũng như khuyến khích việc chia sẻ các bước tiến hành công việc hữu hiệu nhất.

Yếu tố thúc đẩy lĩnh hội là khái niệm về việc tất cả chúng ta muốn hiểu thế giới xung quanh mình và đưa ra các lý thuyết và nguyên nhân khác nhau để giải thích mọi thứ. Mọi người được tạo động lực bởi ý tưởng tìm ra những thách thức và đóng góp vào việc giải quyết chúng. Trong các tổ chức, đòn bẩy chính để giải quyết yếu tố thúc đẩy này là thiết kế công việc, và các hành động nên hướng về việc thiết kế những công việc có vai trò khác biệt và quan trọng trong tổ chức, cũng như các công việc có ý nghĩa và nuôi dưỡng tinh thần đóng góp cho tổ chức của nhân viên.

Yếu tố thúc đẩy bảo vệ là bản năng của chúng ta trong việc bảo vệ bản thân, gia đình, và bạn bè của chúng ta, và nó mô tả khả năng phòng thủ của chúng ta trước các mối đe dọa bên ngoài. Yếu tố thúc đẩy này cũng cho biết rất nhiều về mức độ chống lại sự thay đổi của chúng ta, và vì sao một số nhân viên lại có những phản ứng đặc biệt thận trọng hoặc cảm tính. Trong các tổ chức, đòn bẩy chính giải quyết yếu tố thúc đẩy này là các quy trình quản lý hiệu suất và phân bổ nguồn lực, và các hành động nên hướng về việc tăng cường tính minh bạch và công bằng của quy

trình cũng như xây dựng lòng tin bằng cách giữ sự công bằng khi đưa ra khen thưởng, giao nhiệm vụ, và các hình thức công nhận khác.

Trong công tác Quản trị nguồn nhân lực, phạm vi của hệ thống bù đắp cho người lao động và khen thưởng vô cùng phức tạp. Ở các tổ chức, chúng ta chủ yếu nghĩ đến các hình thức khen thưởng theo chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động, đây là những yếu tố thúc đẩy và động lực rất quan trọng đối với hầu hết mọi người. Chúng ta cũng cần ghi nhớ các khía cạnh khác của chiến lược khen thưởng tổng thể, cũng như những yếu tố thúc đẩy và đòn bẩy mà chúng ta có thể vận dụng để tạo động lực cho nhân viên.

Kiểm tra kiến thức

1. Chiến lược trả lương theo hiệu quả công việc có ý nghĩa gì đối với công ty?
2. Bước đầu tiên trong việc xác định chiến lược trả lương theo hiệu quả công việc của tổ chức là gì?

11.5. Xây dựng tổ chức cho tương lai

Thu hút nhân tài là gì, và làm thế nào công tác này có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty?

Chúng ta đã thảo luận về một vài lĩnh vực trọng tâm chính yếu mà các chuyên gia Quản trị nguồn nhân lực cần giải quyết, để đảm bảo rằng nhân viên đang thực hiện tốt vai trò của họ và được khen thưởng một cách công bằng cho những đóng góp. Chúng ta vẫn chưa giải quyết cách thức chúng ta nghĩ về việc những nhân viên này đến từ đâu - Chúng ta thuê ai? Những kỹ năng nào chúng ta cần ở hiện tại và trong tương lai? Chúng ta thậm chí sẽ tìm kiếm những nhân viên này ở đâu? Một vài phương thức tiến hành hữu dụng nhất là gì? **Thu hút nhân tài** là lĩnh vực trong phạm vi của Quản trị nguồn nhân lực mà xác định chiến lược lựa chọn, các quy trình tuyển dụng và thuê lao động, đồng thời giúp tổ chức đấu tranh trong “**cuộc chiến giành nhân tài**” ở những thời điểm thuận lợi và bất lợi.

Tuyển dụng nhân tài vững chắc về kiến thức và chuyên môn là nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng cho công ty, tuy nhiên rất nhiều công ty lại thực hiện công tác đó một cách kém hiệu quả. Thông thường, các quy trình tuyển dụng và thuê lao động diễn ra theo phản ứng - một người nào đó rời khỏi tổ chức và sau đấy mọi người tranh giành nhau để lấp đầy lỗ hổng. Rất ít công ty có phương pháp tiếp cận dài hạn, chủ động và làm việc để tạo ra một kế hoạch chiến lược nhằm thu hút nhân tài. Trong bài báo “Hướng dẫn rành mạch cho việc tuyển dụng ở những thời điểm thuận lợi và bất lợi” (theo Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, **tạp chí Harvard Business Review**, năm 2009), các tác giả ủng hộ quy trình tuyển dụng nghiêm ngặt và có chiến lược bao gồm các hành động quan trọng sau:

- Dự đoán nhu cầu lãnh đạo trong tương lai của công ty bạn dựa trên kế hoạch kinh doanh chiến lược.
- Nhận diện những năng lực cụ thể cần có ở từng vị trí mà bạn cần lấp đầy

trong tổ chức.

- Phát triển một nhóm ứng viên đủ lớn để tuyển chọn.

Trong các tổ chức ngày nay, thường có những phần thuộc quy trình thu hút nhân tài được thuê ngoài để các nhà tuyển dụng bên ngoài thực hiện, trái ngược với việc được quản lý nội bộ bởi các nhân viên Nhân sự. Mặc dù việc tìm kiếm cụ thể các đơn vị thuê ngoài không phải là vấn đề, nhưng bắt buộc phải có những nhân viên thu hút nhân tài/HR nội bộ chịu trách nhiệm tạo ra kế hoạch chiến lược tổng thể cho chức năng tuyển dụng. Các nhân viên tuyển dụng theo hợp đồng sau đó có thể chịu trách nhiệm về một phần của quy trình tổng thể bằng cách tận dụng chiến lược và những năng lực mà bộ phận HR đưa ra.

Việc tuyển dụng và thuê các ứng viên lãnh đạo cấp cao có những rủi ro và điều khoản khen thưởng đặc biệt đi kèm với nó. Rủi ro khi một vị trí lãnh đạo chủ chốt bị bỏ trống hoặc sẽ trở thành chỗ trống gây rủi ro cho tổ chức nếu vị trí đó bị bỏ ngỏ quá lâu. Những vị trí cấp cao này thường khó lấp đầy hơn, với số lượng ứng viên ít hơn, và việc lựa chọn đúng nhân tài rất quan trọng đối với tương lai của tổ chức. Tuy nhiên, khen thưởng nghĩa là với việc khảo sát tính khả thi và các mục tiêu rõ ràng cũng như năng lực/kỹ năng được xác định cho vị trí, chuyên gia HR/thu hút nhân tài có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc tuyển dụng những nhân tài cấp cao chủ chốt.

Các phương thức tiến hành hiệu dụng nhất sau đây minh họa cho các bước chính để tuyển dụng hiệu quả những vị trí lãnh đạo chủ chốt. Cả bộ phận Nhân sự lẫn ban lãnh đạo doanh nghiệp nên kết hợp để thảo luận và xác định từng yếu tố nhằm đảm bảo sự sắp xếp hợp lý và tính hỗ trợ của kế hoạch tuyển dụng và quy trình tuyển dụng (Hướng dẫn rành mạch cho việc tuyển dụng, tạp chí Harvard Business Review, năm 2009).

Dự đoán nhu cầu của công ty bạn. Cứ hai đến ba năm nên có một cuộc đánh giá những yêu cầu về các vị trí lãnh đạo cấp cao dựa trên kế hoạch chiến lược. Một vài câu hỏi cần được trả lời ở đây là:

- Chúng ta sẽ cần bao nhiêu người, và ở những vị trí nào trong vài năm tới?
- Cơ cấu tổ chức sẽ như thế nào?
- Quy trình xây dựng hệ thống lãnh đạo của chúng ta ngày nay phải có những nội dung gì để đảm bảo rằng chúng ta tìm thấy và phát triển những nhà lãnh đạo trong tương lai?

Chỉ định công việc. Đối với mỗi vị trí lãnh đạo được xác định, hãy chỉ rõ các năng lực cần thiết trong mỗi vai trò. Ví dụ:

- Dựa trên công việc: Công việc sẽ yêu cầu những năng lực nào?
- Dựa trên bộ phận: Ứng viên có cần quản lý các động lực chính trị không?
- Dựa trên công ty: Tổ chức sẽ cần những nguồn lực nào (hỗ trợ, nhân tài, công nghệ) để cung cấp cho người sẽ đảm nhận vai trò này?

Mở rộng nguồn ứng viên. Tạo ra một mạng lưới rộng rãi đối với các ứng viên bằng cách nhờ những nhà cung cấp, khách hàng, thành viên hội đồng quản trị, nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, và những người đáng tin cậy trong công ty giới thiệu ứng

viên. Sẽ hữu ích khi bắt đầu quá trình này ngay cả trước khi xuất hiện một vị trí mà bạn cần thuê. Trong suốt các cuộc thảo luận về lập kế hoạch kế nhiệm và nhân tài trong nội bộ, sẽ rất có ích khi bắt đầu lập danh sách các mối liên hệ nội bộ cũng như bên ngoài và danh sách các ứng viên tiềm năng trước khi có nhu cầu.

Đánh giá các ứng viên. Yêu cầu nhà quản lý thuê lao động, nhà quản lý cấp trung, và nhà quản lý HR cấp cao nhất thực hiện một “cuộc phỏng vấn hành vi theo tình huống” với từng ứng viên. Các ứng viên sẽ mô tả những kinh nghiệm mà họ đã từng trải, giống như những tình huống mà họ sẽ phải đối mặt trong tổ chức. Hiểu được cách thức ứng viên đã hành động và lý do phía sau hành động của họ. Đảm bảo đánh giá hàng loạt các tài liệu tham khảo để hỏi về những kết quả mà ứng viên đạt được.



Hình 11.4 Hội chợ việc làm

Hội chợ việc làm, hội chợ nghề nghiệp, hay triển lãm nghề nghiệp, như hội chợ này ở Đại học DuPage, là một sự kiện trong đó các nhà tuyển dụng, nhân viên tuyển dụng, và trường học cung cấp thông tin về những vị trí nhân viên tiềm năng và những người tìm việc tham dự với hy vọng tạo ấn tượng tốt cho các nhà tuyển dụng tiềm năng. Họ cũng tương tác với các đồng nghiệp tiềm năng bằng cách nói chuyện trực tiếp, trao đổi lý lịch nghề nghiệp và đặt câu hỏi nhằm cố gắng có được cảm giác tích cực về công việc đang cần. Tương tự, các hội chợ việc làm trực tuyến cung cấp cho người tìm việc một cách khác để tiếp xúc với những nhà tuyển dụng có khả năng sẽ sử dụng Internet cho việc thuê lao động.

(Nguồn: Taavi Burns/flickr/CC BY 2.0)

Chốt giao dịch. Một khi bạn đã chọn được ứng viên cuối cùng, bạn có thể tăng cơ hội ứng viên chấp nhận lời mời làm việc bằng cách:

- Chia sẻ cảm xúc mạnh mẽ về công ty và vai trò đang tuyển, đồng thời thể hiện sự quan tâm thực sự đến ứng viên
- Thừa nhận những cơ hội và thách thức của vai trò đang tuyển, tạo sự khác biệt làm nổi bật các cơ hội tại tổ chức của bạn so với những cơ hội của đối thủ cạnh tranh
- Gây ấn tượng về sự cân bằng sáng tạo giữa tiền lương, tiền thưởng, và các ưu đãi dài hạn khác

Giúp người mới hội nhập. Điều quan trọng là phải giúp nhân viên mới hội nhập vào văn hóa của công ty:

- Trong vài tháng đầu tiên, hãy yêu cầu những nhà quản lý và bộ phận HR trò chuyện với mỗi vị trí tuyển dụng mới.
- Chỉ định một người cố vấn (nhân viên xuất sắc) để cung cấp hỗ trợ liên tục cho mỗi vị trí tuyển dụng mới.
- Trò chuyện với người mới để đảm bảo rằng họ nhận được đủ hỗ trợ, và hỏi han về những hỗ trợ khác mà có thể cần thiết cho họ. Đảm bảo rằng các nhân viên mới đang tạo dựng đầy đủ những mối quan hệ mới trong khắp tổ chức.

Tham khảo **Bảng 11.2**: Thuê những nhà điều hành cấp cao nhất, phỏng theo “Hướng dẫn rành mạch cho việc tuyển dụng ở những thời điểm thuận lợi và bất lợi,” từ bài báo “Thuê các nhà điều hành hàng đầu: quy trình toàn diện từ đầu đến cuối,” Tạp chí Harvard Business Review, tháng 5 năm 2009.

Bằng cách tuân theo các bước tiến hành hiệu quả nhất này, Nhân sự và ban lãnh đạo doanh nghiệp có thể đảm bảo rằng người được thuê mới đang hòa nhập ổn vào tổ chức, và có khởi đầu thuận lợi nhất có thể trong vai trò mới của họ. Thu hút nhân tài là yếu tố then chốt của bất cứ chương trình Quản trị nguồn nhân lực nào, và quy trình phù hợp có thể tạo nên sự khác biệt giữa người được thuê có hiệu suất kém và lợi thế cạnh tranh rõ rệt có được nhờ những nhân tài hàng đầu.

Kiểm tra kiến thức

1. Một số bước tiến hành hữu hiệu nhất cho việc tuyển dụng và thuê các ứng viên lãnh đạo là gì?
2. Làm thế nào chúng ta có thể đảm bảo sự hòa nhập thành công hơn cho người được thuê mới?

11.6. Phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm

Lợi ích của việc phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm là gì?

Phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm (theo ý kiến của người viết sách) là hai trong số những quy trình Quản trị nguồn nhân lực quan trọng nhất trong tổ chức. Bạn có thể làm việc không mệt mỏi để tuyển dụng và thuê đúng người, đồng thời bạn có thể dành nhiều thời gian để xác định và thiết kế lại những chương trình hiệu suất và khen thưởng của mình, nhưng nếu bạn không thể đưa ra các quyết định mà đánh giá và phát triển một cách có hiệu quả những nhân tài cốt yếu bạn có, thì mọi thứ khác có cảm giác như là nỗ lực lãng phí. Phát triển nhân tài mô tả tất cả các quy trình và chương trình mà một tổ chức vận dụng để đánh giá và phát triển nhân tài. Lập kế hoạch kế nhiệm là quá trình đánh giá lại những vai trò quan trọng và xác định các cấp độ sẵn sàng của những ứng viên tiềm năng bên trong (và cả bên ngoài!) để đảm nhiệm các vai trò này. Đây là một quá trình quan trọng, là mối liên hệ chính yếu giữa phát triển nhân tài và thu hút/tuyển dụng nhân tài.

Chức năng Nhân sự tạo điều kiện cho các hoạt động và quy trình phát triển nhân tài, nhưng chúng cũng phụ thuộc nhiều vào các góp ý và sự hỗ trợ của doanh nghiệp. Mỗi quy trình phát triển nhân tài mà sẽ được thảo luận sau đây đều đòi hỏi sự tham gia và phản hồi ý kiến từ phía doanh nghiệp. Giống như quản lý hiệu suất, phát triển nhân tài là quá trình mà HR sở hữu và tạo điều kiện, nhưng nó là một quá trình kinh doanh mà thực sự có tác động mang tính cơ sở đến hoạt động của tổ chức. Nhân tài là lợi thế cạnh tranh, và trong thời đại của “cuộc chiến giành nhân tài”, tổ chức cần có kế hoạch cho việc phát triển nhân tài chủ chốt của mình.

Một trong những công cụ chính được sử dụng để phát triển nhân tài là đánh giá lại nhân tài. Quy trình này thường tuân theo quy trình quản lý hiệu suất của tổ chức (chủ yếu tập trung vào hiệu suất hiện tại của nhân viên) và tập trung hơn vào sự phát triển của nhân viên và tiềm năng cho tương lai. Các cuộc đánh giá lại nhân tài thường sử dụng mô hình quản lý tài năng 9 ô, mà tạo nên sơ đồ kết hợp so sánh hiệu suất nhân viên với tiềm năng của nhân viên và cung cấp cho người đánh giá chín lựa chọn rõ ràng, hay nói cách khác là 9 ô thông tin riêng biệt, để phân loại nhân viên đang ở đâu.

Tham khảo [Bảng 11.3](#): Khung hiệu suất và tiềm năng.

	Tiềm năng			
Hiệu suất theo thời gian		Xếp hạng tiềm năng ở mức thấp nhất	Xếp hạng tiềm năng ở mức trung bình	Xếp hạng tiềm năng ở mức cao nhất
	Cao nhất	John Smith Melanie Roper Keegan Flanagan	Chieh Zhang Edgar Orrelana	Rory Collins Aimee Terranova
	Trung bình	Joseph Campbell Alina Dramon Alex Joiner Lauren Gress	Christina Martin Thomas Weimeister	Richard Collins
	Thấp nhất	Marty Hilton		

Bảng 11.3. Thuê vị trí điều hành cấp cao nhất

Các xếp hạng theo trục hiệu suất là thấp/trung bình/cao và dựa trên xếp hạng quản lý hiệu suất gần đây của nhân viên. Thấp = chưa đạt mục tiêu, trung bình = đạt mục tiêu, và cao = vượt mục tiêu. Giống như xếp hạng hiệu suất, điều này phản ánh hiệu suất so với mục tiêu và kỹ năng cũng như năng lực cần thiết trong vai trò và chức năng hiện tại của nhân viên. Hiệu suất có thể thay đổi theo thời gian (ví dụ: khi được thăng chức hoặc thay đổi công việc). Hiệu suất xét một cách tổng thể là một cách xếp hạng khách quan hơn là tiềm năng, điều này khiến người xếp hạng cần tự mình đưa ra một số giả định về tương lai.

Tiềm năng được định nghĩa là khả năng của nhân viên trong việc chứng minh những hành vi cần thiết để thành công ở cấp cao nhất tiếp theo trong phạm vi công ty. **Năng lực** và hành vi là chỉ số hữu dụng để xếp hạng tiềm năng của nhân viên. Nhân viên có tiềm năng cao hơn, dù ở cấp nào chẳng nữa, thường thể hiện những năng lực sau: nhạy bén trong kinh doanh, tư duy chiến lược, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc với con người, sự nhanh nhẹn trong học tập, và kỹ năng công nghệ. Các chỉ số tiềm năng khác có thể bao gồm:

- Hiệu suất cao nhất trong công việc hiện tại
- Thành công ở các vị trí khác mà nhân viên nắm giữ (trong hoặc ngoài phạm vi công ty)
- Giáo dục/chứng chỉ
- Những thành tựu/góp mặt vào các sự kiện đáng kể
- Sẵn lòng và mong muốn thăng tiến

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Yếu tố công nghệ trong nghề nhân sự

Đã có một sự bùng nổ về công nghệ và đổi mới sáng tạo thuộc lĩnh vực HR trong vài năm qua - và điều đó đang làm cho một vài hệ thống HR truyền thống từ thập kỷ trước dường như rất lỗi thời. Một vài trong số các xu hướng đang thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo công nghệ sáng tạo thuộc lĩnh vực HR này bao gồm công nghệ thiết bị di động, mạng xã hội, phân tích dữ liệu, và quản lý việc học tập. Các chuyên gia Nhân sự cần nhận thức về một số đổi mới sáng tạo công nghệ quan trọng đã trỗi dậy như một kết quả của những xu hướng này, bởi vì không có dấu hiệu nào cho thấy chúng sẽ sớm biến mất.

Josh Bersin đến từ trung tâm nghiên cứu Bersin by Deloitte, thuộc Công ty TNHH Dịch Vụ Tư Vấn Deloitte, đã viết về một số đổi mới sáng tạo công nghệ thuộc lĩnh vực HR trong bài báo của anh ấy trên trang web SHRM.org với tựa đề “9 Xu hướng Công nghệ thuộc lĩnh vực HR cho năm 2017” (tháng 1 năm 2017). Một trong những đổi mới sáng tạo công nghệ này là “cuộc cách mạng quản lý hiệu suất” và trọng tâm mới là về quản lý hiệu suất theo đội nhóm chứ không chỉ theo thứ bậc trong tổ chức. Các công nghệ quản lý hiệu suất đã trở nên nhanh nhẹn hơn và theo thời gian thực, với các khảo sát nhanh được lên nội dung cẩn thận và theo dõi mục tiêu dễ dàng. Giờ đây, thay vì quy trình chính thức, mỗi năm một lần khiến mọi thứ chững lại, các công nghệ quản lý hiệu suất này cho phép nhập và theo dõi dữ liệu hiệu suất liên tục, theo thời gian thực, và năng động.

Một xu hướng công nghệ thuộc lĩnh vực HR khác được đặt tên là “sự trỗi dậy các phân tích về con người”. Phân tích dữ liệu đã trở thành lĩnh vực vô hạn như vậy, và việc HR áp dụng công tác này cũng không phải là ngoại lệ. Một số công nghệ đột phá trong lĩnh vực này mang tính dự đoán - chúng cho phép phân tích dữ liệu về thay đổi công việc, và dự đoán các kết quả thành công hoặc không thành công. Những công nghệ phân tích mang tính dự đoán cũng có thể phân tích các mẫu e-mail và thông tin liên lạc để có các bước tiến hành quản lý thời gian hiệu quả hoặc để dự đoán nơi có khả năng xảy ra rò rỉ bảo mật. Một ứng dụng phân tích đáng kinh ngạc khác gồm một huy hiệu kỹ thuật số theo dõi giọng nói của nhân viên và dự

đoán khi nào nhân viên đang gặp căng thẳng. Điều đó thực sự tuyệt vời hoặc thực sự kỳ lạ, theo ý kiến người viết sách.

“Sự chín muồi của thị trường học tập” là một xu hướng hấp dẫn đối với người viết sách, với tư cách là một chuyên gia HR đã thuần thục trong những ngày trải qua nhiều khóa đào tạo trên làn sóng và các chương trình lãnh đạo kéo dài một tuần. Các quy trình học tập đã thay đổi rất nhiều với sự ra đời của một số công nghệ đổi mới sáng tạo thuộc lĩnh vực HR này. Mặc dù nhiều công ty lớn có hệ thống quản lý học tập kế nhiệm (như Cornerstone, Saba, và SuccessFactors), có nhiều lựa chọn mới và mang tính cạnh tranh mà tập trung vào việc mở rộng việc học qua video cho toàn bộ tổ chức. Sự chuyển đổi đã đi từ quản lý học tập sang học tập với khả năng không chỉ đăng ký và theo dõi các khóa học trực tuyến mà còn có thể trực tiếp tham gia các khóa học trực tuyến. Nhiều công ty đang nhận ra rằng những ứng dụng học tập giống như YouTube này là một sự bổ sung tuyệt vời cho các hệ thống học tập hiện có của họ, và người ta dự đoán rằng nhu cầu sẽ tiếp tục tăng lên.

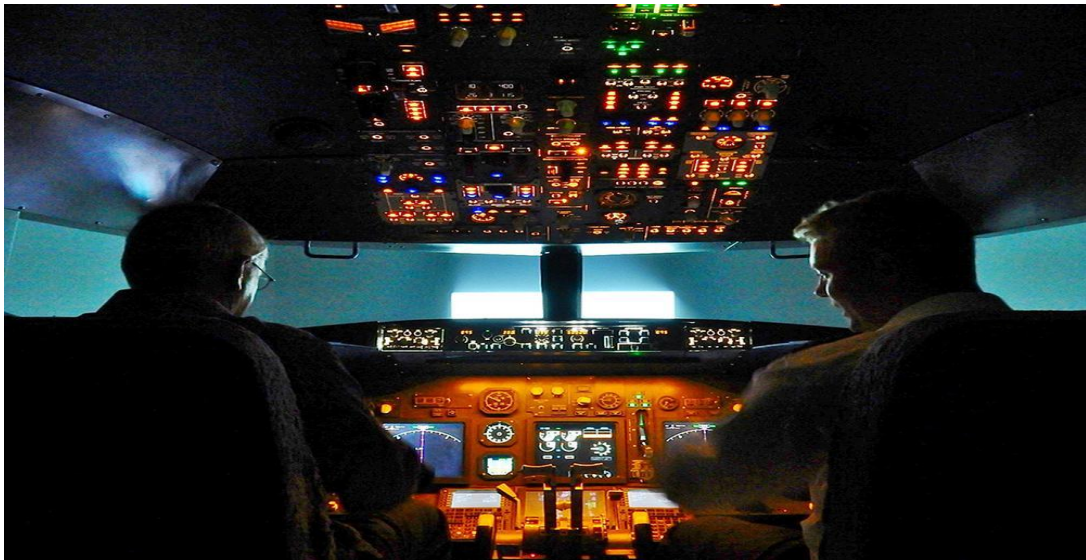
Các xu hướng đáng lưu ý khác bao gồm những công nghệ mà quản lý lực lượng lao động dự phòng, quản lý sức khỏe, và tự động hóa các quy trình HR thông qua trí thông minh nhân tạo. Thật đáng ngạc nhiên khi nghĩ về việc có quá nhiều công nghệ thú vị và đổi mới sáng tạo mà đang được thiết kế cho bộ phận Nhân sự. Đầu tư vào nguồn vốn con người là một trong những khoản đầu tư quan trọng nhất mà một công ty thực hiện, và thật sáng khoái khi thấy rằng mức độ đổi mới sáng tạo này đang được tạo ra để quản lý, kết nối, và phát triển khoản đầu tư này.

Câu hỏi thảo luận

1. Quản lý hiệu suất theo thời gian thực so với quy trình hiệu suất truyền thống hàng năm khác nhau như thế nào? Làm thế nào để quy trình theo thời gian thực có thể giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn? Một vài nhược điểm tiềm ẩn khi quản lý hiệu suất theo thời gian thực là gì?
2. Vì sao bạn nghĩ rằng hệ thống học tập lại phát triển theo cách này? Có còn chỗ cho hình thức đào tạo theo nhóm trong làn sóng học thực tế không? Những loại hình học tập nào có thể sẽ yêu cầu đào tạo trong làn sóng học trực tiếp, và loại hình học tập nào phù hợp hơn cho hình thức học tập trực tuyến và học tập theo phong cách YouTube?

Trong quá trình đánh giá lại nhân tài, trực tiềm năng tương đương với tiềm năng thăng tiến trong tổ chức: thấp = chưa sẵn sàng thăng tiến, trung bình = gần sẵn sàng, và cao = sẵn sàng thăng tiến. Tiềm năng không tương đương với giá trị của một cá nhân trong tổ chức, cũng không nói lên phẩm chất của cá nhân đó. Có khả năng có nhiều người đạt hiệu suất cao (những người đóng góp hàng đầu) trong mọi công ty, những người muốn giữ vai trò hiện tại của họ qua nhiều năm và là chuyên gia về quy trình của riêng họ. Một chuyên viên hoặc chuyên gia có thể không muốn quản lý mọi người, và do đó sẽ bị đánh giá là có tiềm năng thấp do không quan tâm đến việc thăng tiến. Thăng tiến cũng có thể mang ý nghĩa là nhân viên cần chuyển chỗ ở hoặc thay đổi lối sống mà nhân viên không sẵn sàng thực hiện vào thời điểm xem xét, vì vậy nhân viên sẽ bị đánh giá thấp về tiềm năng vì lý do đó. Tiềm năng chắc chắn có thể thay đổi theo thời gian, tùy theo tình huống cá nhân và hoàn cảnh sống của mỗi người. Tiềm năng có xu hướng là trực xếp hạng chủ quan hơn, vì nó

liên quan đến một số giả định về những gì một thành viên trong nhóm có thể có khả năng dựa trên thông tin hạn chế hiện có sẵn.



Hình 11.5 Mô phỏng chuyến bay dành cho máy bay Boeing 737.

Có tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng các phi công máy bay, và việc đào tạo các phi công tương lai là một nhiệm vụ quan trọng với thách thức về thời gian huấn luyện chuyến bay thực tế bị hạn chế. Hãy xem xét cách thức công nghệ giúp các công ty phát triển nhân công lành nghề cả trong lẫn ngoài công việc. (Nguồn: Michael Coghlan/Flickr/ CC BY 2.0)

Một thành viên trong bộ phận HR nên tuyệt đối tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đánh giá lại nhân tài và cung cấp cho các nhà lãnh đạo những mục tiêu theo từng kỳ rõ ràng cũng như các hướng dẫn cụ thể để duy trì tính toàn vẹn và tính bảo mật của quy trình nhân tài quan trọng này. Cuốn sách Quản lý nhân tài trong một trang (theo Effron và Ort, tạp chí HBS, năm 2010) mô tả cuộc họp đánh giá lại nhân tài là một **quy trình hiệu chỉnh đánh giá lại nhân tài** mà “đảm bảo hiệu suất khách quan và các đánh giá tiềm năng, những kế hoạch phát triển rõ ràng, và hiểu được việc có nhiều tiềm năng mang ý nghĩa như thế nào trong công ty của bạn. Một cuộc họp hiệu chuẩn tập hợp một nhà quản lý và các thành viên trong nhóm của người đó để thảo luận về những nhân tài của họ. Mỗi thành viên trong nhóm trình bày khung hiệu suất và tiềm năng (PxP) mà họ đã chuẩn bị trên các báo cáo trực tiếp, và mô tả ngắn gọn cách thức mỗi người được xếp hạng. Các thành viên khác trong nhóm đóng góp ý kiến của họ dựa trên những tương tác trực tiếp giữa họ với người được xếp hạng. Cuộc thảo luận được kết luận sau khi họ đã thảo luận về từng người, đồng ý về vị trí cuối cùng của họ, và nhận diện các bước phát triển chính cho họ.”

Sau khi mọi người được thảo luận đã được xếp vào một trong các ô trên mô hình quản lý tài năng 9 ô, nhóm lãnh đạo nên thảo luận về những hành động phát triển chính cho từng nhân viên. (Nếu không có thời gian để thảo luận về các hoạt động phát triển cho từng nhân viên, nhóm nên bắt đầu với những nhân viên có nhiều tiềm năng.) Sau khi quá trình hiệu chỉnh đánh giá lại nhân tài hoàn tất, bộ phận Nhân sự nên giữ một danh sách tổng thể về các kết quả đã được lập thành văn bản, cũng như những hoạt động phát triển mà đã được đề xuất cho tất cả mọi người. HR nên theo sát từng nhà lãnh đạo để giúp lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động phát triển khi cần thiết. Các kết quả chính của quy trình đánh giá lại nhân tài bao gồm:

- Nhận diện các nhân viên "nhiều tiềm năng" trong tổ chức
- Định nghĩa các hành động phát triển/kế hoạch hành động cho từng nhân viên
- Tìm hiểu sâu các vấn đề và lỗ hổng về mặt nhân tài
- Cung cấp góp ý cho quá trình lập kế hoạch kế nhiệm

Việc lập kế hoạch kế nhiệm nhìn chung diễn ra rất nhanh sau khi (nếu không muốn nói là ngay sau khi) đánh giá lại nhân tài, bởi vì Nhân sự và ban lãnh đạo tổ chức ở thời điểm này đã có thông tin mới về hiệu suất và tiềm năng của nhân viên trong tổ chức. Lập kế hoạch kế nhiệm là một quy trình quan trọng được sử dụng để xác định chiều sâu của những nhân tài trên “băng ghế dự bị”, và sự sẵn sàng của nhân tài đó cho việc chuyển sang các vai trò mới. Quy trình này có thể được sử dụng để nhận dạng những lỗ hổng hoặc sự thiếu hụt kinh nghiệm, kỹ năng, và kiến thức của các nhân tài trên băng ghế dự bị ở bất cứ cấp nào của tổ chức, nhưng nó thường được dành cho các vai trò lãnh đạo và những vai trò chính yếu khác trong tổ chức. Trong quá trình lập kế hoạch kế nhiệm, bộ phận Nhân sự nhìn chung sẽ ngồi lại với trưởng nhóm để thảo luận về việc lập kế hoạch kế nhiệm cho nhóm của họ, và tạo ra một danh sách xác định về những vị trí lãnh đạo và các vai trò quan trọng khác mà sẽ được xem xét lại cho những người kế nhiệm tiềm năng.

Một khi các vai trò của quá trình phân tích lập kế hoạch kế nhiệm đã được xác định, cả HR lẫn lãnh đạo doanh nghiệp sẽ xác định những yếu tố sau cho từng vai trò:

- Tên người đương nhiệm
- Rủi ro về việc người đương nhiệm nghỉ việc
- Tên của các ứng viên kế nhiệm ngắn hạn (sẵn sàng sau khoảng thời gian dưới 1 năm)
- Tên của các ứng viên kế nhiệm trung hạn (sẽ sẵn sàng sau 1–3 năm)
- Tên của các ứng viên kế nhiệm dài hạn (sẵn sàng sau khoảng thời gian từ 3 năm trở lên)
- Tùy chọn - Xếp hạng 9 ô bên cạnh tên của mỗi ứng viên kế nhiệm

Tên của các ứng viên kế nhiệm dài hạn hơn không phải là yếu tố quan trọng, nhưng việc hiểu chiều sâu của nguồn lực dự phòng luôn hữu ích. Với thông tin được thu thập gần đây trong suốt quá trình đánh giá lại nhân tài, bộ phận HR và quản lý sẽ có nhiều thông tin chất lượng về những ứng viên kế nhiệm nội bộ. Điều quan trọng là phải bao gồm các ứng viên kế nhiệm bên ngoài trong phân tích lập kế hoạch kế nhiệm. Nếu không có ứng viên nào được xác định là ứng viên kế nhiệm ngắn hạn, trung hạn, hoặc dài hạn cho một vai trò, thì ứng viên “BÊN NGOÀI” nên tự động được thêm vào bên cạnh vai trò đó trong hồ sơ. Ngay cả khi có các ứng viên nội bộ được nêu tên, bất cứ ứng viên kế nhiệm bên ngoài nào vẫn nên được thu thập trong phân tích nếu thích hợp.

Cả quy trình đánh giá lại nhân tài lẫn quy trình lập kế hoạch kế nhiệm đều tạo ra các cuộc thảo luận tuyệt vời và thông tin rất sâu sắc về tình trạng của nhân tài trong tổ chức. Nhân sự đóng vai trò tạo điều kiện thuận lợi cho cả hai quy trình trong mối quan hệ cộng sự rất khăng khít với doanh nghiệp, và cuối cùng giữ thông tin đầu ra từ các kỳ họp - tức là, kế hoạch kế nhiệm cuối cùng, mô hình quản lý tài năng 9 ô

c cuối cùng, và các hoạt động và hành động phát triển tiếp theo như được định nghĩa trong kỳ họp đánh giá lại nhân tài. Với thông tin này, Nhân sự sở hữu trình độ kiến thức mà sẽ cho phép bộ phận này thúc đẩy sự phát triển nhân tài và huấn luyện các nhà quản lý về những hành động tiếp theo mà họ cần thiết lập. Một số ví dụ về các hoạt động phát triển tiếp theo mà có thể phù hợp dựa trên kết quả của quá trình kế nhiệm và các sự kiện quản lý tài năng 9 ô bao gồm: **đào tạo, các giao việc thử thách, các bản đánh giá cá nhân và kế hoạch phát triển cá nhân**. Các kế hoạch đào tạo và huấn luyện phân định những sự kiện học tập mà cá nhân sẽ được hưởng lợi từ hình thức làn sóng học truyền thống hoặc trực tuyến. Giao việc thử thách có thể là hành động phát triển thích hợp cho nhân viên đang thử việc hoặc những người muốn nhận thêm trách nhiệm. Đánh giá cá nhân, chẳng hạn như **phương pháp phản hồi 360 độ** dành cho nhà quản lý, là công cụ phát triển hữu hiệu để cung cấp ý kiến phản hồi từ nhà quản lý, đồng nghiệp, báo cáo trực tiếp, khách hàng, hoặc những người khác mà có tương tác với nhân viên thường xuyên. Cuối cùng, kế hoạch phát triển cá nhân là tài liệu quan trọng mà nhân viên nên sử dụng để vạch ra các mục tiêu và hành động phát triển cá nhân của họ, đồng thời để theo dõi tình trạng và tiến độ của chính họ đối với các mục tiêu đó.

Phát triển nhân tài là tập hợp các quy trình trong toàn tổ chức giúp đánh giá thế mạnh và thiếu sót về mặt nhân tài trong tổ chức. Mặc dù nhiều quy trình được triển khai theo cách thiết lập cho đội nhóm, nhưng kết quả của việc phát triển nhân tài cần được cá nhân hóa thông qua tập hợp các công cụ và chiến lược phát triển nhằm nâng cao hiệu suất. Nhân sự là nguồn lực chính và là cộng sự cho các công cụ cũng như các chiến lược này, do đó Nhân sự đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong tương lai của những nhân tài phục vụ cho tổ chức.

Kết luận

Quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực phức tạp và thường cũng là lĩnh vực khó khăn vì bản chất của lĩnh vực quan trọng này đặt trọng tâm vào con người. Khi làm việc với mọi người, chúng ta bắt đầu hiểu được cả động lực thể hiện ra bên ngoài lẫn động lực tiềm ẩn - những ý định và cảm xúc mà làm tăng thêm sự phức tạp và bối cảnh bổ sung cho các quy trình và nhiệm vụ mà chúng ta đặt ra. Chúng ta cũng bắt đầu hiểu rằng tổ chức là một tổ hợp các cá nhân, và Nhân sự đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc đảm bảo rằng có các triết lý, cấu trúc, và quy trình để hướng dẫn, giảng dạy, cũng như tạo động lực cho nhân viên về mặt cá nhân để tạo ra hiệu suất làm việc ở mức cao nhất có thể.

Kiểm tra kiến thức

1. Sự khác biệt giữa hiệu suất và các danh mục tiềm năng được sử dụng trong đánh giá lại nhân tài là gì?
2. Tổ chức nên thảo luận những vai trò nào trong quá trình lập kế hoạch kế nhiệm?



Các thuật ngữ chính

Phương pháp phản hồi 360 độ

Công cụ đánh giá thu thập phản hồi từ nhà quản lý, đồng nghiệp, báo cáo trực tiếp và khách hàng.

Mô hình quản lý tài năng 9 ô

Công cụ dạng khung được sử dụng để đánh giá nguồn ứng viên nhân tài của tổ chức dựa trên hiệu suất và những yếu tố tiềm năng.

Năng lực

Tập hợp các hành vi được xác định mà tổ chức có thể sử dụng để xác định những tiêu chuẩn cho sự thành công.

Vòng đời nhân viên

Các giai đoạn khác nhau của nhân viên khi họ tham gia vào công việc - thu hút, tuyển dụng, đưa vào hội nhập, phát triển, giữ chân, tách biệt.

Mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động

Mối quan hệ việc làm; mối liên kết hợp pháp giữa người sử dụng lao động và người lao động tồn tại khi một bên thực hiện công việc hoặc dịch vụ trong những điều kiện cụ thể để đổi lấy tiền công.

Nguồn vốn con người

Kỹ năng, kiến thức, và kinh nghiệm của cá nhân hoặc nhóm mà tạo nên giá trị cho tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực

Việc quản lý mọi người trong phạm vi các tổ chức, tập trung vào những điểm chạm của vòng đời nhân viên.

Tuân thủ pháp luật về mặt Nhân sự

Vai trò của HR trong việc đảm bảo tuân thủ các luật lệ và quy định mà chi phối mối quan hệ việc làm.

Khung khen thưởng

Bảng tính toán mà tạo nên khung chương trình dùng cho việc xét tăng lương dựa trên các mức hiệu suất công việc.

Mô hình trả lương theo hiệu quả công việc

Quy trình và cấu trúc dùng cho việc gắn liền các mức hiệu suất cá nhân với các mức khen thưởng.

Quản lý hiệu suất

Quá trình mà nhờ vào đó tổ chức đảm bảo rằng các mục tiêu tổng thể của tổ chức đang được đáp ứng bằng cách đánh giá hiệu suất của các cá nhân trong phạm vi tổ chức đó.

Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực

Hiệp hội chuyên gia HR lớn nhất thế giới, với hơn 285.000 thành viên ở hơn 165 quốc gia. Đây là nhà cung cấp các nguồn lực hàng đầu phục vụ nhu cầu của các chuyên gia HR.

Lập kế hoạch kế nhiệm

Quá trình nhận diện và phát triển các nhà lãnh đạo mới và những nhân viên có nhiều tiềm năng để thay thế các nhân viên hiện tại vào một thời điểm trong tương lai.

Thu hút nhân tài

Quá trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên có kỹ năng để thuê làm việc cho công ty; nhìn chung quá trình đề cập đến quan điểm dài hạn về việc xây dựng hệ thống nhân tài, thay vì tuyển dụng ngắn hạn.

Phát triển nhân tài

Các quy trình HR tích hợp được tạo ra để thu hút, phát triển, tạo động lực làm việc, và giữ chân nhân viên.

Quy trình hiệu chuẩn đánh giá lại nhân tài

Cuộc họp mà trong đó mô hình quản lý tài năng 9 ô của tổ chức được đánh giá lại và được thảo luận, với sự góp ý và chia sẻ của lãnh đạo tổ chức.

Chiến lược khen thưởng tổng thể

Do hiệp hội World at Work đặt ra, bao gồm chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động, phúc lợi, hiệu quả trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống, sự công nhận, quản lý hiệu suất, và phát triển nhân tài.

Đào tạo, giao việc thử thách, đánh giá cá nhân, kế hoạch phát triển cá nhân

Đây là những công cụ có thể được sử dụng để phát triển nhân tài:

Đào tạo - diễn đàn dùng cho việc học tập trực tiếp hoặc trực tuyến

Giao việc thử thách - thử thách ở các vai trò mới dành cho nhân viên nhiều tiềm năng

Đánh giá cá nhân - các bản kiểm kê tính cách và phong cách làm việc của nhân viên

Kế hoạch phát triển cá nhân - những tài liệu nêu bật các cơ hội phát triển và lộ trình hành động của cá nhân nhân viên

Cuộc chiến giành nhân tài

Khái niệm được tạo ra bởi McKinsey & Company vào năm 1997, nó đề cập đến sự cạnh tranh ngày càng tăng trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên có tài năng.



Tóm tắt kiến thức

11.1 Giới thiệu về Quản trị nguồn nhân lực

Sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực trong những năm qua là gì, và giá trị hiện tại mà nó mang lại cho tổ chức là gì?

Quản trị nguồn nhân lực bắt đầu ở “làn sóng” đầu tiên của công tác này như một chức năng chủ yếu thuộc loại thực hiện thủ tục, với việc các nhân viên HR chịu trách

nhiệm thúc ép sự tuân thủ của nhân viên và vận hành những quy trình hành chính đang diễn ra. Ở làn sóng thứ hai, bộ phận HR trở nên tập trung vào việc thiết kế các lĩnh vực tiến hành công việc thuộc HR, mà có thể được xây dựng dựa trên những mô hình tiến hành công việc hữu dụng nhất. Làn sóng 3 của HR mang đến khái niệm rằng HR phải là cộng sự thực sự của doanh nghiệp, và nên hỗ trợ chiến lược kinh doanh thông qua các chương trình và dịch vụ của bộ phận này. Cuối cùng, ở làn sóng thứ tư, HR vẫn là cộng sự đối với doanh nghiệp, nhưng bộ phận này nhìn ra bên ngoài doanh nghiệp hướng đến khách hàng, nhà đầu tư, và cộng đồng để xem làm thế nào doanh nghiệp có thể cạnh tranh về phương diện chia sẻ của khách hàng, sự tự tin trước nhà đầu tư, và danh tiếng trước cộng đồng.

Một số lĩnh vực chính mà HR hỗ trợ trong quy trình vòng đời nhân viên bao gồm: tuân thủ pháp luật về mặt Nhân sự, tuyển chọn và thuê nhân viên, quản lý hiệu suất, khen thưởng theo chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động, phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm.

11.2 Quản trị nguồn nhân lực và tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự

Vai trò tuân thủ pháp luật về mặt nhân sự của bộ phận HR mang lại giá trị như thế nào cho công ty?

Nhân sự giúp bảo vệ công ty và nhân viên của công ty trong việc đảm bảo rằng họ thực hiện theo vô số quy định và luật lệ mà chi phối mối quan hệ công việc. Tác động của việc không tuân thủ pháp luật có thể rất tốn kém, và có thể phát sinh ở dạng tổn chi phí tài chính, pháp lý, hoặc danh tiếng. Một số ban hành pháp luật chính yếu mà bộ phận HR quản lý việc tuân thủ bao gồm: Đạo luật tiêu chuẩn lao động công bằng (FLSA), Đạo luật chống phân biệt tuổi tác trong công việc (ADEA), Đạo luật về hành xử của người mỹ với người khuyết tật (ADA) và Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và lý do y tế (FMLA), trong số nhiều luật khác.

Một vài phương án tiến hành hữu ích nhất cho việc cung cấp thông tin và quy trách nhiệm cho nhân viên là cung cấp giáo dục và đào tạo để giải thích về những quy định, cung cấp tài liệu tham khảo cho việc hướng dẫn các quy định, và lên lịch thanh tra việc tuân thủ pháp luật thường xuyên nhằm đảm bảo rằng các quy trình đang được tuân thủ nghiêm ngặt. Lên lịch thanh tra nội bộ thường xuyên về mặt HR giúp tổ chức lập kế hoạch và cảm thấy thoải mái với mức độ sẵn sàng của tổ chức, và minh họa cho giá trị mà bộ phận HR vững mạnh có thể mang lại cho tổ chức.

11.3 Quản lý hiệu suất

Các bước tiến hành quản lý hiệu suất tác động đến hiệu suất của công ty như thế nào?

Quản lý hiệu suất là quy trình kinh doanh cực kỳ quan trọng mà bộ phận Nhân sự quản lý cho doanh nghiệp. Quản lý hiệu suất sắp xếp công việc của các nhóm cá nhân cho phù hợp những mục tiêu kinh doanh tổng thể, và tạo khả năng cho doanh nghiệp làm việc hướng tới các mục tiêu của mình. Quản lý hiệu suất cũng nên giúp công ty phân biệt giữa các mức hiệu suất khác nhau của nhân viên thông qua việc quản lý ý kiến phản hồi và cơ cấu khen thưởng.

Quản lý hiệu suất cũng cho phép công ty nhận diện những người làm việc có hiệu suất kém, và cung cấp quy trình nhất quán dành cho việc theo dõi và quản lý hiệu suất kém theo thể thức công bằng và phù hợp với luật pháp. Đã có nhiều cuộc thảo

luận về các bước tiến hành hữu hiệu nhất dành cho quy trình quản lý hiệu suất ngoài quy trình chính thức được thực hiện hàng năm mà thường gây cảm giác căng kênh cho doanh nghiệp. Dù chính thức hay không chính thức, công tác Quản trị nguồn nhân lực cần đảm bảo rằng quy trình giúp phân biệt các mức hiệu suất khác nhau, quản lý luồng ý kiến phản hồi, và quy trình mang tính nhất quán cũng như công bằng cho tất cả nhân viên.

11.4 Tác động đến hiệu suất và động lực của nhân viên

Làm thế nào để các công ty sử dụng chiến lược khen thưởng nhằm tác động đến hiệu suất và động lực của nhân viên?

Những công ty sử dụng chiến lược khen thưởng để tác động đến hiệu suất và động lực của nhân viên bằng cách phân biệt giữa các mức hiệu suất khác nhau. Chiến lược này được gọi là trả lương theo hiệu quả công việc, và nó gắn liền mức hiệu suất của nhân viên với khung khen thưởng nhất quán ở mỗi mức. Nghiên cứu chỉ ra rằng lý do chính mà các công ty thực hiện trả lương theo hiệu quả công việc là để có thể công nhận và khen thưởng những nhân viên đạt hiệu suất cao.

Để thực hiện cơ cấu trả lương theo hiệu quả công việc, trước tiên, bộ phận HR và tổ chức cần xác định triết lý về chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động, sau đó thực hiện việc đánh giá lại những tác động tài chính của hệ thống đó. Các lỗ hổng trong hệ thống hiện tại phải được nhận dạng, và những bước tiến hành chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động nên được cập nhật cho phù hợp với thiết kế trả lương theo hiệu quả công việc đã được quyết định. Cuối cùng, truyền đạt thông tin và đào tạo là điểm mấu chốt để giúp nhân viên hiểu được bối cảnh và triết lý, cũng như phương pháp luận cụ thể.

11.5 Xây dựng tổ chức cho tương lai

Thu hút nhân tài là gì, và làm thế nào công tác này có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty?

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý các quy trình nhân tài cho tổ chức, và công tác này cực kỳ quan trọng trong quá trình thu hút nhân tài từ bên ngoài. Thu hút nhân tài là quá trình quyết định những vai trò nào vẫn cần thiết trong tổ chức, tìm người ở đâu, và thuê ai. Việc thuê những nhân tài hàng đầu là nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng cho công ty, và không phải tổ chức nào cũng làm được điều đó.

Tác động của việc thuê người đặc biệt được khuếch đại khi bạn bàn luận về nhân tài lãnh đạo cấp cao nhất. Ứng viên lãnh đạo phù hợp có thể tạo nên mọi sự khác biệt về tăng trưởng, hiệu suất, và quỹ đạo của tổ chức trong nhiều năm. Bộ phận HR nên làm việc với doanh nghiệp để đánh giá nhu cầu và chi tiết cụ thể của công việc, phát triển một nhóm ứng viên, và sau đó đánh giá ứng viên cho việc tìm người phù hợp để đưa vào tổ chức.

11.6 Phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm

Lợi ích của việc phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm là gì?

Các quy trình phát triển nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm cung cấp cho tổ chức những hệ thống cần thiết để đánh giá và phát triển nhân viên, cũng như đưa ra các quyết định thích hợp đối với sự vận động và phát triển nội bộ của họ. Quy trình phát

triển nhân tài quan trọng bao gồm đánh giá lại nhân tài, mà trong đó ban lãnh đạo thảo luận về những nhân viên trong các bộ phận về hiệu suất và tiềm năng của nhân viên. Hiệu suất dựa trên dữ liệu đánh giá và quản lý hiệu suất hiện tại đối với vai trò mà nhân viên đang đảm trách. Tiềm năng của nhân viên dựa trên những biểu hiện hành vi mà sẽ dự đoán hiệu suất cao trong tương lai và khả năng thăng tiến trong tổ chức. Sau đó có một cuộc thảo luận về các hành động tiếp theo và kế hoạch phát triển cho nhân viên, dựa trên vị trí của họ trong khung hiệu suất/tiềm năng. Lợi ích của quy trình này là tổ chức hiểu rõ hơn về vị trí của nhân tài hàng đầu trong phạm vi tổ chức, và có thể lập kế hoạch quản lý sự phát triển của nhân tài đó.

Một quy trình quan trọng khác để quản lý nhân tài là lập kế hoạch kế nhiệm. Trong quy trình này, lãnh đạo và HR họp với nhau để nhận dạng các vai trò lãnh đạo và những vai trò cực kỳ quan trọng khác trong tổ chức, sau đó họ thảo luận về nguồn ứng viên kế nhiệm tiềm năng bên trong và bên ngoài tổ chức ở các mức độ sẵn sàng khác nhau cho vị trí cần tuyển. Kết quả của việc lập kế hoạch kế nhiệm là tổ chức bắt đầu hiểu được chiều sâu của những nhân tài trên ghế dự bị và biết được các lĩnh vực có lỗ hổng mà tổ chức có lẽ cần tập trung vào việc phát triển hoặc thu hút thêm các ứng viên.



Câu hỏi ôn tập

1. Bốn “làn sóng” của sự phát triển Quản trị nguồn nhân lực là gì?
2. Một số quy định chính mà bộ phận nhân sự phải quản lý việc tuân thủ pháp luật của nhân viên là gì?
3. Một vài hậu quả không mong muốn của hệ thống xếp hạng bắt buộc là gì?
4. Một số thách thức về quản lý hiệu suất phải được giải quyết là, bất kể hệ thống nào chăng nữa?
5. Vì sao nhiều công ty quan tâm đến việc chuyển sang chiến lược trả lương theo hiệu quả công việc?
6. Các bước chính theo quy trình để thực hiện trả lương theo hiệu quả công việc là gì?
7. Một vài phương thức tiến hành hữu dụng nhất cho việc tuyển dụng các ứng viên lãnh đạo mới là gì?
8. Mô tả các bước của một kỳ họp đánh giá lại nhân tài.
9. Sự khác biệt giữa hiệu suất và tiềm năng là gì?
10. Làm thế nào bạn có thể biết liệu một ứng viên có tiềm năng hay không?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực trong những năm qua đã giúp công tác này trở thành cộng sự hữu ích hơn đối với doanh nghiệp như thế nào? Bạn mong đợi Quản trị nguồn nhân lực sẽ tiếp tục phát triển theo cách nào trong nhiều năm?
2. Bạn có tin rằng quy trình quản lý hiệu suất chính thức được thực hiện hàng năm là cần thiết để giúp tổ chức đạt được những mục tiêu của mình không? Vì sao bạn tin, hay vì sao không? Các yêu cầu tối thiểu theo quy trình phải được đáp ứng để đánh giá hiệu suất thành công là gì?

3. Tổ chức có thể khen thưởng mọi người một cách công bằng mà không cần thực hiện quy trình trả lương theo hiệu quả công việc không? Vì sao có thể hoặc vì sao không? Bạn có thấy bất cứ cam go nào đối với quá trình trả lương theo hiệu quả công việc không?
4. Cuộc chiến giành nhân tài” tác động như thế nào đến quá trình thu hút nhân tài? Làm thế nào HR có thể thành công hơn khi làm việc với doanh nghiệp để vượt qua bối cảnh cạnh tranh về nhân tài?
5. Lợi ích của việc có các quy trình hiệu chuẩn đánh giá lại nhân tài là gì? Nhược điểm của quy trình là gì? Tổ chức có nên cho nhân viên biết “mức xếp hạng” đánh giá nhân tài của họ là gì không? Vì sao nên hay vì sao không?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn đã được thuê làm Phó Giám Đốc Tài Chính mới, và bạn giám sát một nhóm gần 30 người. Trưởng Phòng Nhân sự của bạn gần đây đã thông báo với bạn rằng có một vài vấn đề về mối quan hệ giữa các nhân viên trong nhóm trong quá khứ, và bạn quan tâm về mức độ hiểu biết của nhóm quản lý của bạn trong việc giải quyết những vấn đề này. Bạn có thể làm gì để thu hẹp khoảng cách về kiến thức và giảm thiểu rủi ro của các vấn đề trong nhóm?
2. Công ty của bạn đã quyết định bỏ quy trình quản lý hiệu suất chính thức được thực hiện hàng năm và chuyển sang một hệ thống dựa trên ý kiến phản hồi và truyền đạt thông tin liên tục với nhân viên. Bạn bận tâm đến điều này vì bạn đã luôn cẩn thận để phân định nhân viên của mình theo mức hiệu suất, và bạn lo lắng rằng điều này sẽ làm tổn hại đến những nhân viên có hiệu suất cao hơn. Làm thế nào để việc sử dụng hệ thống mới có thể đảm bảo rằng ý kiến phản hồi và truyền đạt thông tin của bạn với nhân viên tạo ra khả năng quản lý hiệu suất, mặc dù thiếu một hệ thống chính thức?
3. Công ty của bạn gần đây đã triển khai mô hình trả lương theo hiệu quả công việc để dùng cho chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động. Điều này làm bạn lo lắng bởi vì bạn biết rằng nhân viên sẽ còn khó chịu hơn với việc xếp hạng hiệu suất nếu họ biết rằng họ bị ràng buộc với chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động. Bạn có thể thực hiện những hành động nào để bắt đầu chuẩn bị cho sự thay đổi này?
4. Bạn là giám đốc của một tổ chức kỹ thuật và đã đấu tranh với “cuộc chiến giành nhân tài” trong một khoảng thời gian. Dường như bất cứ khi nào bạn có một vị trí tuyển dụng, bạn đều cho bộ phận HR biết nhưng phải mất nhiều thời gian để tìm được ai đó phù hợp - và ứng viên thường từ chối công việc. Một số cách để hợp tác tốt hơn với bộ phận HR để có những hành động chuẩn bị trước cho việc tuyển dụng hiệu quả trong thời gian tới là gì?
5. Bạn là Phó Giám Đốc mảng kinh doanh của một công ty sản xuất quốc tế. Bạn và một vài đồng nghiệp lâu năm sẽ nghỉ hưu trong vài năm tới, và bạn cần bắt đầu suy nghĩ về việc lập kế hoạch nhân tài và kế nhiệm. Bạn sẽ tham gia một cuộc thảo luận đánh giá lại nhân tài vào tuần tới, và bạn nhận ra rằng bạn có rất ít ứng viên tiềm năng trong tổ chức của mình. Bạn (và bộ phận HR) có thể thực hiện một số hành động nào bây giờ để đảm bảo rằng đơn vị kinh doanh của bạn sẽ không gặp khó khăn khi bạn nghỉ hưu?



Tình huống tư duy phê phán

Zappos, tổ chức tự trị và quản trị nguồn nhân lực

Trong năm 2013, Công ty bán lẻ giày và quần áo trực tuyến Zappos đã hoạt động hiệu quả dưới sự lãnh đạo của Tony Hsieh, và sẵn sàng đón nhận một thách thức mới, trong số những thứ khác, mà sẽ vượt qua ranh giới của Quản trị nguồn nhân lực truyền thống. Mặc dù công việc kinh doanh phát triển vượt bậc, Tony Hsieh không phải là người muốn giữ nguyên trạng quá lâu, vì vậy ông đã bắt đầu thực hiện một sự thay đổi về tổ chức và văn hóa được gọi là tổ chức tự trị (với ý nghĩa là hệ thống quản lý tổ chức trong doanh nghiệp mà không phân cấp, nhân viên tự quản lý và tự tổ chức điều hành cùng với nhau). Zappos là công ty lớn nhất và được biết đến nhiều nhất trong số 300 công ty trên toàn thế giới mà đã áp dụng tổ chức tự trị - một hình thức phân cấp mới mà được mô tả là “cấu trúc linh hoạt, tự quản, nơi không có những công việc cố định mà chỉ đơn giản là các vai trò chức năng tạm thời”.

Trong tổ chức tự trị, đơn vị tổ chức chính được gọi là “nhóm được khoanh vùng công việc”, là một nhóm riêng biệt nhưng linh hoạt. Sự lãnh đạo cũng trở nên cực kỳ linh hoạt tương tự như các nhóm được khoanh vùng công việc luôn thay đổi tính chất công việc. Các nhóm được khoanh vùng công việc được thiết kế để đáp ứng những mục tiêu nhất định, cũng như được tạo ra và giải tán khi nhu cầu của dự án thay đổi. Mục đích là mọi người tự lựa chọn để làm việc trong các dự án mà họ muốn thực hiện và họ có kỹ năng để thực hiện. Tony cũng đã loại bỏ tất cả các danh hiệu trước đó. Vai trò của nhà quản lý đã biến mất và được thay thế bằng ba vai trò: “các liên kết chịu trách nhiệm dẫn dắt” mà sẽ tập trung vào việc hướng dẫn công việc trong các nhóm được khoanh vùng công việc; “những người cố vấn” sẽ làm việc liên quan đến sự phát triển và tăng trưởng của nhân viên; và “thẩm định viên về chế độ lương thưởng và phúc lợi cho người lao động” sẽ làm việc để xác định mức lương của nhân viên. Vào năm 2015, Tony quyết định phá bỏ nhiều hơn nữa các bộ phận giữa nhiều chức năng, thay đổi tất cả chúng thành các nhóm được khoanh vùng công việc lấy kinh doanh làm trung tâm. Đã có những thay đổi đối với hầu hết mọi cơ cấu Quản trị nguồn nhân lực mà bạn có thể nghĩ đến, và có khá nhiều vấn đề ngày càng gia tăng trong tổ chức. Zappos bắt đầu xem xét việc trả lương cho nhân viên, và tổ chức tự trị dường như có tình trạng được tiếp thu ban đầu rất nhanh nhưng thụt lùi trong thực hành về sau đối với nhiều người, mặc dù một “bản cấu thành” về hệ thống mới đã được tạo ra để cung cấp hướng dẫn cho mọi người, nhưng Zappos cũng phải đối mặt với mức tiêu hao 14%, do một số thay đổi nhanh chóng và quá mức đang ảnh hưởng đến nhân viên. Tony là người có tầm nhìn xa, nhưng đối với nhiều người, thật khó để bắt kịp và nhìn thấy cùng một tầm nhìn với ông.

Từ quan điểm Quản trị nguồn nhân lực, có thể có một số thuộc tính tích cực của tổ chức tự trị nếu hệ thống này thành công - chẳng hạn như xây dựng sự gắn bó giữa nhân viên và giúp xây dựng nhân tài cũng như các bộ kỹ năng. Cũng có một vài rủi ro cần được xử lý cẩn thận. Khi bạn tạo ra một tổ chức trong đó mọi người không thiết lập nhóm hoặc dự án mà thay vào đó xác định những gì họ muốn làm việc, một trong những thách thức lớn sẽ là xác định mức độ và bản chất của các vai trò của mọi người, cũng như mức lương cho những vai trò đó. Nếu tổ chức tự trị được so sánh với một tổ chức tư vấn, trong đó các nhà tư vấn được đưa vào những dự án

khác nhau với các yêu cầu khác nhau, điều quan trọng trước tiên là phải xác định mức độ vai trò tư vấn của họ (dựa trên trình độ học vấn, kỹ năng, kinh nghiệm, v.v.) để họ có thể chuyển từ dự án này sang dự án khác một cách thích hợp nhưng vẫn duy trì vai trò ở mức độ nhất định. Mức độ đó tiếp theo sẽ được gắn với một thang lương cụ thể, vì vậy cùng một nhà tư vấn sẽ nhận được mức lương như nhau cho dù họ đang ở dự án nào. Nếu nhà tư vấn đó “ở trên ghế dự bị” hoặc không được đưa vào một dự án (hay đúng hơn là không tự đưa mình vào dự án, trong trường hợp của tổ chức tự trị), thì sau một khoảng thời gian xác định nào đó, nhà tư vấn đó có thể có nguy cơ bị chấm dứt hợp đồng.

Tổ chức tự trị xét về mặt nào đó là một khái niệm đầy thách thức để suy xét, và việc tự quản lý có khả năng là không có hiệu quả trong mọi môi trường. Một công ty đang triển khai mô hình tổ chức tự trị có thể thấy rằng họ có thể nắm vững quy trình tự lựa chọn công việc trong “nhóm được khoanh vùng công việc”. Phần “nhiệm vụ” của phương trình có thể không thành vấn đề khi mọi người tìm ra cách điều hướng các nhóm được khoanh vùng công việc. Tuy nhiên, phần “con người” của phương trình có thể cần một số công việc. Thách thức lớn nhất có thể nằm ở cấu trúc và quy trình Quản trị nguồn nhân lực mà cuối cùng xác định mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Câu hỏi tự duy phê phán:

1. Một vài quy trình Quản trị nguồn nhân lực có thể được tăng cường bởi tổ chức tự trị là gì? Những quy trình nào sẽ chịu thử thách?
2. Bạn có nghĩ rằng một tổ chức tự trị có thể được so sánh với một công ty tư vấn? Chúng giống nhau, và chúng khác nhau như thế nào? Bạn có thể nghĩ về các lĩnh vực công việc hoặc ngành kinh tế mà trong đó tổ chức tự trị sẽ rất khó để triển khai không?

Nguồn: Askin và Petriglieri, “Tony Hsieh ở Công ty Zappos: Cấu trúc, Văn hóa, và Thay đổi”, Tạp chí Khoa Kinh doanh thuộc Đại học INSEAD, năm 2016.

Hình 12.1 (Nguồn: rawpixel/ Pixabay/ CC BY 0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Tính đa dạng là gì?
2. Lực lượng lao động đa dạng như thế nào?
3. Tính đa dạng tác động đến các doanh nghiệp và lực lượng lao động như thế nào?
4. Phân biệt đối xử tại nơi làm việc là gì, và tình trạng này ảnh hưởng như thế nào đến các nhóm bản sắc xã hội khác nhau?
5. Những học thuyết chính nào giúp các nhà quản lý hiểu được những lợi ích và thách thức của việc quản lý lực lượng lao động đa dạng?
6. Làm thế nào các nhà quản lý có thể gạt hái lợi ích từ tính đa dạng và giảm thiểu những thách thức của nó?
7. Các tổ chức có thể làm gì để đảm bảo ứng viên, nhân viên, và khách hàng từ mọi xuất xứ đều được xem trọng?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Tiến sĩ Tamara A. Johnson, Trợ lý hiệu trưởng về bình đẳng, đa dạng và hòa nhập tại Đại học Wisconsin-Eau Claire

Trên cương vị Trợ lý Hiệu trưởng về công bằng, đa dạng và hòa nhập tại Đại học Wisconsin-Eau Claire, Tiến sĩ Tamara Johnson chịu trách nhiệm giám sát và phối hợp với các đơn vị khác nhau trong trường để đảm bảo hoạt động của họ tiếp tục hỗ trợ các sáng kiến của trường Đại học nhằm thúc đẩy tính đa dạng và công bằng trong

cộng đồng Đại học. Tiến sĩ Johnson giám sát Chính sách ưu đãi dành cho những Nhóm bị phân biệt đối xử, chương trình Blugold Beginnings (chương trình giáo dục cho sinh viên dự bị Đại học về chống phân biệt đối xử), Trung tâm Nguồn lực thúc đẩy bình đẳng giới tính và Xu hướng tình dục, Văn phòng đa văn hóa, Chương trình Ronald E. McNair, Dịch vụ cho sinh viên khuyết tật, Dịch vụ hỗ trợ sinh viên, Lực lượng cảnh sát bảo vệ trường Đại học, và các chương trình Vượt qua giới hạn (những chương trình được tổ chức cho các học sinh trung học tìm hiểu thực tế về đời sống sinh viên); và ông cũng dẫn dắt các sáng kiến trong toàn khuôn viên trường nhằm giáo dục và đào tạo giảng viên, sinh viên, cũng như nhân viên về nhận thức văn hóa, tính đa dạng, và công bằng thể chế.

Hành trình đến với vai trò hiện tại của Tiến sĩ Johnson bắt đầu cách đây hơn 20 năm khi cô làm cố vấn cho Văn phòng các vấn đề sinh viên đa văn hóa tại Đại học Illinois. Vai trò của cô tại văn phòng này đã làm bùng nổ con đường sự nghiệp của cô thông qua những dịch vụ tại trường Đại học mà cô tham gia - Tiến sĩ. Johnson tiếp tục làm giám đốc phụ trách Dịch vụ Nghề nghiệp Đại học tại Đại học Bang Illinois, giám đốc phụ trách các vấn đề sinh viên đa văn hóa tại Đại học Northwestern và giám đốc phụ trách các sáng kiến đa dạng của giảng viên tại Đại học Chicago. Là giảng viên tại Trường Tâm lý chuyên nghiệp Chicago, Đại học Argosy và Đại học Northwestern, Tiến sĩ Johnson đã giảng dạy các khóa học tư vấn ở các cấp độ Đại học, thạc sĩ và tiến sĩ.

Công việc của Tiến sĩ Johnson tại Đại học Wisconsin-Eau Claire liên quan đến việc phát triển một chương trình và các giao thức để đảm bảo tất cả các giảng viên và nhân viên trong toàn trường được đào tạo về tính đa dạng cơ bản. Ngoài ra, một trong những mục tiêu của cô là đưa các tiêu chí liên quan đến yếu tố đa dạng vào các đánh giá của tất cả giảng viên / nhân viên. Một vấn đề chính mà cô ấy tìm cách giải quyết là nâng cao nhận thức về những thách thức mà những sinh viên có trình độ thấp phải trải qua. Điều này bao gồm các cá nhân có thể xuất thân từ nguồn thu nhập thấp, sinh viên da màu, sinh viên thế hệ thứ nhất và các nhóm yếu thế khác như sinh viên đồng tính nữ, đồng tính nam, song tính và chuyển giới. Tiến sĩ Johnson hiểu tầm quan trọng của việc tạo ra các sáng kiến để hỗ trợ các cá nhân trong các nhóm đó để các mối quan tâm cụ thể của họ có thể được giải quyết theo nhiều cách. Như bạn sẽ học trong chương này, khi các nhà lãnh đạo chủ động tạo ra một môi trường hòa nhập và hỗ trợ, coi trọng tính đa dạng, thì lợi ích được tạo ra dẫn đến kết quả tích cực cho các tổ chức.

12.1. Giới thiệu về tính đa dạng ở nơi làm việc

Tính đa dạng là gì?

Tính đa dạng đề cập đến sự khác biệt dựa trên nhận dạng giữa hai hoặc nhiều người gây ảnh hưởng đến cuộc sống của họ với tư cách là các ứng viên, nhân viên, và khách hàng. Những khác biệt dựa trên nhận dạng này bao gồm những thứ như chủng tộc và dân tộc, giới tính, xu hướng tình dục và tuổi tác. Các nhóm trong xã hội dựa trên những khác biệt cá nhân này được gọi là **nhóm bản sắc**. Những khác biệt này liên quan đến sự phân biệt đối xử và chênh lệch giữa các nhóm trong các lĩnh vực như giáo dục, nhà ở, chăm sóc sức khỏe và việc làm. Thuật ngữ **Quản lý tính đa dạng** thường được sử dụng để chỉ các cách mà tổ chức tìm cách đảm bảo rằng các

thành viên của các nhóm đa dạng được đánh giá cao và đối xử công bằng trong tổ chức² trong tất cả các lĩnh vực bao gồm tuyển dụng, bồi thường, đánh giá hiệu suất và các hoạt động dịch vụ khách hàng. Thuật ngữ đánh giá tính đa dạng thường được sử dụng để phản ánh những cách mà các tổ chức thể hiện sự đánh giá cao đối với tính đa dạng giữa các ứng viên, nhân viên và khách hàng. **Hòa nhập**, thể hiện mức độ mà nhân viên được tổ chức của họ chấp nhận và đối xử công bằng, là một cách mà các công ty chứng minh cách họ coi trọng tính đa dạng. Trong bối cảnh môi trường tổ chức đang thay đổi nhanh chóng hiện nay, điều quan trọng hơn bao giờ hết là hiểu được tính đa dạng trong bối cảnh tổ chức và đạt được những bước tiến tiến bộ nhằm hướng tới một lực lượng lao động diện mang tính đại diện, bình đẳng và toàn diện hơn.

Ba loại đa dạng tồn tại ở nơi làm việc (xem Hình 12.1). **Đa dạng bề nổi** thể hiện các đặc điểm có thể nhìn thấy của một cá nhân, bao gồm nhưng không giới hạn ở độ tuổi, kích thước cơ thể, khuyết tật có thể nhìn thấy, chủng tộc hoặc giới tính.⁵ Một tập thể những cá nhân có chung những đặc điểm này được gọi là một nhóm bản sắc. **Đa dạng chiều sâu** bao gồm những đặc điểm không thể quan sát được như thái độ, giá trị và niềm tin. **Đa dạng tiềm ẩn** bao gồm những đặc điểm ở mức độ sâu nhưng có thể được che giấu hoặc bộc lộ theo quyết định của những cá nhân sở hữu chúng. Những đặc điểm tiềm ẩn này được gọi là **bản sắc xã hội vô hình** và có thể bao gồm xu hướng tính dục, khuyết tật tiềm ẩn (chẳng hạn như bệnh tâm thần hoặc bệnh mãn tính), di sản chủng tộc hỗn hợp, hoặc tình trạng kinh tế xã hội. Các nhà nghiên cứu điều tra các dạng đa dạng khác nhau này để hiểu cách tính đa dạng có thể mang lại lợi ích hoặc cản trở kết quả của tổ chức.

Đa dạng đưa ra những thách thức có thể bao gồm việc quản lý xung đột rối loạn chức năng có thể nảy sinh từ những tương tác không phù hợp giữa các cá nhân thuộc các nhóm khác nhau. Đa dạng cũng thể hiện những lợi thế như quan điểm và góc nhìn rộng hơn. Kiến thức về cách quản lý tính đa dạng giúp các nhà quản lý giảm thiểu một số thách thức và gạt hái một số lợi ích của nó.

Các loại đa dạng	
Đa dạng bề nổi	Đa dạng dưới dạng các đặc điểm của các cá nhân có thể nhìn thấy dễ dàng bao gồm nhưng không giới hạn ở độ tuổi, kích thước cơ thể, khuyết tật có thể nhìn thấy, chủng tộc hoặc giới tính.
Đa dạng chiều sâu	Đa dạng về các đặc điểm không thể quan sát được như thái độ, giá trị và niềm tin, chẳng hạn như tôn giáo.
Đa dạng tiềm ẩn	Đa dạng về các đặc điểm ở mức độ sâu nhưng có thể được che giấu hoặc bộc lộ theo quyết định của cá nhân sở hữu chúng, chẳng hạn như xu hướng tính dục.

Hình 12.1. Các loại đa dạng

Kiểm tra kiến thức

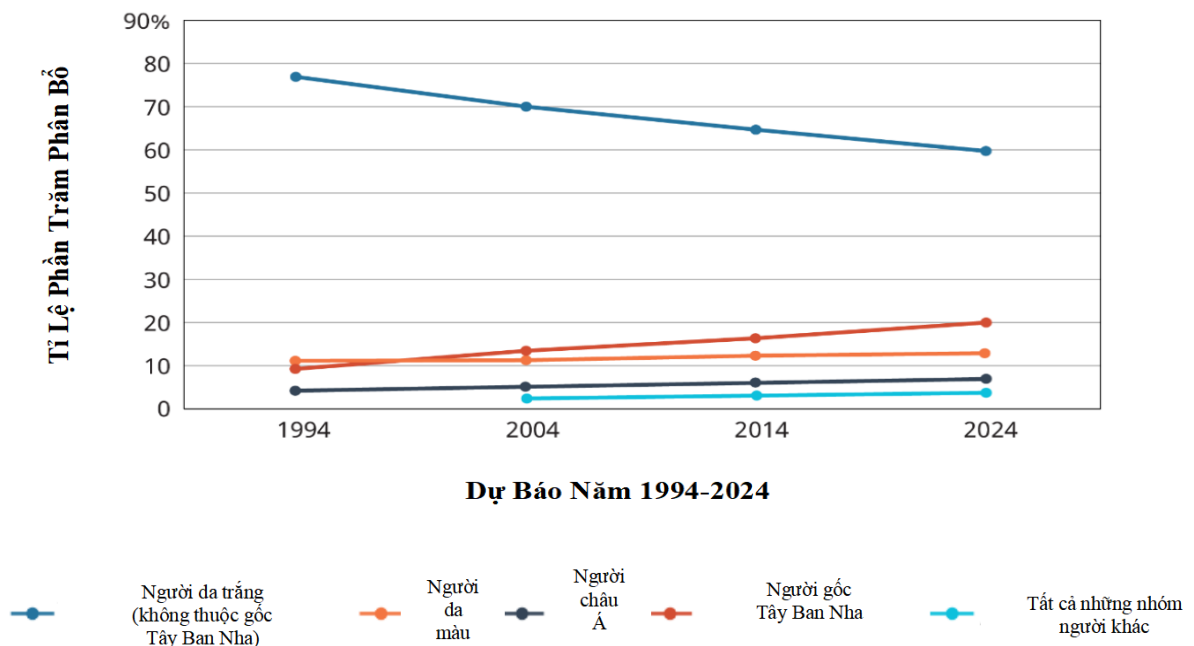
1. Tính đa dạng là gì?
2. Ba loại hình đa dạng được bắt gặp ở nơi làm việc là gì?

12.2. Tính đa dạng và lực lượng lao động

Lực lượng lao động đa dạng như thế nào?

Năm 1997, các nhà nghiên cứu ước tính rằng vào năm 2020, 14% lực lượng lao động sẽ là người Latinh, 11% người Da đen và 6% người châu Á. Do sự gia tăng số lượng dân tộc thiểu số tham gia lực lượng lao động trong 20 năm qua, hầu hết các dự đoán đó đã bị vượt qua vào năm 2016, với thành phần lực lượng lao động là 17% người gốc Tây Ban Nha hoặc La tinh thuộc bất kỳ chủng tộc nào, tiếp theo là 12% người Da đen và 6% người châu Á (xem [Hình 12.2](#)). Người Mỹ da đỏ, người Alaska bản địa, người Hawaii bản địa và những người dân đảo Thái Bình Dương khác cùng chiếm hơn 1% lực lượng lao động, trong khi những người thuộc hai chủng tộc trở lên chiếm khoảng 2% lực lượng lao động. Phụ nữ chiếm khoảng 47% lực lượng lao động so với khoảng 53% của nam giới, và độ tuổi trung bình của các cá nhân tham gia lực lượng lao động cũng tăng lên do nhiều nhân viên nghỉ hưu ở độ tuổi muộn hơn. Mặc dù người Da trắng vẫn chiếm ưu thế trong lực lượng lao động với 78% thị phần, lực lượng lao động của Hoa Kỳ đang ngày càng trở nên đa dạng hơn, một xu hướng có cả cơ hội và thách thức. Những thay đổi nhân khẩu học này trên thị trường lao động ảnh hưởng đến lực lượng lao động theo nhiều cách do ngày càng có nhiều người lao động khác nhau về giới tính, chủng tộc, tuổi tác, xu hướng tính dục, tình trạng khuyết tật và tình trạng nhập cư.

Tỉ Lệ Phần Trăm Phân Bỏ Lực Lượng Lao Động Theo Chủng Tộc



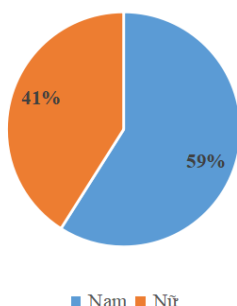
Hình 12.2 Phần trăm phân bổ lực lượng lao động theo chủng tộc

Giới tính

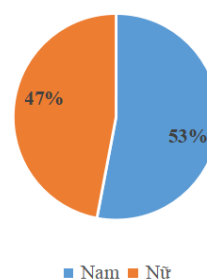
Ngày càng có nhiều phụ nữ tham gia vào lực lượng lao động. So với 59% vào năm 1977, tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của nam giới hiện nay là khoảng 53% và dự kiến sẽ giảm đến năm 2024 xuống còn 52%. Khi tỷ lệ tham gia lực lượng lao động đối với nam giới giảm, tốc độ tăng lực lượng lao động đối với phụ nữ sẽ nhanh hơn. Tỷ lệ lực lượng lao động của họ đã tăng đều đặn, như có thể thấy trong [Hình 12.3](#), so sánh tỷ lệ lực lượng lao động theo giới tính năm 1977 đến năm 2017.

Mặc dù ngày càng có nhiều phụ nữ tham gia lực lượng lao động và lấy bằng cử nhân với tỷ lệ cao hơn nam giới, phụ nữ vẫn phải đối mặt với một số thách thức trong công việc. Việc thiếu các cơ hội thăng tiến được trao cho những phụ nữ có trình độ là một ví dụ về thách thức lớn mà phụ nữ phải đối mặt được gọi là **rào cản xã hội đối với phụ nữ**, là rào cản vô hình dựa trên những niềm tin định kiến làm nền tảng cho các quyết định của tổ chức ngăn cản phụ nữ vượt qua các cấp độ nhất định trong công ty. Ngoài ra, trong các tổ chức mà các nhà quản lý cấp trên và những người ra quyết định chủ yếu là nam giới, phụ nữ ít có khả năng tìm được người cố vấn, vốn là công cụ để kết nối và tìm hiểu về các cơ hội nghề nghiệp. Các tổ chức có thể giảm thiểu thách thức này bằng cách cung cấp người cố vấn cho tất cả nhân viên mới. Chính sách như vậy sẽ giúp tạo ra một sân chơi bình đẳng hơn cho tất cả nhân viên khi họ học cách tự định hướng và điều hướng trong tổ chức.

Tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động có việc làm theo giới tính năm 1977



Tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động có việc làm theo giới tính năm 2017



Hình 12.3 Phần trăm phân bổ lực lượng lao động theo giới tính

Một yếu tố ảnh hưởng lớn đến phụ nữ trong các tổ chức là **quấy rối tình dục**. Quấy rối tình dục là bất hợp pháp và người lao động được pháp luật liên bang bảo vệ khỏi quấy rối tình dục. Hai hình thức quấy rối tình dục có thể xảy ra tại nơi làm việc là đánh đổi (một bên chấp nhận quan hệ tình dục để đổi lấy sự đảm bảo công việc hoặc cơ hội thăng tiến) và môi trường thù địch. Tình trạng đánh đổi đề cập đến việc trao đổi các phần thưởng để đổi lấy tình dục hoặc các hình phạt khi từ chối đáp ứng sự đồng ý tình dục. Quấy rối tạo ra môi trường thù địch đề cập đến các hành vi tạo ra môi trường làm việc lạm dụng. Nếu nhân viên bị phạt (ví dụ như bị giáng chức hoặc chuyển sang một bộ phận khác) vì từ chối đáp ứng các sự theo đuổi tình dục lặp đi lặp lại, thì hành vi đánh đổi lên ngôi. Việc kể những câu chuyện cười dâm dăng, đăng tải liệu khiêu dâm tại nơi làm việc hoặc đưa ra những bình luận xúc phạm về phụ nữ nói chung là những ví dụ về những hành động được coi là tạo ra một môi trường làm việc thù địch. Theo Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng, quấy rối

tình dục được định nghĩa là “những theo đuổi tình dục không được hoan nghênh, yêu cầu đáp ứng tình dục và quấy rối bằng lời nói hoặc thể chất khác có tính chất tình dục. Quấy rối cũng có thể bao gồm những nhận xét xúc phạm về giới tính của một người”. Mặc dù cả nam và nữ đều có thể bị quấy rối tình dục, nhưng phụ nữ bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc thường xuyên hơn. Ngoài ra, phụ nữ Da đen và các dân tộc thiểu số khác đặc biệt có khả năng bị phân biệt đối xử và quấy rối tình dục.



Hình 12.4 Tamara Johnson

Việc đối xử với phụ nữ trong kinh doanh đã trở thành một chủ đề nóng trong các phòng họp của công ty, bộ phận nhân sự, và ủy ban đầu tư. Tamara Johnson, người được miêu tả trong phần mở đầu của chương này, không chỉ đơn giản thừa nhận sự phân biệt đối xử đang phổ biến mà còn chuyển nhận thức đó sang việc tập trung vào các giải pháp. Cũng trong chương trình nghị sự: nhu cầu cải thiện tính đa dạng và hòa nhập trên diện rộng và đột phá “rào cản xã hội đối với phụ nữ” (Nguồn: Tamara Johnson/CC-BY 2.0)

Lợi ích cao nhất của tổ chức chính là tổ chức có thể ngăn chặn hành vi quấy rối tình dục xảy ra. Các cách để thực hiện điều này bao gồm các công ty cung cấp chương trình đào tạo liên tục (ví dụ như đào tạo hàng năm) để nhân viên có thể nhận ra hành vi quấy rối tình dục. Nhân viên phải biết điều gì tạo nên hành vi được chấp nhận và không được chấp nhận, cũng như các kênh và giao thức nào được áp dụng để báo cáo các hành vi không được chấp nhận. Những nhà quản lý nên hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ liên quan đến việc ngăn ngừa quấy rối cũng như một chính sách rõ ràng và dễ hiểu cần được thông báo trong toàn tổ chức.

Cũng giống như việc phân biệt đối xử dựa trên giới tính là bất hợp pháp và không phù hợp, thì việc phân biệt đối xử hoặc ngược đãi dựa trên cơ sở mang thai, sinh con hoặc các tình trạng y tế liên quan cũng vậy. Mặc dù các tổ chức có thể có những chính sách khác nhau về thời gian nghỉ thai sản và nghỉ khi vợ sinh, nhưng họ phải tuân thủ cả Đạo luật Phân biệt đối xử khi mang thai và Đạo luật nghỉ phép y tế gia đình.

Chủng tộc

Một sự thay đổi nhân khẩu học quan trọng khác trong đa dạng lực lượng lao động là sự phân bố chủng tộc. (Lưu ý rằng chúng ta đang sử dụng các danh mục do Cục điều tra dân số Hoa Kỳ xác định. Cơ quan này sử dụng thuật ngữ “Da đen (Người Mỹ gốc Phi)” để phân loại cư dân Hoa Kỳ. Trong chương này, chúng ta sử dụng thuật ngữ “Da đen”).

Trong khi tỷ lệ người Da trắng không phải gốc Tây Ban Nha trong lực lượng lao động tiếp tục giảm, tỷ trọng của các nhóm dân tộc thiểu số và chủng tộc sẽ tiếp tục tăng. Cụ thể, người gốc Tây Ban Nha và người châu Á sẽ phát triển với tốc độ nhanh hơn so với các dân tộc thiểu số khác và người gốc Tây Ban Nha được dự báo sẽ chiếm gần 1/5 lực lượng lao động vào năm 2024. Dự báo những thay đổi trong thành phần lực lượng lao động từ năm 2014 đến năm 2024 như sau:

Người Da trắng không phải gốc Tây Ban Nha tham gia vào lực lượng lao động sẽ giảm 3%. Tỷ lệ lực lượng lao động của các nhóm khác dự kiến sẽ tăng: Da đen (10,1%), Tây Ban Nha/Latin (28%), Châu Á (23,2%) và Các nhóm khác (ví dụ, đa chủng tộc, Mỹ da đỏ, Alaska bản địa, Hawaii bản địa, và Quần đảo Thái Bình Dương khác) tỷ trọng lực lượng lao động dự kiến sẽ tăng 22,2%. Với sự thay đổi của lực lượng lao động, các nhà quản lý sẽ cần phải lưu ý đến các vấn đề mà nhân viên gặp phải liên quan đến kinh nghiệm của họ dựa trên chủng tộc và sắc tộc, bao gồm quấy rối, phân biệt đối xử, định kiến và đối xử khác biệt giữa đồng nghiệp và người ra quyết định trong tổ chức.

Phân biệt đối xử chống lại nhân viên da đen

Chủng tộc là một trong những cơ sở thường xuyên nhất để phân biệt đối xử. Mặc dù người da đen không chiếm tỷ trọng lớn nhất trong lực lượng lao động cho các nhóm dân tộc thiểu số, nhưng các nghiên cứu cho thấy họ thường xuyên phải đối mặt với sự phân biệt đối xử hơn các nhóm dân tộc thiểu số khác. Trên thực tế, một số chuyên gia tin rằng việc phân biệt đối xử với người Da đen không giảm trong 25 năm qua trong khi sự phân biệt đối xử tại nơi làm việc đối với các nhóm thiểu số chủng tộc khác đã giảm.

ĐẠO LÝ TRONG THỰC TIỄN

Phân biệt đối xử trong Nền kinh tế Chia sẻ - #AirbnbWhileBlack

Airbnb, một trang web chia sẻ nhà phổ biến được thành lập tại San Francisco vào năm 2008, cung cấp hàng triệu ngôi nhà cho thuê ngắn hạn tại hơn 190 quốc gia. Công ty này đã cách mạng hóa nền kinh tế chia sẻ giống như cách mà các dịch vụ chia sẻ đi xe như Uber và Lyft làm, và theo công ty, động lực kết nối chủ nhà và người thuê tiềm năng của trang web có thể góp phần vào chất lượng cuộc sống của cả hai: chủ nhà và khách du lịch. Theo thông cáo báo chí và các chiến dịch thông tin của Airbnb, các dịch vụ của họ có thể giảm chi phí nhà ở cho khách du lịch tiết kiệm và có thể mang đến những trải nghiệm độc đáo cho những du khách ưa mạo hiểm, những người mong muốn có được sự linh hoạt để trải nghiệm một thành phố như người dân địa phương. Tổ chức này cũng tuyên bố rằng hầu hết người dùng trang web là chủ nhà đang tìm cách bổ sung thu nhập bằng cách cho thuê phòng trong nhà của họ hoặc đôi khi cho thuê toàn bộ ngôi nhà của họ. Theo một báo cáo, hầu hết các danh sách trên trang web được cho thuê dưới 50 đêm mỗi năm.

Bất chấp những thông điệp được xây dựng cẩn thận mà Airbnb đã trình bày với công chúng, vào năm 2016, công ty đã bị giám sát chặt chẽ khi các phân tích độc lập của các nhà nghiên cứu và nhà báo tiết lộ một điều đáng ngạc nhiên: Trong khi một số chủ nhà Airbnb chỉ thỉnh thoảng sử dụng dịch vụ, một số lượng đáng kể chủ nhà đã sử dụng các dịch vụ như thể chúng là khách sạn. Những người chủ này đã

mua một số lượng lớn bất động sản và liên tục cho thuê chúng, một thực tế ảnh hưởng đến việc cung cấp nhà ở giá rẻ ở các thành phố và vì những người chủ này không được đăng ký chính thức với tư cách là chủ khách sạn, nên những người chủ Airbnb có thể tránh phải trả thuế và tuân thủ luật mà khách sạn phải tuân theo.

Tiêu đề II của Đạo luật quyền công dân năm 1964 quy định rằng các khách sạn và các phòng nghỉ công cộng khác không được phân biệt đối xử dựa trên chủng tộc, nguồn gốc quốc gia, giới tính hoặc tôn giáo và Quyền VIII của Đạo luật quyền công dân năm 1968 (còn được gọi là Đạo luật nhà ở công bằng - FHA) nghiêm cấm phân biệt đối xử đặc biệt trong nhà ở. Tuy nhiên, cấu trúc độc đáo của Airbnb cho phép công ty lách những luật đó. Công ty cũng tuyên bố rằng mặc dù họ khuyến khích các chủ nhà tuân thủ luật pháp địa phương và liên bang, nhưng họ sẽ được miễn trách nhiệm nếu bất kỳ chủ nhà nào của họ vi phạm các luật này. Vào năm 2017, nhà nghiên cứu Ben Edelman đã thực hiện một thử nghiệm thực địa và phát hiện ra rằng những khách thuê Airbnb tìm thuê nhà ít có khả năng được chấp nhận yêu cầu đặt phòng hơn 16% nếu họ có những cái tên nghe theo kiểu truyền thống của người Mỹ gốc Phi như Tamika, Darnell và Rasheed.

Những phát hiện này, cùng với một chiến dịch truyền thông xã hội lan truyền, với hashtag #AirbnbWhileBlack, trong đó khách thuê khiếu nại họ bị từ chối yêu cầu nhà ở dựa trên chủng tộc của họ, đã khiến Bộ Gia cư và việc làm Công bằng của bang California (DFEH) gửi đơn khiếu nại chống lại công ty. Trong nỗ lực giải quyết khiếu nại, Airbnb đã báo cáo cấm bất kỳ chủ nhà nào bị phát hiện có hành vi phân biệt đối xử và họ đã thuê cựu Bộ trưởng Tư pháp Hoa Kỳ Eric Holder và cựu quan chức ACLU Laura Murphy để điều tra bất kỳ tuyên bố phân biệt đối xử nào trong công ty. Vào năm 2016, Airbnb đã phát hành một tuyên bố nêu rõ những thay đổi đối với các thực tiễn và chính sách của công ty để chống lại sự phân biệt đối xử, và trong khi ban đầu họ chống lại yêu cầu của DFEH về việc tiến hành kiểm tra các hoạt động của họ, cuối cùng công ty đã đồng ý kiểm tra khoảng 6.000 người trong bang California là nơi có số lượng tài sản cao nhất được liệt kê trên trang web.

Nguồn:

- AirBnB Press Room, accessed December 24, 2018, <https://press.atairbnb.com/about-us/>;
- “Airbnb's data shows that Airbnb helps the middle class. But does it?”, The Guardian, accessed December 23, 2018, <https://www.theguardian.com/technology/2016/jul/27/airbnb-panel-democratic-national-convention-survey> ; and Quittner, Jeremy,
- “Airbnb and Discrimination: Why It’s All So Confusing”, Fortune, June 23, 2016, <http://fortune.com/2016/06/23/airbnb-discrimination-laws/>.

Câu hỏi thảo luận

1. Những nỗ lực nào mà các doanh nghiệp trong nền kinh tế chia sẻ có thể thực hiện trước khi các vấn đề phân biệt đối xử đe dọa làm gián đoạn hoạt động?
2. Airbnb có nên chịu trách nhiệm về các hành động phân biệt đối xử của các đơn vị chủ quản không?

Hiện tại, nam giới Da trắng có tỷ lệ tham gia lực lượng lao động cao hơn nam giới Da đen, và phụ nữ Da đen có tỷ lệ tham gia cao hơn một chút so với phụ nữ Da trắng. Bất chấp sự phát triển và đạt được trong cả trình độ học vấn của người Da đen và việc làm của người Da đen, người Da đen có nhiều khả năng thất nghiệp hơn người Da trắng, ngay cả khi người Da trắng có trình độ học vấn thấp hơn hoặc có tiền án.

Người Da đen thường xuyên bị phân biệt đối xử tại nơi làm việc mặc dù có nhiều luật cấm việc phân biệt đối xử như vậy. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những định kiến và phán xét về người Da đen có thể khiến họ bị từ chối cơ hội có việc làm khi so sánh với những người Da trắng có trình độ tương đương. Người ta ước tính rằng khoảng 25% doanh nghiệp không có lao động thiểu số và 25% khác có dưới 10% lao động thiểu số. Về người Da đen có việc làm, nghiên cứu đã chỉ ra rằng, bất kể chủng tộc của các nhà quản lý, các nhà quản lý có xu hướng đánh giá hiệu suất cao hơn đáng kể cho những nhân viên có cùng chủng tộc với họ. Bởi vì người Da trắng có nhiều khả năng trở thành nhà quản lý hơn người Da đen, nên hiệu ứng tương đồng này có xu hướng có lợi cho nhân viên Da trắng hơn nhân viên Da đen. Người Da đen cũng có nhiều khả năng được tuyển dụng vào các vị trí yêu cầu kỹ năng thấp, ít hoặc không có chỗ để phát triển và trả lương thấp hơn. Những kinh nghiệm làm việc tiêu cực này ảnh hưởng đến cả sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên Da đen.

Tây Ban Nha/Latin

Người gốc Tây Ban Nha là nhóm thiểu số phát triển nhanh thứ hai ở Hoa Kỳ sau người châu Á, và họ chiếm 17% lực lượng lao động. Mặc dù vậy và thực tế là người gốc Tây Ban Nha có tỷ lệ tham gia lao động cao nhất trong tất cả các nhóm thiểu số, họ vẫn phải đối mặt với sự phân biệt đối xử và quấy rối theo những cách tương tự như các nhóm thiểu số khác. (Xin lưu ý rằng chúng ta đang sử dụng lại các danh mục như được định nghĩa bởi Cục Điều tra dân số Hoa Kỳ, chủ yếu sử dụng thuật ngữ "Tây Ban Nha" để chỉ những người gốc Cuba, Mexico, Puerto Rico, Nam hoặc Trung Mỹ, hoặc các nền văn hóa hoặc nguồn gốc Tây Ban Nha khác.)

Người gốc Tây Ban Nha có thể thuộc bất kỳ chủng tộc nào. Trên thực tế, ngày càng có nhiều người gốc Tây Ban Nha xác định chủng tộc là Da trắng. Năm 2004, gần một nửa số người gốc Tây Ban Nha tự nhận mình thuộc chủng tộc là Da trắng, trong khi chỉ dưới một nửa tự nhận mình là "một số chủng tộc khác". Hơn 10 năm sau, khoảng 66% người gốc Tây Ban Nha hiện nhận mình về chủng tộc là Da trắng trong khi chỉ có 26% tự nhận mình là "một số chủng tộc khác". Dân số gốc Tây Ban Nha còn lại, chiếm tổng cộng khoảng 7%, được xác định là Da đen, Da đỏ Mỹ, Châu Á, Thổ dân Alaska, Cư dân đảo Thái Bình Dương hoặc Hawaii bản địa.

Vì sao một nhóm bản sắc thiểu số lại xác định chủng tộc là Da trắng? Một nghiên cứu của Pew cho thấy các gia đình gốc Tây Ban Nha sống ở Hoa Kỳ càng lâu thì họ càng có xu hướng coi người Da trắng là chủng tộc của họ ngay cả khi trước đây họ không như vậy. Điều này cho thấy rằng sự dịch chuyển xã hội theo chiều hướng đi lên ở Mỹ có thể được một số người gốc Tây Ban Nha coi là đồng nghĩa với "Da trắng". Do đó, những người gốc Tây Ban Nha tự nhận mình thuộc chủng tộc là Da trắng có tỷ lệ học vấn và lương cao hơn, và tỷ lệ thất nghiệp thấp hơn. Ngoài ra, chỉ 29% người gốc Tây Ban Nha được thăm dò bởi Trung tâm người Tây Ban Nha Pew

tin rằng họ có chung một nền văn hóa. Theo Trung tâm Nghiên cứu Pew, phát hiện này có thể là do nhóm dân tộc gốc Tây Ban Nha ở Hoa Kỳ được tạo thành từ ít nhất 14 nhóm gốc Tây Ban Nha (chẳng hạn như Puerto Rico, Cuba, Tây Ban Nha, Mexico, Dominica, và Guatemala, trong số nhiều tiếng khác). Mỗi nhóm này có nền văn hóa riêng với những phong tục, giá trị và chuẩn mực khác nhau.

Những khác biệt văn hóa này giữa các nhóm gốc Tây Ban Nha khác nhau, kết hợp với nhận thức khác nhau về chủng tộc, cũng có thể ảnh hưởng đến thái độ đối với môi trường làm việc của họ. Ví dụ, một nghiên cứu cho thấy tỷ lệ vắng mặt ở người Da đen có liên quan đến mức độ đa dạng của các chính sách và hoạt động hữu hình trong cơ cấu tổ chức, trong khi tỷ lệ vắng mặt ở người gốc Tây Ban Nha tương tự như ở người Da trắng và không liên quan đến các dấu hiệu đa dạng đó. Kết quả từ nghiên cứu này cho thấy rằng các nhà quản lý cần phải nhận thức được tính đa dạng tác động đến nơi làm việc của họ như thế nào, cụ thể là giải quyết mối quan hệ giữa người tìm việc hoặc người lao động gốc Tây Ban Nha và kết quả của tổ chức liên quan đến chính sách đa dạng vì nó có thể khác với chính sách của các dân tộc thiểu số khác.

Người Châu Á và Người Mỹ Gốc Á

Người Châu Á là nhóm dân tộc phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ, tăng 72% từ năm 2000 đến năm 2015. So với phần còn lại của dân số Hoa Kỳ nói chung, các hộ gia đình do người Mỹ gốc Á làm chủ kiếm được nhiều tiền hơn và có nhiều khả năng có các thành viên trong gia đình có bằng cử nhân. Tuy nhiên, có một loạt các mức thu nhập khác nhau trong dân số châu Á, giữa hơn 19 nhóm người gốc châu Á tại Hoa Kỳ.

Tương tự như các nhóm dân tộc thiểu số và chủng tộc khác, người châu Á bị định kiến và đối mặt với sự phân biệt đối xử tại nơi làm việc. Xã hội thông qua các phương tiện truyền thông thường định kiến đàn ông châu Á là người có kỹ năng nói tiếng Anh hạn chế và có trình độ học vấn cao, giàu có, biết phân tích, giỏi toán và khoa học. Phụ nữ châu Á thường được miêu tả là yếu đuối và ngoan ngoãn. Đối với phụ nữ châu Á và phụ nữ thiểu số khác, định kiến xã hội miêu tả họ là góp phần kỳ lạ vào báo cáo về quấy rối tình dục từ các nhóm phụ nữ thiểu số.

Giai thoại thiểu số kiểu mẫu là sự phản ánh nhận thức nhắm vào người gốc Á và người Mỹ gốc Á, đối lập với định kiến về “sự giống nhau” và “thành công” của đàn ông châu Á so với định kiến về “nổi loạn” và “lười biếng” của những người đàn ông thiểu số khác. Nó cũng đối lập với bản chất “kỳ lạ” và “ngoan ngoãn” của phụ nữ châu Á so với những quan niệm khuôn mẫu rằng phụ nữ Da trắng là “độc lập” và “thuần khiết”. Những nhận thức này không những được sử dụng để làm vô hiệu sự bất công xảy ra giữa các nhóm thiểu số chủng tộc khác, mà còn tạo ra rào cản cho những người gốc Á và Mỹ gốc Á đang tìm kiếm cơ hội lãnh đạo khi họ được hướng tới các vị trí “hậu trường” đòi hỏi ít tham gia hơn với những người khác. Những định kiến này cũng khiến phụ nữ châu Á rơi vào vai trò phục tùng trong các tổ chức, khiến đàn ông và phụ nữ châu Á khó thăng tiến trong cấp bậc tương đương với nam nhân viên Da trắng.

Đa chủng tộc

Mặc dù Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ ước tính rằng khoảng 2% dân số Hoa Kỳ mô tả mình thuộc nhiều chủng tộc, nhưng Trung tâm Nghiên cứu Pew ước tính con số đó

sẽ cao hơn, với khoảng 7% dân số Hoa Kỳ được coi là đa chủng tộc. Điều này là do một số cá nhân có thể tự nhận một chủng tộc cho mình mặc dù họ có cha mẹ thuộc các chủng tộc khác nhau. Vấn đề phức tạp hơn nữa, khi thu thập dữ liệu từ các thành viên nhóm đa chủng tộc, danh tính chủng tộc của các cá nhân trong nhóm này có thể thay đổi theo thời gian vì chủng tộc là một cấu trúc xã hội không nhất thiết dựa trên nền văn hóa chung hoặc quốc gia xuất xứ giống như dân tộc. Kết quả là, các cá nhân đa chủng tộc (và người gốc Tây Ban Nha) đã thừa nhận thay đổi danh tính chủng tộc của họ trong suốt cuộc đời của họ và thậm chí dựa trên hoàn cảnh. Khoảng 30% cá nhân đa chủng tộc được thăm dò bởi Trung tâm Nghiên cứu Pew nói rằng họ có sự khác biệt giữa việc coi mình thuộc một chủng tộc hay thuộc nhiều chủng tộc. Trong nhóm được thăm dò ý kiến, thứ tự mà họ lần đầu tiên được xác định về mặt chủng tộc là thuộc một nhóm chủng tộc so với thuộc nhiều nhóm khác nhau.

Mặc dù thực tế là tỷ lệ sinh đa chủng tộc đã tăng gấp 10 lần từ năm 1970 đến năm 2013, tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của họ chỉ chiếm khoảng 2%. Ngoài ra, các cá nhân đa chủng tộc có nguồn gốc chủng tộc Da trắng vẫn được coi là một nhóm thiểu số chủng tộc trừ khi họ chỉ nhận mình là người Da trắng và trung bình khoảng 56% trong số họ nói rằng họ đã từng bị những trò đùa và nói xấu về chủng tộc. Sự phân biệt đối xử cũng thay đổi khi các nhóm đa chủng tộc được chia nhỏ hơn nữa, trong đó người Mỹ da đỏ gốc Phi có tỷ lệ cá nhân bị phân biệt đối xử cao nhất và người Da trắng gốc Á có tỷ lệ này thấp nhất.

Tại nơi làm việc, nhân viên đa chủng tộc đôi khi bị nhầm lẫn với các chủng tộc khác với chủng tộc của họ. Nếu người khác có thể nhìn thấy nguồn gốc thiểu số chủng tộc của họ, họ có thể bị đối xử tiêu cực một cách khác biệt. Đôi khi, họ không được những người xung quanh nhận ra là họ thuộc đặc trưng chủng tộc hoặc có nguồn gốc dân tộc thiểu số, và do đó họ được thổ lộ về những lời nhận xét mang tính gièm pha từ những đồng nghiệp không biết về chủng tộc thực sự của họ, điều này có thể làm mất tinh thần và có thể dẫn đến sự gán bó với tổ chức thấp hơn và căng thẳng cảm xúc liên quan đến việc che giấu danh tính của họ.

Các nhóm khác

Khoảng 1% lực lượng lao động được xác định là người Mỹ da đỏ, thổ dân Alaska, thổ dân Hawaii hoặc người đảo Thái Bình Dương, hoặc một số chủng tộc khác.

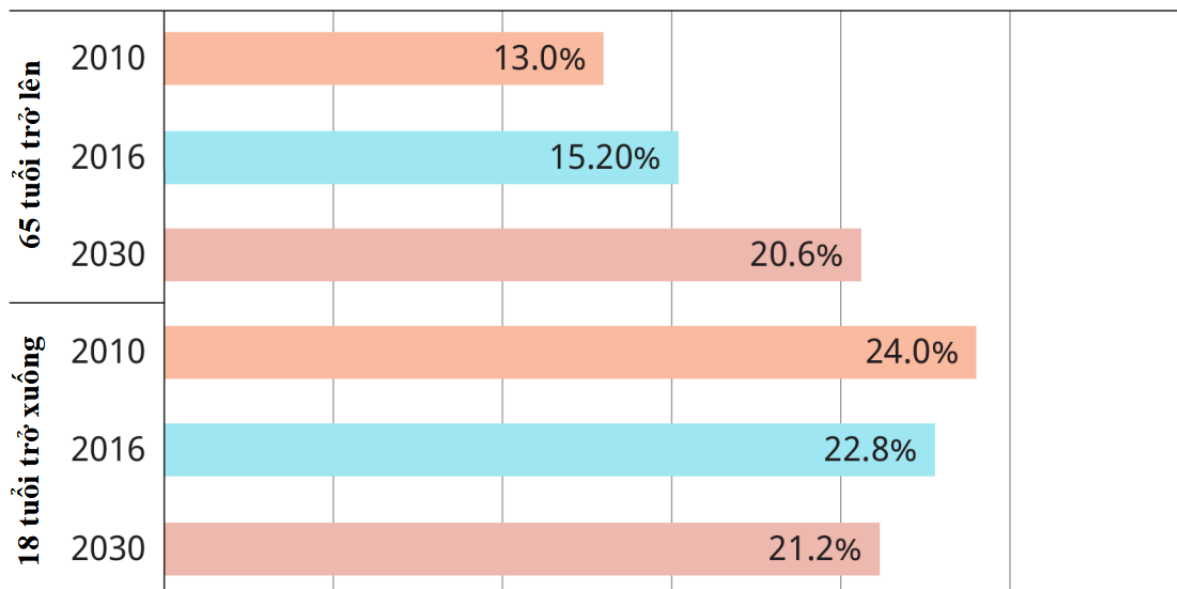
Độ tuổi

Sự phân bố theo độ tuổi lực lượng lao động của một tổ chức là một khía cạnh quan trọng của Tính Đa Dạng ở Nơi Làm Việc khi dân số lao động đang già đi. Một số yếu tố chính góp phần làm cho dân số già hơn bao gồm sự già đi của phần lớn thế hệ Thời kỳ bùng nổ trẻ sơ sinh (những người sinh từ năm 1946 đến năm 1964), tỷ lệ sinh thấp hơn và kỳ vọng sống lâu hơn do những tiến bộ trong công nghệ y tế và khả năng tiếp cận chăm sóc sức khỏe. Do đó, nhiều cá nhân làm việc trong độ tuổi nghỉ hưu truyền thống (65 tuổi) và làm việc nhiều năm hơn các thế hệ trước để duy trì chi phí sinh hoạt của họ.

Hình 12.5 so sánh tỷ lệ phần trăm của dân số trên 65 tuổi với những người dưới 18 tuổi từ năm 2010 đến năm 2016. Số lượng cá thể lớn tuổi đã tăng lên và dự kiến sẽ đạt 20,6% vào năm 2030 trong khi số cá thể trẻ hơn giảm đều đặn trong khoảng thời

gian đó. Những con số này ngụ ý rằng các tổ chức sẽ ngày càng có nhiều nhân viên ở nhiều độ tuổi và sự tương tác giữa các thế hệ có thể khó quản lý. Mặc dù những người lao động lớn tuổi được xem là dễ chịu và thoải mái khi làm việc cùng, nhưng họ cũng bị một số nhân viên định kiến là kém năng lực ít quan tâm đến việc học những nhiệm vụ mới tại nơi làm việc so với những người lao động trẻ hơn. Các nghiên cứu đã tìm thấy sự ủng hộ cho quan điểm rằng tuổi tác liên quan tiêu cực đến hoạt động nhận thức. Tuy nhiên, nếu người quản lý trao ít cơ hội hơn cho người lao động lớn tuổi chỉ vì suy giảm chức năng nhận thức, thì điều đó có thể gây bất lợi cho hiệu quả hoạt động của tổ chức vì người lao động lớn tuổi hơn người lao động trẻ hơn về một số biện pháp thực hiện công việc khác. So với những người lao động trẻ hơn, những người lao động lớn tuổi có nhiều khả năng thực hiện công việc hơn mong đợi và tuân theo các quy trình an toàn. Họ cũng ít có khả năng đi trễ, vắng mặt hoặc lạm dụng chất kích thích hoặc rượu tại nơi làm việc so với các bạn trẻ hơn.

Thay Đổi Dân Số Hoa Kỳ Theo Độ Tuổi



Hình 12.5. Thay đổi dân số Hoa Kỳ theo độ tuổi

Xu hướng tình dục

Đa dạng về xu hướng tình dục đang gia tăng trong lực lượng lao động. Vào tháng 6 năm 2020, Tòa án Tối cao đã ra phán quyết rằng Đạo luật Quyền Công dân nghiêm cấm phân biệt đối xử dựa trên xu hướng tính dục và bản dạng giới. Cho đến trước phán quyết này, chỉ có 21 bang và Washington DC cấm phân biệt đối xử như vậy. Với sự bảo vệ mới này của liên bang, các cá nhân không thể bị ngăn chặn tìm kiếm việc làm hoặc bị sa thải vì xu hướng tính dục, bản dạng giới hoặc biểu hiện giới tính của họ. Tuy nhiên, mặc dù Đạo luật Quyền Công dân không cung cấp sự bảo vệ của liên bang cho các nhân viên đồng tính nữ, đồng tính nam, song tính và chuyển giới, và đa dạng tính dục/khám phá tính dục của bản thân (LGBTQ), nhưng biện pháp bảo vệ đó chưa hoàn thiện. Những người LGBTQ vẫn có thể phải đối mặt với các hình thức phân biệt đối xử khác trong và ngoài nơi làm việc và một số người sử dụng lao động và các nhà lập pháp có thể sẽ giải quyết vấn đề này trong tương lai. Một lưu ý

tích cực là hơn một nửa trong số 500 công ty trong danh sách Fortune có các chính sách công ty nhằm bảo vệ người thiểu số giới tính khỏi bị phân biệt đối xử tại nơi làm việc và mang lại lợi ích cho đối tác trong nước. Nhiều nhà tuyển dụng bắt đầu hiểu rằng việc được coi là hòa nhập sẽ khiến họ trở nên hấp dẫn hơn đối với một nhóm lớn người xin việc hơn. Hơn nữa, nhiều tổ chức đã nhận ra rằng công bằng về giới và xu hướng tính dục phù hợp với sứ mệnh và đạo lý của họ.

Thật không may, tỷ lệ tội phạm thù địch liên quan đến phân biệt xu hướng tính dục đã tăng lên. Thật vậy, các nhân viên LGBTQ bị kỳ thị nhiều đến mức trong một nghiên cứu gần đây, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng: giả sử có hai nhóm nhà tuyển dụng, nhóm đầu tiên tỏ ra không thân thiện với người đồng tính và không đảm bảo về việc thuê nhân viên lâu dài, nhóm thứ hai tỏ ra thân thiện với người đồng tính và đảm bảo sẽ thuê nhân công lâu dài; thì những người tham gia nghiên cứu với vai trò là ứng viên tìm việc làm và có nhận dạng là giới tính thẳng thường bị thu hút nhiều hơn ở các nhà tuyển dụng thuộc nhóm đầu tiên. Nói cách khác, các cá nhân sẽ từ bỏ sự đảm bảo công việc để tránh làm việc với những nhóm thiểu số về giới tính. Ngoài ra, so với những người dị tính, những người thuộc thiểu số về xu hướng tính dục có trình độ học vấn cao hơn nhưng vẫn thường xuyên phải đối mặt với sự phân biệt trong cách đối xử và trong thuê mướn lao động.

Những nhân viên công ty thuộc cộng đồng LGBTQ thường phải đối mặt với quyết định liệu có nên thành thật về xu hướng tính dục của họ tại nơi làm việc hay không vì họ sợ bị kỳ thị và đối xử bất công. Nói rõ hơn, bất kỳ sự kỳ thị nào đều là lỗi của những người ngược đãi người khác, và đôi khi thậm chí là của chính tổ chức. Nhưng kết quả là, LGBTQ và những người khác có thể chọn tham gia vào những gì đôi khi được gọi là lảng tránh sự thật về bản thân hoặc quyết định không tiết lộ điều gì đó về bản thân. Lảng tránh sự thật về bản thân thường tiềm ẩn nguy cơ căng thẳng tinh thần lớn có thể ảnh hưởng đến hiệu suất và sức khỏe. Những cá nhân vượt qua có thể giữ khoảng cách với đồng nghiệp hoặc khách hàng để tránh tiết lộ về cuộc sống cá nhân của họ. Hành vi này cũng có thể dẫn đến giảm cơ hội kết nối và cổ vũ, theo thời gian có thể hạn chế cơ hội thăng tiến. Quyết định minh bạch về xu hướng tính dục đôi khi được gọi là **tiết lộ**. Cũng giống như việc lảng tránh sự thật về bản thân, việc tiết lộ cũng có những rủi ro riêng bao gồm việc bị tẩy chay, kỳ thị và chịu các dạng phân biệt đối xử khác tại nơi làm việc. Tuy nhiên, so với việc lảng tránh sự thật về bản thân, lợi ích của việc xây dựng các mối quan hệ tại nơi làm việc và sử dụng danh tính của họ làm chất xúc tác cho sự khoan dung và thay đổi tổ chức tiến bộ có thể lớn hơn rủi ro khi nhân viên LGBTQ quyết định tiết lộ. Quyết định "công khai xu hướng tính dục" nên do chính cá nhân thực hiện; "tiết lộ xu hướng tính dục" với người khác vì bất kỳ xu hướng tính dục hoặc bản dạng giới nào đều bị coi là không phù hợp và gây tổn thương, đồng thời có thể gây ra các hậu quả liên quan đến công việc.

Nghiên cứu cho thấy rằng khi luật ngăn chặn phân biệt đối xử theo xu hướng tính dục được thông qua, các sự cố về phân biệt đối xử tại nơi làm việc giảm xuống. Tác động tương tự này xảy ra khi các công ty áp dụng các chính sách bảo vệ quyền của nhân viên thiểu số về tính dục. Bằng cách tạo ra một môi trường làm việc an toàn và hòa nhập cho nhân viên LGBTQ, các công ty có thể tạo ra một nền văn hóa khoan dung và tin tưởng cho tất cả nhân viên bất kể xu hướng tính dục hay bản dạng giới của họ.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Loại bỏ thành kiến khi tuyển dụng

Ngày càng có nhiều công ty thử nghiệm các phương pháp tuyển dụng mới và sáng tạo. Trong nhiều trường hợp, các công ty loại bỏ bất kỳ thông tin nhận dạng nào về ứng viên trong quá trình tuyển dụng. Ví dụ về điều này có thể bao gồm các ứng dụng ẩn danh bỏ qua các trường yêu cầu thông tin như tên hoặc tuổi của ứng viên. Bằng cách sử dụng công nghệ ứng dụng máy tính, một số công ty như Google thực hiện các cuộc khảo sát đối với những ứng viên ẩn danh của họ để đo lường khả năng cần thiết cho công việc trước khi họ được xem xét trong bước tiếp theo của quy trình tuyển dụng. Ngoài ra, các công ty có thể yêu cầu ứng viên xóa thông tin nhận dạng như tên và địa chỉ khỏi hồ sơ của họ trước khi nộp đơn cho các vị trí. Khi nhận được hồ sơ, người quản lý tuyển dụng có thể chỉ định một số nhận dạng tạm thời.

Mặc dù ngày càng có nhiều công ty sử dụng phương pháp tuyển dụng này, nhưng ý tưởng này không phải là mới đối với các dàn nhạc giao hưởng, nhiều công ty đã sử dụng hình thức tuyển dụng này từ những năm 1970. Trong một số trường hợp, các nhạc sĩ thử giọng sau màn hình để họ chỉ được đánh giá bằng âm nhạc của họ. Quá trình này loại bỏ thành kiến liên quan đến chủng tộc và giới tính vì người biểu diễn không thể được nhìn thấy và chỉ được nghe. Một nghiên cứu điều tra việc thực hành này đã kiểm tra 11 dàn nhạc giao hưởng đã thay đổi các buổi thử giọng của họ. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những dàn nhạc tổ chức các buổi thử giọng "không nhìn thấy" làm tăng khả năng một phụ nữ được thuê lên từ 25 đến 46%. Quy trình tuyển dụng như thế này có thể giúp các tổ chức thu hút nhiều ứng viên hơn, thuê những tài năng tốt nhất, tăng tính đa dạng tại nơi làm việc và tránh trách nhiệm phân biệt đối xử.

Trong các nỗ lực khác, các tổ chức làm việc để thay đổi mô tả công việc của họ để loại bỏ các thuật ngữ dẫn đến giới tính hoặc các thành kiến khác. Bằng cách liên quan đến các chuyên gia đa dạng và công bằng, và đôi khi sử dụng phân tích ngôn ngữ dựa trên trí tuệ nhân tạo, các nhà tuyển dụng có thể loại bỏ các rào cản ngoài ý muốn và cải thiện quy trình tuyển dụng của họ.

Nguồn:

- Grothaus, M. (Mar 14 2016). How “blind” recruitment works and why you should consider it. Fast Company. Retrieved from <https://www.fastcompany.com/3057631/how-blind-recruitment-works- and-why-you-should-consider;>
- Miller, C.C. (Feb 25 2016). Is blind hiring the best hiring? The New York Times Magazine. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiring- the-best-hiring.html>.

Câu hỏi thảo luận

1. Tất cả các công ty có nên thay đổi quy trình sàng lọc và phỏng vấn hồ sơ của họ để loại bỏ thành kiến hay có những trường hợp ngoại lệ phải được xem xét?

2. Nếu việc tuyển dụng được cải thiện giúp loại bỏ sự thiên vị trong quá trình tuyển dụng, thì điều đó nói lên điều gì về các nền tảng truyền thông xã hội như Linked In thường được sử dụng cho các ứng viên tuyển dụng? Liệu việc sử dụng các nền tảng đó có khiến các công ty phải chịu trách nhiệm lớn hơn so với việc sử dụng các phương tiện tuyển dụng truyền thống hơn không?

3. Các tổ chức trợ giúp tuyển dụng thiên vị hoạt động như thế nào? Làm thế nào nó có thể cản trở các tổ chức?

Người lao động nhập cư

Mỗi năm một ghi chép mới được thiết lập về thời gian cần thiết để đạt được giới hạn thị thực H-1B của Hoa Kỳ được cấp cho người sử dụng lao động. Thị thực H-1B là một loại **thị thực lao động**, một tình trạng tài liệu tạm thời cho phép các cá nhân sinh sống và làm việc vĩnh viễn hoặc tạm thời tại Hoa Kỳ. Do nhu cầu về thị thực lao động của các nhà tuyển dụng, số lượng lao động nhập cư trong lực lượng lao động Hoa Kỳ đã tăng đều đặn trong vòng một thập kỷ qua từ 15% năm 2005 lên 17% năm 2016. So với những người sinh ra ở Hoa Kỳ, dân số nhập cư ở Mỹ đang tăng nhanh hơn đáng kể. Điều này một phần là do nhu cầu của Hoa Kỳ đối với những người lao động thông thạo toán học và khoa học và muốn làm việc tại Hoa Kỳ.

Mặc dù nhu cầu lao động nhập cư rất lớn tồn tại ở Hoa Kỳ, nhưng tình trạng bóc lột lao động nhập cư vẫn xảy ra, với các nhân viên nhập cư nhận lương thấp hơn và làm việc nhiều giờ hơn so với người lao động Mỹ. Người tìm việc sinh ra ở nước ngoài bị thu hút bởi các công ty nhấn mạnh việc tài trợ thị thực lao động cho nhân viên quốc tế, nhưng họ vẫn lưu tâm đến tính dễ bị tổn thương của họ trước những người sử dụng lao động không có đạo lý, những người có thể cố gắng lợi dụng họ. Ví dụ, trong cuộc nghiên cứu của mình, Lambert và các đồng nghiệp phát hiện ra rằng một số sinh viên MBA đang tìm việc và đến từ Philippines tin rằng những công ty nào coi trọng tính đa dạng quốc tế và có tài trợ thị thực H-1B thì điều đó báo hiệu rằng công ty muốn bóc lột người lao động. Những người khác tin rằng những loại công ty đó có thể mang lại lợi nhuận giảm dần cho mỗi người Philippines trong công ty vì thời gian thị thực của họ trở nên hạn chế dần. Trong các bản tin, các công ty đã bị cáo buộc là đã thay đổi rất nhiều sinh viên nước ngoài thực tập về tiền lương hàng tuần của họ. Trong một trường hợp khác, Infosys, một công ty tư vấn công nghệ, đã trả 34 triệu đô la để giải quyết các cáo buộc gian lận thị thực do nghi ngờ trả lương thấp cho người lao động nước ngoài để tăng lợi nhuận.

Những hình thức khác của tính đa dạng tại nơi làm việc

Người lao động khuyết tật được dự báo sẽ tăng 10% mức tăng trưởng việc làm trong năm 2022. Điều này có nghĩa là nhiều chính sách công và doanh nghiệp sẽ được sửa đổi để cho phép người lao động và người sử dụng lao động tiếp cận nhiều hơn với việc đào tạo. Ngoài ra, nhiều công ty sẽ sử dụng công nghệ hơn và nhấn mạnh việc giáo dục nhân viên về các khuyết tật về thể chất và tinh thần vì các tiện nghi tại nơi làm việc được sử dụng thường xuyên hơn.

Trong quá khứ, Hoa Kỳ có truyền thống là một quốc gia với những công dân chủ yếu theo Cơ Đốc giáo. Tuy nhiên, trong gần 30 năm qua, tỷ lệ người Mỹ xác định là tin đồ Cơ Đốc giáo đã giảm đáng kể - khoảng 12%. Trong cùng khoảng thời gian đó, sự

liên kết với các tôn giáo khác nói chung đã tăng khoảng 25%. Sự gia tăng người lao động nhập cư từ các nước Châu Á và Trung Đông có nghĩa là người sử dụng lao động phải chuẩn bị để đáp ứng các tín ngưỡng tôn giáo khác với Cơ đốc giáo. Mặc dù luật pháp liên bang bảo vệ nhân viên khỏi sự phân biệt đối xử dựa trên chủng tộc, tôn giáo và tình trạng khuyết tật, nhiều người sử dụng lao động đã đưa ra các chính sách của riêng họ để đối phó với tính đa dạng ngày càng gia nhập vào lực lượng lao động

Kiểm tra kiến thức

1. Đa dạng được định nghĩa như thế nào trong mối quan hệ với nơi làm việc?
2. Các thành phần tạo nên một nơi làm việc và đa dạng lực lượng lao động là gì?

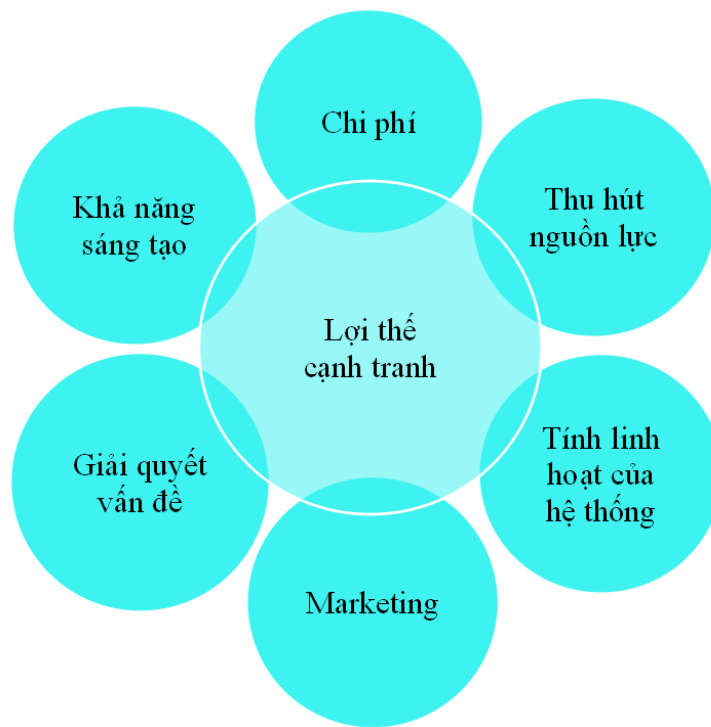
12.3. Đa dạng và tác động của đa dạng đối với doanh nghiệp

Tính đa dạng tác động đến các doanh nghiệp và lực lượng lao động như thế nào?

Do xu hướng toàn cầu hóa và tính đa dạng về sắc tộc và giới tính ngày càng tăng, người sử dụng lao động bắt buộc phải học cách quản lý sự khác biệt về văn hóa và thái độ làm việc của từng cá nhân. Khi lực lượng lao động trở nên đa dạng hơn, có cả cơ hội và thách thức đối với việc quản lý nhân viên trong môi trường làm việc đa dạng. Cơ hội bao gồm việc đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách đón nhận sự thay đổi của thị trường và lực lượng lao động. Những thách thức bao gồm việc quản lý hiệu quả những nhân viên có thái độ, giá trị và niềm tin khác nhau, ngoài ra còn tránh được trách nhiệm khi lãnh đạo xử lý các tình huống công việc khác nhau không đúng cách.

Đạt được lợi thế của tính đa dạng

Lập luận kinh tế về tính đa dạng do Taylor Cox và Stacy Blake đưa ra phác thảo cách các công ty có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách nắm bắt tính đa dạng tại nơi làm việc. Sáu cơ hội mà các công ty có thể nhận được khi theo đuổi chiến lược coi trọng tính đa dạng bao gồm lợi thế về chi phí, cải thiện việc thu nhận nguồn lực, khả năng Marketing lớn hơn, tính linh hoạt của hệ thống, nâng cao khả năng sáng tạo và giải quyết vấn đề tốt hơn (xem [Hình 12.6](#)).



Hình 12.6 Quản lý tính đa dạng văn hóa

Lợi thế về chi phí

Các đặc điểm như chủng tộc, giới tính, tuổi tác và tôn giáo được luật pháp liên bang bảo vệ chống lại các hình thức phân biệt đối xử khác nhau (được đề cập ở phần sau của chương này). Các tổ chức có các chính sách và thủ tục khuyến khích sự khoan dung đối với môi trường làm việc đa dạng và bảo vệ nhân viên nữ và người thiểu số cũng như ứng viên khỏi bị phân biệt đối xử có thể làm giảm khả năng bị kiện do phân biệt đối xử tại nơi làm việc. Cox và Blake nhận định việc giảm trách nhiệm pháp lý này là cơ hội để các tổ chức giảm chi phí tiềm ẩn trong việc bồi thường thiệt hại trong vụ kiện so với các tổ chức khác không có chính sách như vậy.

Ngoài ra, các công ty có môi trường đa dạng thì tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên (bao gồm cả phụ nữ và những nhóm thiểu số) sẽ ít hơn các công ty không thể hiện điều này. Chi phí luân chuyển có thể là đáng kể đối với các công ty theo thời gian và các công ty đa dạng có thể cải thiện doanh thu bằng cách giữ lại nhân viên nữ và thiểu số của họ. Mặc dù cũng có nghiên cứu chỉ ra rằng các tổ chức coi trọng tính đa dạng có tỷ lệ nhân viên Da trắng và nhân viên nam thay đổi cao hơn so với các công ty ít đa dạng hơn, một số chuyên gia cho rằng điều này là do thiếu hiểu biết về cách quản lý hiệu quả tính đa dạng. Ngoài ra, một số nghiên cứu cho thấy rằng những người Da trắng với bản sắc dân tộc mạnh mẽ bị thu hút vào các tổ chức đa dạng tương tự như những người không phải Da trắng.

Thu hút nguồn lực

Vốn con người là một nguồn lực quan trọng của tổ chức và nguồn lực này được thu nhận thông qua kiến thức, kỹ năng và khả năng của người lao động. Các tổ chức được coi là coi trọng tính đa dạng thì thu hút nhiều ứng viên nữ và ứng viên thiểu số hơn. Các nghiên cứu cho thấy phụ nữ và dân tộc thiểu số có ý định theo đuổi công việc và thu hút lớn đối với tổ chức, điều đó thúc đẩy tính đa dạng tại nơi làm việc trong chất lượng tuyển dụng của họ so với các tổ chức không làm. Khi các nhà tuyển

dụng thu hút các ứng viên thiểu số, nguồn lao động của họ sẽ tăng về quy mô so với các tổ chức không hấp dẫn họ. Khi các tổ chức thu hút nhiều ứng viên việc làm hơn, cơ hội tuyển dụng nhân viên chất lượng sẽ tăng lên, đặc biệt là đối với các công việc đòi hỏi lao động có kỹ năng cao. Tóm lại, các tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách mở rộng nguồn lao động của họ bằng cách thu hút phụ nữ và dân tộc thiểu số.

Marketing

Khi các tổ chức sử dụng các cá nhân từ các nền tảng khác nhau, họ có được hàng loạt quan điểm về sở thích của người tiêu dùng thuộc các nền văn hóa khác nhau. Các tổ chức có thể có được kiến thức sâu sắc và phản hồi từ các thị trường nhân khẩu học về các sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp. Ngoài ra, các tổ chức coi trọng tính đa dạng nâng cao danh tiếng của họ với thị trường mà họ phục vụ, do đó thu hút khách hàng mới.

Tính linh hoạt của hệ thống

Khi nhân viên được đặt trong một môi trường làm việc đa dạng về văn hóa, họ học cách tương tác hiệu quả với những cá nhân có thái độ, giá trị và niềm tin khác nhau. Cox và Blake cho rằng khả năng tương tác hiệu quả với những cá nhân khác biệt với bản thân sẽ xây dựng *tính linh hoạt trong nhận thức*, khả năng suy nghĩ về mọi thứ khác nhau và thích ứng với quan điểm của một người. Khi nhân viên sở hữu tính linh hoạt về nhận thức, tính linh hoạt của hệ thống phát triển ở cấp độ tổ chức. Các nhân viên học hỏi lẫn nhau cách chịu đựng sự khác biệt trong quan điểm và ý tưởng, điều này cho phép giao tiếp diễn ra tự do hơn và tương tác nhóm hiệu quả hơn.

Khả năng sáng tạo và giải quyết vấn đề

Các nhóm từ các nền tảng khác nhau đưa ra nhiều quan điểm, có thể dẫn đến những ý tưởng đổi mới. Các quan điểm khác nhau dẫn đến nhiều lựa chọn hơn để lựa chọn khi giải quyết một vấn đề hoặc sự cố.

Kinh nghiệm sống khác nhau ở mỗi người, đôi khi dựa trên chủng tộc, độ tuổi hoặc giới tính. Sự sáng tạo có cơ hội thăng hoa khi những kinh nghiệm đó được chia sẻ. Các nhóm đa dạng không chỉ tạo ra nhiều giải pháp thay thế hơn, mà còn tạo ra nhiều quan điểm hơn để giải quyết các nhiệm vụ và vấn đề. Một cách mà các nhóm đa dạng nâng cao khả năng giải quyết vấn đề là bằng cách ngăn chặn **tư duy bầy đàn**, một rối loạn chức năng trong việc ra quyết định xảy ra ở các nhóm đồng nhất do áp lực của nhóm và mong muốn của các thành viên trong nhóm về sự phù hợp và đồng thuận. Thành viên nhóm đa dạng ngăn cản tư duy bầy đàn bởi vì các cá nhân từ các hoàn cảnh khác nhau với các giá trị, thái độ và niềm tin khác nhau có thể kiểm tra các giả định và lý luận về ý tưởng của các thành viên trong nhóm.

Điều chỉnh các chương trình đa dạng cho phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của tổ chức

Tính đa dạng giúp các tổ chức hoạt động tốt nhất khi nó phù hợp với một chiến lược kinh doanh cụ thể. Ví dụ, khi các công ty sử dụng các đội ngũ quản lý không đồng nhất được định hướng bởi một chiến lược kinh doanh tập trung vào đổi mới, thì năng suất của công ty sẽ tăng lên.

Khi không có chiến lược kinh doanh, tính đa dạng của đội ngũ không ảnh hưởng nhiều đến năng suất. Chiến lược kinh doanh bao gồm sự đổi mới phản ánh cam kết của công ty trong việc sáng tạo, hỗ trợ các ý tưởng mới và hỗ trợ thử nghiệm như một cách để đạt được lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, các nhà quản lý có thể sử dụng hợp lý các quan điểm xuất hiện từ các nhóm không đồng nhất bằng cách tích hợp chúng như một nguồn lực để theo đuổi Chiến lược chủ đạo của tổ chức.

Sử dụng các công cụ nhân sự theo chiến lược

Để gắn kết hiệu quả tính đa dạng với chiến lược của tổ chức, chức năng Nhân sự phải có khả năng thu hút nhân viên ở các cấp độ khác nhau. Sử dụng quản lý chiến lược Nhân sự tiếp cận tới một tổ chức có thể tích hợp tính đa dạng một cách thành công với các mục tiêu và đối tượng của tổ chức. **Quản lý chiến lược Nhân sự (SHRM)** là một hệ thống các hoạt động được sắp xếp để thu hút nhân viên theo cách thức hỗ trợ tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. SHRM thực hành tích hợp theo chiều dọc với sứ mệnh và chiến lược của tổ chức trong khi tích hợp theo chiều ngang các hoạt động Nhân sự trên các lĩnh vực chức năng của tổ chức. Bằng cách đó, một tập hợp các nguồn lực duy nhất có thể được cung cấp cho các nhu cầu cụ thể của tổ chức. Hơn nữa, khi Nhân sự trở thành một phần của quá trình lập kế hoạch chiến lược thay vì chỉ cung cấp các dịch vụ phụ trợ, việc cải thiện thông tin liên lạc, chia sẻ kiến thức và sức mạnh tổng hợp lớn hơn giữa những người ra quyết định có thể xảy ra trong tổ chức để cải thiện hoạt động của tổ chức.

Quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty đã được sử dụng để hỗ trợ lập luận về tính đa dạng vì nó chứng minh cách thức đa dạng lực lượng lao động có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho các tổ chức. Theo quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty, khi công ty sở hữu các nguồn lực quý hiếm, có giá trị, khó bắt chước và không thể thay thế, thì lợi thế cạnh tranh bền vững có thể đạt được. Phương pháp SHRM giả định rằng vốn nhân lực - kiến thức, kỹ năng và khả năng hiện tại và tiềm năng của nhân viên - là công cụ cho sự thành công và bền vững và trường tồn của mọi tổ chức.

Nếu thành phần nhân viên đa dạng trong các tổ chức là hiếm, thì việc sử dụng thiểu số vào các vị trí lãnh đạo còn hiếm hơn. Một ngoại lệ là Northern Trust, một công ty quản lý đầu tư gần đây đã lọt vào danh sách Các Nhà Tuyển Dụng Tốt Nhất cho tính đa dạng năm 2018 của tạp chí Forbes. Ba mươi tám phần trăm các giám đốc điều hành hàng đầu của Northern Trust là phụ nữ, điều này thật ấn tượng vì tỷ lệ này phù hợp với tỷ lệ trung bình của phụ nữ trong các chương trình MBA một năm toàn thời gian trong năm năm qua. Mức trung bình của các công ty thuộc S&P 500 chỉ là 27%.

Ngoài ra, người Mỹ gốc Phi chiếm 23% trong hội đồng quản lý của Northern Trust, điều này cũng thể hiện cam kết của Northern Trust đối với tính đa dạng. Mức độ đa dạng hiếm có này giúp Northern Trust trở thành nhà tuyển dụng được người dân tộc thiểu số và phụ nữ lựa chọn. Đổi lại, việc thu hút các ứng viên thiểu số sẽ làm tăng nguồn lao động có sẵn cho Northern Trust và tăng khả năng tìm kiếm nhân tài giỏi.



Hình 12.7 Nhân viên ngân hàng xem buổi thuyết trình. Thành viên chương trình Nhận thức về Người khuyết tật thuyết trình cho nhân viên tại Northern Trust.

Đa dạng các doanh nghiệp có thể tận dụng nhiều khía cạnh mà nhân viên từ các nền tảng khác nhau đóng góp vào việc giải quyết vấn đề và hình thành ý tưởng. Trong bối cảnh nhóm, các thành viên từ các nền văn hóa theo chủ nghĩa tập thể từ Châu Á và Nam Mỹ, chẳng hạn, tham gia với những người khác trong các nhiệm vụ khác với các thành viên từ Bắc Mỹ. Tương tự, người Châu Á, Da đen và Tây Ban Nha thường hành động tập thể hơn và tương tác phụ thuộc lẫn nhau hơn người Da trắng, những người thường theo chủ nghĩa cá nhân hơn. Các tương tác làm việc hài hòa hơn mang lại lợi ích cho sự gắn kết nhóm và hiệu quả hoạt động của nhóm, và nhân viên có thể nắm bắt những cách làm việc hiệu quả hơn khi có một số lượng dân cư đa dạng để học hỏi.

Để một công ty đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững, các phương pháp quản lý Nhân sự của công ty phải khó sao chép hoặc bắt chước. Như chúng ta sẽ thấy ở phần sau của chương, các công ty có thể nắm giữ một trong ba quan điểm về tính đa dạng tại nơi làm việc. Quan điểm tích hợp và học tập mang lại kết quả tốt nhất cho nhân viên và tổ chức. Tuy nhiên, không dễ để trở thành một nhà tuyển dụng có thể quản lý hiệu quả tính đa dạng và tránh những thách thức mà chúng ta đã tìm hiểu trước đó trong chương này. Điều kiện lịch sử và sự tác động lẫn nhau thường phức tạp giữa các đơn vị tổ chức khác nhau theo thời gian có thể góp phần vào khả năng hoạt động hiệu quả của một công ty như một tổ chức đa dạng. Các phương pháp hay nhất để nhắm mục tiêu các ứng viên đa dạng hoặc giải quyết xung đột dựa trên sự khác biệt về văn hóa giữa các nhân viên có thể xảy ra một cách hữu cơ và sau này được hệ thống hóa thành văn hóa tổ chức. Tuy nhiên, đôi khi, nguồn gốc của các thực hành đa dạng không được biết rõ vì chúng nảy sinh từ sự hợp tác giữa các khu vực chức năng khác nhau (ví dụ: Marketing và Nhân sự làm việc có chiến lược với lãnh đạo để phát triển các ý tưởng tuyển dụng) đã xảy ra cách đây rất lâu mà ngay cả bản thân công ty cũng không các công ty khác, có thể tái tạo quy trình.

Tính đa dạng và hiệu suất của tổ chức

Nghiên cứu chỉ ra rằng tính đa dạng trong một tổ chức tạo ra nhiều kết quả khác nhau cho sự thành công của nó. Một số nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực, một số cho thấy mối quan hệ tiêu cực, và những nghiên cứu khác cho thấy không có mối quan hệ nào giữa tính đa dạng và hiệu suất. Một số nhà nghiên cứu tin rằng mặc dù những phát hiện liên quan đến mối quan hệ trực tiếp giữa tính đa dạng và thành công trên thị trường có thể không nhất quán, nhưng mối quan hệ này có thể là do các biến số khác không được tính đến.

Với quan điểm dựa trên nguồn lực, Richard và các đồng nghiệp đã chứng minh rằng các tổ chức ngân hàng đa dạng về chủng tộc tập trung vào đổi mới có hiệu quả hoạt động cao hơn so với các ngân hàng đa dạng về chủng tộc ít tập trung vào đổi mới. Những phát hiện này cho thấy rằng để tiềm năng của tính đa dạng chủng tộc được phát hiện đầy đủ, các công ty nên quản lý đúng cách tính linh hoạt, sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề của hệ thống được sử dụng trong một chiến lược đổi mới. Các nghiên cứu khác cho thấy rằng khi lãnh đạo cao nhất bao gồm nữ lãnh đạo, hiệu quả hoạt động của công ty sẽ cải thiện khi các tổ chức được thúc đẩy đổi mới.

Kiểm tra kiến thức

1. Những thách thức và cơ hội mà tính đa dạng mang lại cho các công ty là gì?
2. Các trách nhiệm của Nhân sự liên quan đến tính đa dạng là gì?
3. Tính đa dạng có thể là một lợi thế chiến lược đối với các tổ chức không?

12.4. Những thách thức của tính đa dạng

Phân biệt đối xử tại nơi làm việc là gì, và tình trạng này ảnh hưởng như thế nào đến các nhóm bản sắc xã hội khác nhau?

Mặc dù tính đa dạng mang lại lợi ích, nhưng cũng có những thách thức mà các nhà quản lý phải đối mặt mà chỉ có thể giải quyết được bằng sự lãnh đạo đúng đắn. Một số thách thức phổ biến nhất được quan sát thấy trong các tổ chức và được nghiên cứu trong nghiên cứu bao gồm sự gán bó với tổ chức thấp hơn và hiểu sai về các sáng kiến và chương trình đa dạng công việc.

Sự gán bó với tổ chức thấp hơn

Mặc dù các chương trình đa dạng thu hút và giữ chân phụ nữ và người thiểu số, nhưng chúng có thể có tác động ngược lại đối với các nhân viên khác, những người không thuộc phe nhóm. Khi tính đa dạng không được quản lý một cách hiệu quả, nhân viên nam người Da trắng có thể cảm thấy bị tổ chức xa lánh hoặc nhầm mục tiêu khi các chương trình đa dạng được đưa ra. Một nghiên cứu đã kiểm tra 151 nhóm làm việc trong ba tổ chức lớn đã điều tra xem tỷ lệ thành viên nhóm dựa trên chủng tộc hoặc giới tính có ảnh hưởng đến tỷ lệ vắng mặt của các thành viên nhóm, sự gán bó tâm lý với nhóm làm việc của họ và ý định thay đổi doanh nghiệp hay

không, ba yếu tố đóng vai trò quan trọng trong sự gắn bó của một nhân viên với tổ chức của họ. Kết quả cho thấy mối quan hệ tích cực giữa tính không đồng nhất của nhóm và sự gắn bó với tổ chức thấp hơn, tỉ lệ nghỉ việc cao hơn và tần suất vắng mặt nhiều hơn đối với nam giới và các thành viên nhóm người Da trắng. Nói cách khác, khi tính đa dạng của nhóm làm việc tăng lên, nhân viên Da trắng và nhân viên nam cảm thấy ít gắn bó hơn với tổ chức và có nhiều khả năng bỏ việc hơn. Bởi vì các nhóm không đồng nhất giúp cải thiện khả năng sáng tạo và khả năng phán đoán, cho nên các nhà quản lý không nên tránh sử dụng chúng chỉ vì lý do là chúng có thể mang tính thách thức đối với việc quản lý. Thay vào đó, người sử dụng lao động cần đảm bảo rằng họ hiểu được cấu trúc giao tiếp và các phong cách ra quyết định của những nhóm nhân viên của họ, đồng thời tìm kiếm phản hồi từ nhân viên để nắm được cách thức mà các thành viên ở những cấp cao hơn có thể điều chỉnh nhằm phù hợp với tính đa dạng của một tổ chức.

Những thách thức về mặt pháp lý và tính đa dạng

Hệ thống luật pháp được sử dụng để chống lại sự phân biệt đối xử. Trong số các cách mà chúng ta sẽ đề cập ở đây là phân biệt đối xử ngược, phân biệt đối xử tại nơi làm việc, quấy rối, phân biệt đối xử về tuổi tác, phân biệt đối xử với người khuyết tật, phân biệt đối xử về nguồn gốc quốc gia, phân biệt đối xử khi mang thai, phân biệt chủng tộc/màu da, phân biệt đối xử về tôn giáo, phân biệt đối xử dựa trên giới tính và các hình thức phân biệt đối xử khác.

Phân biệt đối xử ngược

Như nghiên cứu cho thấy, tình trạng phân biệt đối xử tại nơi làm việc đối với phụ nữ và chủng tộc hoặc dân tộc thiểu số là phổ biến. **Phân biệt đối xử ngược** là một thuật ngữ đã được sử dụng để mô tả một tình huống trong đó các thành viên của nhóm thống trị nhận thấy rằng họ đang bị phân biệt đối xử dựa trên chủng tộc hoặc giới tính của họ. Loại phân biệt đối xử này không phổ biến, nhưng thường được tuyên bố khi nhóm thống trị nhận thấy rằng các thành viên của một tầng lớp công dân được bảo vệ (đa dạng) được ưu tiên tại nơi làm việc hoặc cơ hội giáo dục không dựa trên thành tích hoặc tài năng của họ, mà dựa trên sự đối xử ưu đãi theo quy định. chỉ dựa trên chủng tộc hoặc giới tính.

Nghiên cứu được thực hiện vào những năm 1990 cho thấy chỉ có sáu trường hợp liên bang về phân biệt đối xử ngược được chấp nhận trong khoảng thời gian 4 năm (1990–1994) và chỉ 100 trong số 3.000 trường hợp phân biệt đối xử trong cùng khoảng thời gian 4 năm đó là tuyên bố phân biệt đối xử ngược. Điều thú vị là, một cuộc thăm dò gần đây do Quỹ Robert Wood Johnson và Trường Y tế Công cộng Harvard TH Chan thực hiện cho thấy hơn một nửa số người Mỹ Da trắng tin rằng người Da trắng nhìn chung phải đối mặt với sự phân biệt đối xử và 19% tin rằng họ đã trải qua sự phân biệt đối xử trong tuyển dụng bởi màu da của họ. Nhận thức sai lầm này một phần xuất phát từ việc điều chỉnh lại lực lượng lao động khi lực lượng lao động trở nên cân bằng hơn nhằm tăng cơ hội việc làm bình đẳng cho tất cả mọi người. Các thành viên của các nhóm có bản sắc ưu thế, người Da trắng và nam giới, nhận thấy ít cơ hội hơn cho bản thân khi họ quan sát thấy lực lượng lao động trở nên đa dạng hơn. Trên thực tế, lực lượng lao động của phần lớn các công ty vẫn chủ yếu là người Da trắng và nhân viên nam. Điểm khác biệt duy nhất là luật bảo vệ

nhân viên khỏi bị phân biệt đối xử và cải thiện khả năng tiếp cận giáo dục bình đẳng đã tạo cơ hội cho các thành viên nhóm thiểu số khi trước đó không có.

Phân biệt đối xử tại nơi làm việc

Phân biệt đối xử tại nơi làm việc xảy ra khi một nhân viên hoặc ứng viên bị đối xử bất công tại nơi làm việc hoặc trong quá trình tuyển dụng do nhóm bản sắc, điều kiện, hoặc đặc điểm cá nhân chẳng hạn như những trường hợp được đề cập ở trên. Sự phân biệt đối xử có thể xảy ra thông qua tình trạng hôn nhân, ví dụ như khi một người bị phân biệt đối xử tại nơi làm việc vì đặc điểm của một người mà họ đã kết hôn. Sự phân biệt đối xử cũng có thể xảy ra khi người phạm tội và nạn nhân đều có chung một đặc điểm về chủng tộc được luật pháp bảo vệ, ví dụ như khi một người tỏ ra phân biệt đối xử với một người khác dựa trên nguồn gốc quốc gia mà cả hai đều xuất thân từ quốc gia đó.

Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng (EEOC) được thành lập theo Quyền VII của Đạo luật Quyền Công dân năm 1964 với mục tiêu chính là làm cho việc phân biệt đối xử với ai đó tại nơi làm việc là bất hợp pháp do chủng tộc, nguồn gốc quốc gia, giới tính, khuyết tật, tôn giáo hoặc tình trạng thai nghén. Và quyết định của Tòa án Tối cao năm 2020 vẫn duy trì các biện pháp bảo vệ tương tự đối với xu hướng tính dục và bản dạng giới. EEOC thực thi luật và ban hành các hướng dẫn về đối xử liên quan đến việc làm. Ủy ban cũng có thẩm quyền điều tra các cáo buộc phân biệt đối xử tại nơi làm việc, cố gắng giải quyết các cáo buộc, và nếu cần thiết, nộp đơn kiện khi luật đã bị vi phạm.

Tất cả các hình thức phân biệt đối xử tại nơi làm việc đều bị cấm theo các luật khác nhau do EEOC ban hành và thực thi, tổ chức này cũng coi hành vi quấy rối tình dục và quấy rối tại nơi làm việc là các hình thức phân biệt đối xử tại nơi làm việc và bắt buộc nam giới và phụ nữ phải được trả công như nhau cho công việc như nhau.

Điều khoản về trả công bình đẳng được đề cập trong **Đạo luật trả lương bình đẳng năm 1963**, là một sửa đổi của Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng năm 1938. Hầu như tất cả người sử dụng lao động đều phải tuân theo các quy định của đạo luật, đó là một nỗ lực nhằm giải quyết sự bất bình đẳng về lương giữa nam giới và phụ nữ. Tuy nhiên, hơn 50 năm sau, phụ nữ vẫn kiếm được khoảng 80 xu cho mỗi đô la mà nam giới kiếm được, ngay cả khi đang thực hiện một công việc hoặc những công việc tương tự.

Quấy rối

Quấy rối là bất kỳ hành vi không được hoan nghênh nào dựa trên các đặc điểm như tuổi tác, chủng tộc, nguồn gốc quốc gia, tình trạng khuyết tật, giới tính hoặc mang thai. Quấy rối là một hình thức phân biệt đối xử tại nơi làm việc vi phạm Quyền VII của Đạo luật Quyền Công dân năm 1964, Đạo luật chống phân biệt đối xử về tuổi tác trong Tuyển Dụng năm 1967 và Đạo luật về hành vi của người Mỹ đối với người khuyết tật năm 1990.

Quấy rối tình dục đề cập cụ thể đến hành vi quấy rối dựa trên giới tính của một người và hành vi này có thể (nhưng không nhất thiết phải) bao gồm các hành vi dẫn đến quan hệ tình dục không mong muốn, yêu cầu hỗ trợ tình dục hoặc các hành vi thể chất và lời nói có tính chất tình dục. Mặc dù thành viên của bất kỳ giới tính nào

cũng có thể là nạn nhân của quấy rối tình dục, nhưng phụ nữ là mục tiêu chính của loại quấy rối này.

Phân biệt đối xử về tuổi tác

Phân biệt đối xử về tuổi tác bao gồm việc đối xử với nhân viên hoặc ứng viên ít được ưu ái hơn do tuổi tác của họ. **Đạo luật chống phân biệt đối xử về tuổi tác trong tuyển dụng (ADEA)** cấm phân biệt đối xử đối với những cá nhân từ 40 tuổi trở lên. Đạo luật này nghiêm cấm hành vi quấy rối vì tuổi tác, có thể bao gồm các nhận xét xúc phạm hoặc xúc phạm tạo ra một môi trường làm việc thù địch.

Phân biệt đối xử với người khuyết tật

Người khuyết tật là người bị khiếm khuyết về thể chất hoặc tinh thần làm hạn chế một hoặc nhiều hành động sống của người đó. **phân biệt đối xử với người khuyết tật** xảy ra khi một nhân viên hoặc ứng viên thuộc phạm vi điều chỉnh của **Đạo luật về hành vi của người Mỹ đối với người khuyết tật (ADA)** được đối xử không thuận lợi do khuyết tật về thể chất hoặc tinh thần của họ. ADA là luật dân quyền nghiêm cấm phân biệt đối xử trong việc làm, dịch vụ công, nhà ở công cộng và viễn thông đối với người khuyết tật. Để được điều chỉnh theo ADA, các cá nhân phải có khả năng thực hiện những chức năng thiết yếu của công việc của họ dù có hoặc không có các điều kiện sinh hoạt hợp lý. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những điều kiện sinh hoạt hợp lý thường không tốn chi phí hoặc có chi phí thấp (dưới 100 đô la) đối với người sử dụng lao động.

Phân biệt đối xử về nguồn gốc quốc gia

Phân biệt đối xử về nguồn gốc quốc gia liên quan đến việc đối xử không thuận lợi với một người nào đó vì nguồn gốc xuất xứ, giọng nói, dân tộc hoặc ngoại hình của họ. Các quy định của EEOC làm cho việc thực hiện một phương thức tiến hành công việc hoặc chính sách áp dụng cho tất cả mọi người là bất hợp pháp nếu việc đó có tác động tiêu cực đến những người có nguồn gốc quốc gia nhất định. Ví dụ: người sử dụng lao động không thể đưa ra chính sách ngôn ngữ “chỉ sử dụng tiếng Anh” trừ khi nói tiếng Anh mọi lúc là điều cần thiết để đảm bảo hoạt động an toàn và hiệu quả của doanh nghiệp. Người sử dụng lao động cũng không thể bắt buộc nhân viên phải thông thạo tiếng Anh trừ khi thông thạo tiếng Anh là điều cần thiết để hoàn thành công việc đạt yêu cầu. EEOC cũng cấm các doanh nghiệp chỉ được thuê công dân Hoa Kỳ hoặc cư dân hợp pháp trừ khi doanh nghiệp được pháp luật yêu cầu làm như vậy.

Phân biệt đối xử khi mang thai

Phân biệt đối xử khi mang thai liên quan đến việc đối xử không công bằng với nhân viên hoặc ứng viên vì tình trạng mang thai, sinh con hoặc các điều kiện y tế liên quan đến việc mang thai hoặc sinh con. **Đạo luật phân biệt đối xử khi mang thai (PDA)** nghiêm cấm bất kỳ sự phân biệt đối xử nào liên quan đến việc mang thai trong bất kỳ lĩnh vực nào sau đây: tuyển dụng, sa thải, bồi thường, đào tạo, giao việc, bảo hiểm hoặc bất kỳ điều kiện việc làm nào khác. Ngoài ra, một số điều kiện nhất định do mang thai có thể được bảo vệ theo ADA, có nghĩa là người sử dụng lao động có thể cần tạo điều kiện thích hợp cho bất kỳ nhân viên nào bị khuyết tật liên quan đến việc mang thai.

Theo **Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và lý do y tế (FMLA)**, những người mới làm cha mẹ, bao gồm cả cha mẹ nuôi và cha mẹ cấp dưỡng, có thể đủ điều kiện để được hưởng 12 tuần nghỉ phép không lương (hoặc nghỉ phép có lương chỉ trong trường hợp có liên quan đến thu nhập nhân viên kiếm được cho tổ chức) để chăm sóc con mới. Ngoài ra, các bà mẹ cho con bú có quyền vắt sữa tại nơi làm việc.

Phân biệt chủng tộc/màu da

Phân biệt chủng tộc/màu da liên quan đến việc đối xử không công bằng với nhân viên hoặc ứng viên vì chủng tộc của họ hoặc vì các đặc điểm thể chất thường liên quan đến chủng tộc như màu da, màu tóc, kết cấu tóc hoặc một số đặc điểm trên khuôn mặt.

Cũng như phân biệt đối xử về nguồn gốc quốc gia, một số chính sách tại nơi làm việc áp dụng cho tất cả nhân viên có thể là bất hợp pháp nếu chúng gây bất lợi một cách bất công cho nhân viên của một chủng tộc nhất định. Ví dụ, các chính sách quy định rằng một số kiểu tóc nhất định phải hoặc không được để có thể tác động không công bằng đến nhân viên người Mỹ gốc Phi và các chính sách đó bị cấm trừ khi việc thực thi chúng là cần thiết đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Phân biệt đối xử về tôn giáo

Phân biệt đối xử về tôn giáo xảy ra khi nhân viên hoặc ứng viên bị đối xử không công bằng vì niềm tin tôn giáo của họ. Luật pháp bảo vệ những người thuộc các tôn giáo có tổ chức truyền thống và những người không thuộc các tôn giáo có tổ chức nhưng có niềm tin tôn giáo, đạo lý hoặc luân lý mạnh mẽ của một số loại. Người sử dụng lao động phải có những điều chỉnh hợp lý cho niềm tin tôn giáo của nhân viên, có thể bao gồm việc lập lịch trình linh hoạt hoặc sửa đổi đối với thực hành tại nơi làm việc. Người lao động cũng được phép có chỗ ở khi thực hiện các phong tục ăn mặc và chải chuốt tôn giáo, trừ khi những chỗ ở đó sẽ tạo ra gánh nặng quá mức cho người sử dụng lao động. Nhân viên cũng được bảo vệ khỏi việc phải tham gia (hoặc không tham gia) vào các hoạt động tôn giáo nhất định như các điều khoản về công việc của họ.

Phân biệt đối xử dựa trên giới tính

Phân biệt đối xử dựa trên giới tính xảy ra khi nhân viên hoặc ứng viên bị đối xử bất công vì giới tính của họ. Hình thức phân biệt đối xử này bao gồm đối xử không công bằng do giới tính, tình trạng chuyển giới và xu hướng tình dục. Hành vi quấy rối và các chính sách tác động không công bằng đến một số nhóm nhất định được bảo vệ theo luật phân biệt giới tính đều bị cấm theo luật EEOC.

Các luật liên bang liên quan đến đa dạng chính được tóm tắt trong [Hình 12.2](#).

Quyền VII của Đạo luật Dân quyền năm 1964	Đã thành lập Ủy ban cơ hội việc làm bình đẳng với vai trò chính là ngăn việc phân biệt đối xử với ai đó tại nơi làm việc là bất hợp pháp do chủng tộc, nguồn gốc quốc gia, giới tính, khuyết tật, tôn giáo hoặc tình trạng mang thai của họ.
Đạo luật trả lương bình đẳng năm 1963	Các nghĩa vụ mà nam giới và phụ nữ phải được trả công như nhau khi làm việc như nhau

Đạo luật chống phân biệt đối xử về tuổi tác trong tuyển dụng (ADEA)	Cấm phân biệt đối xử với những người từ 40 tuổi trở lên.
Đạo luật về hành vi của người Mỹ đối với người khuyết tật (ADA)	Nghiêm cấm phân biệt đối xử đối với người khuyết tật trong việc làm, dịch vụ công cộng, nơi ở công cộng và trong lĩnh vực viễn thông
Đạo luật phân biệt đối xử khi mang thai (PDA)	Nghiêm cấm bất kỳ sự phân biệt đối xử nào liên quan đến việc mang thai, bao gồm tuyển dụng, sa thải, bồi thường, đào tạo, giao việc, bảo hiểm hoặc bất kỳ điều kiện việc làm nào khác.
Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và lý do y tế (FMLA)	Cấp cho cha mẹ mới đến 12 tuần nghỉ phép có lương hoặc không lương để chăm sóc đứa trẻ mới, và cấp cho các bà mẹ cho con bú quyền vắt sữa tại nơi làm việc.

Hình 12.2. Chính sách pháp luật quan trọng liên quan đến tính đa dạng

Các dạng phân biệt đối xử khác

Ngoài các kiểu phân biệt đối xử chính mà EEOC nêu ra, các học giả về quản lý và đa dạng đã xác định được các kiểu phân biệt đối xử khác thường tác động đến một số nhóm bản sắc nhất định hơn những nhóm khác. **phân biệt đối xử trong tiếp nhận người lao động (access discrimination)** là một thuật ngữ đặc biệt mô tả khi mọi người bị từ chối cơ hội việc làm vì nhóm bản sắc hoặc đặc điểm cá nhân của họ như giới tính, chủng tộc, tuổi tác hoặc các yếu tố khác. **Phân biệt về đối đãi (treatment discrimination)** mô tả một tình huống trong đó mọi người được tuyển dụng nhưng bị đối xử khác nhau khi được tuyển dụng, chủ yếu là nhận được các cơ hội hoặc phần thưởng khác nhau và không bình đẳng liên quan đến công việc. Các học giả cũng đã xác định một hình thức phân biệt đối xử được gọi là phân biệt đối xử giữa các cá nhân hoặc **phân biệt đối xử ngầm** liên quan đến sự phân biệt đối xử thể hiện theo những cách không thể nhìn thấy hoặc dễ nhận biết, nhưng rất nghiêm trọng vì nó có thể ảnh hưởng đến tương tác giữa các cá nhân giữa nhân viên, nhân viên và khách hàng và nơi làm việc quan trọng khác các mối quan hệ.

Kiểu phân biệt đối xử này đặt ra những thách thức độc đáo vì rất khó xác định. Ví dụ, một nghiên cứu kiểm tra dịch vụ khách hàng và sự phân biệt đối xử cho thấy rằng những khách hàng béo phì có nhiều khả năng bị phân biệt đối xử giữa các cá nhân hơn những khách hàng có trọng lượng trung bình. Nhân viên bán hàng dành ít thời gian tương tác với khách hàng béo phì hơn so với khách hàng có trọng lượng trung bình và những khách hàng có trọng lượng trung bình đã báo cáo những tương tác tích cực hơn với nhân viên bán hàng khi được hỏi về các chỉ số dịch vụ khách hàng tiêu chuẩn như được mỉm cười, tiếp xúc bằng mắt và cảm nhận về sự thân thiện.¹²⁷

Kiểm tra kiến thức

1. Vai trò của EEOC là gì?
2. Các kiểu phân biệt đối xử gặp phải ở nơi làm việc là gì?

12.5. Các thuyết đa dạng chính yếu

Những Thuyết chính nào giúp các nhà quản lý hiểu được những lợi ích và thách thức của việc Quản lý tính đa dạng lực lượng lao động?

Nhiều Thuyết liên quan đến việc Quản lý tính đa dạng lực lượng lao động tập trung vào phản ứng của một cá nhân (chẳng hạn như phân loại và đánh giá các đặc điểm của người khác) đối với những người khác với cá nhân đó. Các quan điểm cạnh tranh cố gắng giải thích tính đa dạng có hại hoặc có lợi như thế nào đối với kết quả của tổ chức.

- **Thuyết đa dạng nhận thức** cho rằng nhiều quan điểm xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa giữa các thành viên trong nhóm hoặc tổ chức dẫn đến việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và đổi mới.
- **Thuyết hấp dẫn tương đồng** và **Thuyết bản sắc xã hội** cho rằng sở thích của các cá nhân trong việc tương tác với những người khác như chính họ có thể dẫn đến tính đa dạng có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả của nhóm và tổ chức.
- **Kiểu biện minh-kiềm chế** giải thích các cá nhân hành động theo định kiến của họ trong những điều kiện nào.

Thuyết đa dạng nhận thức

Một số nghiên cứu cho thấy rằng tính đa dạng không có mối quan hệ nào với hiệu suất của nhóm, và một số cho thấy rằng có một mối quan hệ. Trong nghiên cứu thứ hai, một số cho thấy mối quan hệ tiêu cực (đa dạng hơn có nghĩa là hiệu suất nhóm kém hơn, ít đa dạng hơn có nghĩa là hiệu suất nhóm tốt hơn) và một số cho thấy mối quan hệ tích cực.

Những phát hiện khác nhau này có thể là do sự khác biệt về mức độ đa dạng có thể ảnh hưởng đến các thành viên trong nhóm. **Đa dạng nhận thức** đề cập đến sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm về các đặc điểm như chuyên môn, kinh nghiệm và quan điểm. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng các đặc điểm đa dạng về thể chất như chủng tộc, tuổi tác hoặc giới tính (còn được gọi là đa dạng nhân khẩu học sinh học) ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bởi vì các thành viên trong nhóm đóng góp các thuộc tính nhận thức độc đáo dựa trên kinh nghiệm xuất phát từ nền tảng nhân khẩu học của họ.

Có nghiên cứu hỗ trợ mối quan hệ giữa hiệu suất nhóm và tính đa dạng liên quan đến nhiệm vụ được phản ánh trong các đặc điểm không dễ phát hiện như khả năng, chuyên môn nghề nghiệp hoặc trình độ học vấn. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa đa dạng nhân khẩu học sinh học và hiệu suất của nhóm đã tạo ra các kết quả khác

nhau. Ví dụ, Watson và các đồng nghiệp đã nghiên cứu sự so sánh hoạt động của nhóm giữa các nhóm đồng nhất về văn hóa và không đồng nhất về văn hóa. Các nhóm được giao các lập luận kinh tế để phân tích và hiệu suất nhóm của họ được đo lường theo thời gian dựa trên bốn yếu tố: phạm vi quan điểm được tạo ra, số lượng vấn đề được xác định trong trường hợp, số lượng giải pháp thay thế được tạo ra và chất lượng của giải pháp. Hiệu suất tổng thể cũng được tính bằng giá trị trung bình của tất cả các yếu tố. Các yếu tố được đo lường ở 4 khoảng thời gian: Khoảng 1 (lúc 5 tuần), Khoảng 2 (lúc 9 tuần), Khoảng 3 (lúc 13 tuần) và Khoảng 4 (lúc 17 tuần).

Đối với Khoảng thời gian 1 và 2, hiệu suất tổng thể của các nhóm đồng nhất cao hơn các nhóm không đồng nhất. Tuy nhiên, trong Khoảng thời gian 3 và 4, không có sự khác biệt đáng kể về hiệu suất tổng thể giữa các nhóm, nhưng nhóm không đồng nhất làm tốt hơn nhóm đồng nhất trong việc tạo ra phạm vi quan điểm lớn hơn và tạo ra nhiều lựa chọn thay thế hơn.

Nghiên cứu này cho thấy mặc dù ban đầu các nhóm đồng nhất có thể hoạt động tốt hơn các nhóm đa dạng về văn hóa, nhưng theo thời gian, các nhóm đa dạng được hưởng lợi từ nhiều ý tưởng hơn để lựa chọn khi giải quyết một vấn đề. Dựa trên Thuyết đa dạng nhận thức, những lợi ích này xuất phát từ nhiều khía cạnh được tạo ra bởi tính đa dạng văn hóa của các thành viên trong nhóm. Mặt khác, cần có thời gian để các thành viên của các nhóm đa dạng làm việc cùng nhau một cách hiệu quả do họ chưa quen với nhau, điều này giải thích vì sao các nhóm đồng nhất lại hoạt động tốt hơn các nhóm không đồng nhất trong giai đoạn đầu của hoạt động nhóm. (Điều này liên quan đến Thuyết hấp dẫn tương đồng, sẽ được thảo luận trong phần tiếp theo.) Các nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng các nhóm đa dạng về sắc tộc hợp tác tốt hơn các nhóm đồng nhất trong các nhiệm vụ đòi hỏi phải ra quyết định và sáng tạo và đổi mới hơn. Trong khi các nhóm đồng nhất có thể hiệu quả hơn, các nhóm không đồng nhất hy sinh hiệu quả cho hiệu quả trong các lĩnh vực khác.

Thuyết hấp dẫn tương đồng

Thuyết đa dạng nhận thức giải thích tính đa dạng có lợi như thế nào đối với các kết quả của tổ chức. Còn thuyết hấp dẫn tương đồng giải thích tính đa dạng có thể có những kết quả tiêu cực như thế nào đối với một tổ chức.

Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng các thành viên thuộc nhiều đơn vị công việc khác nhau có thể trở nên ít gắn bó hơn, vắng mặt trong công việc thường xuyên hơn và dễ bỏ việc hơn. Cũng có bằng chứng cho thấy rằng tính đa dạng có thể tạo ra xung đột và làm tăng sự thay đổi của nhân viên. Thuyết hấp dẫn tương đồng là một trong những thuyết nền tảng cố gắng giải thích vì sao điều này xảy ra; nó cho thấy rằng các cá nhân bị thu hút bởi những người khác mà họ có cùng quan điểm với họ.

Thái độ và niềm tin là tiền đề chung cho sự hấp dẫn giữa các cá nhân. Tuy nhiên, những đặc điểm khác như chủng tộc, tuổi tác, giới tính và tình trạng kinh tế xã hội có thể là tín hiệu để tiết lộ những đặc điểm sâu sắc về bản thân. Ví dụ, nhiều nghiên cứu điều tra hành vi của người tìm việc đã chỉ ra rằng các cá nhân bị thu hút nhiều hơn bởi các công ty có tài liệu tuyển dụng bao gồm các tuyên bố và hình ảnh phản ánh bản sắc riêng của họ. Một nghiên cứu cho thấy rằng các công ty coi trọng tính đa dạng dựa trên tài liệu tuyển dụng của họ thì hấp dẫn hơn đối với phụ nữ và thiểu số chủng tộc so với người Da trắng. Một nghiên cứu khác cho thấy rằng khi các tổ chức sử dụng các tài liệu tuyển dụng nhắm mục tiêu vào các nhóm thiểu số về giới

tính, sự thu hút của những người tham gia nghiên cứu sẽ yếu đi giữa những người dị tính. Ngay cả những ứng viên tiềm năng sinh ra ở nước ngoài cũng bị thu hút nhiều hơn bởi các tổ chức mô tả nhân viên quốc tế trong quảng cáo việc làm của họ.

Thuyết nhận thức xã hội

Thuyết nhận thức xã hội là một thuyết khác tìm cách giải thích tính đa dạng có thể dẫn đến kết quả tiêu cực trong một nhóm hoặc tổ chức như thế nào. Thuyết nhận thức xã hội cho rằng mọi người sử dụng phân loại để đơn giản hóa và đối phó với một lượng lớn thông tin. Các danh mục này cho phép chúng ta phân chia dữ liệu một cách nhanh chóng và dễ dàng và mọi người thường được phân loại theo các đặc điểm dễ thấy của họ, chẳng hạn như chủng tộc, giới tính và tuổi tác. Do đó, khi ai đó nhìn thấy một người thuộc một chủng tộc cụ thể, quá trình xử lý tự động xảy ra và niềm tin về chủng tộc cụ thể này được kích hoạt. Ngay cả khi người đó không được nhìn thấy, họ có thể phải tuân theo phân loại tự động này. Ví dụ: khi phân loại hồ sơ, người quản lý tuyển dụng có thể tham gia vào việc phân loại giới tính vì tên của người đó cung cấp thông tin về giới tính hoặc phân loại chủng tộc của người đó vì tên của người đó cung cấp thông tin về chủng tộc của họ. **Định kiến** có liên quan đến sự phân loại này và đề cập đến sự tổng quát hóa quá mức của các đặc điểm về các nhóm lớn. Định kiến là cơ sở cho định kiến và phân biệt đối xử. Trong bối cảnh liên quan đến công việc, sử dụng phân loại và rập khuôn trong việc ra quyết định tuyển dụng thường là bất hợp pháp. Cho dù bất hợp pháp hay không, cách tiếp cận này không phù hợp với cách tiếp cận đa dạng định giá.

Thuyết bản sắc xã hội

Thuyết bản sắc xã hội là một cách giải thích khác về lý do vì sao tính đa dạng có thể bị coi là một kết quả tiêu cực. Thuyết bản sắc xã hội gợi ý rằng khi chúng ta lần đầu tiên tiếp xúc với người khác, chúng ta phân loại họ thuộc nhóm trong nhóm (tức là cùng nhóm với chúng ta) hoặc nhóm ngoài (không thuộc nhóm của chúng ta). Chúng ta có xu hướng coi các thành viên trong nhóm là không đồng nhất nhưng các thành viên ngoài nhóm là đồng nhất. Có nghĩa là, chúng ta nhận thấy các thành viên ngoài nhóm có thái độ, hành vi và đặc điểm giống nhau (tức là phù hợp với khuôn mẫu).

Các nhà nghiên cứu cho rằng viễn cảnh này có thể xảy ra do phạm vi tương tác mà chúng ta có với những người trong nhóm của mình thay vì nhóm ngoài. Thường có chủ nghĩa thiên vị trong nhóm mạnh mẽ và, đôi khi, phủ nhận các thành viên ngoài nhóm. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, các thành viên nhóm thiểu số không ủng hộ các thành viên trong nhóm của họ. Điều này có thể xảy ra do thường xuyên tiếp xúc với niềm tin rộng rãi về các thuộc tính tích cực của người Da trắng hoặc đàn ông và niềm tin tiêu cực phổ biến về một số dân tộc thiểu số và phụ nữ. Khi chủ nghĩa thiên vị trong nhóm xảy ra, các thành viên của nhóm đa số sẽ được thuê, thăng chức và thưởng thường với cái giá phải trả dành cho các thành viên nhóm thiểu số, thường là vi phạm nhiều luật khác nhau.

Thuyết giản đồ

Thuyết giản đồ giải thích cách các cá nhân mã hóa thông tin về người khác dựa trên các đặc điểm nhân khẩu học của họ. Các đơn vị thông tin và kiến thức mà các cá nhân trải nghiệm được lưu trữ dưới dạng các khuôn mẫu và mối quan hệ qua lại với nhau, do đó tạo ra các lược đồ có thể được sử dụng để đánh giá bản thân của

một người hoặc người khác. Là kết quả của kiến thức hoặc niềm tin được nhận thức trước đó thể hiện trong các lược đồ như vậy, các cá nhân phân loại người, sự kiện và đối tượng. Sau đó, họ sử dụng các danh mục này để đánh giá những người mới gặp và đưa ra quyết định liên quan đến tương tác của họ với họ.

Dựa trên Thuyết giản đồ, nhân viên phát triển các lược đồ về đồng nghiệp dựa trên chủng tộc, giới tính và các đặc điểm đa dạng khác. Họ cũng hình thành các lược đồ về các chính sách tổ chức, lãnh đạo và môi trường làm việc. Các lược đồ được hình thành có thể tích cực hoặc tiêu cực và sẽ ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên đối với nhau.

Kiểu biện minh - kiểm chế

Kiểu biện minh - kiểm chế giải thích các trường hợp mà những người có định kiến có thể hành động theo định kiến của họ. Quá trình mà mọi người trải qua định kiến của họ được mô tả là một quá trình "hai bước", trong đó mọi người có thành kiến với một nhóm hoặc cá nhân nhất định nhưng trải qua những cảm xúc xung đột về định kiến đó và được thúc đẩy để ngăn chặn định kiến của họ thay vì hành động theo định kiến đó. Thuyết về định kiến cho rằng tất cả mọi người đều có những định kiến nào đó, rằng họ học được những định kiến của mình ngay từ khi còn nhỏ và họ sẽ gặp khó khăn khi lớn lên. Các định kiến thường được củng cố bởi những người khác thân thiết, và các cá nhân sử dụng các phương pháp khác nhau để biện minh cho những định kiến đó.

Hầu hết mọi người sẽ cố gắng ngăn chặn mọi biểu hiện ra bên ngoài của định kiến của họ. Sự đàn áp này có thể đến từ các yếu tố bên trong như sự đồng cảm, lòng trắc ẩn hoặc niềm tin cá nhân về cách đối xử đúng mực với người khác. Sự đàn áp cũng có thể đến từ áp lực xã hội; Việc thể hiện định kiến công khai không còn được xã hội chấp nhận và trong một số trường hợp là bất hợp pháp.

Tuy nhiên, đôi khi, những cá nhân có thành kiến sẽ tìm lý do để biện minh cho việc hành động dựa trên niềm tin định kiến của họ. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng mọi người có nhiều khả năng hành động theo cách định kiến khi họ mệt mỏi về thể chất hoặc cảm xúc, khi họ có thể làm như vậy và ẩn danh, hoặc khi các chuẩn mực xã hội đủ yếu để hành vi định kiến của họ sẽ không bị đón nhận một cách tiêu cực.

Kiểm tra kiến thức

1. Những thuyết có thể giúp các nhà quản lý hiểu được tính đa dạng là gì?

12.6. Lợi ích và thách thức của tính đa dạng ở nơi làm việc

Làm thế nào các nhà quản lý có thể gạt hái lợi ích từ tính đa dạng và giảm thiểu những thách thức của nó?

Nhiều công trình học thuyết đã tán thành lợi ích của tính đa dạng tại nơi làm việc, nhưng các nghiên cứu thực nghiệm thường có kết quả trái ngược nhau, điều này đã cho các nhà nghiên cứu thấy rằng một số điều kiện nhất định có thể ảnh hưởng đến mức độ thành công của các sáng kiến nhằm tăng cường và nâng cao tính đa dạng tại nơi làm việc. Các nhà quản lý có thể làm việc để đảm bảo rằng những nỗ lực và

sáng kiến mà họ đưa ra để tăng tính đa dạng tại nơi làm việc xuất phát từ quan điểm đảm bảo và nỗ lực vì sự bình đẳng và công bằng, chứ không chỉ từ quan điểm chỉ mang lại lợi ích cho lợi nhuận của công ty. Bằng cách tiếp cận các vấn đề đa dạng và đa dạng một cách chu đáo, có mục đích, các nhà quản lý có thể giảm thiểu những thách thức do đa dạng lực lượng lao động đặt ra và nâng cao lợi ích mà đa dạng lực lượng lao động có thể mang lại.

Ba quan điểm về tính đa dạng ở nơi làm việc

Công trình của Ely và Thomas về đa dạng văn hóa được thiết kế để hỗ trợ về mặt học thuyết và thực nghiệm cho một số mối quan hệ được giả định giữa tính đa dạng và kết quả tại nơi làm việc. Nghiên cứu của họ đã đưa ra một mô hình xác định ba quan điểm liên quan đến tính đa dạng tại nơi làm việc: hội nhập và học hỏi, tiếp cận và tính hợp pháp, phân biệt đối xử và công bằng.

Quan điểm hội nhập và học tập

Quan điểm hội nhập và học tập cho rằng những kinh nghiệm sống, kỹ năng và quan điểm sống khác nhau mà các thành viên của các nhóm bản sắc văn hóa đa dạng sở hữu có thể là một nguồn lực quý giá trong bối cảnh của các nhóm làm việc. Dưới góc độ này, các thành viên của một nhóm làm việc đa dạng về văn hóa có thể sử dụng sự khác biệt tập thể của họ để suy nghĩ chín chắn về các vấn đề công việc, chiến lược, sản phẩm và thực tiễn theo cách cho phép nhóm thành công trong hoạt động kinh doanh của mình. Giả định dưới góc độ này là các thành viên của các nhóm bản sắc văn hóa khác nhau có thể học hỏi lẫn nhau và làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu chung một cách tốt nhất. Quan điểm này coi trọng bản sắc văn hóa và liên kết chặt chẽ tính đa dạng của nhóm với sự thành công của công ty.

Sự sụp đổ của quan điểm hội nhập và học tập có thể là các thành viên Da trắng của nhóm làm việc có thể cảm thấy bị thiệt thòi khi họ không được yêu cầu tham gia vào các dự án hoặc thảo luận liên quan đến đa dạng. Tương tự, các thành viên của lực lượng lao động đa màu có thể gặp phải tình trạng kiệt sức nếu họ luôn phải làm việc trong các dự án và cuộc thảo luận đặc biệt giải quyết các vấn đề đa dạng.

Quan điểm tiếp cận và tính hợp pháp

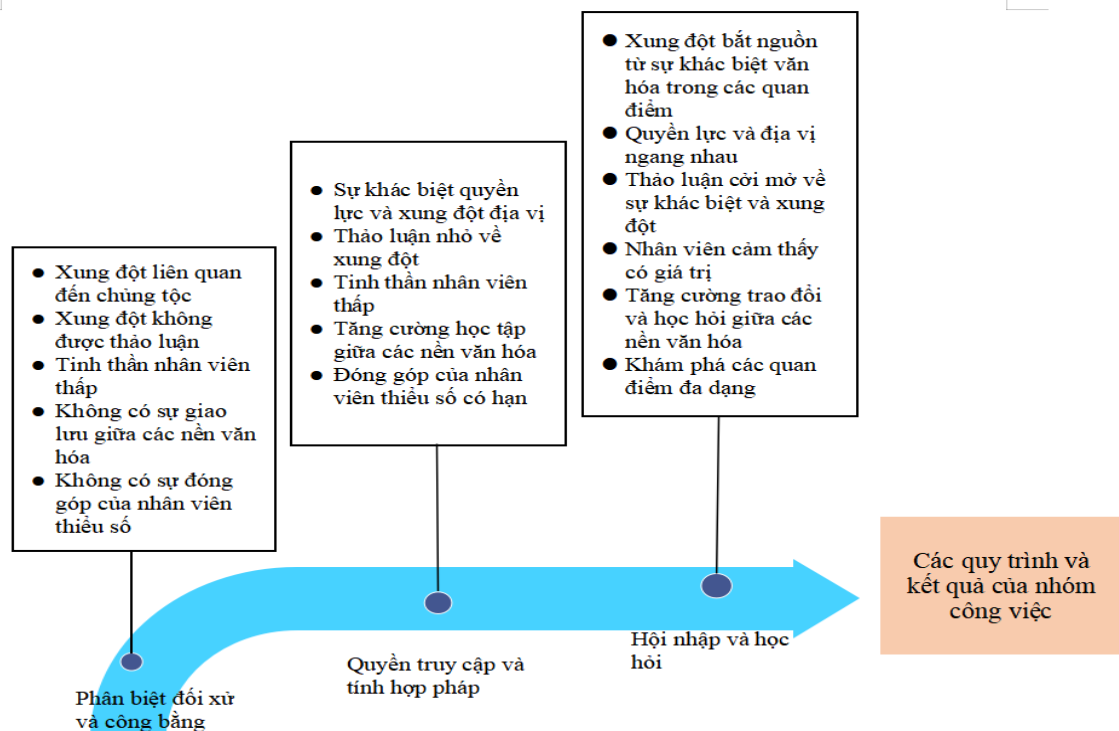
Quan điểm tiếp cận và tính hợp pháp tập trung vào lợi ích mà đa dạng lực lượng lao động có thể mang lại cho một doanh nghiệp mong muốn hoạt động trong một loạt thị trường hoặc với các khách hàng đa dạng về văn hóa. Các nhóm làm việc hoạt động theo quan điểm này đang làm như vậy để tiếp cận các thị trường đa dạng và bởi vì tính đa dạng của họ mang lại cho họ một số mức độ hợp pháp khi cố gắng tiếp cận các thị trường đa dạng. Loại Tính đa dạng ở nơi làm việc này là một loại đa dạng chức năng không cố gắng tích hợp hoặc coi trọng tính đa dạng ở cốt lõi của doanh nghiệp. Mối nguy hiểm của quan điểm đa dạng này là nó có thể hạn chế vai trò của một số nhóm thiểu số nhất định bằng cách định giá thành viên của những nhóm này chỉ vì họ có thể tăng khả năng tiếp cận với các thị trường và khách hàng đa dạng chứ không phải vì họ có thể đóng góp có giá trị tiềm năng khác.

Quan điểm phân biệt đối xử và công bằng

Quan điểm phân biệt đối xử và công bằng bắt nguồn từ niềm tin rằng đa dạng lực lượng lao động về văn hóa là nghĩa vụ đạo lý cần phải được duy trì để tạo ra một xã hội công bằng và chính nghĩa. Quan điểm này được đặc trưng bởi cam kết về các cơ

hội bình đẳng trong tuyển dụng và thăng chức, và không liên kết trực tiếp năng suất hoặc thành công của nhóm làm việc với tính đa dạng. Nhiều khi các công ty hoạt động theo quan điểm này sẽ có giả định được nói hoặc không thành lời rằng sự đồng hóa vào nền văn hóa thống trị (người Da trắng) nên diễn ra bởi các thành viên của các nhóm bản sắc văn hóa khác. Một hạn chế của quan điểm này là vì nó đo lường tiến độ bằng cách tuyển dụng và giữ chân những người đa dạng, nhân viên của các nhóm ít đại diện truyền thống có thể cảm thấy mất giá trị. Thông thường, sự đồng hóa được thúc đẩy đối với các nhân viên đa dạng dưới chiêu bài giảm xung đột hoặc trong nỗ lực chứng minh rằng sự khác biệt giữa các nhóm bản sắc văn hóa là không quan trọng.

Hình 12.8 cho thấy mức độ hiệu quả và lợi ích đối với từng quan điểm.



Hình 12.8 Quan điểm đa dạng văn hóa tại nơi làm việc

Nguồn: Phỏng theo Ely, Robin J. và David A. Thomas. “Đa dạng văn hóa tại nơi làm việc: Ảnh hưởng của quan điểm đa dạng đối với các quá trình và kết quả của nhóm làm việc.”

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào các nhà quản lý có thể gạt hái được những lợi ích của tính đa dạng?
2. Làm thế nào để các nhà quản lý có thể giảm thiểu những thách thức của tính đa dạng?
3. Quan điểm tiếp nhận người lao động và tính hợp pháp là gì? Phân biệt nó với quan điểm phân biệt đối xử và công bằng.

12.7. Những khuyến nghị cho công tác quản lý tính đa dạng

Các tổ chức có thể làm gì để đảm bảo ứng viên, nhân viên, và khách hàng từ tất cả xuất xứ đều được xem trọng?

Các tổ chức cam kết bình đẳng và hòa nhập phải thực hiện các bước để chống lại những ví dụ về phân biệt đối xử và quấy rối đã được đề cập trong chương này. Và họ phải thực hiện các bước để biến tính đa dạng trở thành mục tiêu trong giai đoạn trước khi tuyển dụng cũng như sau khi làm việc. Bất kỳ ai có trách nhiệm quản lý hoặc giám sát nên chú ý cẩn thận đến các hoạt động tuyển dụng và khen thưởng hiệu suất, đồng thời đảm bảo dựa vào thông tin liên quan để đưa ra quyết định và bỏ qua các định kiến dựa trên chủng tộc. Sau đây là những ví dụ về những gì mà các nhà lãnh đạo và tổ chức có thể làm để đảm bảo nhân viên cảm thấy được trân trọng.

Quy trình lựa chọn phỏng vấn

Để đảm bảo sự công bằng cho tất cả các ứng viên, các tổ chức nên sử dụng **các cuộc phỏng vấn có cấu trúc cao** trong quá trình tuyển chọn để tránh sự thiên vị dựa trên chủng tộc hoặc giới tính. Phỏng vấn có cấu trúc cao bao gồm 15 đặc điểm sau: “(1) phân tích công việc, (2) câu hỏi giống nhau, (3) nhắc nhở hạn chế, (4) câu hỏi tốt hơn, (5) phỏng vấn dài hơn, (6) kiểm soát thông tin phụ trợ, (7) câu hỏi hạn chế từ các ứng viên, (8) nhiều thang đánh giá, (9) thang đánh giá cố định, (10) ghi chú chi tiết, (11) nhiều người phỏng vấn, (12) người phỏng vấn nhất quán, (13) không thảo luận giữa các cuộc phỏng vấn, (14) đào tạo, và (15) dự đoán thống kê.” Thành kiến giống nhau có thể xảy ra khi người phỏng vấn thích những người được phỏng vấn có cùng đặc điểm với họ. Các tổ chức có thể giảm thiểu thách thức này nếu tất cả 15 đặc điểm của một cuộc phỏng vấn có cấu trúc được sử dụng nhất quán với từng ứng viên xin việc.

Các mối quan hệ cổ vấn đa dạng

Nhờ sự phát triển nhanh chóng của du lịch quốc tế và toàn cầu hóa, các nhà quản lý thường được yêu cầu quản lý một lực lượng lao động ngày càng đa dạng. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng các công ty đa dạng về chủng tộc và sắc tộc có hiệu quả hoạt động tài chính tốt hơn so với các công ty đồng nhất, bởi như đã đề cập, nhân viên từ các nguồn gốc khác nhau và có kinh nghiệm khác nhau có thể mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, điều cần thiết là các nhà quản lý và những người có quyền lực phải được trang bị đầy đủ để quản lý các đa dạng lực lượng lao động theo những cách có lợi cho tất cả mọi người. **Các mối quan hệ cổ vấn đa dạng** là các mối quan hệ trong đó người cổ vấn và người được cổ vấn khác nhau về địa vị của họ trong công ty và trong xã hội lớn hơn. Sự khác biệt có thể là về chủng tộc, giới tính, giai cấp, khuyết tật, xu hướng tính dục hoặc tình trạng khác. Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng các mối quan hệ này đều có lợi cho cả hai bên và cả người cổ vấn và người được cổ vấn đều có kết quả tích cực về kiến thức, sự đồng cảm và kỹ năng liên quan đến tương tác với những người thuộc các nhóm quyền lực khác nhau.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Các chương trình đào tạo tính đa dạng

Khi lực lượng lao động ngày càng trở nên đa dạng hơn, các nhà quản lý sẽ phải đối

mặt với một thách thức lớn trong việc hiểu cách quản lý tính đa dạng. Một trong nhiều quyết định được đưa ra là liệu một tổ chức có nên cung cấp đào tạo về tính đa dạng hay không và nếu có thì những chủ đề và vấn đề nào cần được giải quyết dựa trên các mục tiêu của tổ chức.

Đã có một cuộc tranh luận về hiệu quả của đào tạo tính đa dạng doanh nghiệp kể từ khi Đạo luật Quyền dân sự năm 1964 giúp thúc đẩy đào tạo tính đa dạng doanh nghiệp với mục tiêu tổ chức đơn giản là tuân thủ luật pháp. Nghiên cứu trước đây cho thấy rằng nó có thể hiệu quả, không hiệu quả hoặc thậm chí gây bất lợi cho nhân viên, nhưng khi đào tạo về tính đa dạng đã phát triển qua nhiều năm, nó đã trở thành một yếu tố quan trọng giúp người sử dụng lao động quản lý tính đa dạng.

Trong những năm 1980 đến cuối những năm 1990, đào tạo về đa dạng đã phát triển từ việc chỉ tập trung vào tuân thủ sang giải quyết nhu cầu của phụ nữ và dân tộc thiểu số khi họ gia nhập lực lượng lao động với tốc độ nhanh hơn. Thật không may, kiểu đào tạo này bị người Da trắng và đàn ông coi là vấn đề của họ; đôi khi những khóa đào tạo như vậy thậm chí còn được định dạng như những buổi "thú tội" để nhân viên Da trắng bày tỏ sự đồng lõa của họ trong chế độ phân biệt chủng tộc. Không nằm ngoài dự đoán, kiểu đào tạo này thường gây phản tác dụng và khiến các nhân viên tách rời nhau hơn nữa, hoàn toàn ngược lại với ý định của nó.

Gần đây, đào tạo về tính đa dạng đã phát triển để tập trung vào (1) xây dựng năng lực văn hóa liên quan đến các nhân viên đồng nghiệp, (2) đánh giá sự khác biệt và (3) học cách đa dạng giúp đưa ra quyết định kinh doanh tốt hơn. Quan điểm hướng tới đào tạo tính đa dạng này hiệu quả hơn là chỉ tập trung vào các nguyên nhân của sự thiếu đa dạng và nguồn gốc lịch sử của sự phân biệt đối xử. Hiểu cách tuân thủ luật pháp vẫn quan trọng, nhưng việc đào tạo sẽ có tác dụng lớn hơn khi các yếu tố khác cũng được bao gồm.

Một nghiên cứu gần đây đã điều tra các phương pháp đào tạo tính đa dạng khác nhau, bao gồm cả việc để những người tham gia tham gia vào các hoạt động về quan điểm và thiết lập mục tiêu. Đối với các hoạt động đưa ra quan điểm, những người tham gia được yêu cầu viết một vài câu về những thách thức mà họ tin rằng các thành viên nhóm thiểu số có thể trải qua. Các hoạt động thiết lập mục tiêu liên quan đến việc viết ra các mục tiêu cụ thể và có thể đo lường được liên quan đến tính đa dạng tại nơi làm việc, chẳng hạn như xây dựng các chính sách trong tương lai hoặc tham gia vào các hành vi trong tương lai. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng khi những hoạt động này được sử dụng như một phương pháp đào tạo tính đa dạng, thái độ ủng hộ tính đa dạng và ý định hành vi vẫn tồn tại nhiều tháng sau đó.

Các vấn đề liên quan đến xu hướng tình dục của nhân viên cũng đã được đưa vào đào tạo về tính đa dạng của công ty trong những năm gần đây. Vì tín ngưỡng tôn giáo của nhân viên được bảo vệ bởi Quyền VII của Đạo luật Quyền Công dân, người sử dụng lao động nên nhạy cảm trong việc cân bằng giữa quyền của nhân viên đồng tính nữ, đồng tính nam, song tính và chuyển giới và quyền tôn giáo của nhân viên. Cố gắng bảo vệ quyền của một nhóm và không bị coi là thiếu tôn trọng nhóm khác là một tình huống khó khăn cho các nhà quản lý. Để giảm thiểu bất kỳ phản ứng dữ dội nào từ một số nhân viên, người sử dụng lao động nên tìm kiếm phản hồi từ tất cả các nhóm để tìm hiểu những cách tốt nhất để thích ứng với họ và nên đánh giá môi

trường tổ chức. Ngoài ra, các nhà quản lý nên giải thích tính đa dạng dựa trên xu hướng tính dục phù hợp như thế nào với các mục tiêu chiến lược của công ty và giải thích vị trí pháp lý của công ty với lý luận hỗ trợ. Cuối cùng, dựa trên môi trường tổ chức của họ và cách tổ chức tự định hình lại theo thời gian, một số công ty có thể muốn đào tạo tính đa dạng về xu hướng tính dục, bản dạng giới và biểu hiện giới trong việc đào tạo tách biệt với các vấn đề đa dạng khác.

Nguồn:

- Young, Cheri A., Badiah Haffeejee và David L. Corsun. "Phát triển trí khôn văn hóa và sự đồng cảm thông qua các mối quan hệ cố vấn đa dạng." *Tạp chí Giáo dục Quản lý* (2017): 1052562917710687;
- Bezrukova, K., Jehn, KA, & Spell, CS (2012). Rà soát đào tạo tính đa dạng : Chúng ta đã ở đâu và nên đi đâu. *Học viện Quản lý Học tập & Giáo dục*, 11 (2): 207-227;
- Anand, R., & Winters, M. (2008). Nhìn lại quá trình đào tạo tính đa dạng doanh nghiệp từ năm 1964 đến nay. *Học viện Quản lý Học tập & Giáo dục*, 7 (3): 356-372;
- Lindsey, A., King, E., Membere, A., & Cheung, HK (ngày 28 tháng 7 năm 2017). Hai loại đào tạo tính đa dạng thực sự hiệu quả. *Tạp chí Kinh doanh Harvard*.

Câu hỏi thảo luận

1. Vì sao bạn tin rằng đào tạo tính đa dạng lại bị một số nhân viên phản đối?
2. Bạn có tin rằng sẽ luôn có nhu cầu về đào tạo tính đa dạng tại nơi làm việc không?
3. Làm thế nào bạn xác định được loại hình đào tạo tính đa dạng nào là cần thiết ở công ty của bạn?

Khả năng lãnh đạo rõ ràng

Một mấu chốt khác để đảm bảo rằng nhân viên được đối xử công bằng là sử dụng các chiến lược lãnh đạo phù hợp. Lãnh đạo phải chân thành coi trọng nhiều ý kiến khác nhau, và văn hóa tổ chức phải khuyến khích sự cởi mở và khiến người lao động cảm thấy được trân trọng. Các tổ chức cũng phải có một sứ mệnh rõ ràng và được hiểu biết rộng rãi và một cấu trúc tương đối bình đẳng, phi luật lệ. Có một môi trường làm việc như vậy sẽ đảm bảo rằng thái độ và giá trị của nhân viên phù hợp với các giá trị của tổ chức. Theo cách này, văn hóa đóng vai trò như một cơ chế kiểm soát để định hình các hành vi.

Chiến lược cho nhân viên

Các cá nhân có thể tăng kết quả việc làm tích cực bằng cách đạt được trình độ học vấn cao, bởi vì đối với tất cả các nhóm, giáo dục là một yếu tố dự báo việc làm và tăng thu nhập. Các cá nhân cũng có thể tìm kiếm việc làm trong các công ty lớn hơn, những công ty có nhiều khả năng có các chương trình tuyển dụng chính thức và các điều khoản đa dạng cụ thể tại chỗ. Các cá nhân thuộc bất kỳ chủng tộc hoặc nền tảng dân tộc nào cũng có thể thực hiện các bước để xóa bỏ phân biệt đối xử bằng cách nhận thức được định kiến hoặc thành kiến cá nhân của họ và thực hiện các bước để thách thức và giải quyết chúng.

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào để các nhà quản lý có thể đảm bảo sự công bằng trong quá trình phỏng vấn và tuyển chọn đối với tính đa dạng?
2. Vai trò của lãnh đạo đối với tính đa dạng là gì?



Các thuật ngữ chính

Phân biệt đối xử trong tiếp nhận người lao động

Một thuật ngữ chung để mô tả khi mọi người bị từ chối cơ hội việc làm vì nhóm bản sắc hoặc đặc điểm cá nhân của họ như giới tính, chủng tộc hoặc tuổi tác.

Quan điểm tiếp nhận người lao động và tính hợp pháp

Tập trung vào những lợi ích mà đa dạng lực lượng lao động có thể mang lại cho một doanh nghiệp mong muốn hoạt động trong một nhóm thị trường đa dạng hoặc với các khách hàng đa dạng về văn hóa.

Phân biệt đối xử về tuổi tác

Đối xử với nhân viên hoặc người xin việc kém thiện chí hơn do tuổi tác của họ.

Đạo luật chống phân biệt đối xử về tuổi tác trong tuyển dụng (ADEA)

Cấm phân biệt đối xử với những cá nhân từ 40 tuổi trở lên, bao gồm cả những nhận xét công kích hoặc xúc phạm nhằm tạo ra môi trường làm việc thù địch.

Đạo luật về hành vi của người Mỹ đối với người khuyết tật (ADA)

Nghiêm cấm phân biệt đối xử trong việc làm, dịch vụ công, chỗ ở công cộng và viễn thông đối với người khuyết tật.

Đa dạng nhận thức

Sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm về các đặc điểm như chuyên môn, kinh nghiệm và quan điểm.

Thuyết đa dạng nhận thức

Nhiều quan điểm xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa giữa các thành viên trong nhóm hoặc tổ chức dẫn đến việc đổi mới và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

Phân biệt đối xử ngầm (giữa các cá nhân)

Một dạng phân biệt đối xử giữa các cá nhân mà biểu hiện theo những cách không thể nhìn thấy hoặc dễ nhận biết.

Đa dạng chiều sâu

Đa dạng về các đặc điểm không thể quan sát được như thái độ, giá trị và niềm tin, chẳng hạn như tôn giáo.

Phân biệt đối xử với người khuyết tật

Xảy ra khi một nhân viên hoặc người xin việc bị đối xử kém thiện chí hơn do bởi khuyết tật về thể chất hoặc tinh thần của họ.

Quan điểm phân biệt đối xử và công bằng

đa dạng lực lượng lao động về văn hóa là nghĩa vụ đạo lý cần phải được duy trì để tạo ra một xã hội đúng đắn và công bằng.

Các mối quan hệ cố vấn đa dạng

Các mối quan hệ trong đó người cố vấn và người được cố vấn khác nhau về địa vị của họ trong công ty và trong xã hội lớn hơn.

Tính đa dạng

Sự khác biệt dựa trên nhận dạng giữa hai và trong số những người mà điều đó ảnh hưởng đến cuộc sống của họ như là người xin việc, nhân viên và khách hàng.

Ủy ban Cơ hội việc làm bình đẳng

Một tổ chức thực thi pháp luật và ban hành các hướng dẫn về đối xử liên quan đến việc làm theo Quyền VII của Đạo Luật Dân Quyền năm 1964.

Đạo luật trả lương bình đẳng năm 1963

Sự sửa đổi từ Đạo luật Tiêu chuẩn Lao động Công bằng năm 1938.

Đạo luật nghỉ phép vì lý do gia đình và lý do y tế (FMLA)

Dành cho các bậc cha mẹ mới, bao gồm cả việc nhận con nuôi và chăm sóc cha mẹ, với 12 tuần nghỉ phép không lương (hoặc chỉ nghỉ phép có lương nếu nhân viên kiếm được) để chăm sóc đứa trẻ mới và yêu cầu các bà mẹ cho con bú có quyền vắt sữa tại nơi làm việc.

Rào cản xã hội đối với phụ nữ

Rào cản vô hình dựa trên niềm tin định kiến của những người ra quyết định trong tổ chức để ngăn cản phụ nữ thăng tiến lên các vị trí nhất định trong một công ty.

Tư duy bầy đàn

Rối loạn chức năng ra quyết định thường gặp ở các nhóm đồng nhất do áp lực của nhóm và mong muốn của các thành viên trong nhóm về sự phù hợp và đồng thuận.

Quấy rối

Bất kỳ hành vi không được hoan nghênh mà dựa trên các đặc điểm như tuổi tác, chủng tộc, nguồn gốc quốc gia, tình trạng khuyết tật, giới tính hoặc tình trạng mang thai.

Đa dạng tiềm ẩn

Sự khác biệt về các đặc điểm ở mức độ sâu và có thể được che giấu hoặc bộc lộ theo quyết định của cá nhân sở hữu chúng.

Phòng vấn có cấu trúc cao

Các cuộc phỏng vấn được cấu trúc một cách khách quan để loại bỏ sự thiên vị trong quá trình lựa chọn.

Nhóm bản sắc

Một tập thể các cá nhân có cùng đặc điểm nhân khẩu học như chủng tộc, giới tính hoặc tuổi tác.

Hòa nhập

Mức độ mà nhân viên được tổ chức của họ chấp nhận và đối xử công bằng.

Quan điểm hội nhập và học tập

Cho rằng những kinh nghiệm sống, kỹ năng và quan điểm sống khác nhau mà các thành viên của các nhóm bản sắc văn hóa đa dạng sở hữu có thể là một nguồn lực quý giá trong bối cảnh của các nhóm làm việc.

Bản sắc xã hội vô hình

Thành viên trong một nhóm bản sắc dựa trên các đặc điểm đa dạng tiềm ẩn như xu hướng tính dục hoặc một khuyết tật không thể quan sát có thể được che giấu hoặc tiết lộ.

Kiểu biện minh-kiềm chế

Giải thích các trường hợp theo đó những người có định kiến có thể hành động theo định kiến của họ.

Kiểu biện minh-kiềm chế

Giải thích các cá nhân hành động theo định kiến của họ trong những điều kiện nào.

Quản lý tính đa dạng

Những cách thức mà theo đó tổ chức tìm cách đảm bảo rằng thành viên của các nhóm đa dạng được đánh giá cao và đối xử công bằng trong tổ chức.

Định kiến thiểu số kiểu mẫu

Một định kiến miêu tả đàn ông và phụ nữ châu Á là tuân thủ luật pháp và thành đạt và thường được sử dụng để biện minh cho sự chênh lệch kinh tế xã hội giữa các nhóm thiểu số chủng tộc khác.

Phân biệt đối xử về nguồn gốc quốc gia

Đối xử kém thiện chí với ai đó hơn vì nguồn gốc xuất xứ, giọng nói, dân tộc hoặc ngoại hình của họ.

Lảng tránh sự thật về bản thân

Quyết định không tiết lộ bản sắc xã hội vô hình của một người.

Phân biệt đối xử khi mang thai

Đối xử không công bằng với nhân viên hoặc người xin việc vì tình trạng mang thai, sinh con hoặc các điều kiện y tế liên quan đến việc mang thai hoặc sinh con.

Đạo luật phân biệt đối xử khi mang thai (PDA)

Nghiêm cấm bất kỳ sự phân biệt đối xử nào liên quan đến việc mang thai hộ trong việc tuyển dụng, sa thải, bồi thường, đào tạo, giao việc, bảo hiểm hoặc bất kỳ điều kiện việc làm nào khác.

Phân biệt chủng tộc/màu da

Đối xử không công bằng với nhân viên hoặc ứng viên vì chủng tộc của họ hoặc vì đặc điểm thể chất tiêu biểu liên quan đến chủng tộc như màu da, màu tóc, kiểu tóc hoặc một số đặc điểm trên khuôn mặt.

Phân biệt đối xử về tôn giáo

Khi nhân viên hoặc ứng viên bị đối xử không công bằng vì niềm tin tôn giáo của họ.

Quan điểm dựa trên nguồn lực

Chứng minh cách thức mà đa dạng lực lượng lao động có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho các tổ chức.

Tiết lộ

Quyết định tiết lộ bản sắc xã hội vô hình của một người.

Phân biệt đối xử ngược

Mô tả một tình huống trong đó các thành viên nhóm thống trị nhận thấy rằng họ đang bị phân biệt đối xử dựa trên chủng tộc hoặc giới tính của họ.

Thuyết giản đồ

Giải thích cách các cá nhân mã hóa thông tin về người khác dựa trên đặc điểm nhân khẩu học của họ.

Phân biệt đối xử dựa trên giới tính

Khi nhân viên hoặc ứng viên bị đối xử bất công vì giới tính của họ, bao gồm đối xử bất công về giới, tình trạng chuyển giới hoặc xu hướng tính dục.

Quấy rối tình dục

Quấy rối dựa trên giới tính của một người; nó có thể (nhưng không nhất thiết phải) bao gồm những nỗ lực tiếp cận tình dục không mong muốn, yêu cầu quan hệ tình dục hoặc các hành vi thể chất và lời nói có tính chất tình dục.

Thuyết hấp dẫn tương đồng

Sở thích của cá nhân đối với việc tương tác với những người khác giống như họ có thể dẫn đến tính đa dạng có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả của nhóm và tổ chức.

Thuyết bản sắc xã hội

Ý niệm về bản thân của một cá nhân khi dựa trên các đặc điểm thể chất, xã hội và tinh thần.

Định kiến

Khái quát hóa quá mức các đặc điểm về các nhóm là cơ sở cho định kiến và phân biệt đối xử.

Quản lý chiến lược nhân sự (SHRM)

Hệ thống các hoạt động được sắp xếp để thu hút nhân viên theo cách thức hỗ trợ tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

Đa dạng bề nổi

Tính đa dạng ở dạng đặc điểm của các cá nhân có thể nhìn thấy dễ dàng, bao gồm, nhưng không giới hạn ở độ tuổi, kích thước cơ thể, khuyết tật có thể nhìn thấy, chủng tộc hoặc giới tính.

Phân biệt về cách đối xử

Một tình huống trong đó mọi người được tuyển dụng nhưng bị đối xử khác nhau khi được tuyển dụng, chủ yếu bằng cách nhận các cơ hội hoặc phần thưởng khác nhau và không bình đẳng liên quan đến công việc.

Thị thực lao động

Trạng thái được lập thành văn bản tạm thời mà cho phép các cá nhân từ các quốc gia khác sinh sống và làm việc lâu dài hoặc tạm thời tại Hoa Kỳ.

Phân biệt đối xử tại nơi làm việc

Đối xử không công bằng trong quá trình tuyển dụng hoặc tại nơi làm việc dựa trên nhóm bản sắc, tình trạng thể chất hoặc tinh thần, hoặc đặc điểm cá nhân của ứng viên hoặc nhân viên.



Tóm tắt kiến thức

12.1 Giới thiệu về tính đa dạng ở nơi làm việc

Tính đa dạng là gì?

tính đa dạng đề cập đến sự khác biệt dựa trên nhận dạng giữa và giữa những người ảnh hưởng đến cuộc sống của họ với tư cách là ứng viên, nhân viên và khách hàng. Đa dạng bề nổi đại diện cho các đặc điểm của các cá thể có thể nhìn thấy dễ dàng, bao gồm nhưng không giới hạn ở độ tuổi, kích thước cơ thể, khuyết tật có thể nhìn thấy, chủng tộc hoặc giới tính. Đa dạng chiều sâu bao gồm những đặc điểm không thể quan sát được như thái độ, giá trị và niềm tin. Cuối cùng, tính đa dạng tiềm ẩn bao gồm những đặc điểm ở mức độ sâu nhưng có thể được che giấu hoặc bộc lộ theo quyết định của những cá nhân sở hữu chúng.

12.2 Tính đa dạng và lực lượng lao động

Lực lượng lao động đa dạng như thế nào?

Để phân tích tính đa dạng của lực lượng lao động, một số biện pháp có thể được sử dụng. Các thước đo nhân khẩu học như giới tính và chủng tộc có thể được sử dụng để đo lường quy mô nhóm. Các biện pháp như phân biệt đối xử đối với các nhóm cụ thể có thể được phân tích để đánh giá tính đa dạng của lực lượng lao động. Các thước đo khác về tính đa dạng trong lực lượng lao động có thể bao gồm việc kiểm tra sự khác biệt về tuổi tác và xu hướng tính dục.

12.3 Tính đa dạng và tác động của nó đối với các công ty

Tính đa dạng tác động đến các công ty và lực lượng lao động như thế nào?

Nhân khẩu học của lực lượng lao động đang thay đổi theo nhiều cách khi lực lượng này trở nên đa dạng về chủng tộc và lớn tuổi hơn và bao gồm nhiều phụ nữ và cá nhân khuyết tật hơn. tính đa dạng ảnh hưởng đến cách các tổ chức hiểu rằng việc sử dụng những người có nhiều quan điểm làm tăng nhu cầu giảm thiểu xung đột giữa những người lao động từ các nhóm bản sắc khác nhau, nâng cao khả năng sáng tạo và giải quyết vấn đề trong nhóm và đóng vai trò như một nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

12.4 Những thách thức của tính đa dạng

Phân biệt đối xử tại nơi làm việc là gì và tình trạng này ảnh hưởng như thế nào đến các nhóm bản sắc xã hội khác nhau?

Phân biệt đối xử tại nơi làm việc xảy ra khi một nhân viên hoặc ứng viên bị đối xử không công bằng tại nơi làm việc hoặc trong quá trình tuyển dụng do nhóm bản sắc, điều kiện hoặc đặc điểm cá nhân như tuổi tác, chủng tộc, nguồn gốc quốc gia, giới tính, khuyết tật, tôn giáo hoặc tình trạng mang thai. Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng thực thi luật và pháp luật liên quan đến các cá nhân có các trạng thái được bảo vệ đó.

Quấy rối là bất kỳ hành vi không được hoan nghênh nào dựa trên các đặc điểm được bảo vệ được liệt kê ở trên. Quấy rối tình dục đề cập cụ thể đến hành vi quấy rối dựa trên giới tính của một người và nó có thể (nhưng không bắt buộc) bao gồm những hành vi dẫn đến quan hệ tình dục không mong muốn, yêu cầu hỗ trợ tình dục hoặc các hành vi thể chất và lời nói có tính chất tình dục.

12.5 Các thuyết đa dạng chính

Những thuyết chính nào giúp các nhà quản lý hiểu được những lợi ích và thách thức của việc quản lý tính đa dạng lực lượng lao động ?

Thuyết đa dạng về nhận thức cho rằng nhiều quan điểm xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa giữa các nhóm hoặc thành viên tổ chức dẫn đến việc đổi mới và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Thuyết hấp dẫn tương đồng và Thuyết bản sắc xã hội giải thích cách, bởi vì các cá nhân thích tương tác với những người khác giống như chính họ, tính đa dạng có thể có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả của nhóm và tổ chức. Kiểu biện minh-kiềm chế giải thích các cá nhân hành động theo định kiến của họ trong những điều kiện nào.

12.6 Lợi ích và thách thức của tính đa dạng ở nơi làm việc

Làm thế nào các nhà quản lý có thể gạt hái lợi ích từ tính đa dạng và giảm thiểu những thách thức của nó?

Bằng cách tiếp cận tính đa dạng và các vấn đề liên quan một cách chu đáo, có mục đích, các nhà quản lý có thể giảm thiểu những thách thức do đa dạng lực lượng lao động đặt ra và nâng cao lợi ích mà đa dạng lực lượng lao động có thể mang lại.

Các nhà quản lý có thể làm việc để đảm bảo rằng những nỗ lực và sáng kiến mà họ đưa ra để tăng tính đa dạng ở nơi làm việc xuất phát từ quan điểm đảm bảo và nỗ lực vì sự bình đẳng và công bằng, chứ không chỉ đơn giản là những nỗ lực và sáng kiến sẽ mang lại lợi ích cho lợi nhuận của công ty.

Sử dụng quan điểm hội nhập và học tập liên kết chặt chẽ tính đa dạng với công việc và thành công của công ty bằng cách xem bản sắc văn hóa, kinh nghiệm sống, kỹ năng và quan điểm khác nhau từ các thành viên của các nhóm bản sắc văn hóa đa dạng như một nguồn lực quý giá.

12.7 Khuyến nghị để quản lý tính đa dạng

Các tổ chức có thể làm gì để đảm bảo ứng viên, nhân viên và khách hàng từ mọi nguồn gốc đều được đánh giá cao?

Các tổ chức nên sử dụng các công cụ và chính sách tuyển dụng và lựa chọn khách quan và công bằng.

Lãnh đạo phải làm cho nhân viên cảm thấy có giá trị, cởi mở với các quan điểm khác nhau và khuyến khích văn hóa đối thoại cởi mở. Phụ nữ và các dân tộc thiểu số có thể tăng kết quả việc làm tích cực bằng cách theo đuổi trình độ học vấn cao hơn và tìm kiếm việc làm trong các tổ chức lớn hơn. Tất cả các cá nhân nên sẵn sàng lắng nghe, đồng cảm với người khác và tìm cách hiểu rõ hơn các vấn đề nhạy cảm ảnh hưởng đến các nhóm bản sắc khác nhau.



Câu hỏi ôn tập

1. Xác định ba loại đa dạng và so sánh chúng bằng cách đưa ví dụ cho mỗi loại.
2. Nhân khẩu học của lực lượng lao động thay đổi như thế nào?
3. Một số thách thức lớn mà phụ nữ phải đối mặt trong các tổ chức là gì?
4. Giai thoại thiểu số kiểu mẫu là gì? Nó được so sánh như thế nào với cách người Da đen và người gốc Tây Ban Nha bị định kiến?
5. Một số lợi ích của việc thuê người lao động lớn tuổi là gì?
6. Vì sao một nhân viên lại “lảng tránh sự thật về bản thân” hoặc “tiết lộ” trong công việc? Những hậu quả tích cực và tiêu cực của việc làm như vậy là gì?
7. Giải thích sáu lợi ích của tính đa dạng tại nơi làm việc được mô tả bởi lập luận kinh tế của Cox và Blake về tính đa dạng.
8. So sánh cách thuyết đa dạng nhận thức và thuyết hấp dẫn tương đồng liên quan đến kết quả đa dạng.
9. Dựa trên kiểu biện minh-kiềm chế, hãy giải thích lý do vì sao các cá nhân hành động dựa trên niềm tin định kiến của họ.
10. Mô tả những thách thức mà nhà quản lý phải đối mặt khi quản lý tính đa dạng.
11. Làm thế nào để nhân viên có thể đảm bảo họ tuân thủ luật và pháp luật do EEOC thực thi?
12. Một số khuyến nghị để quản lý tính đa dạng là gì?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Bạn có đồng ý rằng tính đa dạng có thể là một nguồn lợi ích lớn hơn là gây hại cho các tổ chức không? Vì sao hoặc vì sao không?
2. Bạn đã bao giờ làm việc trong một môi trường nhóm đa dạng trước đây chưa? Nếu có, bạn có gặp phải bất kỳ thái độ hoặc hành vi nào có thể gây ra xung đột không? Nếu không, bạn sẽ quản lý xung đột bắt nguồn từ tính đa dạng như thế nào?
3. Liệt kê ba mục tiêu tổ chức mà bạn sẽ thực hiện để tạo ra một văn hóa tổ chức đa dạng và hòa nhập.

4. Bạn hoặc người quen của bạn đã từng bị phân biệt đối xử chưa? Điều đó đã ảnh hưởng đến bạn hoặc người đó như thế nào về mặt tình cảm, thể chất hoặc tài chính?
5. Chọn một nhóm bản sắc (ví dụ: đồng tính nam, người Da đen hoặc phụ nữ) khác với nhóm của bạn. Hãy tưởng tượng và liệt kê những trải nghiệm và tương tác tiêu cực mà bạn tin rằng mình có thể gặp phải tại nơi làm việc. Tổ chức có thể thực hiện những chính sách hoặc chiến lược nào để ngăn chặn những trải nghiệm tiêu cực đó xảy ra?
6. Cung cấp một ví dụ cụ thể về cách các quan điểm khác nhau bắt nguồn từ tính đa dạng có thể tác động tích cực đến tổ chức hoặc nhóm làm việc như thế nào. Bạn có thể sử dụng một ví dụ cá nhân ngoài đời thực hoặc tạo ra một ví dụ khác.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Là người quản lý cho một bệnh viện, bạn giám sát một đội ngũ nhân viên Marketing. Công việc của họ là tìm bác sĩ và thuyết phục họ giới thiệu bệnh nhân của họ đến bệnh viện của bạn. Các cộng sự có lịch trình làm việc rất linh hoạt và tự quản lý thời gian của mình. Họ báo cáo cho bạn hàng tuần về các hoạt động của họ trong lĩnh vực này. Tin tưởng họ là rất quan trọng, và không thể theo dõi và xác nhận tất cả các hoạt động của họ. Trợ lý của bạn, Nancy, quản lý đội ngũ hỗ trợ cho các cộng sự, làm việc rất chặt chẽ với họ và thường đóng vai trò là tai mắt của bạn để thông báo cho bạn biết họ đang hoạt động tốt như thế nào. Một ngày nọ, Nancy đến văn phòng của bạn khóc và nói với bạn rằng người cộng sự làm việc hiệu quả nhất của bạn, Susan, đã liên tục rủ cô ấy đi ăn tối và cô ấy đã nhiều lần từ chối. Susan là một người đồng tính nữ còn Nancy thì không. Hôm nay, khi cô ấy từ chối, Susan vỗ nhẹ vào hông cô ấy và nói, "Tôi biết, bạn chỉ đang làm giá thôi."
2. Sau khi Nancy bình tĩnh lại, bạn nói với cô ấy rằng bạn sẽ điền vào các thủ tục giấy tờ để trình báo một vụ quấy rối tình dục. Nancy nói rằng cô ấy không muốn báo cáo vì sẽ rất xấu hổ nếu thông tin về vụ việc được tiết lộ. Để thể hiện với bạn về cảm xúc mạnh mẽ của cô ấy, cô ấy nói với bạn rằng cô ấy sẽ cân nhắc từ chức nếu bạn báo cáo sự việc. Nancy rất cần thiết cho sự vận hành hiệu quả của nhóm và bạn sợ sẽ khó hoàn thành công việc như thế nào nếu không có cô ấy hỗ trợ bạn.
3. Bạn sẽ làm gì? Bạn có báo cáo vụ việc, làm mất lòng tin của Nancy và có nguy cơ mất đi một nhân viên có hiệu suất cao không? Hay bạn sẽ không báo cáo, để bảo vệ những gì Nancy tin là quyền riêng tư của cô ấy?
4. Gần đây, công ty của bạn đã bắt đầu thúc đẩy các nỗ lực đa dạng hóa của mình, bao gồm các lợi ích của đối tác đồng tính (và dị tính) và chính sách không quấy rối bao gồm xu hướng tính dục, trong số những thứ khác. Bộ phận của bạn hiện có áp phích mới trên tường với ảnh của các nhân viên đại diện cho các khía cạnh khác nhau của tính đa dạng (ví dụ: người Da đen, Tây Ban Nha, đồng tính nam). Một trong những nhân viên của bạn không hài lòng về sáng kiến đa dạng và đã bắt đầu đăng các kinh sách tôn giáo lên án đồng tính luyến ái trên tủ của anh ấy ở dạng khổ lớn để mọi người cùng xem. Khi được yêu cầu xóa chúng, nhân viên của bạn nói với bạn rằng các áp phích quảng cáo tính đa dạng đã xúc phạm một số nhân viên tôn giáo. Những gì bạn nên làm?

5. Bạn là một giám sát viên được thuê gần đây tại một nhà máy sản xuất giấy. Trong tuần thứ hai làm việc, bạn tìm hiểu về một nhân viên Da trắng đã sử dụng lời nói tục tĩu về chủng tộc trong giờ nghỉ trưa khi thảo luận về một số đồng nghiệp Da đen của cô ấy với những người khác. Bạn hỏi người đã báo cáo cho bạn về người phụ nữ ấy và được biết rằng bà ta là một phụ nữ lớn tuổi, khoảng 67 tuổi và đã làm việc tại nhà máy hơn 40 năm. Bạn nói chuyện với sếp của mình về điều đó, và ông ấy nói với bạn rằng cô ấy không có ý nghĩa gì với điều đó, cô ấy đến từ một thời đại khác và đó chỉ là tính cách của cô ấy. bạn sẽ làm gì trong tình huống này?

6. Bạn là người quản lý y tá, người giám sát khu vực phòng cấp cứu, và hôm nay là một ngày trôi qua thật chậm với rất ít bệnh nhân. Trong khoảng thời gian chết này, một trong những cấp dưới của bạn đang nói chuyện với một đồng nghiệp khác về bạn trai mới của cô ấy. Bạn quan sát thấy cô ấy cho đồng nghiệp xem những hình ảnh về anh ta mà anh ta đã gửi email cho cô ấy trên điện thoại. Mọi người đang cười đùa về thử thách. Mặc dù có vẻ như không ai bị xúc phạm, bạn có nên giải quyết nó không? Bạn sẽ nói gì?

7. Bạn làm việc cho một công ty chủ yếu có khách hàng là người Da đen và người gốc Tây Ban Nha. Mặc dù bạn tuyển dụng nhiều chủng tộc thiểu số và phụ nữ, bạn nhận thấy rằng tất cả các nhà lãnh đạo của bạn đều là đàn ông Da trắng. Điều này không nhất thiết có nghĩa là tổ chức của bạn tham gia vào các hoạt động phân biệt đối xử, nhưng làm thế nào bạn biết được tổ chức của mình có đang làm tốt quản lý tính đa dạng hay không? Bạn cần thông tin gì để xác định điều này, và bạn sẽ thu thập thông tin đó như thế nào?

8. Người sáng lập công ty của bạn tin rằng những người lao động trẻ tuổi sẽ tràn đầy năng lượng hơn và phục vụ tốt hơn ở các vị trí bán hàng. Trước khi đăng một bài quảng cáo tuyển dụng mới cho bộ phận bán hàng của bạn, anh ấy khuyên bạn nên liệt kê yêu cầu về độ tuổi của vị trí ứng viên trong độ tuổi từ 18 đến 25. Liệu lời khuyên của anh ấy có tốt không? Vì sao hoặc vì sao không?

9. Bạn làm việc cho một nhà môi giới bất động sản, người gần đây đã thuê hai nhà môi giới bất động sản đồng tính, Steven và Shauna, làm thành viên của nhóm. Trong một cuộc họp với nhân viên, sếp của bạn đề cập đến một bài báo mà cô ấy đọc về những khách hàng đồng tính cảm thấy bị tẩy chay trên thị trường bất động sản. Cô nói với những nhân viên mới để giúp tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình mua nhà cho những người mua và người bán đồng tính. Cô đặc biệt hướng dẫn họ tập trung vào việc tuyển dụng khách hàng đồng tính, thậm chí còn nói với họ rằng họ nên chuyển bất kỳ khách hàng trực tiếp nào cho một trong những người môi giới trực tiếp trong nhóm. Một vài tuần sau, Shauna báo cáo rằng cô đã bán hàng đầu tiên cho một cặp vợ chồng dị tính đang mong muốn có con. Trong cuộc họp nhân viên tiếp theo, sếp của bạn chúc mừng Shauna đã bán được hàng, nhưng một lần nữa nhắc lại rằng Shauna và Steven nên chuyển giao khách hàng dị tính cho một nhà môi giới bất động sản khác để họ có thể tập trung vào việc tuyển dụng khách hàng đồng tính. Sau cuộc họp, Shauna nói với bạn rằng cô ấy nghĩ rằng thật không công bằng khi cô ấy phải tập trung vào những khách hàng đồng tính và cô ấy đang nghĩ đến việc gửi đơn khiếu nại về phân biệt đối xử với bộ phận nhân sự. Bạn có nghĩ rằng Shauna đúng trong việc đánh giá tình hình? Có xứng đáng với mong muốn của sếp bạn để các nhà môi giới đồng tính tập trung vào việc tuyển dụng khách hàng đồng tính

không? Đây là giải pháp tốt hơn để giúp khách hàng đồng tình cảm thấy thoải mái hơn trong quá trình mua và bán nhà?



Tình huống tư duy phê phán

Uber trả giá

9 năm trước, Uber đã cách mạng hóa ngành taxi và cách mọi người đi lại. Với sứ mệnh đơn giản “mang lại phương tiện giao thông - cho mọi người, ở mọi nơi”, ngày nay Uber đã đạt mức định giá khoảng 70 tỷ USD và chiếm thị phần cao gần 90% vào năm 2015. Tuy nhiên, vào tháng 6 năm 2017, Uber đã phải trải qua một loạt tin tức xấu liên quan đến văn hóa bị cáo buộc về hành vi quấy rối tình dục, điều mà hầu hết các chuyên gia tin rằng đã khiến thị phần của họ giảm xuống 75%.

Vào tháng 2 năm 2017, một cựu kỹ sư phần mềm, Susan Fowler, đã đăng một bài viết dài trên trang web của cô ấy về trải nghiệm bị một người quản lý quấy rối đã không bị bộ phận nhân sự trừng phạt vì hành vi của anh ta. Trong bài đăng của mình, Fowler viết rằng bộ phận nhân sự của Uber và các thành viên của ban lãnh đạo cấp trên đã nói với cô rằng vì đây là lần vi phạm đầu tiên của anh ta nên họ sẽ chỉ đưa ra lời cảnh cáo đối với anh ta. Trong cuộc họp với bộ phận nhân sự về vụ việc, Fowler cũng được khuyên rằng cô ấy nên chuyển sang một bộ phận khác trong tổ chức. Theo Fowler, cô ấy cuối cùng không còn lựa chọn nào khác ngoài việc chuyển sang một bộ phận khác, mặc dù cô ấy có chuyên môn cụ thể trong bộ phận mà cô ấy đã làm việc ban đầu.

Khi thời gian tiếp tục ở công ty, cô bắt đầu gặp gỡ những phụ nữ khác cũng làm việc cho công ty kể lại câu chuyện của chính họ về hành vi quấy rối. Trước sự ngạc nhiên của cô, nhiều phụ nữ cho biết họ đã bị chính kẻ đã quấy rối cô thực hiện hành vi tương tự. Như cô ấy đã lưu ý trong bài đăng của mình, "Rõ ràng là cả bộ phận nhân sự và quản lý đã nói dối về việc đây là 'hành vi phạm tội đầu tiên của anh ấy.'" Fowler cũng báo cáo một số trường hợp khác rằng cô ấy được xác định là phân biệt giới tính và không phù hợp trong tổ chức và tuyên bố rằng cô đã bị kỷ luật nghiêm khắc vì tiếp tục lên tiếng. Fowler cuối cùng đã rời Uber sau khoảng hai năm làm việc cho công ty, lưu ý rằng trong thời gian làm việc tại Uber, tỷ lệ phụ nữ làm việc ở đó đã giảm xuống còn 6% lực lượng lao động, giảm từ 25% khi cô ấy mới bắt đầu.

Sau phần mô tả dài của Fowler về nơi làm việc trên trang web của cô ấy, giám đốc điều hành của Uber, Travis Kalanick đã công khai lên án hành vi mà Fowler mô tả, gọi đó là "ghê tởm và chống lại tất cả những gì Uber ủng hộ và tin tưởng." Nhưng sau đó vào tháng 3, thành viên hội đồng quản lý Uber, Arianna Huffington tuyên bố cô ấy tin rằng "quấy rối tình dục không phải là một vấn đề hệ thống tại công ty." Giữa áp lực từ sự chú ý không tốt của giới truyền thông và thị phần của công ty đang giảm, Uber đã thực hiện một số thay đổi sau khi một cuộc điều tra độc lập dẫn đến 215 đơn khiếu nại. Kết quả là, 20 nhân viên đã bị sa thải vì nhiều lý do từ quấy rối tình dục đến bắt nạt để trả đũa đến phân biệt đối xử, và Kalanick thông báo rằng ông sẽ thuê một giám đốc điều hành để giúp quản lý công ty. Nhằm gia tăng **tính đa dạng** cho đội ngũ lãnh đạo, hai nữ giám đốc điều hành cấp cao đã được tuyển về để đảm nhiệm các vị trí Giám đốc thương hiệu và Phó chủ tịch cấp cao về lãnh đạo và chiến lược.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Dựa trên lập luận kinh tế của Cox về tính đa dạng, một số kết quả tích cực có thể dẫn đến những thay đổi đối với đội ngũ lãnh đạo của Uber là gì?
2. Fowler được bảo vệ dưới hình thức luật liên bang nào?
3. Nên đưa ra những chiến lược nào để giúp ngăn chặn những vụ quấy rối tình dục như thế này ngay từ đầu?

Nguồn:

- Trang web của công ty Uber, <https://www.uber.com/newsroom/company-info/> (tháng 2, 2017); Marco della Cava, “Uber Đã Mất Thị Phần Vào Tay Lyft trong Thời Kỳ Khủng Hoảng”, USA Today, ngày 13 tháng 6 năm 2017;
- <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/06/13/uber-market-share-customer-image-hit-string-scandals/102795024/>; Tracey Lien, “Uber Sa Thải 20 Công Nhân sau Cuộc Điều Tra về Hành Vi Quấy Rối,” Los Angeles Times, tháng 6 năm 2017,
- <http://www.latimes.com/business/la-fi-tn-uber-sexual-harassment-20170606-story.html>; Susan Fowler, “Suy Ngẫm về Một Năm Rất, Rất Lạ ở Uber,” tháng 2 năm 2017,
- <https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>.



13

LÃNH ĐẠO

Hình 13.1 (Nguồn: Tambako the Jaguar/ flickr/ giấy phép CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Bản chất của lãnh đạo và quy trình lãnh đạo là gì?
2. Những quy trình liên quan đến những người lãnh đạo là gì?
3. Làm thế nào để các nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng và thúc đẩy đội ngũ hành động?
4. Các thuyết đặc điểm đối với công tác lãnh đạo là gì?
5. Các quan điểm hành vi đối với lãnh đạo là gì?
6. Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống về lãnh đạo là gì?
7. Khái niệm "yếu tố thay thế cho lãnh đạo" có nghĩa là gì?
8. Các đặc điểm của lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo lôi cuốn là gì?
9. Làm thế nào để các phương pháp tiếp cận và phong cách lãnh đạo khác nhau tác động đến những gì cần thiết hiện nay?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

John Arroyo: Springfield Sea Lions

John Arroyo rất vui mừng với vị trí mới là tổng giám đốc của Springfield Sea Lions, một đội bóng chày nhỏ. Arroyo là một người hâm mộ bóng chày suốt cuộc đời của mình, và giờ đây sự nỗ lực trong công việc và bằng cấp quản lý thể thao của anh ấy

đã được đền đáp.

Arroyo biết anh sẽ gặp thách thức lớn khi lên chức. Tổng giám đốc mà John thay thế, “TJ” Grevin, là một người cũ được yêu mến rất nhiều, người đã gắn bó với Sea Lions từ khi họ thành lập cách đây 14 năm. John biết sẽ rất khó khăn để những nhân viên thực thi dưới cấp của TJ ủng hộ mình, nhưng anh không hề ngờ tới rằng bản thân sẽ cảm thấy bị cô lập và bất lực như thế nào. Anh đã thử một cuộc nói chuyện nhỏ với các nhân viên: “Tôi là tổng giám đốc - Giám đốc điều hành của câu lạc bộ bóng này! Trong thời gian ngắn nữa thôi, nhân viên các bạn sẽ tôn trọng tôi thôi. ” [Không phải là một bài phát biểu hay lắm!]

Sau khi mùa đầu tiên của anh kết thúc, Arroyo chán nản. Doanh số bán vé và nhượng quyền giảm, và một số nhân viên lâu năm được đồn đoán là đang nghĩ đến việc rời đi. Nếu John không xoay chuyển tình thế, anh biết nhiệm kỳ của mình với Sea Lions sẽ kết thúc sớm.

Câu hỏi: John có đúng khi cho rằng nhân viên sẽ học cách tôn trọng anh ta theo thời gian không? John có thể làm gì để có được sự trung thành của nhân viên và cải thiện hiệu suất của câu lạc bộ?

Kết quả: Trong suốt mùa đông, John đã suy nghĩ rất lâu về việc làm thế nào để có thể giành được sự tôn trọng của các nhân viên Sea Lions. Trước khi mở màn mùa giải tiếp theo, John công bố kế hoạch của mình: “Vì vậy, để có thể hiểu rõ hơn một ngày của các bạn như thế nào, mỗi hôm tôi sẽ dành một ngày ở vào vị trí của các bạn. Tôi sẽ thế chỗ với mỗi người trong số các bạn. Tôi sẽ là một người soát vé, một người bán xúc xích lưu động và một người gác cổng. Và tôi sẽ là một nhà tiếp thị và một kế toán - trong một ngày. Đến lượt bạn sẽ có ngày nghỉ để có thể thưởng thức trò chơi trong máy tính của tổng giám đốc.” Các nhân viên cười vang và huyết sáo không ngừng. Sau đó, linh vật của Springfield, Sư tử biển Sparky, lên tiếng: “Này ông Arroyo, ông có định dành một ngày trong chân chèo của tôi không?” “Chắc chắn rồi!” John cười nói. Toàn thể nhân viên hoan hô.

John tiếp tục. “Vào cuối mùa giải, chúng ta sẽ vinh danh một nhân viên với Giải thưởng TJ Grevin vì những đóng góp xuất sắc cho tổ chức Sea Lions. TJ là một người đàn ông tuyệt vời, điều đúng đắn nhất cần làm bây giờ là tôn vinh anh ấy vì những đóng góp đã qua. ” Cuộc họp kết thúc, nhưng nhân viên của John vẫn nán lại để nói với anh ấy rằng họ hào hứng như thế nào về ý tưởng của anh ấy. Giữa những cái bắt tay, anh hy vọng rằng năm nay có thể là năm tốt nhất đối với Sea Lions.

Theo Louise Axon, giám đốc chiến lược nội dung và các đồng nghiệp của cô tại Harvard Business Publishing, trong việc tìm kiếm tài năng quản lý, lãnh đạo là phẩm chất cấp thiết cần có trong mọi vai trò quản lý.-Những nhà lãnh đạo giỏi và khả năng lãnh đạo tốt là rất hiếm. Giáo sư quản lý Harvard John P. Kotter lưu ý rằng “có một cuộc khủng hoảng lãnh đạo ở Hoa Kỳ ngày nay,”-và cố giáo sư USC Warren Bennis tuyên bố rằng nhiều tổ chức của chúng ta được quản lý quá mức và thiếu chặt chẽ.

13.1. Bản chất của lãnh đạo

Bản chất của lãnh đạo và quy trình lãnh đạo là gì?

Mỗi định nghĩa về lãnh đạo có một điểm nhấn khác nhau. Một số định nghĩa coi lãnh đạo là một hành động hoặc hành vi, chẳng hạn như việc khởi tạo cấu trúc để các thành viên trong nhóm biết cách hoàn thành nhiệm vụ. Những người khác coi một nhà lãnh đạo là trung tâm hoặc hạt nhân của hoạt động nhóm, một công cụ để đạt được mục tiêu, người có một tính cách nhất định, một hình thức thuyết phục và quyền lực, và nghệ thuật thu hút sự tuân thủ. Một số nhìn nhận lãnh đạo dưới góc độ quản lý các quy trình của nhóm. Theo quan điểm này, một nhà lãnh đạo giỏi phát triển tầm nhìn cho nhóm, truyền đạt tầm nhìn đó, điều phối năng lượng và hoạt động của nhóm để đạt được mục tiêu, “[biến] một nhóm cá nhân thành một nhóm” và “[chuyển đổi] những ý định tốt thành những hành động tích cực.”

Lãnh đạo thường được định nghĩa là một mối quan hệ ảnh hưởng xã hội (giữa các cá nhân) giữa hai hoặc nhiều người phụ thuộc vào nhau để đạt được những mục tiêu chung nhất định trong một tình huống nhóm. Lãnh đạo hiệu quả giúp các cá nhân và nhóm đạt được mục tiêu của họ bằng cách tập trung vào *nhu cầu duy trì* của nhóm (nhu cầu các cá nhân phù hợp và làm việc cùng nhau bằng cách có, ví dụ như các chuẩn mực chung) và *nhu cầu nhiệm vụ* (nhu cầu nhóm tiến bộ để đạt được mục tiêu đã đưa họ đến với nhau).



Hình 13.2 Joe Maddon tại gò ném bóng

Joe Maddon, quản lý đội bóng chày Chicago Cubs, được ca ngợi về cả kỹ năng quản lý và lãnh đạo. Maddon là một hình mẫu cho các nhà quản lý trong thế giới kinh doanh. Các nhà quản lý có thể học hỏi và hưởng lợi từ triết lý của đội trưởng Cubs là truyền đạt thái độ lạc quan với đội, sống buông thả nhưng vẫn làm việc hiệu quả và tránh trở thành trung tâm của sự chú ý.

Nhà lãnh đạo khác gì so với nhà quản lý

Hai khái niệm sóng đôi nhà lãnh đạo và nhà quản lý, sự lãnh đạo và sự quản lý không thể thay thế cho nhau, cũng không có cái nào là thừa. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa hai loại này có thể gây nhầm lẫn. Trong nhiều trường hợp, để trở thành một nhà quản lý giỏi, người ta cần phải là một nhà lãnh đạo hiệu quả. Nhiều CEO đã được thuê với hy vọng rằng kỹ năng lãnh đạo của họ, khả năng hình thành tầm nhìn và thu hút những người khác “đắm mình” tầm nhìn đó, sẽ thúc đẩy tổ chức phát triển. Ngoài

ra, lãnh đạo hiệu quả thường đòi hỏi khả năng quản lý - thiết lập mục tiêu; lập kế hoạch, đề ra và thực hiện chiến lược; ra quyết định và giải quyết vấn đề; tổ chức và kiểm soát. Đối với mục đích của chúng tôi, hai tập hợp các khái niệm có thể được đối chiếu theo một số cách.

Đầu tiên, chúng ta định nghĩa hai khái niệm khác nhau. Quản lý là một quá trình bao gồm *lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát*. Lãnh đạo là một mối *quan hệ ảnh hưởng xã hội* (giữa các cá nhân) giữa hai hoặc nhiều người phụ thuộc vào nhau để đạt được mục tiêu.

Thứ hai, các nhà quản lý và lãnh đạo thường được phân biệt về quy trình mà họ đạt được vị trí của mình. Các nhà quản lý thường được bổ nhiệm vào vai trò của họ. Mặc dù nhiều tổ chức bổ nhiệm người vào các vị trí lãnh đạo, nhưng tính lãnh đạo là một mối quan hệ xoay quanh việc những người theo chấp nhận hay từ chối nhà lãnh đạo. Vì vậy, các nhà lãnh đạo thường xuất hiện từ những sự kiện diễn ra giữa các thành viên của một nhóm.

Thứ ba, các nhà quản lý và lãnh đạo thường khác nhau về loại quyền lực và nguồn gốc quyền lực mà họ thực hiện. Các nhà quản lý thường lấy quyền lực của họ từ tổ chức lớn hơn. Hầu như tất cả các tổ chức đều hợp pháp hóa việc sử dụng một số “củ cà rốt và cây gậy” (khen thưởng và trừng phạt) như những cách đảm bảo sự tuân thủ của nhân viên của họ. Nói cách khác, dựa trên vị trí mà người quản lý đảm nhiệm (chủ tịch, phó chủ tịch, trưởng bộ phận, giám sát), một số “quyền hành động” (lên lịch sản xuất, hợp đồng bán sản phẩm, thuê và sa thải) đi kèm với vị trí đó và đặt trong hệ thống phân cấp của quyền hạn. Các nhà lãnh đạo cũng có thể đảm bảo quyền lực và khả năng thực hiện ảnh hưởng bằng cách sử dụng củ cà rốt và cây gậy; tuy nhiên, việc các nhà lãnh đạo có được quyền lực từ việc nhận thức của người theo dưới trướng về kiến thức (chuyên môn), tính cách và sức hấp dẫn của họ, và mối quan hệ công việc đã phát triển giữa các nhà lãnh đạo và những nhân viên là phổ biến hơn nhiều.

Từ quan điểm những người chịu ảnh hưởng của nhà lãnh đạo và người quản lý, động cơ để tuân thủ thường có cơ sở khác nhau. Cấp dưới của người quản lý thường tuân thủ vì quyền hạn vai trò của người quản lý và vì những củ cà rốt mà người quản lý có quyền sử dụng. Những người theo dưới trướng của nhà lãnh đạo sẽ tuân thủ bởi vì họ muốn. Do đó, các nhà lãnh đạo thúc đẩy chủ yếu thông qua các quá trình nội tại, trong khi các nhà quản lý thúc đẩy chủ yếu thông qua các quá trình bên ngoài.

Cuối cùng, điều quan trọng cần lưu ý là trong khi các nhà quản lý có thể thành công trong việc chỉ đạo và giám sát cấp dưới của mình, họ thường thành công hoặc thất bại do khả năng hoặc không có khả năng lãnh đạo của họ.⁹ Như đã nói ở trên, sự lãnh đạo hiệu quả thường đòi hỏi khả năng quản lý, và sự quản lý hiệu quả thường đòi hỏi khả năng lãnh đạo.

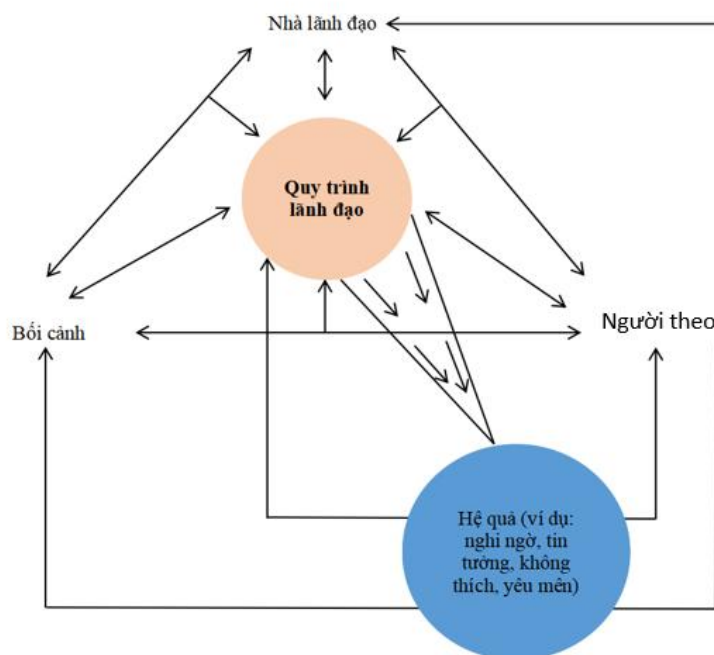
Kiểm tra kiến thức

1. Bản chất của lãnh đạo và quy trình lãnh đạo là gì?

13.2. Quy trình lãnh đạo

Những quy trình liên quan đến những người lãnh đạo là gì?

Lãnh đạo là một quá trình, một mối quan hệ trao đổi phức tạp và năng động được xây dựng theo thời gian giữa nhà lãnh đạo và người theo của họ và giữa nhà lãnh đạo và nhóm những người theo phụ thuộc vào nhau để đạt được mục tiêu cùng mong muốn. Có một số thành phần chính trong “mối quan hệ công việc” này: **nhà lãnh đạo**, **người theo**²², **bối cảnh** (tình huống), **quá trình** lãnh đạo cho mỗi người, và **hệ quả** (kết quả) (xem [Hình 13.3](#)). Theo thời gian, mỗi thành phần tương tác và ảnh hưởng đến các thành phần khác, và bất kỳ hệ quả nào (chẳng hạn như sự tin tưởng của nhà lãnh đạo - người theo) được tạo ra ảnh hưởng đến các tương tác trong tương lai. Khi bất kỳ một trong các thành phần thay đổi, lãnh đạo cũng vậy.



Hình 13.3 Quy trình lãnh đạo

Nhà lãnh đạo

Lãnh đạo là người phụ trách hoặc hướng dẫn hoạt động của những người khác. Họ thường được coi là người điều khiển hoạt động của nhóm, những người thiết lập giai điệu của nhóm để nhóm có thể tiến lên đạt được mục tiêu của mình. Các nhà lãnh đạo cung cấp cho nhóm những gì cần thiết để đáp ứng các nhu cầu liên quan đến nhiệm vụ và duy trì của nhóm. (Ở phần sau của chương, chúng ta sẽ quay trở lại “nhà lãnh đạo với tư cách là một con người” như một phần của cuộc thảo luận của chúng ta về phương pháp tiếp cận đặc điểm để lãnh đạo.)

²² Chúng tôi chọn một từ mới để dịch từ follower vì nó có nhiều dạng diễn đạt trong thực tế. “Người theo” trong quan hệ với “người lãnh đạo” thành một cặp thuật ngữ không tách rời. Trong các bối cảnh khác, nó có thể có biểu hiện là, lãnh đạo-cấp dưới (trong một cấu trúc quan liêu), thủ trưởng-lính (trong quân đội), sếp-nhân viên, người chủ-kẻ hầu, người lãnh đạo-kẻ tuân phục... [ND]



Hình 13.4 Dàn nhạc giao hưởng New York @ UN

Dàn nhạc giao hưởng New York, do Giám đốc âm nhạc Alan Gilbert chỉ đạo, đã bày tỏ lòng kính trọng đặc biệt tại Hội trường tới Tổng thư ký Liên hợp quốc Ban Ki-moon như một lời tri ân đối với nhiệm kỳ 10 năm của ông. Gilbert là trưởng nhóm chính thức của New York Philharmonic.

Người theo (follower)

Người theo không phải là nhân tố thụ động trong quá trình lãnh đạo. Edwin Hollander, sau nhiều năm nghiên cứu về lãnh đạo, cho rằng người theo là nhân tố quan trọng nhất trong bất kỳ sự kiện lãnh đạo nào. **Rốt cuộc**, người theo là người nhận thức được tình hình và đi đến xác định những nhu cầu mà nhà lãnh đạo phải đáp ứng. Ngoài ra, người theo từ chối quyền lãnh đạo hoặc chấp nhận hành vi lãnh đạo bằng cách giao quyền lực của mình cho nhà lãnh đạo để giảm bớt sự không chắc chắn trong nhiệm vụ, xác định và quản lý ý nghĩa của tình huống đối với người theo và điều phối hành động của người theo để theo đuổi đạt được mục tiêu.

Tính cách và sự sẵn sàng làm theo của người theo quyết định phong cách lãnh đạo nào sẽ hiệu quả nhất. Ví dụ, những cá nhân có điểm kiểm soát tâm lý bên trong (internal locus of control) phản ứng nhanh hơn với phong cách lãnh đạo có sự tham gia (participative styles of leadership) so với những cá nhân có điểm kiểm soát tâm lý bên ngoài (external locus of control). Cá nhân có tính cách độc đoán rất dễ tiếp thu hiệu quả của các hành vi chỉ thị của lãnh đạo. Chính kỳ vọng của những người theo, cũng như nhu cầu dựa trên hiệu suất của họ, sẽ xác định những gì một nhà lãnh đạo phải làm để đạt được hiệu quả.

Sức mạnh của quan niệm về bản thân của người theo cũng được liên kết với quá trình lãnh đạo. Những cá nhân có lòng tự trọng cao có xu hướng có ý thức mạnh mẽ về hiệu quả của bản thân, đó là niềm tin khái quát rằng họ có thể thành công trong những tình huống khó khăn. Do đó, họ có xu hướng được thúc đẩy mạnh mẽ để thực hiện và kiên trì đối mặt với nghịch cảnh. Người theo có lòng tự trọng cao có xu hướng thích ứng với các phong cách lãnh đạo có sự tham gia. Những cá nhân có lòng tự trọng thấp, nghi ngờ năng lực và sự xứng đáng cũng như khả năng thành công trong những tình huống khó khăn, hoạt động tốt hơn với các hình thức lãnh đạo hỗ trợ. Điều này giúp họ đối phó với căng thẳng, thất vọng và lo lắng thường xuất hiện với những nhiệm vụ khó khăn. Những người theo không sẵn sàng làm theo, bị hạn chế bởi không có khả năng thực hiện và thiếu động lực và cam kết, thường cần nhiều hình thức lãnh đạo chỉ đạo hơn.

Hành vi của người theo đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định những hành vi mà các nhà lãnh đạo tham gia. Ví dụ: những người theo có hiệu quả công việc cao có xu hướng khiến nhà lãnh đạo của họ phải cân nhắc trong cách đối xử của họ và ít đóng vai trò chỉ đạo hơn. Mặt khác, những người theo có thành tích kém lại có xu hướng khiến các nhà lãnh đạo của họ ít nồng nhiệt hơn với họ và trở nên chỉ đạo và kiểm soát hơn trong phong cách lãnh đạo của họ.

Bối cảnh

Các tình huống đặt ra yêu cầu đối với một nhóm và các thành viên của nhóm, và không phải tất cả các tình huống đều giống nhau. Bối cảnh đề cập đến tình huống xung quanh nhà lãnh đạo và người theo. Các tình huống rất đa chiều. Chúng ta sẽ thảo luận về bối cảnh liên quan đến lãnh đạo chi tiết hơn ở phần sau của chương này, nhưng bây giờ chúng ta hãy xem xét nó dưới góc độ nhiệm vụ và môi trường nhiệm vụ đối diện với nhóm. Nhiệm vụ có cấu trúc hay không có cấu trúc? Các mục tiêu của nhóm rõ ràng hay mơ hồ? Có sự đồng ý hay bất đồng về mục tiêu? Có khối kiến thức nào có thể hướng dẫn thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả hay không? Nhiệm vụ có nhàm chán không? Làm nản lòng không? Có mang lại cho nội tâm sự thỏa mãn hay không? Môi trường phức tạp hay đơn giản, ổn định hay không ổn định? Những yếu tố này tạo ra những bối cảnh khác nhau trong đó quyền lãnh đạo bộc lộ, và mỗi yếu tố đặt ra những nhu cầu và đòi hỏi khác nhau đối với nhà lãnh đạo và những người theo.

Quy trình

Quy trình lãnh đạo tách biệt và khác biệt với nhà lãnh đạo (người giữ vai trò trung tâm trong nhóm). Quy trình này là một mối quan hệ công việc phức tạp, tương tác và năng động giữa nhà lãnh đạo và những thành viên. Mối quan hệ làm việc này, được xây dựng theo thời gian, hướng tới việc đáp ứng các nhu cầu về bảo trì và nhiệm vụ của nhóm. Một phần của quy trình bao gồm mối quan hệ trao đổi giữa nhà lãnh đạo và những thành viên trong nhóm. Nhà lãnh đạo cung cấp một nguồn lực hướng tới việc đáp ứng các nhu cầu của nhóm và nhóm cung cấp cho nhà lãnh đạo sự tuân thủ, công nhận và quý trọng. Trong phạm vi mà quyền lãnh đạo là việc thực thi ảnh hưởng, một phần của quá trình lãnh đạo được nắm bắt bởi sự từ bỏ quyền lực của những người theo và việc nhà lãnh đạo thực hiện ảnh hưởng đối với những người theo. Như vậy, nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến những thành viên và những thành viên ảnh hưởng đến nhà lãnh đạo, bối cảnh ảnh hưởng đến nhà lãnh đạo và những thành viên, và cả nhà lãnh đạo và những thành viên ảnh hưởng đến bối cảnh.

Hệ quả

Một số kết quả hoặc hệ quả của quá trình lãnh đạo diễn ra giữa nhà lãnh đạo, những thành viên và tình huống. Ở cấp độ nhóm, hai kết quả rất quan trọng:

- Các nhu cầu duy trì của nhóm đã được đáp ứng chưa? Đó là, các thành viên trong nhóm có thích và hòa thuận với nhau không, họ có chung một bộ chuẩn mực và giá trị, và họ có phát triển một mối quan hệ làm việc tốt không? Các nhu cầu của cá nhân đã được đáp ứng như phản ánh sự tham dự, động lực, hiệu suất, sự hài lòng, quyền công dân, sự tin tưởng và duy trì tư cách thành viên nhóm chưa?

- Các nhu cầu nhiệm vụ của nhóm đã được đáp ứng chưa? Đó là, cũng có những hệ quả quan trọng của quá trình lãnh đạo đối với các cá nhân: sự tham dự, động lực, hiệu suất, sự hài lòng, quyền công dân, sự tin tưởng và duy trì tư cách thành viên nhóm của họ.

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo-thành viên (Leader-member exchange - LMX) về quy trình lãnh đạo tập trung sự chú ý vào các hệ quả liên quan đến quy trình lãnh đạo. Lý thuyết này xem việc lãnh đạo như là một tập hợp các mối quan hệ song hành liên kết nhà lãnh đạo với những thành viên. Mỗi quan hệ lãnh đạo - thành viên có xu hướng phát triển nhanh chóng và tương đối ổn định theo thời gian. Chất lượng của mỗi quan hệ được phản ánh bằng mức độ tin cậy, trung thành, hỗ trợ, tôn trọng và nghĩa vụ lẫn nhau. Mỗi quan hệ tốt và xấu giữa một nhà lãnh đạo và mỗi những thành viên trong nhóm của anh ta tạo ra sự mất đoàn kết giữa những thành viên. Các thành viên của nhóm đóng vai trò chủ chốt và các mối quan hệ trao đổi chất lượng cao có xu hướng gắn liền với mức hiệu suất, cam kết và sự hài lòng cao hơn so với các mối quan hệ trao đổi chất lượng thấp. Sự tương đồng về chiều dọc và tính hướng ngoại dường như gắn liền với mỗi quan hệ lãnh đạo - thành viên chất lượng cao.

Bản chất của quá trình lãnh đạo khác nhau về cơ bản tùy thuộc vào nhà lãnh đạo, những thành viên, cũng như tình huống và bối cảnh. Như vậy, lãnh đạo là chức năng của sự tương tác giữa nhà lãnh đạo, thành viên và bối cảnh.

Bối cảnh lãnh đạo của nhà lãnh đạo một nhóm công nhân sản xuất trong dây chuyền lắp ráp khác với bối cảnh của nhà lãnh đạo của một nhóm sản xuất tự quản lý và bối cảnh mà các nhà khoa học chính đối mặt trong một phòng thí nghiệm nghiên cứu. Các chiến thuật lãnh đạo hoạt động trong bối cảnh đầu tiên có thể thất bại thảm hại trong hai bối cảnh sau.

NĂM BẤT TINH THẦN KHỞI NGHIỆP

Làm thế nào một công ty khởi nghiệp tìm thấy nhà lãnh đạo phù hợp

Về bản chất, các công ty khởi nghiệp đòi hỏi sự đổi mới để đưa ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mới. Cùng với việc thiết lập một thương hiệu hoặc sản phẩm mới, nhà lãnh đạo phải phát triển các mối quan hệ và quy trình giúp một công ty thành công, hoặc có nguy cơ sụp đổ sớm. Mặc dù lãnh đạo một công ty đã thành danh có những thách thức, nhưng một công ty khởi nghiệp lại càng đòi hỏi nhiều hơn từ một nhà lãnh đạo.

Lãnh đạo quan trọng như thế nào đối với một công ty khởi nghiệp? Hãy hỏi bốn người đồng sáng lập của PYP (Pretty Young Professionals) hiện đã không còn tồn tại, một trang web được thành lập như một nguồn thông tin cho những phụ nữ trẻ chuyên nghiệp. Những gì bắt đầu khi bốn phụ nữ trẻ chuyên nghiệp làm việc trong một công ty khởi nghiệp mới đã kết thúc với cảm giác bị tổn thương và bị đe dọa bởi pháp lý. Năm 2010, Kathryn Minshew, Amanda Pouchot, Caroline Ghosn và Alex Cavoulacos quyết định thành lập trang web và Minshew được bổ nhiệm là Giám đốc điều hành (Cohan 2011a). Những dòng mờ nhạt về thẩm quyền của Minshew và giao diện, cảm nhận và hướng đi cuối cùng của trang web. Những lý tưởng về khả năng lãnh đạo chung, công ty sẽ đi đến đâu và làm cách nào để đạt được điều đó cuối cùng đã bị thất bại trong sự xáo trộn quyền lực. Đến tháng 6

năm 2011, mặt khẩu đã được thay đổi và các hành động pháp lý bắt đầu, và vào tháng 8, Minshew và Cavoulacos rời đi hoàn toàn (Cohan 2011b).

Khi sự mặc cả pháp lý từ PYP kết thúc, Alex Cavoulacos và Kathryn Minshew, cùng với Melissa McCreery, đã thử lại một lần nữa. Nhưng lần này, thay vì hy vọng những điều tốt đẹp nhất, họ đã đưa ra một kế hoạch lãnh đạo. Minshew được bổ nhiệm làm Giám đốc điều hành của công ty khởi nghiệp mới, The Daily Muse, với Cavoulacos là giám đốc điều hành và McCreery là tổng biên tập. Thay vì tin tưởng vào sự may rủi, ba người đồng sáng lập dựa trên các vị trí trong nhóm của họ dựa trên điểm mạnh và tính cách. Cavoulacos và McCreery đồng ý rằng tính cách bộc trực và sự tự tin của Minshew đã khiến cô ấy trở thành lựa chọn thích hợp với tư cách là Giám đốc điều hành (Casserly 2013).

Không có đặc điểm nào đảm bảo rằng một người có thể dẫn dắt một công ty khởi nghiệp từ ý tưởng đi đến một công ty tốt, nhưng một cuộc khảo sát về những doanh nhân khởi nghiệp thành công cho thấy một số đặc điểm chung. Theo David Barbash, một đối tác của công ty luật Posternak Blankstein & Lund LLP có trụ sở tại Boston, tính cách là điều tối quan trọng: “Bạn có thể có công nghệ tuyệt vời nhưng nếu bạn không phải là người giao tiếp tuyệt vời, nó có thể chết trong phòng thí nghiệm” (Casserly 2013 np). Một start-up cần một nhà lãnh đạo tự tin và sẵn sàng đối mặt với tương lai nếu không muốn nói là háo hức. Theo Michelle Randall, hiệu trưởng của Enriching Leadership International, các CEO mới thành lập phải sẵn sàng kêu gọi gây quỹ và không quá tự hào khi còn có thể gọi là cầu xin (Casserly 2013). Peter Shankman, một doanh nhân và nhà đầu tư thiên thần, nói rằng các nhà lãnh đạo phải sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn, thậm chí có nguy cơ trở thành kẻ xấu (Casserly 2013).

Gary Vaynerchuk cho rằng thành công của anh ấy là do sáu yếu tố. Là nhà đầu tư thiên thần, nhà tiếp thị truyền thông xã hội và người áp dụng phương tiện truyền thông xã hội từ rất sớm, Vaynerchuk đã tận dụng YouTube trong những năm đầu thành lập để tiếp thị rượu từ cửa hàng rượu của gia đình, cuối cùng tăng doanh thu từ 3 triệu đô la lên 60 triệu đô la một năm (Clifford 2017). Gary tin rằng các nhà lãnh đạo giỏi nhận ra rằng họ không ra lệnh cho thị trường, mà là phản ứng với tình hình của nó. Họ tôn trọng và tin tưởng người khác cũng như có tinh thần làm việc mạnh mẽ, điều mà Vaynerchuk gọi là “đạo đức làm việc trong thùng cơm trưa”: họ sẵn sàng làm việc nhiều giờ vì họ yêu thích công việc chứ không phải đặc quyền. Anh ấy cũng nhấn mạnh rằng anh ấy yêu thích công nghệ và không sợ nó, bị ám ảnh bởi giới trẻ ngày nay và lạc quan về con người và tương lai của nhân loại (Vaynerchuk 2017).

Lãnh đạo một công ty khởi nghiệp đòi hỏi nhiều hơn là quản lý đơn thuần. Nó đòi hỏi một nhà lãnh đạo phù hợp cho đúng công ty vào đúng thời điểm, có nghĩa là kết hợp các kỹ năng quản lý phù hợp với sự linh hoạt phù hợp và động lực để duy trì tất cả cùng nhau và đi đúng quỹ đạo.

Nguồn:

- Casserly, Meghan. 2013. “Rocks, Paper, CEO: Tìm kiếm nhà lãnh đạo tốt nhất cho công ty khởi nghiệp của bạn.” Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2013/01/15/rocks-paper-ceo->

finding-the-best-leader-for-your-startup/#16b520cd20a5

- Clifford, Catherine. 2017. “Triệu phú tự thân Gary Vaynerchuk: Đây là bí quyết thành công thực sự”. CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/03/13/self-made-millionaire-gary-vaynerchuk-shares-real-secret-to-success.html>
- Cohan, Peter. 2011a. “Câu chuyện cảnh báo: Tình bạn, Đạo đức kinh doanh và Những cuộc chia tay tồi tệ (Công vụ I và II)”. Forbes. Ngày 9 tháng 8 năm 2011. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/08/09/a-cautions-tale-friendship-business-ethics-and-bad-breakups-acts-i-and-ii/#256d318b2735>
- Cohan, Peter. 2011b. “Câu chuyện cảnh báo: Tình bạn, Đạo đức kinh doanh và Những cuộc chia tay tồi tệ (Công vụ III và IV)”. Forbes. Ngày 9 tháng 8 năm 2011. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/08/09/a-cautions-tale-friendship-business-ethics-and-bad-breakups-acts-iii-and-iv/3/#66b22dd4a4f6>
- Vaynerchuk, Gary. 2017. “Điều gì khiến tôi trở thành một CEO tuyệt vời”. <https://www.garyvaynerchuk.com/makes-great-ceo/>

Câu hỏi thảo luận

1. Vì sao các nhà lãnh đạo mới thành lập cần những phẩm chất lãnh đạo khác với những người quản lý một công ty đã thành lập lâu năm?
2. Vaynerchuk đã nói rằng nếu bạn sống chỉ vì chờ tới thứ Sáu, hãy kiếm một công việc khác. Làm thế nào điều này áp dụng cho những doanh nhân khởi nghiệp thành công?

Kiểm tra kiến thức

1. Các quy trình liên quan đến những người lãnh đạo là gì?

13.3. Các kiểu lãnh đạo và mô hình luân phiên lãnh đạo

Làm thế nào để các nhà lãnh đạo ảnh hưởng và thúc đẩy nhân viên cấp dưới hành động?

Các nhà lãnh đạo giữ một vị trí độc nhất trong nhóm của họ, thực hiện ảnh hưởng và đưa ra định hướng. Leonard Bernstein là một phần của dàn giao hưởng, nhưng vai trò chỉ huy của ông tại New York Philharmonic khác hẳn với các thành viên khác trong dàn giao hưởng. Bên cạnh việc chỉ huy dàn nhạc, ông còn tạo ra một tầm nhìn cho bản giao hưởng. Với tư cách này, lãnh đạo có thể được coi là một vai trò khác biệt và là hạt nhân của hoạt động nhóm.

Các tổ chức có hai loại lãnh đạo: chính thức và không chính thức. **Nhà lãnh đạo chính thức** là người được những người bên ngoài nhóm công nhận là nhà lãnh đạo chính thức của nhóm. Thông thường, nhà lãnh đạo chính thức được tổ chức bổ nhiệm để phục vụ với tư cách là người đại diện cho tổ chức. Jack Welch là nhà lãnh

đạo chính thức của General Electric, và Leonard Bernstein là người chỉ đạo chính thức của bản giao hưởng. Trên thực tế, tất cả các nhà quản lý đều đóng vai trò là nhà lãnh đạo chính thức như một phần của vai trò được giao. Các tổ chức sử dụng nhóm làm việc tự quản lý cho phép các thành viên của nhóm chọn cá nhân sẽ làm trưởng nhóm của họ. Khi vai trò của người này được tổ chức chính thức công nhận, những trưởng nhóm này sẽ trở thành những nhà lãnh đạo chính thức. Càng ngày, các nhà lãnh đạo trong các tổ chức sẽ là những người “bán tốt nhất” ý tưởng của họ về cách hoàn thành một dự án - tính thuyết phục và cảm hứng là những thành phần quan trọng trong phương trình lãnh đạo, đặc biệt là trong các tổ chức có sự tham gia cao.

Ngược lại, các nhà lãnh đạo không chính thức không được tổ chức chỉ định. **Nhà lãnh đạo không chính thức** là cá nhân mà các thành viên của nhóm thừa nhận là nhà lãnh đạo của họ. Các đội thể thao thường có các nhà lãnh đạo không chính thức, những cá nhân có ảnh hưởng đáng kể đến các thành viên trong đội mặc dù họ không giữ vị trí lãnh đạo chính thức. Trên thực tế, hầu hết các nhóm làm việc đều có ít nhất một nhà lãnh đạo không chính thức. Cũng giống như các nhà lãnh đạo chính thức, các nhà lãnh đạo không chính thức có thể mang lại lợi ích hoặc gây hại cho tổ chức tùy thuộc vào việc ảnh hưởng của họ có khuyến khích các thành viên trong nhóm hành xử nhất quán với các mục tiêu của tổ chức hay không.

Như chúng tôi đã lưu ý, thuật ngữ lãnh đạo và quản lý không đồng nghĩa với nhau. Grace Hopper, đô đốc Hải quân Hoa Kỳ đã nghỉ hưu, rút ra sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý: “Bạn không quản lý con người, bạn quản lý mọi thứ. Bạn dẫn dắt mọi người “. Các nhà lãnh đạo không chính thức thường có đòn bẩy đáng kể so với đồng nghiệp của họ. Theo truyền thống, vai trò của các nhà lãnh đạo không chính thức không bao gồm toàn bộ trách nhiệm quản lý bởi vì một nhà lãnh đạo không chính thức không phải lúc nào cũng thực hiện các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát. Tuy nhiên, các tổ chức có sự tham gia cao thường khuyến khích các nhà lãnh đạo chính thức và không chính thức của họ thực hiện toàn bộ vai trò quản lý. Nhiều người coi những hành động như vậy là cần thiết để các nhóm làm việc tự quản lý thành công. Các nhà lãnh đạo không chính thức được nhóm thừa nhận, và nhóm sẵn sàng đáp lại sự lãnh đạo của họ.

Các con đường dẫn đến lãnh đạo

Mọi người đến vị trí lãnh đạo thông qua hai động lực. Trong nhiều trường hợp, mọi người được đưa vào vị trí lãnh đạo bởi các lực lượng bên ngoài nhóm. Các chương trình ROTC dựa trên trường Đại học và các học viện quân sự (như West Point) chính thức chuẩn bị cho mọi người trở thành nhà lãnh đạo. Chúng tôi gọi người này là nhà lãnh đạo **được chỉ định** (trong trường hợp này, nhà lãnh đạo được chỉ định và lãnh đạo chính thức là cùng một người). Ngược lại, các nhà luân phiên lãnh đạo nảy sinh từ các động lực và quá trình diễn ra bên trong và giữa một nhóm cá nhân khi họ nỗ lực đạt được mục tiêu chung.

Một loạt các quy trình giúp chúng tôi hiểu cách các nhà lãnh đạo xuất hiện. Gerald Salancik và Jeffrey Pfeffer quan sát thấy rằng sức mạnh ảnh hưởng đến người khác chảy đến những cá nhân sở hữu các nguồn lực quan trọng và khan hiếm (thường là kiến thức và chuyên môn) mà một nhóm cần để vượt qua một vấn đề lớn.²⁴ Họ lưu ý rằng liên minh thống trị và lãnh đạo trong các tập đoàn Mỹ trong những năm 1950 là giữa các kỹ sư, bởi vì các tổ chức tham gia vào cạnh tranh dựa trên thiết kế sản

phẩm. Nền tảng quyền lực trong nhiều tổ chức chuyển sang tiếp thị khi cạnh tranh trở thành một trò chơi quảng cáo nhằm mục đích khác biệt hóa sản phẩm trong tâm trí người tiêu dùng. Khoảng 10–15 năm trước, quyền lực và quyền lãnh đạo một lần nữa chuyển sang tay những người có nền tảng tài chính và pháp lý, bởi vì các tình huống quan trọng mà nhiều tổ chức phải đối mặt là sáp nhập, mua lại, tiếp quản thù địch và tài trợ sáng tạo. Vì vậy, Salancik và Pfeffer lý do rằng quyền lực và do đó quyền lãnh đạo chảy đến những cá nhân có khả năng giúp đỡ một tổ chức hoặc nhóm [vượt qua những tình huống nguy cấp]. Khi những thách thức mà một nhóm phải đối mặt thay đổi, thì dòng chảy quyền lực và khả năng lãnh đạo cũng có thể thay đổi.

Nhiều nhà lãnh đạo xuất hiện vì nhu cầu của hoàn cảnh. Các tình huống khác nhau đòi hỏi các cấu hình kiến thức, kỹ năng và khả năng khác nhau. Một nhóm thường hướng đến thành viên sở hữu kiến thức, kỹ năng và khả năng mà nhóm yêu cầu để đạt được mục tiêu của mình. Mọi người giao quyền lực của mình cho những cá nhân mà họ tin rằng sẽ có những đóng góp có ý nghĩa để đạt được các mục tiêu của nhóm. Cá nhân mà thường được các thành viên trong nhóm tin vào và chịu sự dẫn dắt thường là một thành viên của nhóm có vị thế tốt. Nhờ những đóng góp của thành viên này cho các mục tiêu của nhóm, anh ta đã tích lũy được *những tố chất cá nhân* (một dạng trạng thái dựa trên năng lực). Những tố chất này cung cấp cho cá nhân một địa vị cho phép anh ta ảnh hưởng đến định hướng mà nhóm thực hiện khi nó hoạt động để đạt được mục tiêu của mình.

Điều quan trọng là phải nhận ra rằng những đặc điểm sở hữu của một số cá nhân góp phần đáng kể vào việc họ trở thành nhà lãnh đạo. Nghiên cứu chỉ ra rằng mọi người không có khả năng tuân lệnh những cá nhân không thể hiện động lực, sự tự tin, hiểu biết về tình hình, trung thực và liêm chính.

Lãnh đạo như một hoạt động gây ảnh hưởng

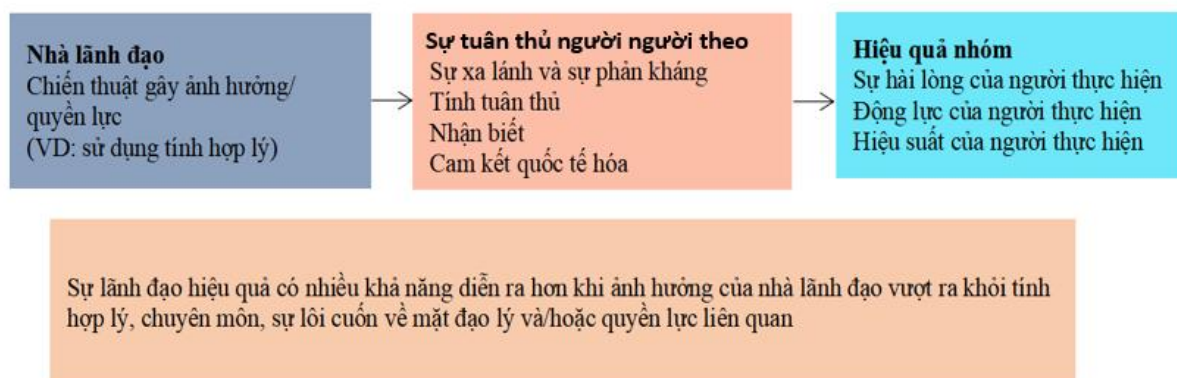
Như chúng ta đã lưu ý, lãnh đạo là việc mang lại ảnh hưởng đối với những người phụ thuộc vào nhau để đạt được mục tiêu chung trong một nhóm. Nhưng *làm thế nào* để các nhà lãnh đạo thực hiện hiệu quả ảnh hưởng này? *Ảnh hưởng xã hội hoặc (giữa các cá nhân)* là khả năng của một người để tạo ra sự thay đổi trong động cơ, thái độ và/hoặc hành vi của người khác. Vì vậy, *quyền lực* về cơ bản trả lời câu hỏi “làm thế nào”: Làm thế nào để các nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến những người theo của họ? Câu trả lời thường là ảnh hưởng xã hội của một nhà lãnh đạo chính là nguồn sức mạnh của anh ta.

French và Raven cung cấp cho chúng ta một cách phân loại hữu ích để xác định các nguồn và loại quyền lực có thể thuộc quyền sử dụng của các nhà lãnh đạo:

- *Quyền lực khen thưởng* - quyền lực mà một người có được bởi vì mọi người tin rằng họ có thể ban tặng khen thưởng hoặc kết quả đầu ra, chẳng hạn như tiền bạc hoặc sự công nhận mà người khác mong muốn
- *Quyền lực cưỡng chế* - quyền lực mà một người có bởi vì mọi người tin rằng người đó có thể trừng phạt họ bằng cách gây ra nỗi đau hoặc bằng cách giữ lại hoặc lấy đi thứ gì đó mà họ coi trọng
- *Quyền lực tham chiếu* - quyền lực mà một người có vì người khác muốn liên kết với hoặc được anh ta chấp nhận

- *Quyền lực chuyên gia* - quyền lực một người có vì những người khác tin rằng người đó có và sẵn sàng chia sẻ kiến thức chuyên môn mà họ cần (Khái niệm sức mạnh nguồn lực mở rộng ý tưởng về quyền lực chuyên gia để bao gồm quyền lực mà một người có vì những người khác tin rằng người sở hữu và sẵn sàng chia sẻ tài nguyên, chẳng hạn như thông tin, thời gian hoặc tài liệu cần thiết.)
- *Quyền lực chính danh* - quyền lực mà một người có bởi vì những người khác tin rằng người đó có “quyền” để ảnh hưởng đến họ và họ phải tuân theo. Quyền này có thể bắt nguồn từ truyền thống; trong sự lôi cuốn hoặc hấp dẫn của người đó; và trong luật pháp, vai trò thể chế trong xã hội, sự hấp dẫn về mặt đạo đức và tính hợp lý (nghĩa là, các lập luận logic, bằng chứng thực tế, lý do và lập trường nhất quán nội bộ).

Không phải tất cả các hình thức quyền lực đều có hiệu quả như nhau (xem [Hình 13.5](#)), và tổng quyền lực của một nhà lãnh đạo cũng không phải là cơ sở tổng hợp đơn giản của các quyền lực theo ý của anh ta. Các loại quyền lực khác nhau tạo ra các hình thức tuân thủ khác nhau: Các nhà lãnh đạo mà quen dựa vào quyền lực cưỡng chế thường tạo cảm giác khó gần gũi đối với những cấp dưới không tuân theo các nỗ lực gây ảnh hưởng của họ. Còn các nhà lãnh đạo dựa vào quyền lực khen thưởng sẽ phát triển lực lượng những nhân viên có đặc điểm là thường hỏi đáp lại với những gì mà nhân viên đó nhận được; việc sử dụng phương pháp khen thưởng thường khiến mọi người suy nghĩ về vấn đề "Tôi sẽ nhận được bao nhiêu khi tôi được giao việc?" hoặc "Tôi nên đưa bao nhiêu khi tôi giao việc?" hoặc "Tôi có đang hòa vốn không khi tham gia vào công tác này?" Việc sử dụng quyền lực tham chiếu tạo ra sự đồng nhất với nhà lãnh đạo và mục tiêu của anh ta. Việc sử dụng tính hợp lý, quyền lực của chuyên gia và/hoặc sự hấp dẫn về mặt đạo đức thường gợi ra sự cam kết và nội bộ hóa các mục tiêu của nhà lãnh đạo.



Hình 13.5 Mối quan hệ quyền lực giữa nhà lãnh đạo - người theo

Các nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực tham chiếu và chuyên gia thường có phản ứng thuận lợi về sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên. Nghiên cứu cho thấy rằng tính hợp lý là chiến thuật ảnh hưởng hiệu quả nhất về tác động của nó đối với cam kết, động lực, hiệu suất, sự hài lòng và hiệu quả của nhân viên.

Quyền lực khen thưởng và hợp pháp (nghĩa là dựa vào vị trí của mình để ảnh hưởng đến người khác) tạo ra kết quả không nhất quán. Đôi khi những sức mạnh này dẫn đến hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên, nhưng đôi khi chúng cũng thất bại.

Quyền lực cưỡng chế có thể mang lại hiệu quả thuận lợi, nhưng sự bất mãn của những người theo và phản kháng không phải là hiếm.

Các nhà lãnh đạo giỏi, dù chính thức hay không chính thức, đều phát huy được nhiều nguồn quyền lực. Những nhà lãnh đạo chỉ dựa vào quyền lực và quyền hạn hợp pháp của họ hiếm khi tạo ra ảnh hưởng cần thiết để giúp tổ chức của họ và các thành viên của nó thành công. Trong quá trình xây dựng cơ sở quyền lực của mình, các nhà lãnh đạo hiệu quả đã phát hiện ra rằng việc sử dụng quyền lực cưỡng chế có xu hướng làm loãng hiệu quả của các quyền lực khác, trong khi việc phát triển và sử dụng quyền lực tham chiếu có xu hướng phóng đại hiệu quả của các hình thức quyền lực khác. Một lời khen hoặc khen thưởng từ người mà chúng ta thích thường có giá trị lớn hơn lời khen từ người mà chúng ta không thích và sự trừng phạt từ người mà chúng ta yêu quý (chẳng hạn như cách thức “thương cho roi cho vọt” từ cha mẹ) sẽ ít xúc phạm hơn nỗi đau do người mà chúng ta không thích gây ra.

Tóm lại, chìa khóa để lãnh đạo hiệu quả, đặc biệt là khi điều đó liên quan đến việc thực hiện ảnh hưởng giữa các cá nhân và xã hội, liên quan đến loại quyền lực mà nhà lãnh đạo sử dụng. Nhìn chung, hiệu quả của nhà lãnh đạo sẽ cao hơn khi mọi người làm theo vì họ muốn làm theo. Điều này có nhiều khả năng xảy ra hơn khi ảnh hưởng của nhà lãnh đạo vượt ra khỏi nội tại như tính hợp lý, chuyên môn, sự hấp dẫn về đạo đức và/hoặc quyền lực tham chiếu.

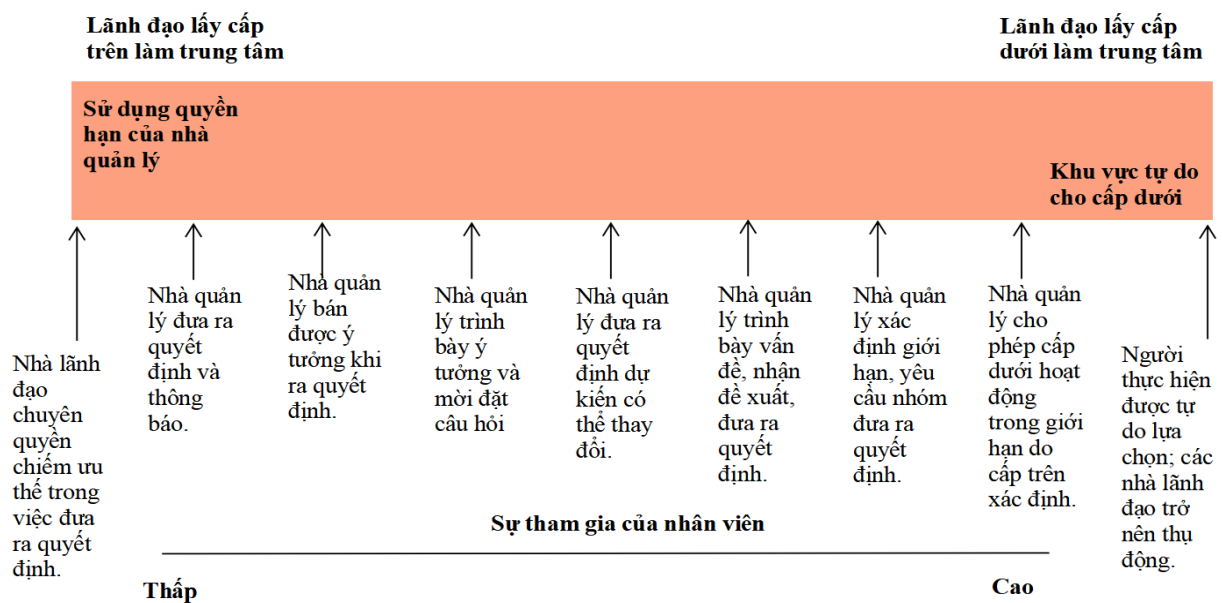
Lãnh đạo cũng là bao gồm việc có một tầm nhìn và truyền đạt tầm nhìn đó cho người khác theo cách mà nó mang lại ý nghĩa cho cấp dưới. Ngôn ngữ, nghi lễ, kịch nghệ, thần thoại, công trình biểu tượng và câu chuyện là một số công cụ mà các nhà lãnh đạo sử dụng để thu hút sự chú ý của “những người theo” của họ nhằm khơi gợi cảm xúc và quản lý ý nghĩa của “nhiệm vụ (thách thức) mà nhóm phải đối mặt.” Những công cụ này giúp nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến thái độ, động lực và hành vi của những người theo họ.

Phong cách lãnh đạo dựa trên ảnh hưởng

Nhiều nhà văn và nhà nghiên cứu đã khám phá cách các nhà lãnh đạo có thể sử dụng quyền lực để giải quyết các nhu cầu trong các tình huống khác nhau. Một quan điểm cho rằng trong các tổ chức truyền thống, các thành viên mong đợi được chỉ dẫn những gì phải làm và sẵn sàng tuân theo các hướng có cấu trúc cao. Tuy nhiên, các cá nhân bị thu hút bởi các tổ chức có sự tham gia cao, muốn tự quyết định, mong đợi lãnh đạo cho phép họ làm như vậy và sẵn sàng chấp nhận và thực hiện trách nhiệm này. Điều này cho thấy rằng một nhà lãnh đạo có thể sử dụng linh hoạt quyền lực theo nhiều cách khác nhau.

Mô hình lãnh đạo liên tục của Tannenbaum và Schmidt

Trong những năm 1950, Tannenbaum và Schmidt đã tạo ra một quy trình liên tục (xem [Hình 13.6](#)) theo đó các phong cách lãnh đạo trải dài từ độc đoán đến mức độ tự do cực cao của người lao động. Sau công trình của Tannenbaum và Schmidt, các nhà nghiên cứu đã điều chỉnh tính liên tục bằng cách phân loại các phong cách quyền lực của nhà lãnh đạo là *chuyên quyền* (lấy cấp trên làm trung tâm), *tham gia* (người lao động được tư vấn và tham gia) hoặc *tự do* (các thành viên được giao công việc và tự quyết định cách thức để làm điều đó; nhà lãnh đạo từ bỏ giả định tích cực về vai trò của nhà lãnh đạo).



Hình 13.6 Mô hình lãnh đạo liên tục của Tannenbaum và Schmidt

Nguồn: Chỉnh sửa theo R. Tannenbaum và WH Schmidt. Tháng 5 - Tháng 6 năm 1971.

Cách chọn hình thức lãnh đạo. Tạp chí Kinh doanh Harvard, 167.

Các nhà lãnh đạo theo Thuyết X và Thuyết Y

Thuyết X và Thuyết Y của McGregor đặt ra hai nhóm thái độ khác nhau về cá nhân với tư cách là một thành viên tổ chức. Tư duy theo Thuyết X và Thuyết Y làm nảy sinh hai phong cách lãnh đạo khác nhau. *Nhà lãnh đạo theo Thuyết X* giả định rằng một cá nhân trung bình không thích làm việc và không có khả năng tự định hướng và kiểm soát bản thân đầy đủ. Do đó, họ thể hiện một phong cách lãnh đạo có tính kiểm soát cao. Ngược lại, *các nhà lãnh đạo theo Thuyết Y* tin rằng mọi người có năng lực sáng tạo, cũng như khả năng và mong muốn thực hiện tự định hướng và tự kiểm soát. Họ thường cho phép các thành viên tổ chức có quyền quyết định đáng kể trong công việc của họ và khuyến khích họ tham gia vào quá trình ra quyết định của bộ phận và tổ chức. Các nhà lãnh đạo theo Thuyết Y có nhiều khả năng áp dụng các phương pháp tiếp cận theo định hướng tham gia vào quá trình lãnh đạo và các tổ chức được thiết kế một cách tự nhiên cho nhóm lãnh đạo của họ.

Tư duy và lãnh đạo theo Thuyết X và Thuyết Y hoàn toàn không phải bắt buộc là một hiện tượng của người Mỹ. Bằng chứng cho thấy rằng các nhà quản lý từ các bộ phận khác nhau của cộng đồng toàn cầu thường có cùng quan điểm. Một nghiên cứu trên 3.600 nhà quản lý từ 14 quốc gia cho thấy rằng hầu hết trong số họ đều đặt giả thiết về bản chất con người tốt nhất có thể được xếp vào Thuyết X. Mặc dù các nhà quản lý có thể công khai xác nhận giá trị của việc quản lý có sự tham gia của cộng đồng, nhưng hầu hết họ nghi ngờ năng lực của người lao động trong việc thực hiện tự định hướng và tự kiểm soát và đóng góp một cách sáng tạo.

Phong cách lãnh đạo chỉ huy/dễ chịu

Xem xét vai trò trung tâm của giải quyết vấn đề trong quản lý và lãnh đạo, Jan P. Muczyk và Bernard C. Reimann của Đại học Bang Cleveland đưa ra một góc nhìn thú vị về bốn phong cách lãnh đạo khác nhau (xem [Hình 13.7](#)) xoay quanh quá trình ra quyết định và thực hiện.

	Cao	Mức độ tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định	Thấp
Cao	1	2	
Mức độ chỉ đạo của nhà lãnh đạo	Người chuyên quyền chỉ huy Quyền lực ra quyết định của nhà lãnh đạo: Cao Quyền lực chỉ đạo của nhà lãnh đạo: Cao	Người dân chủ chỉ huy Quyền lực ra quyết định của nhà lãnh đạo: Thấp Quyền lực chỉ đạo của nhà lãnh đạo: Cao	
	Người chuyên quyền dễ chịu Quyền lực ra quyết định của nhà lãnh đạo: Cao Quyền lực chỉ đạo của nhà lãnh đạo: Thấp	Người dân chủ dễ chịu Quyền lực ra quyết định của nhà lãnh đạo: Thấp Quyền lực chỉ đạo của nhà lãnh đạo: Thấp	
Thấp			

Hình 13.7 Hành vi lãnh đạo và sử dụng quyền lực.

Nguồn: sửa đổi từ JP Muczyk và BC Reimann, năm 1987, Trường hợp lãnh đạo chỉ đạo.
Học viện Quản lý Điều hành, 1:304.

Một *người chuyên quyền chỉ huy* giữ quyền lực, đưa ra các quyết định đơn phương và giám sát chặt chẽ các hoạt động của người lao động. Phong cách lãnh đạo này được coi là phù hợp khi hoàn cảnh đòi hỏi các quyết định nhanh chóng và các thành viên tổ chức là những người mới, thiếu kinh nghiệm hoặc có trình độ chuyên môn thấp. Một bác sĩ phụ trách một nơi trú ẩn được xây dựng gấp rút dành cho các nạn nhân của cơn lốc xoáy có thể sử dụng phong cách này để chỉ huy những người tình nguyện không được y tế.

Người chuyên quyền dễ chịu kết hợp việc sử dụng quyền lực của mình bằng cách giữ lại quyền ra quyết định nhưng cho phép các thành viên tổ chức toàn quyền khi thực hiện các quyết định đó. Hành vi của nhà lãnh đạo này được khuyến nghị khi thời gian ra quyết định bị hạn chế, khi các nhiệm vụ là công việc thường xuyên, hoặc khi các thành viên tổ chức có đủ chuyên môn để xác định các hành vi vai trò phù hợp.

Cũng chia sẻ quyền lực là *người dân chủ chỉ huy*, người khuyến khích việc ra quyết định có sự tham gia nhưng vẫn giữ quyền chỉ đạo các thành viên trong nhóm thực hiện vai trò của họ. Phong cách này phù hợp khi những người theo có những ý kiến và ý tưởng có giá trị, nhưng cần một người phối hợp thực hiện các ý tưởng. Một bác sĩ phẫu thuật có thể cho phép toàn bộ nhóm phẫu thuật tham gia vào việc phát triển một kế hoạch cho một quy trình phẫu thuật. Tuy nhiên, khi phẫu thuật bắt đầu, bác sĩ phẫu thuật hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Cuối cùng, *người dân chủ dễ chịu* chia sẻ quyền lực với các thành viên trong nhóm, thu hút sự tham gia vào cả quá trình ra quyết định và thực thi. Phong cách này phù hợp khi sự tham gia có cả giá trị thông tin và động lực, khi thời gian cho phép nhóm ra quyết định, khi các thành viên trong nhóm có khả năng cải thiện chất lượng quyết định và khi những thành viên có khả năng tự quản trong việc thực hiện công việc của họ.

Phương pháp tiếp cận dân chủ dễ chịu đối với lãnh đạo là đặc điểm của lãnh đạo trong các tổ chức có sự tham gia cao. Tại đây, các nhà lãnh đạo đóng vai trò là người hỗ trợ, cố vấn quy trình, xây dựng mạng lưới, quản lý xung đột, người truyền

cảm hứng, huấn luyện viên, giáo viên/cố vấn và hoạt náo viên.⁴⁰ Đó là vai trò của Ralph Stayer, nhà sáng lập, chủ sở hữu và Giám đốc điều hành của Johnsonville Foods. Anh ấy tự xác định mình là triết gia của công ty mình. Tại Quad/Graphics, chủ tịch Harry V. Quadracci là một người dân chủ dễ chịu vì ông khuyến khích tất cả nhân viên của Quad đóng vai trò chính trong việc ra quyết định và thực thi khi họ quản lý nhóm của mình như những trung tâm lợi nhuận độc lập.



Hình 13.8 Jeff Bezos

Jeff Bezos, nhà sáng lập và Giám đốc điều hành của Amazon, từng mang một chiếc ghế trống đến các cuộc họp để nhắc nhở những người tham gia về những người quan trọng nhất không có ghế trong bàn: khách hàng. Hiện ông đã thay thế chiếc ghế trống bằng nhân viên Amazon với chức danh Khách hàng Bar Raisers trải nghiệm khách hàng.

Kiểm tra kiến thức

1. Vai trò của nhà lãnh đạo và người theo trong quá trình lãnh đạo là gì?
2. Các lý thuyết về lãnh đạo liên tục của Tannenbaum và Schmidt cũng như Thuyết X và Thuyết Y của McGregor định nghĩa về khả năng lãnh đạo như thế nào?

13.4. Tiếp cận Tổ chất lãnh đạo

Các thuyết đặc điểm đối với công tác lãnh đạo là gì?

Các học giả Hy Lạp, La Mã, Ai Cập và Trung Quốc cổ đại rất quan tâm đến các nhà lãnh đạo và khả năng lãnh đạo. Các tác phẩm của họ miêu tả các nhà lãnh đạo như những anh hùng. Homer, trong trường ca The Odyssey của mình, miêu tả Odysseus trong và sau Cuộc chiến thành Troy như một nhà lãnh đạo vĩ đại, người có tầm nhìn và sự tự tin. Con trai ông, Telemachus, dưới sự dạy dỗ của Mentor, đã phát triển lòng dũng cảm và kỹ năng lãnh đạo giống cha mình. Trong số những câu chuyện như vậy, đã xuất hiện lý thuyết “vĩ nhân” về lãnh đạo, và là điểm khởi đầu cho nghiên cứu đương đại về lãnh đạo.

Lý thuyết người vĩ đại lãnh đạo cho rằng một số người được sinh ra với những thuộc tính cần thiết để trở thành những nhà lãnh đạo vĩ đại. Alexander Đại đế, Julius Caesar, Jeanne xứ Arc, Catherine Đại đế, Napoléon và Mahatma Gandhi được coi là những nhà lãnh đạo vĩ đại bẩm sinh, từ khi sinh ra là đã có sẵn những phẩm chất cá nhân khiến họ trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả. Ngay cả ngày nay, niềm tin rằng các nhà lãnh đạo thực sự vĩ đại được sinh ra là phổ biến. Ví dụ, Kenneth Labich, nhà văn của tạp chí Fortune, nhận xét rằng “những nhà lãnh đạo giỏi nhất dường như sở hữu ánh sáng do Chúa ban cho”.

Trong suốt đầu những năm 1900, các học giả đã cố gắng tìm hiểu về các nhà lãnh đạo và khả năng lãnh đạo. Từ góc độ tổ chức, họ muốn biết các nhà lãnh đạo có những đặc điểm chung nào với hy vọng rằng những người có những đặc điểm này có thể được xác định, tuyển mộ và đưa vào các vị trí chủ chốt của tổ chức. Điều này đã làm nảy sinh những nỗ lực nghiên cứu ban đầu và những gì được gọi là phương pháp tiếp cận đặc điểm để lãnh đạo. Được thúc đẩy bởi lý thuyết **người vĩ đại lãnh đạo** và mối quan tâm đang nổi lên trong việc hiểu lãnh đạo là gì, các nhà nghiên cứu tập trung vào nhà lãnh đạo - Nhà lãnh đạo là ai? Đặc điểm nổi bật của những nhà lãnh đạo vĩ đại và hiệu quả là gì? Lý thuyết về sự lãnh đạo của con người vĩ đại cho rằng một số người được sinh ra với một tập hợp các phẩm chất cá nhân để trở thành những nhà lãnh đạo thực sự vĩ đại. Mahatma Gandhi thường được coi là một nhà lãnh đạo tuyệt vời một cách tự nhiên.

Nghiên cứu tổ chất nhà lãnh đạo

Ralph Stogdill, khi đang giảng dạy tại Đại học Bang Ohio, đã đi tiên phong trong nghiên cứu hiện đại (cuối thế kỷ 20) của chúng ta về khả năng lãnh đạo. Các học giả sử dụng phương pháp tiếp cận đặc điểm dựa theo sinh lý (ngoại hình, chiều cao, và cân nặng), nhân khẩu (tuổi tác, học vấn và nền tảng kinh tế xã hội), tính cách (sự thống trị, tự tin, và hiếu chiến), trí tuệ (thông minh, quyết đoán, phán đoán, và kiến thức), liên quan đến nhiệm vụ (thúc đẩy thành tích, sáng kiến, và tính bền bỉ), và các đặc điểm xã hội (hòa đồng và hợp tác) với sự xuất hiện của nhà lãnh đạo và hiệu quả của nhà lãnh đạo. Sau khi xem xét hàng trăm nghiên cứu về các đặc điểm của nhà lãnh đạo, Stogdill vào năm 1974 đã mô tả nhà lãnh đạo thành công theo cách này:

Nhà lãnh đạo [thành công] đặc trưng bởi động lực mạnh mẽ đối với trách nhiệm và hoàn thành nhiệm vụ, năng nổ và kiên trì theo đuổi mục tiêu, tính mạo hiểm và độc đáo trong giải quyết vấn đề, thúc đẩy thực hiện quyền chủ động trong các tình huống xã hội, tự tin và ý thức về bản sắc cá nhân, sẵn sàng chấp nhận hệ quả của quyết định và hành động, sẵn sàng tiếp nhận căng thẳng giữa các cá nhân, sẵn sàng chịu đựng sự thất vọng và trì hoãn, khả năng ảnh hưởng đến hành vi của người khác và khả năng cấu trúc hệ thống tương tác xã hội theo mục đích hiện tại.

Ba thập kỷ cuối của thế kỷ 20 chứng kiến sự tiếp tục khám phá mối quan hệ giữa các đặc điểm và cả sự xuất hiện của nhà lãnh đạo và hiệu quả của nhà lãnh đạo. Edwin Locke từ Đại học Maryland và một số cộng sự nghiên cứu của ông, trong đánh giá gần đây của họ về nghiên cứu đặc điểm, đã quan sát thấy rằng các nhà lãnh đạo thành công sở hữu một loạt các đặc điểm cốt lõi khác với những người khác. Mặc dù những đặc điểm cốt lõi này không chỉ quyết định một người sẽ trở thành nhà lãnh đạo - hay một nhà lãnh đạo thành công - nhưng chúng được coi là

những điều kiện tiên quyết ban tặng cho những người có tiềm năng lãnh đạo. Trong số các đặc điểm cốt lõi được xác định là:

- *Động lực* - mức độ nỗ lực cao, bao gồm khát vọng thành tích mạnh mẽ cũng như mức độ cao của tham vọng, nghị lực, sự kiên trì và sáng kiến
- *Khao khát lãnh đạo* - mong muốn mãnh liệt để lãnh đạo người khác
- *Trung thực và chính trực* - cam kết về tính trung thực (nondeceit), nơi lời nói và việc làm tương ứng với nhau
- *Sự tự tin* - đảm bảo về bản thân, ý tưởng của bản thân và khả năng của bản thân
- *Khả năng nhận thức* - có kỹ năng nhận thức, có khả năng phán đoán tốt, có khả năng phân tích mạnh mẽ, có khả năng suy nghĩ chiến lược và đa chiều
- *Kiến thức về doanh nghiệp* - mức độ hiểu biết cao về công ty, ngành và các vấn đề kỹ thuật
- *Các đặc điểm khác* - uy tín, tính sáng tạo/độc đáo và tính linh hoạt/thích ứng

Mặc dù các nhà lãnh đạo có thể là “những người có những đặc tính phù hợp”, nhưng việc lãnh đạo hiệu quả không chỉ đơn giản là sở hữu một bộ động cơ và đặc điểm chính xác. Kiến thức, kỹ năng, khả năng, tầm nhìn, chiến lược và việc thực hiện tầm nhìn hiệu quả là tất cả những gì cần thiết để người có “công cụ phù hợp” để nhận ra tiềm năng lãnh đạo của họ. Theo Locke, những người được trời phú cho những đặc điểm này thường tham gia vào các hành vi liên quan đến khả năng lãnh đạo. Là những người theo, mọi người bị thu hút và có xu hướng theo dõi những cá nhân thể hiện, chẳng hạn như sự trung thực và chính trực, sự tự tin và động lực để dẫn đầu.

Các nhà tâm lý học nhân cách nhắc nhở chúng ta rằng hành vi là kết quả của sự tương tác giữa con người và tình huống - nghĩa là, $Hành\ vi = f[(Con\ người)(Tình\ huống)]$. Về vấn đề này, nhà tâm lý học Walter Mischel bổ sung quan sát quan trọng rằng tính cách có xu hướng được thể hiện thông qua hành vi của một cá nhân trong các tình huống “yếu” và bị đàn áp trong các tình huống “mạnh”. Một tình huống mạnh mẽ là một tình huống có các quy tắc và chuẩn mực hành vi mạnh mẽ, động cơ khuyến khích mạnh mẽ, kỳ vọng rõ ràng và khen thưởng cho một hành vi cụ thể. Đặc điểm của chúng ta về tổ chức cơ cấu với hệ thống phân cấp quyền hạn, công việc và quy trình hoạt động tiêu chuẩn được xác định rõ ràng cho thấy một tình huống mạnh mẽ. Hệ thống xã hội hữu cơ thể hiện một tình trạng yếu kém. Từ góc nhìn của khả năng lãnh đạo, các đặc điểm của một người đóng vai trò mạnh mẽ hơn trong hành vi lãnh đạo của họ và cuối cùng là hiệu quả của nhà lãnh đạo khi tình hình cho phép thể hiện khả năng định đoạt của họ. Do đó, các đặc điểm tính cách định hình rõ nét hành vi của nhà lãnh đạo trong các tình huống yếu kém.

Cuối cùng, về tính hiệu lực của “phương pháp tiếp cận người vĩ đại để lãnh đạo”: Bằng chứng tích lũy cho đến nay không cung cấp cơ sở hỗ trợ mạnh mẽ cho quan niệm rằng các nhà lãnh đạo được sinh ra bẩm sinh. Tuy nhiên, nghiên cứu về các cặp song sinh tại Đại học Minnesota cho thấy khả năng một phần câu trả lời có thể được tìm thấy trong gen của chúng ta. Nhiều đặc điểm tính cách và sở thích nghề nghiệp (có thể liên quan đến sở thích của một người trong việc đảm nhận trách nhiệm cho người khác và động lực để lãnh đạo) đã được phát hiện có liên quan đến

“thiên hướng di truyền” cũng như kinh nghiệm sống của chúng ta. Mỗi đặc điểm cốt lõi được Locke và các cộng sự của ông xác định gần đây đều thể hiện một phần đáng kể sự tồn tại của nó đối với kinh nghiệm sống. Vì vậy, một người không được sinh ra với sự tự tin. Sự tự tin được phát triển, trung thực và liêm chính là vấn đề do cá nhân lựa chọn, động lực lãnh đạo xuất phát từ bên trong cá nhân và nằm trong tầm hạn quản trị của anh ta, và kiến thức về doanh nghiệp có thể được tiếp thu. Trong khi khả năng nhận thức phần nào tìm thấy nguồn gốc của nó trong các gen, điều này vẫn cần được phát triển. Cuối cùng, động lực, như một đặc điểm định cư, cũng có thể có một thành phần di truyền, nhưng nó cũng có thể được khuyến khích bởi chính bản thân và bởi những người khác. Không cần phải bàn về việc không có điều nào trong số những điều này có thể đạt được ngay chỉ sau một đêm.

Những tố chất khác của nhà lãnh đạo

Giới tính, bố trí và tự giám sát cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo nên nhà lãnh đạo và phong cách lãnh đạo.

Giới tính và vai trò của giới tính

Nhiều nghiên cứu đã đi sâu vào tìm hiểu vai trò của giới tính và giới tính trong lãnh đạo. Hai con đường chính đã được khám phá: giới tính và vai trò của giới tính liên quan đến việc tạo nên nhà lãnh đạo, và liệu sự khác biệt về phong cách có tồn tại giữa các giới hay không.

Bằng chứng cho thấy rằng thông qua quan sát có nhiều nam giới trở thành nhà lãnh đạo hơn phụ nữ. Trong suốt lịch sử, rất ít phụ nữ ở vị trí mà họ có thể phát triển hoặc thực hiện các hành vi lãnh đạo. Trong xã hội đương đại, việc được coi là chuyên gia dường như đóng một vai trò quan trọng trong sự xuất hiện của phụ nữ với tư cách là nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, vai trò giới tính mang tính dự báo nhiều hơn giới tính. Những cá nhân có đặc điểm “nam tính” (ví dụ: quyết đoán, năng nổ, cạnh tranh, sẵn sàng giữ vững lập trường) trái ngược với các đặc điểm “nữ tính” (vui vẻ, triu mến, thông cảm, dịu dàng) có nhiều khả năng xuất hiện trong vai trò lãnh đạo hơn. Trong xã hội của chúng ta, nam giới thường được xã hội hóa để sở hữu các đặc điểm nam tính, trong khi nữ giới thường xuyên được xã hội hóa để sở hữu các đặc điểm nữ tính.

Tuy nhiên, bằng chứng gần đây cho thấy rằng những cá nhân đồng tính luyến ái nam (nghĩa là đồng thời sở hữu cả hai đặc điểm nam tính và nữ tính) có nhiều khả năng xuất hiện trong vai trò lãnh đạo như những cá nhân chỉ có đặc điểm nam tính. Điều này cho thấy rằng sở hữu những phẩm chất nữ tính không làm phân tán sự thành công của cá nhân với tư cách là một nhà lãnh đạo.

Liên quan tới phong cách lãnh đạo, các nhà nghiên cứu đã xem xét liệu có tồn tại sự khác biệt giữa nam và nữ trong công việc và phong cách giao tiếp giữa các cá nhân hay không, và liệu có hay không sự khác biệt về cách thức đàn ông và phụ nữ chuyên quyền hay dân chủ. Câu trả lời là, khi nói đến định hướng giữa các cá nhân và nhiệm vụ, sự khác biệt giữa nam giới và phụ nữ dường như là không đáng kể. Phụ nữ có phần quan tâm hơn đến việc đáp ứng các nhu cầu giữa các cá nhân của nhóm, trong khi nam giới có phần quan tâm hơn đến việc đáp ứng các nhu cầu nhiệm vụ của nhóm. Sự khác biệt lớn nổi lên về phong cách lãnh đạo dân chủ và chuyên quyền. Nam giới có xu hướng chuyên quyền hoặc chỉ đạo hơn, trong khi phụ nữ có xu hướng áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ/có sự tham gia hơn. Trên

thực tế, có thể là do nam giới chỉ đạo hơn nên họ được coi là chìa khóa để đạt được mục tiêu và họ được chuyển sang làm lãnh đạo thường xuyên hơn.

Tổ chất tính tình

Các nhà tâm lý học thường sử dụng các thuật ngữ *tính tình* và *tâm trạng* để mô tả và phân biệt mọi người. Những cá nhân được đặc trưng bởi trạng thái tình cảm tích cực thể hiện tâm trạng tích cực, mạnh mẽ, phấn khích, nhiệt tình, vui vẻ và phấn khởi. Một nhà lãnh đạo với trạng thái tâm trạng này toát ra một bầu không khí tự tin và lạc quan và được coi là người thích các hoạt động liên quan đến công việc.

Nghiên cứu gần đây được thực hiện tại Đại học California-Berkeley chứng minh rằng các nhà lãnh đạo (quản lý) có tình cảm tích cực (trạng thái tâm trạng tích cực) có xu hướng trở nên có năng lực hơn về mặt cá nhân, đóng góp nhiều hơn vào các hoạt động của nhóm và có thể hoạt động hiệu quả hơn trong vai trò lãnh đạo của họ. Sự nhiệt tình và mức năng lượng cao của họ dường như có khả năng lây lan, truyền từ nhà lãnh đạo sang người theo. Do đó, những nhà lãnh đạo như vậy thúc đẩy sự gắn kết và năng suất của nhóm. Trạng thái tâm trạng này cũng liên quan đến mức độ thấp về việc luân chuyển nhóm và có liên quan tích cực đến những người theo có hành vi ứng xử tốt trong một đội đoàn.

Tự giám sát

Tự giám sát như một đặc điểm tính cách đề cập đến sức mạnh của khả năng và sự sẵn sàng của một cá nhân để đọc các tín hiệu bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ và thay đổi hành vi của một người để quản lý hình ảnh của bản thân và những hình ảnh mà những người khác hình thành về cá nhân. “Những người tự giám sát cao” đặc biệt nhạy bén trong việc đọc các tín hiệu xã hội và điều chỉnh hình ảnh cá nhân của họ để phù hợp với một tình huống cụ thể. “Người ít tự giám sát” ít nhạy cảm hơn với các tín hiệu xã hội; họ có thể thiếu động lực hoặc thiếu khả năng quản lý cách họ giao tiếp với người khác.

Một số bằng chứng ủng hộ quan điểm rằng những người tự giám sát cao thường xuất hiện với tư cách là những nhà lãnh đạo. Ngoài ra, họ dường như gây ảnh hưởng nhiều hơn đến các quyết định của nhóm và hình thành cấu trúc bài bản hơn so với mức độ tự giám sát thấp. Có lẽ những người tự giám sát cao nổi lên như những nhà lãnh đạo vì trong tương tác nhóm, họ là những cá nhân cố gắng tổ chức nhóm và cung cấp cho nó cấu trúc cần thiết để đưa nhóm tiến tới đạt được mục tiêu.

Kiểm tra kiến thức

1. Các thuyết đặc điểm đối với công tác lãnh đạo là gì?

13.5. Những phương pháp tiếp cận hành vi đối với công tác lãnh đạo

Các quan điểm hành vi đối với công tác lãnh đạo là gì?

Gần bốn thập kỷ nghiên cứu tập trung vào việc xác định các đặc điểm cá nhân liên quan đến sự xuất hiện của các nhà lãnh đạo và hiệu quả của nhà lãnh đạo đã dẫn đến hai quan sát. Đầu tiên, những đặc điểm của nhà lãnh đạo rất quan trọng - những

người được ban tặng cho “những thứ phù hợp” (động lực, sự tự tin, trung thực và chính trực) có nhiều khả năng trở thành nhà lãnh đạo và trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hơn những người không có những đặc điểm này. Thứ hai, đặc điểm chỉ là một phần của câu chuyện. Các đặc điểm chỉ giải thích một phần lý do vì sao ai đó trở thành nhà lãnh đạo và vì sao họ là (hoặc không) là nhà lãnh đạo hiệu quả.

Vẫn chịu ảnh hưởng của lý thuyết về nhà lãnh đạo vĩ đại, các nhà nghiên cứu tiếp tục tập trung vào nhà lãnh đạo trong nỗ lực tìm hiểu về khả năng lãnh đạo - ai là người xuất hiện và yếu tố nào tạo nên sự lãnh đạo hiệu quả. Các nhà nghiên cứu sau đó bắt đầu lý luận rằng có thể phần còn lại của câu chuyện có thể hiểu được bằng cách nhìn vào những gì các nhà lãnh đạo làm. Do đó, bây giờ chúng ta hướng sự chú ý đến các hành vi của nhà lãnh đạo và các phương pháp tiếp cận hành vi đối với lãnh đạo.

Giờ đây, người ta thường nghĩ về việc lãnh đạo hiệu quả dựa trên những gì mà các nhà lãnh đạo làm. Các giám đốc điều hành và nhà tư vấn quản lý đồng ý rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả thể hiện sự tin tưởng vào nhân viên của họ, phát triển tầm nhìn, giữ bình tĩnh, khuyến khích rủi ro, đưa chuyên môn vào môi trường làm việc, tiếp nhận những người bất đồng quan điểm và tập trung sự chú ý của mọi người vào điều quan trọng. William Arruda, trong một bài báo của Fortune, lưu ý rằng “các tổ chức có nền văn hóa huấn luyện mạnh mẽ đã báo cáo rằng doanh thu của họ vượt mức trung bình, so với nhóm đồng nghiệp của họ”. Sáu mươi lăm phần trăm nhân viên “đến từ các nền văn hóa huấn luyện mạnh mẽ tự đánh giá mình là người gắn bó cao”, so với 13 phần trăm nhân viên trên toàn thế giới”. Jonathan Anthony tự gọi mình là một kẻ vô tổ chức và xáo lộn tổ chức, bởi vì những thói quen giao tiếp cũ đã lặp đi lặp lại đang chết dần chết mòn trước mắt chúng ta. Nhà sáng lập Apple, Steve Jobs tin rằng những nhà lãnh đạo giỏi nhất là huấn luyện viên và đội trưởng đội cổ vũ. Nhà tư vấn quản lý Tom Peters thường xuyên lặp lại những quan điểm tương tự.

Vào cuối những năm 1940, hai chương trình nghiên cứu lớn - Đại học Bang Ohio và Đại học Michigan nghiên cứu về lãnh đạo - đã được đưa ra để khám phá sự lãnh đạo từ góc độ hành vi.

Các nghiên cứu của Đại học bang Ohio

Một nhóm các nhà nghiên cứu của Đại học Bang Ohio, dưới sự chỉ đạo của Ralph Stogdill, đã bắt đầu một loạt các nghiên cứu chuyên sâu và có hệ thống để xác định các hành vi của nhà lãnh đạo liên quan đến hoạt động nhóm hiệu quả. Kết quả đã xác định hai nhóm hành vi chính của nhà lãnh đạo: xem xét và định hình cấu trúc.

Cân nhắc là hành vi “hướng vào mối quan hệ” của một nhà lãnh đạo. Nó là công cụ để tạo và duy trì mối quan hệ tốt (nghĩa là giải quyết nhu cầu duy trì của nhóm) với các thành viên tổ chức. Các hành vi cân nhắc bao gồm ủng hộ và thân thiện, đại diện cho lợi ích của mọi người, giao tiếp cởi mở với các thành viên trong nhóm, công nhận họ, tôn trọng ý kiến của họ và chia sẻ mối quan tâm đến cảm xúc của họ.

Khởi tạo cấu trúc liên quan đến các hành vi của nhà lãnh đạo “định hướng nhiệm vụ”. Nó là công cụ trong việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được các mục tiêu của tổ chức, do đó giải quyết các nhu cầu nhiệm vụ của nhóm. Khởi đầu các hành vi của cấu trúc bao gồm lập kế hoạch công việc, quyết định những gì sẽ được thực hiện (và làm như thế nào và khi nào), đưa ra định hướng cho các thành viên

trong tổ chức, lập kế hoạch, điều phối, giải quyết vấn đề, duy trì các tiêu chuẩn thực hiện và khuyến khích sử dụng các thủ tục thống nhất.

Sau khi xem xét và bắt đầu các hành vi cấu trúc lần đầu tiên được xác định, nhiều nhà lãnh đạo tin rằng họ phải hành xử theo cách này hay cách khác. Nếu họ bắt đầu cấu trúc, họ không thể cân nhắc, và ngược lại. Tuy nhiên, không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng các nhà lãnh đạo có thể đồng thời thực hiện bất kỳ sự kết hợp nào của cả hai hành vi.

Các nghiên cứu của bang Ohio rất quan trọng vì chúng đã xác định được hai loại hành vi quan trọng giúp phân biệt một nhà lãnh đạo này với một nhà lãnh đạo khác. Cả việc xem xét và khởi xướng hành vi cấu trúc đều có thể tác động đáng kể đến thái độ và hành vi làm việc. Thật không may, tác động của việc cân nhắc và cấu trúc khởi xướng không nhất quán giữa các tình huống. Ví dụ, trong một số tổ chức được nghiên cứu, cấu trúc khởi xướng ở cấp độ cao làm tăng hiệu suất. Trong các tổ chức khác, cấu trúc khởi xướng dường như không tạo ra sự khác biệt hoặc rất ít. Mặc dù hầu hết các thành viên tổ chức cho biết họ hài lòng nhiều hơn khi các nhà lãnh đạo hành động một cách cẩn trọng, nhưng hành vi cân nhắc dường như không có ảnh hưởng rõ ràng đến hiệu suất.

Ban đầu, những phát hiện hỗn hợp này đã gây thất vọng cho các nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản lý. Người ta hy vọng rằng có thể xác định được một hồ sơ về các hành vi của nhà lãnh đạo hiệu quả nhất để các nhà lãnh đạo có thể được đào tạo về những cách ứng xử tốt nhất. Tuy nhiên, nghiên cứu đã chỉ ra rõ ràng rằng không có một phong cách ứng xử của nhà lãnh đạo tốt nhất cho mọi tình huống.

Nghiên cứu của Đại học Michigan

Vào cùng thời điểm mà các nghiên cứu ở bang Ohio đang được tiến hành, các nhà nghiên cứu tại Đại học Michigan cũng bắt đầu điều tra các hành vi của nhà lãnh đạo. Giống như tại bang Ohio, các nhà nghiên cứu Michigan đã cố gắng xác định các yếu tố hành vi giúp phân biệt nhà lãnh đạo hiệu quả với các nhà lãnh đạo kém hiệu quả.

Hai kiểu hành vi của nhà lãnh đạo nổi bật trong các nghiên cứu này là lấy công việc làm trung tâm và lấy thành viên tổ chức làm trung tâm. *Các hành vi lấy công việc làm trung tâm* được dành cho các chức năng giám sát, chẳng hạn như lập kế hoạch, lập lịch trình, điều phối các hoạt động công việc và cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện nhiệm vụ. Các hành vi *lấy nhân viên làm trung tâm* bao gồm sự cân nhắc và hỗ trợ các thành viên trong tổ chức. Tất nhiên, các khía cạnh của hành vi này tương ứng chặt chẽ với các khía cạnh của cấu trúc khởi đầu và sự cân nhắc được xác định tại Bang Ohio. Sự giống nhau của các phát hiện từ hai nhóm nhà nghiên cứu độc lập đã làm tăng thêm độ tin cậy của họ. Như các nhà nghiên cứu bang Ohio đã làm, các nhà nghiên cứu Michigan cũng phát hiện ra rằng bất kỳ sự kết hợp nào của hai hành vi đều có thể xảy ra.

Các nghiên cứu tại Michigan rất có ý nghĩa vì chúng củng cố tầm quan trọng của hành vi của nhà lãnh đạo. Chúng cũng cung cấp cơ sở cho các lý thuyết sau này xác định sự phù hợp cụ thể, hiệu quả của các tình huống công việc và hành vi của nhà lãnh đạo. Nghiên cứu tiếp theo tại Michigan và các nơi khác đã phát hiện ra các hành vi bổ sung liên quan đến hiệu quả của lãnh đạo: hỗ trợ, tạo điều kiện làm việc, nhấn mạnh mục tiêu và hỗ trợ tương tác.

Bốn hành vi này quan trọng đối với hoạt động thành công của nhóm trong đó hỗ trợ và tạo thuận lợi tương tác góp phần vào nhu cầu duy trì của nhóm, và việc nhấn mạnh mục tiêu và tạo điều kiện làm việc góp phần vào nhu cầu nhiệm vụ của nhóm. Các nhà nghiên cứu Michigan cũng phát hiện ra rằng bốn hành vi này không cần được nhà lãnh đạo đưa ra trước nhóm. Về bản chất, công việc thực sự của nhà lãnh đạo là thiết lập giai điệu và tạo ra bầu không khí đảm bảo những hành vi quan trọng này hiện diện.

Sơ đồ mạng lưới lãnh đạo

Phần lớn công lao để phổ biến kiến thức về các hành vi quan trọng của nhà lãnh đạo thuộc về Robert R. Blake và Jane S. Mouton, những người đã phát triển một phương pháp phân loại phong cách lãnh đạo phù hợp với nhiều ý tưởng từ các nghiên cứu của Bang Ohio và Michigan. Trong sơ đồ phân loại của họ, *mỗi quan tâm đến kết quả* (sản lượng) nhấn mạnh sản lượng, hiệu quả chi phí, và (trong các tổ chức vì lợi nhuận) mỗi quan tâm đến lợi nhuận. *Quan tâm đến con người* liên quan đến việc thúc đẩy các mối quan hệ công việc và chú ý đến các vấn đề có tầm quan trọng đối với các thành viên trong nhóm. Như được trình bày trong [Hình 13.9](#), sơ đồ mạng lưới lãnh đạo® chứng minh rằng bất kỳ sự kết hợp nào giữa hai mối quan tâm của nhà lãnh đạo này đều có thể thực hiện được và năm phong cách lãnh đạo được nêu rõ ở đây.

Cao	1	1,9 Điều Tiết (Sản Lượng và Tuân Thủ) Tôi ủng hộ những kết quả mà thiết lập và củng cố sự cân đối. Tôi tạo ra sự nhiệt tình bằng cách tập trung vào những khía cạnh công việc mang tính tích cực và mang lại sự hài lòng.				9,9 Hoàn Thiện (Đóng Góp và Cam Kết) Tôi ủng hộ hành động của nhóm theo cách mời gọi sự tham gia và cam kết. Tôi khám phá tất cả các sự kiện và các quan điểm khác nhau để đạt được sự hiểu biết chung về giải pháp tốt nhất.				
Quan tâm đến con người	4									
	5	5,5 Hiện Trạng (Cân Bằng và Thỏa Hiệp) Tôi tán thành các kết quả mà phổ biến nhưng thận trọng trước những rủi ro không cần thiết. Tôi kiểm tra ý kiến của mình với những người khác có liên quan để đảm bảo khả năng được chấp nhận liên tục.								
	6									
Thấp	7	1,1 Thờ ơ (Lảng Tránh và Trốn Tránh) Tôi tránh xa việc chịu trách nhiệm một cách chủ động đối với các kết quả để tránh vướng vào những vấn đề. Nếu bị ép buộc, tôi sẽ ở thế bị động hoặc ủng hộ.				9,1 Kiểm soát (Chỉ đạo và chỉ phối) Tôi mong đợi kết quả và kiểm soát bằng cách nêu rõ lộ trình hành động. Tôi thực thi các quy tắc mà duy trì kết quả cao và không cho phép sai lệch.				
	8									
	9									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Thấp			Quan tâm đến sản lượng			Cao		

Hình 13.9 Sơ đồ mạng lưới quản lý của Blake và Mouton.

Nguồn: Phỏng theo R. McKee và B. Carlson. 1999. Quyền lực để thay đổi, tr.16.

Blake và Mouton cho rằng phong cách lãnh đạo hợp lý (đóng góp và cam kết) (quan tâm nhiều đến kết quả và con người, hay còn gọi là 9,9) là hiệu quả nhất ở khắp mọi nơi. Trong khi sơ đồ mạng lưới lãnh đạo hấp dẫn và có cấu trúc tốt, nghiên cứu cho đến nay cho thấy rằng không có phong cách lãnh đạo hiệu quả nào là phổ biến toàn thế giới cả (9,9 hoặc cách khác). Tuy nhiên, có những tình huống được xác định rõ ràng trong đó kiểu 9,9 khó có hiệu quả. Các thành viên tổ chức của các tổ chức có mức độ tham gia cao, những người đã nắm vững nhiệm vụ công việc của họ ít đòi hỏi hành vi của nhà lãnh đạo theo định hướng sản lượng. Tương tự như vậy, có rất ít thời gian dành cho hành vi hướng về con người trong những trường hợp khẩn cấp.

Cuối cùng, bằng chứng cho thấy rằng phong cách “cao-cao” (chỉ số cao ở cả hai chiều kích) có thể hiệu quả khi tình huống đòi hỏi cấu trúc khởi đầu ở mức cao. Trong những điều kiện này, việc bắt đầu cấu trúc dễ được chấp nhận hơn, có lợi cho việc ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất của người theo, khi nhà lãnh đạo cũng có kinh nghiệm là người nồng hậu, hỗ trợ và chu đáo.

Kiểm tra kiến thức

1. Các phương pháp tiếp cận hành vi để xác định khả năng lãnh đạo là gì?
2. Giới tính và quan niệm phổ biến về vai trò của giới tính có những vai trò gì trong các tổ chức lãnh đạo?

13.6. Phương pháp tiếp cận theo tình huống (dự phòng) đối với công tác lãnh đạo

Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống đối với công tác lãnh đạo là gì?

Ngay từ năm 1948, Ralph Stogdill đã tuyên bố rằng “những phẩm chất, đặc điểm và kỹ năng cần có ở một nhà lãnh đạo được xác định phần lớn bởi những yêu cầu của hoàn cảnh mà anh ta phải hoạt động như một nhà lãnh đạo”. Ngoài ra, người ta đã quan sát thấy rằng hai hành vi chính của nhà lãnh đạo, định hình cấu trúc và cân nhắc, không phải lúc nào cũng dẫn đến kết quả tích cực như nhau. Có nghĩa là, có những thời điểm khi khởi tạo cấu trúc dẫn đến hiệu suất tăng và sự hài lòng của người theo, và có những lúc kết quả ngược lại. Những phát hiện mâu thuẫn như thế này khiến các nhà nghiên cứu đặt câu hỏi “Trong những điều kiện nào thì kết quả tự nhiên là tích cực?” và “Khi nào và vì sao chúng lại tiêu cực vào những thời điểm khác?” Rõ ràng, sự khác biệt về tình huống và các tình huống dự phòng chính đang có tác dụng.

Một số lý thuyết đã được nâng cao để giải quyết vấn đề này. Đó là lý thuyết dự phòng đối với công tác lãnh đạo của Fiedler về khả năng lãnh đạo, lý thuyết con đường-mục tiêu về hiệu quả của nhà lãnh đạo, lý thuyết vòng đời của Hersey và Blanchard, lý thuyết nguồn lực nhận thức, cây quyết định và lý thuyết quy trình quyết định. Chúng ta khám phá hai lý thuyết tình huống nổi tiếng hơn về lãnh đạo, mô hình dự phòng của Fred Fiedler và lý thuyết con đường-mục tiêu của Robert J. House, tại đây. Mô hình cây quyết định của Victor Vroom, Phillip Yetton và Arthur Jago cũng được áp dụng.

Mô hình lãnh đạo theo tình huống của Fiedler

Một trong những lý thuyết lãnh đạo tình huống sớm nhất, nổi tiếng nhất và gây tranh cãi nhất được đặt ra bởi Fred E. Fiedler từ Đại học Washington. Lý thuyết này được gọi là lý thuyết **lãnh đạo theo tình huống**. Theo Fiedler, các tổ chức cố gắng đạt được hiệu quả nhóm thông qua khả năng lãnh đạo phải đánh giá nhà lãnh đạo theo một đặc điểm cơ bản, đánh giá tình huống mà nhà lãnh đạo phải đối mặt và xây dựng sự phù hợp phù hợp giữa hai bên.

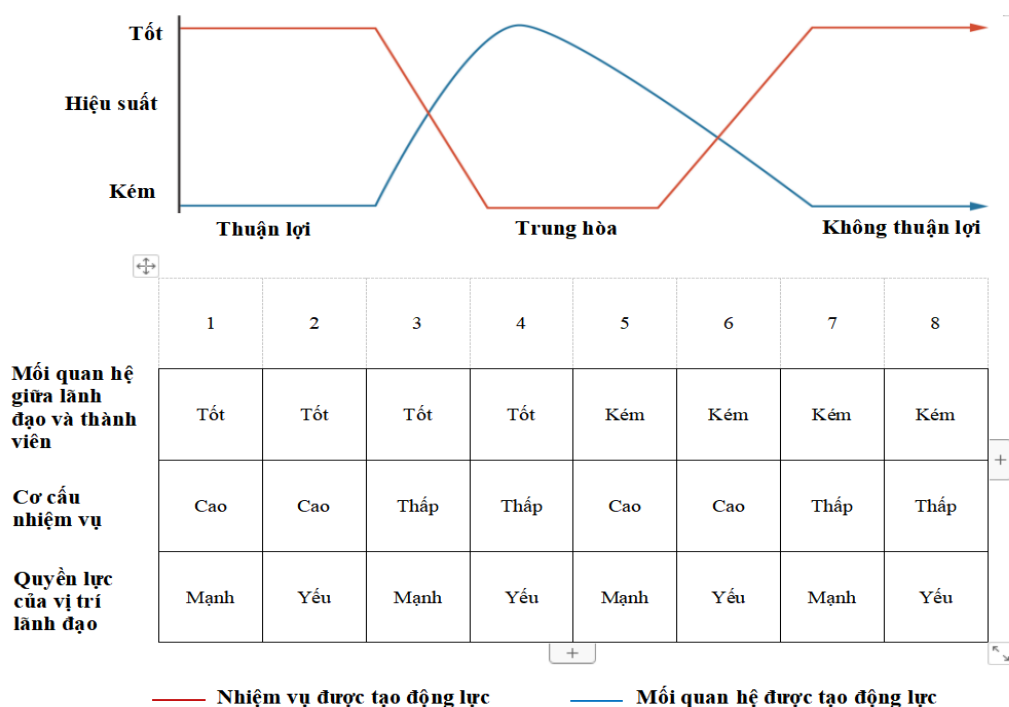
Tổ chất của nhà lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo được hỏi về **đồng nghiệp ít ưa thích nhất của họ (LPC)**, người mà họ *ít* thích làm việc nhất. Cách giải thích phổ biến nhất về điểm số LPC là nó phản ánh thái độ cơ bản của nhà lãnh đạo đối với người khác - ví dụ: dễ chịu/khó chịu, lạnh lùng/ấm áp, thân thiện/không thân thiện và không đáng tin cậy/đáng tin cậy. (Bạn có thể kiểm tra điểm LPC của chính mình bằng cách hoàn thành phần tự đánh giá LPC trên trang sau.)

Fiedler tuyên bố rằng các nhà lãnh đạo có điểm LPC cao là những người có *định hướng về mối quan hệ* - họ cần phát triển và duy trì các mối quan hệ chặt chẽ giữa các cá nhân với nhau. Họ có xu hướng đánh giá đồng nghiệp ít được ưa thích nhất của mình theo những điều kiện khá thuận lợi. Hoàn thành nhiệm vụ là nhu cầu thứ yếu đối với kiểu nhà lãnh đạo này và chỉ trở nên quan trọng sau khi nhu cầu về các mối quan hệ được thỏa mãn một cách hợp lý. Ngược lại, những nhà lãnh đạo có điểm LPC thấp có xu hướng đánh giá những cá nhân mà họ ít thích làm việc nhất với họ một cách khá tiêu cực. Họ là những người *định hướng nhiệm vụ* và chỉ sau khi hoàn thành nhiệm vụ, các nhà lãnh đạo có LPC thấp mới có khả năng làm việc để thiết lập các mối quan hệ xã hội và giữa các cá nhân tốt.

Nhân tố tình huống

Một số tình huống có lợi cho các nhà lãnh đạo hơn những tình huống khác. Đối với Fiedler, *tình huống thuận lợi* là mức độ mà các nhà lãnh đạo có quyền kiểm soát và ảnh hưởng và do đó cảm thấy rằng họ có thể xác định kết quả của một tương tác nhóm. Vài năm sau, Fiedler đã thay đổi Nhân tố tình huống của mình từ ưa thích tình huống sang kiểm soát tình huống - trong đó kiểm soát tình huống về cơ bản đề cập đến mức độ mà một nhà lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến quá trình của nhóm. Ba yếu tố kết hợp với nhau để xác định mức độ thuận lợi của tình huống đối với nhà lãnh đạo. Theo thứ tự quan trọng, chúng là (1) *quan hệ lãnh đạo - thành viên* - mức độ chấp nhận của nhóm đối với nhà lãnh đạo, khả năng làm việc tốt cùng nhau của họ và mức độ trung thành của các thành viên đối với nhà lãnh đạo; (2) *cấu trúc nhiệm vụ* - mức độ mà nhiệm vụ xác định một mục tiêu chi tiết, rõ ràng và cách đạt được mục tiêu đó; và (3) *quyền lực vị trí* - khả năng ảnh hưởng trực tiếp của nhà lãnh đạo đến các thành viên trong nhóm. Tình huống thuận lợi nhất cho nhà lãnh đạo khi mỗi quan hệ giữa nhà lãnh đạo và các thành viên trong nhóm tốt, khi nhiệm vụ được cấu trúc hóa tốt và khi quyền lực vị trí của nhà lãnh đạo mạnh mẽ (ô 1 trong [Hình 13.10](#)). Tình huống kém thuận lợi nhất xảy ra trong quan hệ lãnh đạo - thành viên kém, nhiệm vụ không có cấu trúc và quyền lực vị trí yếu (ô 8).



Hình 13.10 Mô hình lãnh đạo theo tình huống của Fiedler về sự tương thích giữa nhà lãnh đạo và tình huống. Nguồn: Phỏng theo FE Fiedler và MM Chemers. 1974. Lãnh đạo và quản lý hiệu quả. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Sự tương thích giữa nhà lãnh đạo và tình huống

Một số kết hợp giữa các nhà lãnh đạo và các tình huống hoạt động tốt; một số khác thì không. Để tìm kiếm sự kết hợp tốt nhất, Fiedler đã kiểm tra số lượng lớn các tình huống lãnh đạo. Ông cho rằng hầu hết các nhà lãnh đạo có phong cách tương đối không thay đổi hoặc thống trị, vì vậy các tổ chức cần thiết kế các tình huống công việc để phù hợp với nhà lãnh đạo.

Mặc dù mô hình chưa được thử nghiệm đầy đủ và các thử nghiệm thường tạo ra các kết quả hỗn hợp hoặc mâu thuẫn, nhưng nghiên cứu của Fiedler chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo theo định hướng mối quan hệ (LPC cao) hiệu quả hơn nhiều trong các điều kiện thuận lợi trung gian hơn là trong các tình huống thuận lợi hoặc bất lợi cao. Fiedler cho rằng sự thành công của các nhà lãnh đạo theo định hướng mối quan hệ trong các tình huống có sự ưu ái trung gian sẽ tốt hơn so với thái độ dễ chịu, thụ động của nhà lãnh đạo; thái độ chỉ đạo hơn có thể gây lo lắng cho những người theo, xung đột trong nhóm và thiếu hợp tác.

Đối với các tình huống thuận lợi và bất lợi cao, các nhà lãnh đạo định hướng nhiệm vụ (những người có LPC thấp) rất hiệu quả. Khi các nhiệm vụ được hoàn thành, một nhà lãnh đạo định hướng nhiệm vụ cho phép nhóm thực hiện các nhiệm vụ có cấu trúc cao mà không cần áp đặt thêm hành vi theo định hướng nhiệm vụ. Công việc được hoàn thành mà không cần sự chỉ đạo của lãnh đạo. Trong những điều kiện không thuận lợi, các hành vi hướng đến nhiệm vụ, chẳng hạn như thiết lập mục tiêu, chi tiết hóa phương pháp làm việc và hướng dẫn và kiểm soát hành vi công việc, sẽ thúc đẩy nhóm hoàn thành nhiệm vụ.

Như có thể mong đợi, các nhà lãnh đạo có điểm LPC tầm trung có thể hiệu quả hơn trong nhiều tình huống hơn so với các nhà lãnh đạo có điểm LPC cao hoặc thấp. Ví dụ, trong các điều kiện được ưu ái thấp, một nhà lãnh đạo LPC cấp trung có thể được định hướng nhiệm vụ để đạt được hiệu suất, nhưng thể hiện sự cân nhắc và cho phép các thành viên tổ chức tự tiến hành trong các điều kiện được ưu ái tình huống cao.

Tranh cãi về lý thuyết

Mặc dù lý thuyết của Fiedler thường xác định các trận đấu theo tình huống lãnh đạo phù hợp và đã nhận được sự ủng hộ rộng rãi, nhưng không phải là không có các nhà phê bình. Một số lưu ý rằng nó mô tả đặc điểm của các nhà lãnh đạo thông qua việc tham chiếu đến thái độ hoặc đặc điểm tính cách của họ (LPC) trong khi nó giải thích hiệu quả của nhà lãnh đạo thông qua hành vi của họ - những người có một đặc điểm cụ thể sẽ hành xử theo một phong cách cụ thể. Lý thuyết thất bại trong việc tạo được mối liên hệ giữa thái độ của đồng nghiệp ít được ưa thích nhất và các hành vi kế tiếp. Ngoài ra, một số thử nghiệm của mô hình đã đưa ra những phát hiện hỗn hợp hoặc mâu thuẫn. Cuối cùng, ý nghĩa thực sự của điểm số LPC - chính xác nghĩa là gì đang được tiết lộ bởi một người coi đồng nghiệp mà họ không ưa nhất theo nghĩa tích cực hoặc tiêu cực? Robert J. House và Ram N. Aditya gần đây đã lưu ý rằng, bất chấp những lời chỉ trích, đã có sự ủng hộ đáng kể cho lý thuyết của Fiedler.

Lý thuyết con đường - mục tiêu

Robert J. House và Martin Evans, khi còn là giảng viên tại Đại học Toronto, đã phát triển một lý thuyết lãnh đạo hữu ích. Giống như của Fiedler, nó khẳng định rằng kiểu lãnh đạo cần thiết để nâng cao hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào tình huống mà nhà lãnh đạo được đặt. Tuy nhiên, không giống như Fiedler, House và Evans tập trung vào hành vi có thể quan sát được của nhà lãnh đạo. Do đó, các nhà quản lý có thể phù hợp tình hình với nhà lãnh đạo hoặc sửa đổi hành vi của nhà lãnh đạo để phù hợp với hoàn cảnh.

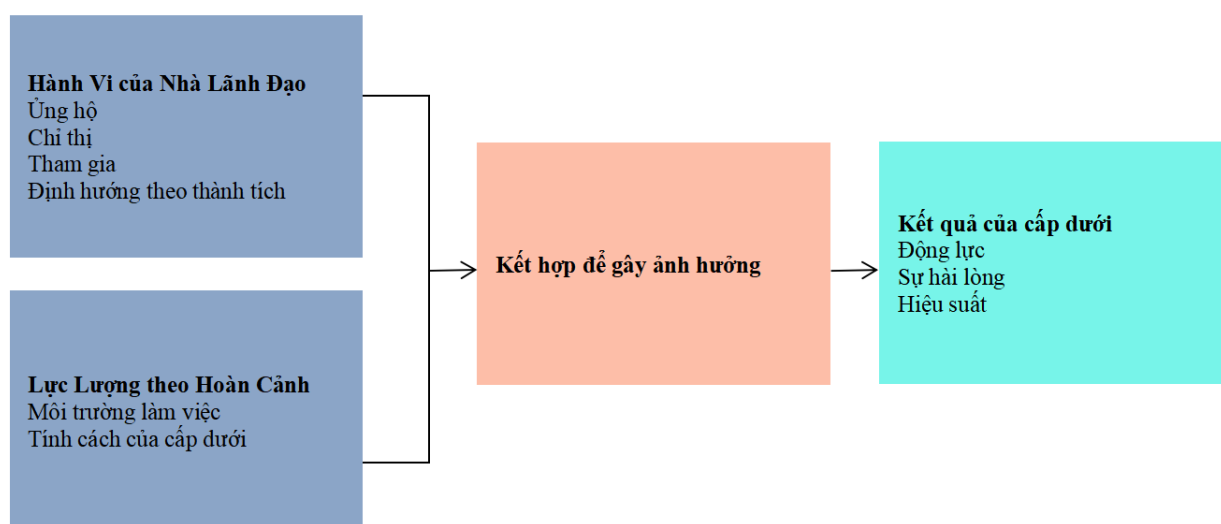
Mô hình lãnh đạo tiên tiến của House và Evans được gọi là lý thuyết con đường-mục tiêu lãnh đạo vì nó gợi ý rằng một nhà lãnh đạo hiệu quả cung cấp cho các thành viên tổ chức một *con đường dẫn* đến một *mục tiêu có giá trị*. Theo House, chức năng tạo động lực của nhà lãnh đạo bao gồm việc tăng mức lương cá nhân cho các thành viên tổ chức để đạt được mục tiêu công việc và làm cho con đường dẫn đến các khoản lương thưởng này dễ dàng hơn bằng cách làm rõ nó, giảm các rào cản và cam bẫy cũng như tăng cơ hội để đạt được sự hài lòng của cá nhân trên lộ trình.

Các nhà lãnh đạo hiệu quả do đó cung cấp các khen thưởng được các thành viên tổ chức đánh giá cao. Những khen thưởng này có thể là tiền lương, sự công nhận, khuyến mãi hoặc bất kỳ vật phẩm nào khác tạo động lực cho các thành viên làm việc chăm chỉ để đạt được mục tiêu. Các nhà lãnh đạo hiệu quả cũng đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng để những mơ hồ về công việc được giảm bớt và những người theo hiểu được cách thực hiện công việc của họ một cách hiệu quả. Họ cung cấp huấn luyện, hướng dẫn và đào tạo để những người theo có thể thực hiện nhiệm vụ mà họ mong đợi. Họ cũng loại bỏ các rào cản đối với việc hoàn thành nhiệm vụ, khắc phục tình trạng thiếu nguyên liệu, máy móc không hoạt động hoặc các chính sách gây nhiễu.

Sự tương hợp thỏa đáng

Theo lý thuyết con đường-mục tiêu, thách thức mà các nhà lãnh đạo phải đối mặt về cơ bản là gấp đôi. Đầu tiên, họ phải phân tích các tình huống và xác định phong cách lãnh đạo phù hợp nhất. Ví dụ, những nhân viên có kinh nghiệm làm việc trong một dây chuyền lắp ráp có cấu trúc cao không cần nhà lãnh đạo dành nhiều thời gian để chỉ bảo họ cách thực hiện công việc của họ - họ đã biết điều này. Tuy nhiên, trưởng đoàn thám hiểm khảo cổ có thể cần phải dành nhiều thời gian để nói với những người lao động thiếu kinh nghiệm cách khai quật và chăm sóc các di tích mà họ phát hiện được.

Thứ hai, các nhà lãnh đạo phải đủ linh hoạt để sử dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau sao cho phù hợp. Để trở nên hiệu quả, các nhà lãnh đạo phải tham gia vào nhiều hành vi khác nhau. Nếu không có một loạt các hành vi theo ý của họ, hiệu quả của nhà lãnh đạo sẽ bị hạn chế. Ví dụ, tất cả các thành viên trong nhóm sẽ không có nhu cầu tự chủ như nhau. Phong cách lãnh đạo thúc đẩy các thành viên tổ chức có nhu cầu tự chủ mạnh mẽ (lãnh đạo tham gia) khác với phong cách lãnh đạo thúc đẩy và thỏa mãn các thành viên có nhu cầu tự chủ yếu hơn (lãnh đạo chỉ đạo). Mức độ mà hành vi lãnh đạo phù hợp với các Nhân tố tình huống sẽ xác định động lực, sự hài lòng và hiệu suất của các thành viên (xem [Hình 13.11](#)).



Hình 13.11 Mô hình lãnh đạo theo lý thuyết con đường-mục tiêu

Các khía cạnh hành vi

Theo lý thuyết con đường-mục tiêu, có bốn khía cạnh quan trọng trong hành vi của nhà lãnh đạo, mỗi khía cạnh phù hợp với một nhóm nhu cầu tình huống cụ thể.

- **Lãnh đạo hỗ trợ** - Đôi khi, các nhà lãnh đạo hiệu quả thể hiện sự quan tâm đến sức khỏe và nhu cầu cá nhân của các thành viên tổ chức. Các nhà lãnh đạo hỗ trợ là những người thân thiện, dễ gần và quan tâm đến các cá nhân tại nơi làm việc. Khả năng lãnh đạo hỗ trợ đặc biệt hiệu quả khi một thành viên tổ chức đang thực hiện một công việc nhàm chán, căng thẳng, bức bối, tẻ nhạt hoặc khó chịu. Nếu một nhiệm vụ khó khăn và một thành viên trong nhóm có lòng tự trọng thấp, sự lãnh đạo hỗ trợ có thể giảm bớt một số lo lắng của người đó, tăng cường sự tự tin của họ cũng như tăng sự hài lòng và quyết tâm.

- *Lãnh đạo chỉ đạo* - Đôi khi, các nhà lãnh đạo hiệu quả đặt ra các mục tiêu và kỳ vọng về hiệu suất, cho các thành viên tổ chức biết những gì được mong đợi, cung cấp hướng dẫn, thiết lập các quy tắc và thủ tục để hướng dẫn công việc, lên lịch và điều phối các hoạt động của các thành viên. Lãnh đạo chỉ thị được yêu cầu khi sự không rõ ràng về vai trò cao. Loại bỏ sự không chắc chắn và cung cấp hướng dẫn cần thiết có thể làm tăng nỗ lực của các thành viên, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất công việc.
- *Lãnh đạo tham gia* - Đôi khi, các nhà lãnh đạo hiệu quả tham khảo ý kiến của các thành viên trong nhóm về các hoạt động liên quan đến công việc và xem xét ý kiến và đề xuất của họ khi đưa ra quyết định. Lãnh đạo tham gia có hiệu quả khi các nhiệm vụ không có cấu trúc. Lãnh đạo tham gia được sử dụng để phát huy tác dụng lớn khi các nhà lãnh đạo cần trợ giúp trong việc xác định các quy trình làm việc và nơi những người theo có chuyên môn để cung cấp sự trợ giúp này.
- *Lãnh đạo theo định hướng thành tích* - Đôi khi, các nhà lãnh đạo hiệu quả đặt ra các mục tiêu thách thức, tìm cách cải thiện hiệu suất, nhấn mạnh sự xuất sắc và thể hiện sự tin tưởng vào khả năng đạt được tiêu chuẩn cao của các thành viên tổ chức. Do đó, các nhà lãnh đạo theo định hướng thành tích tận dụng nhu cầu của các thành viên về thành tích và sử dụng lý thuyết thiết lập mục tiêu để tạo lợi thế lớn.

Bối cảnh liên văn hóa

Gabriel Bristol, Giám đốc điều hành của Intelifluence Live, một trung tâm cung cấp dịch vụ liên hệ khách hàng cung cấp một dịch vụ tiếp nhận cuộc gọi vào với giá cả phải chăng, dịch vụ bán hàng, tạo khách hàng tiềm năng và dịch vụ tư vấn cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, với lưu ý rằng “sự đa dạng tạo ra sự đổi mới, giúp các doanh nghiệp đạt được mục tiêu và giải quyết những thách thức mới”. *Chủ nghĩa liên văn hóa* là một thực tế mới khi xã hội ngày nay và lực lượng lao động ngày càng trở nên đa dạng. Điều này đương nhiên dẫn đến câu hỏi “Liệu chúng ta có cần một phong cách lãnh đạo mới và khác biệt hay không?”

Phần lớn học bổng đương thời hướng đến việc hiểu các nhà lãnh đạo và quá trình lãnh đạo đã được tiến hành ở Bắc Mỹ và Tây Âu. Người phương Tây đã “phát triển một quan điểm lãng mạn và anh hùng về sự lãnh đạo”. Nhà lãnh đạo chiếm vị trí trung tâm trong đời sống tổ chức. Chúng ta sử dụng các nhà lãnh đạo trong nỗ lực của chúng ta để hiểu hiệu quả hoạt động của các nhóm, câu lạc bộ, tổ chức và quốc gia của chúng ta. Chúng ta coi họ là chìa khóa cho sự thành công và lợi nhuận của tổ chức, chúng ta ghi nhận họ bằng khả năng cạnh tranh của tổ chức và chúng ta đổ lỗi cho họ về những thất bại của tổ chức. Ở cấp độ quốc gia, hãy nhớ lại rằng Tổng thống Reagan đã đánh đổ Chủ nghĩa Cộng sản và Bức tường Berlin, Tổng thống Bush chiến thắng trong Chiến tranh vùng Vịnh, và Tổng thống Clinton đã mang lại sự thịnh vượng kinh tế chưa từng có cho Hoa Kỳ trong những năm 1990.

Vai trò lớn hơn cả cuộc đời này dành cho các nhà lãnh đạo và mối quan hệ lãng mạn của phương Tây với các nhà lãnh đạo thành công đặt ra câu hỏi “Sự hiểu biết của chúng ta về các nhà lãnh đạo và khả năng lãnh đạo qua các nền văn hóa mang tính đại diện như thế nào?” Đúng vậy, liệu những kết quả mà chúng ta đã xem xét trong chương này có khái quát cho các nền văn hóa khác không?

Geert Hofstede chỉ ra rằng sự khác biệt đáng kể về giá trị (chủ nghĩa cá nhân-chủ nghĩa tập thể, khoảng cách quyền lực, sự tránh xa sự không chắc chắn, nam tính-nữ tính và định hướng thời gian) giữa các xã hội. Do đó, các nhà lãnh đạo của các nhóm đa dạng về văn hóa sẽ gặp phải sự khác biệt về niềm tin và giá trị giữa những người theo dưới trướng họ, cũng như trong các cuộc trao đổi giữa các thành viên lãnh đạo của họ.

Dường như có sự đồng thuận rằng không tồn tại một phương pháp tiếp cận phổ quát để lãnh đạo và hiệu quả của nhà lãnh đạo. Sự khác biệt về văn hóa có tác dụng nâng cao và giảm thiểu tác động của phong cách lãnh đạo đối với hiệu quả của nhóm. Ví dụ, khi các nhà lãnh đạo trao quyền cho người theo của họ, tác động đối với sự hài lòng trong công việc ở Ấn Độ được cho là tiêu cực, trong khi ở Hoa Kỳ, Ba Lan và Mexico, hiệu quả là tích cực. Bằng chứng hiện có cho thấy những điểm tương đồng cũng như khác biệt trong các lĩnh vực như ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, khả năng chấp nhận các nỗ lực gây ảnh hưởng, sự gần gũi và hình thức của các mối quan hệ. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa nhiệm vụ và hành vi của nhà lãnh đạo theo định hướng mối quan hệ dường như có ý nghĩa giữa các nền văn hóa. Những nhà lãnh đạo có hành vi thể hiện sự hỗ trợ, tử tế và quan tâm đến những người theo của họ được coi trọng và hiệu quả trong các nền văn hóa phương Tây và châu Á. Tuy nhiên, rõ ràng là các khen thưởng và trừng phạt dân chủ, có sự tham gia, chỉ thị, và dựa trên cơ sở tùy chọn không tạo ra kết quả giống nhau giữa các nền văn hóa. Hoa Kỳ rất khác với Brazil, Hàn Quốc, New Zealand và Nigeria. Việc thực hành hiệu quả khả năng lãnh đạo đòi hỏi phải có một cái nhìn cẩn thận và hiểu biết về những khác biệt cá nhân mang lại cho mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và người theo bởi bối cảnh liên văn hóa.

Kiểm tra kiến thức

1. Xác định và mô tả các biến số được trình bày trong lý thuyết về lãnh đạo của Fiedler.
2. Các hành vi lãnh đạo trong lý thuyết con đường-mục tiêu lãnh đạo là gì?
3. Văn hóa có vai trò gì trong cách nhìn nhận lãnh đạo?
4. Sự khác biệt giữa các phương pháp tiếp cận đặc điểm, hành vi và tình huống để xác định khả năng lãnh đạo là gì?

13.7. Những nhân tố thay thế và trung hòa đối với công tác lãnh đạo

khái niệm "thay thế cho lãnh đạo" có nghĩa là gì?

Một vài nhân tố đã được phát hiện có thể thay thế hoặc vô hiệu hóa các tác động của hành vi của nhà lãnh đạo (xem [Bảng 13.1](#)). Sự thay thế cho hành vi của lãnh đạo có thể làm rõ những kỳ vọng về vai trò, thúc đẩy các thành viên trong tổ chức hoặc làm hài lòng các thành viên (khiến nhà lãnh đạo không cần cố gắng làm như vậy). Trong một số trường hợp, những người thay thế này bổ sung cho hành vi của một

nhà lãnh đạo. Đôi khi, chính những đặc điểm của thành viên trong nhóm khiến việc lãnh đạo trở nên ít cần thiết hơn, như khi một người làm thủ công bậc thầy hoặc người lao động có tay nghề cao thực hiện theo các tiêu chuẩn cao của riêng mình mà không cần sự thúc giục từ bên ngoài. Đôi khi các đặc tính của nhiệm vụ tiếp nhận, như khi bản thân công việc - giải quyết một vấn đề thú vị hoặc làm một công việc quen thuộc - về bản chất là thỏa mãn. Đôi khi các đặc điểm của tổ chức khiến việc lãnh đạo trở nên ít cần thiết hơn, như khi các quy tắc làm việc quá rõ ràng và cụ thể đến mức người lao động biết chính xác những gì họ phải làm mà không cần sự giúp đỡ từ nhà lãnh đạo.

	Hành vi của nhà lãnh đạo bị ảnh hưởng	
Hỗ trợ hoặc trung hòa	Lãnh đạo thay thế	Lãnh đạo công cụ
<i>Nguồn: Phỏng theo Lãnh đạo trong tổ chức của GA Yukl.</i>		
A. Đặc điểm cấp dưới:		
1. Kinh nghiệm, khả năng, đào tạo		Thay thế
2. Định hướng “Chuyên nghiệp”	Thay thế	Thay thế
3. Sự thờ ơ đối với các khen thưởng do tổ chức đưa ra	Trung hòa	Trung hòa
B. Đặc điểm nhiệm vụ:		
1. Nhiệm vụ có cấu trúc, thường xuyên, rõ ràng		Thay thế
2. Phản hồi do nhiệm vụ cung cấp		Thay thế
3. Nhiệm vụ thỏa mãn nội tại	Thay thế	
C. Đặc điểm tổ chức:		
1. Nhóm làm việc gắn kết	Thay thế	Thay thế
2. Quyền lực vị trí thấp (nhà lãnh đạo thiếu kiểm soát đối với các khen thưởng của tổ chức)	Trung hòa	Trung hòa
3. Mức độ chính quy hóa (kế hoạch rõ ràng, mục tiêu, lĩnh vực trách nhiệm)		Thay thế
4. Tính không linh hoạt (các quy tắc và thủ tục cứng nhắc, không kiên định)		Trung hòa
5. Lãnh đạo tách biệt với cấp dưới và chỉ có thể giao tiếp hạn chế	Trung hòa	Trung hòa

Bảng 13.1. Nhân tố thay thế và trung hòa đối với hành vi của nhà lãnh đạo

Mặt khác, những yếu tố trung hòa của việc lãnh đạo hoàn toàn không hữu ích; chúng ngăn cản các nhà lãnh đạo hành động như họ muốn. Ví dụ, một dây chuyền lắp ráp có nhịp độ máy tính ngăn nhà lãnh đạo sử dụng hành vi cấu trúc khởi tạo để điều chỉnh tốc độ dây chuyền. Một hợp đồng công đoàn quy định rằng người lao động được trả lương theo thâm niên ngăn cản một nhà lãnh đạo trả lương dựa trên thành tích. Tất nhiên, đôi khi, các yếu tố trung hòa có thể có lợi. Ví dụ, hợp đồng công đoàn làm rõ các thủ tục kỷ luật và xác định trách nhiệm của cả quản lý và lao động. Các nhà lãnh đạo phải nhận thức được sự hiện diện của những nhân tố trung hòa và ảnh hưởng của chúng để có thể loại bỏ những yếu tố trung hòa gây phiền hà hoặc tận dụng bất kỳ lợi ích tiềm năng nào đi kèm với chúng (chẳng hạn như sự rõ ràng về trách nhiệm do hợp đồng công đoàn cung cấp). Ví dụ, nếu hiệu quả của nhà lãnh đạo đang bị vô hiệu hóa bởi một hệ thống giao tiếp kém, nhà lãnh đạo có thể cố gắng loại bỏ yếu tố trung hòa bằng cách phát triển (hoặc thuyết phục tổ chức phát triển) một hệ thống hiệu quả hơn.

Những người theo khác nhau đáng kể về sự tập trung chú ý của họ khi làm việc, do đó ảnh hưởng đến hiệu quả của hành động lãnh đạo. Trọng tâm của sự chú ý là định hướng nhận thức của nhân viên trong khi làm việc. Nó phản ánh những gì và mức độ suy nghĩ mạnh mẽ của một cá nhân về các đối tượng, sự kiện hoặc hiện tượng khác nhau khi hiện diện tại nơi làm việc. Tập trung chú ý phản ánh sự khác biệt của từng cá nhân ở chỗ không phải tất cả các cá nhân đều có cùng định hướng nhận thức khi làm việc - một số nghĩ rất nhiều về công việc của họ, đồng nghiệp, lãnh đạo của họ hoặc các yếu tố ngoài công việc, trong khi những người khác lại mơ mộng. Trọng tâm chú ý của một nhân viên có cả phẩm chất “đặc điểm” và “trạng thái”. Ví dụ: có sự thay đổi đáng kể từng phút từng phút trong trọng tâm chú ý của nhân viên (thành phần “trạng thái”) và có sự nhất quán hợp lý trong các loại sự kiện mà nhân viên nghĩ đến khi họ đang làm việc (thành phần “đặc điểm”).

Nghiên cứu cho thấy rằng càng nhiều người theo tập trung vào các yếu tố ngoài công việc (nonleader), họ sẽ càng ít phản ứng với các hành vi của nhà lãnh đạo. Do đó, sự tập trung mạnh mẽ vào cuộc sống của một người “ngoài khỏi công việc” (ví dụ, thời gian với gia đình và bạn bè) có xu hướng vô hiệu hóa các tác động động lực, mục tiêu và/hoặc hành vi liên quan đến bất kỳ hành vi cụ thể nào của nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, người ta cũng nhận thấy rằng sự tập trung mạnh mẽ vào nhà lãnh đạo, dù tích cực hay tiêu cực, sẽ làm tăng tác động của hành vi của nhà lãnh đạo đối với những người theo.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Bây giờ bạn là nhà lãnh đạo

Lãnh đạo và quản lý là hai việc rất khác nhau. Trở thành một nhà quản lý có nghĩa là một cái gì đó hơn là giành được quyền hạn hoặc phụ trách các đồng nghiệp cũ. Với chức danh có sức mạnh ảnh hưởng đến kết quả của công ty, nhưng nó cũng đi kèm với một thứ khác: sức mạnh định hình sự nghiệp và sự phát triển cá nhân của cấp dưới.

Theo Steve Keating, một quản lý cấp cao của Công ty Toro, điều quan trọng là không nên cho rằng việc trở thành nhà quản lý tự động khiến bạn trở thành nhà lãnh đạo. Đúng hơn, trở thành một nhà quản lý có nghĩa là có cơ hội để lãnh đạo. Doanh nghiệp cần người quản lý để hướng dẫn các quy trình, nhưng nhân viên - con người - cần nhà lãnh đạo. Keating tin rằng các nhà lãnh đạo cần có tư duy nhấn mạnh vào

con người, và nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là giúp mọi người trong tổ chức thành công. Theo Keating, "Nếu bạn không quan tâm đến mọi người, bạn không thể lãnh đạo họ" (Hakim 2017 np).

Đối với một người đã được thăng chức hơn các đồng nghiệp của mình, các quy tắc cơ bản là điều cần thiết. "Sự thăng tiến không có nghĩa là chấm dứt tình bạn nhưng nó thay đổi nó", Keating nói. Nếu một người đồng cấp đã được thăng chức, thay vì tỏ ra khó chịu và nhượng bộ trước sự ghen tị, điều quan trọng là phải lùi lại và nhìn vào người quản lý mới; Hãy tìm hiểu kỹ vì sao đồng nghiệp được thăng chức và kỹ năng hoặc đặc điểm nào khiến bạn trở nên kém hấp dẫn hơn cho vị trí (Hakim 2017).

Carol Walker, chủ tịch của Prepared to Lead, một công ty tư vấn quản lý, khuyên các nhà quản lý mới nên phát triển triết lý công việc. Bà kêu gọi các nhà quản lý mới phát triển một triết lý cốt lõi cung cấp hướng dẫn cho công việc hàng ngày của nhà lãnh đạo. Bà kêu gọi các nhà quản lý xây dựng những người mà họ đang lãnh đạo và làm việc như một "nhà lãnh đạo đầy tớ". Quan điểm của nhà quản lý nên dựa trên sự phát triển và thành công của nhân viên. Các nhà lãnh đạo phải ghi nhớ rằng nhân viên không làm việc cho người quản lý; họ làm việc cho tổ chức - và cho chính họ. Các nhà quản lý điều phối mối quan hệ này; họ không phải là trung tâm của nó. Công việc không nên được giao một cách bừa bãi, nhưng phải chú ý đến kỹ năng và sự phát triển của nhân viên. Walker nói (Yakowicz 2015 np) "Một nhân viên hiểu lý do vì sao cô ấy được yêu cầu làm điều gì đó sẽ có nhiều khả năng đảm nhận quyền sở hữu thực sự đối với công việc. dễ tiếp thu khi họ nhận ra rằng nhà lãnh đạo của họ đang làm việc không phải vì thành công của chính họ, mà vì thành công của nhân viên.

Một cuộc khảo sát từ HighGround đã tiết lộ một mục quan trọng mà hầu hết các nhà quản lý mới và thậm chí nhiều nhà quản lý dày dặn kinh nghiệm bỏ qua: yêu cầu phản hồi. Mọi người đều có chỗ cho sự phát triển, ngay cả những người quản lý. Quản lý truyền thống ra lệnh theo phong cách từ trên xuống, trong đó các nhà quản lý xem xét cấp dưới. Nhưng nhiều công ty nhận thấy rằng việc xoay chuyển tình thế có lợi và hỏi nhân viên, "Làm thế nào để tôi có thể trở thành một nhà quản lý tốt hơn?" Tất nhiên, đánh giá lên này chỉ hoạt động nếu nhân viên tin rằng ý kiến của họ sẽ được lắng nghe. Các nhà quản lý cần cẩn thận vun đắp mối quan hệ mà nhân viên không sợ bị trả thù vì những phản hồi tiêu cực. Lắng nghe những lời chỉ trích từ những người bạn đang lãnh đạo sẽ xây dựng lòng tin và giúp đảm bảo rằng với tư cách là một nhà quản lý, bạn đang cung cấp kiểu lãnh đạo mà nhân viên cần để thành công (Kauflin 2017). Thể hiện sự tôn trọng và quan tâm đến nhân viên bằng cách hỏi câu hỏi đơn giản này là nguồn cảm hứng - một khía cạnh quan trọng của bản thân lãnh đạo. Cho dù yêu cầu phản hồi hay tập trung vào sự phù hợp của nhân viên với mô tả công việc cụ thể, nhà lãnh đạo sẽ giúp hướng dẫn nhân viên thông qua hàng ngày, xây dựng văn hóa tích cực và giúp nhân viên cải thiện kỹ năng của họ.

Nguồn:

- Hakim, Amy C. 2017. "Khi một nhà quản lý trở thành một nhà lãnh đạo." Tâm lý ngày nay. <https://www.psychologytoday.com/blog/working-difficult-people/201706/when-manager-becomes-leader>
- Yakowicz, Will. 2015. "Cách Giúp Người Quản Lý Mới Trở Thành Nhà Lãnh Đạo Tuyệt Vời." Inc. <https://www.inc.com/will-yakowicz/how-new-managers->

become-great-leaders.html

- Kauflin, Jeff. 2017. “Mỗi nhà quản lý có thể trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn bằng cách hỏi một câu hỏi này.” Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/04/21/every-manager-can-become-a-better-leader-by-asking-this-one-question/#3ca1eaff4ac1>

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn nghĩ những phẩm chất quan trọng nhất của nhà lãnh đạo là gì? Của nhà quản lý thì sao? Hai danh sách của bạn có loại trừ lẫn nhau không? Vì sao?
2. Bạn nghĩ làm thế nào để một nhà lãnh đạo có thể sử dụng phản hồi để lập mô hình quá trình phát triển cho nhân viên?

Kiểm tra kiến thức

1. Xác định và mô tả những nhân tố thay thế lãnh đạo.

13.8. Lãnh đạo chuyển hóa và nhìn xa trông rộng

Các đặc điểm của lãnh đạo chuyển hóa, và nhìn xa trông rộng là gì?

Nhiều tổ chức đang vật lộn với nhu cầu quản lý sự hỗn loạn, trải qua sự thay đổi văn hóa, trao quyền cho các thành viên tổ chức và tái cấu trúc nhằm tìm kiếm câu trả lời trong việc “thuê nhà lãnh đạo phù hợp”. Nhiều người đã tin rằng nhà lãnh đạo chuyển hóa, có tầm nhìn xa và có sức lôi cuốn đại diện cho phong cách lãnh đạo cần thiết để đưa tổ chức vượt qua sự hỗn loạn.

Nhà lãnh đạo chuyển hóa và có tầm nhìn

Những nhà lãnh đạo tuân theo quan điểm rằng “nếu nó không hỏng, đừng sửa nó” thường được mô tả là *những nhà lãnh đạo chuyển hóa*. Họ cực kỳ có định hướng nhiệm vụ và là công cụ trong phương pháp tiếp cận của họ, thường xuyên tìm kiếm các động lực sẽ khiến nhân viên tham gia vào một lộ trình hành động mong muốn. Những trao đổi qua lại này diễn ra trong bối cảnh mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa nhà lãnh đạo và người theo, thường dẫn đến sự gắn kết giữa các cá nhân. Nhà lãnh đạo giao dịch thúc đẩy một nhóm tiến tới hoàn thành nhiệm vụ bằng cách định hình cấu trúc và bằng cách đưa ra động cơ để đổi lấy các hành vi mong muốn. Mặt khác, **nhà lãnh đạo chuyển hóa**, di chuyển và thay đổi (sửa chữa) mọi thứ “theo đại cục”! Không giống như các nhà lãnh đạo sự vụ (transactional leader), họ không tạo ra sự thay đổi bằng cách đưa ra những lời dụ dỗ. Thay vào đó, họ truyền cảm hứng cho những người khác hành động thông qua các giá trị cá nhân, tầm nhìn, niềm đam mê, niềm tin và cam kết với sứ mệnh của họ. Thông qua sự lôi cuốn (ảnh hưởng được lý tưởng hóa), sự cân nhắc cá nhân hóa (tập trung vào sự phát triển của người theo), kích thích trí tuệ (đặt câu hỏi về các giả định và thách thức hiện trạng) và/hoặc động lực truyền cảm hứng (nêu rõ một tầm nhìn hấp dẫn), các nhà lãnh đạo chuyển hóa thúc đẩy người khác theo dõi.

Nhà lãnh đạo chuyển hóa còn được gọi là nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa. Các **nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa** là những người có ảnh hưởng đến người khác thông qua sự thu hút về mặt cảm xúc và/hoặc trí tuệ đối với ước mơ của nhà lãnh đạo về những gì “có thể trở thành”. Tầm nhìn liên kết trạng thái hiện tại và tương lai, cung cấp năng lượng và tạo ra cam kết, cung cấp ý nghĩa cho hành động và đóng vai trò như một tiêu chuẩn để đánh giá hiệu suất. Bằng chứng chỉ ra rằng tầm nhìn có liên quan tích cực đến thái độ và hiệu suất của người theo. Như Warren Bennis đã chỉ ra, một tầm nhìn chỉ hiệu quả trong chừng mực mà nhà lãnh đạo có thể truyền đạt nó theo cách mà những người khác có thể hiểu nó như là của riêng họ.

Cũng như mọi người, các nhà lãnh đạo chuyển đổi cũng kết nối. Họ có đặc điểm là hướng ngoại, dễ chịu và cởi mở với kinh nghiệm. Họ tiếp thêm năng lượng cho người khác. Họ làm tăng nhận thức của người theo về tầm quan trọng của kết quả được chỉ định. Họ thúc đẩy các cá nhân vượt lên trên tư lợi của họ vì lợi ích của nhóm và truyền cảm hứng cho các thành viên tổ chức tự quản lý (trở thành người tự lãnh đạo chính bản thân). Nhà lãnh đạo chuyển hóa khiến mọi người tập trung vào các nhu cầu bậc cao hơn (lòng tự trọng và sự tự hiện thực hóa). Khi tổ chức phải đối mặt với một môi trường đầy biến động, cạnh tranh gay gắt, sản phẩm có thể chết sớm và nhu cầu phát triển nhanh, các nhà quản lý không thể chỉ dựa vào cơ cấu tổ chức để hướng dẫn hoạt động của tổ chức. Trong những tình huống này, lãnh đạo chuyển hóa có thể thúc đẩy những người theo hoàn toàn tham gia và được truyền cảm hứng, để nội bộ hóa các mục tiêu và giá trị của tổ chức, đồng thời tiến về phía trước với quyết tâm bền bỉ!

Lãnh đạo chuyển hóa có liên quan tích cực đến sự hài lòng của người theo, hiệu suất và hành vi công dân. Những tác động này là kết quả của thực tế là các hành vi của nhà lãnh đạo mang tính chuyển đổi tạo ra sự tin tưởng và nhận thức về công lý theo thủ tục, từ đó tác động có lợi đến sự hài lòng và hiệu suất của những người theo. Như R. Pillai, C. Schriesheim và E. Williams lưu ý, “khi những người theo nhận thấy rằng họ có thể ảnh hưởng đến kết quả của các quyết định quan trọng đối với họ và rằng họ là những người tham gia vào mối quan hệ bình đẳng với lãnh đạo của họ, thì nhận thức của họ về thủ tục công lý [và lòng tin] có thể sẽ được nâng cao”. Niềm tin và kinh nghiệm về công lý tổ chức thúc đẩy hiệu quả của nhà lãnh đạo, sự hài lòng của người theo, động lực, hiệu suất và các hành vi công dân.

Lãnh đạo lôi cuốn

Ronald Reagan, Jesse Jackson và Nữ hoàng Elizabeth I có điểm chung với Martin Luther King Jr., Indira Gandhi và Winston Churchill. Hiệu quả của những nhà lãnh đạo này một phần bắt nguồn từ **sức lôi cuốn** của họ, một sức hút và sức hấp dẫn đặc biệt từ tính khơi dậy lòng trung thành và nhiệt huyết. Mỗi người đều có ảnh hưởng cá nhân đáng kể để mang lại những sự kiện lớn.

Rất khó để phân biệt nhà lãnh đạo lôi cuốn và nhà lãnh đạo chuyển hóa. Các nhà lãnh đạo chuyển hóa thực sự có thể đạt được kết quả của họ thông qua từ tính trong nhân cách của họ. Trong trường hợp này, hai loại nhà lãnh đạo về cơ bản là một và giống nhau, nhưng điều quan trọng cần lưu ý là không phải tất cả các nhà lãnh đạo chuyển hóa đều có “hào quang” cá nhân.

Nhà xã hội học Max Weber đã chứng minh mối quan tâm đến sự lãnh đạo có sức lôi cuốn vào những năm 1920, gọi **những nhà lãnh đạo lôi cuốn** là những người sở

hữu quyền lực chính danh xuất phát từ “sự tôn nghiêm đặc biệt, chủ nghĩa anh hùng hoặc tính cách mẫu mực”. Các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn hiệu ứng “đơn thương độc mã” thay đổi ngay cả trong các tổ chức rất lớn. Tính cách của họ là một lực lượng mạnh mẽ, và mối quan hệ mà họ tạo dựng được với những người theo cấp dưới của bản thân là vô cùng bền chặt.



Hình 13.12 Travis Kalanick

Travis Kalanick là một CEO được ca ngợi của Uber, người đã cố gắng nâng giá trị của công ty lên hơn 60 tỷ USD. Ông bị buộc phải từ chức sau khi nghỉ phép và một số giám đốc điều hành chủ chốt từ chức do bị cáo buộc tạo ra một nơi làm việc thù địch và phi đạo đức.

Hiện tượng lãnh đạo lôi cuốn liên quan đến sự tác động lẫn nhau phức tạp giữa các thuộc tính của nhà lãnh đạo và nhu cầu, giá trị, niềm tin và nhận thức của những người theo. Ở cực điểm, mối quan hệ của nhà lãnh đạo - người theo được đặc trưng bởi sự chấp nhận không nghi ngờ của những người theo; tin tưởng vào niềm tin của nhà lãnh đạo; sự yêu mến; sẵn sàng phục tùng, thi đua và đồng nhất với lãnh đạo; liên quan đến cảm xúc với nhiệm vụ của mình; và cảm giác về sự hiệu quả của bản thân đối với sứ mệnh của nhà lãnh đạo. Điều này có thể hoạt động để cải thiện phúc lợi của các cá nhân, chẳng hạn như khi Lee Iacocca cứu hàng nghìn nhân viên khỏi thất nghiệp thông qua sự thay đổi đáng kể của ông ta với một tập đoàn khổng lồ đang trượt dốc, Tập đoàn Chrysler. Nó cũng có thể là một thảm họa, như khi David Koresh dẫn hàng chục người đàn ông, phụ nữ và trẻ em đến cái chết rực lửa của họ ở Waco, Texas. Những cá nhân làm việc cho những nhà lãnh đạo lôi cuốn thường có hiệu suất công việc cao hơn, mức độ hài lòng với công việc cao hơn và mức độ xung đột vai trò thấp hơn những người làm việc cho những nhà lãnh đạo có hành vi cân nhắc hoặc có cấu trúc. Đặc điểm nào của những người này có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhân viên? Các nhà lãnh đạo theo chủ nghĩa đặc biệt có nhu cầu quyền lực mạnh mẽ và có xu hướng phụ thuộc nhiều vào quyền lực tham chiếu làm cơ sở quyền lực chính của họ. Các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn cũng cực kỳ tự tin và bị thuyết phục về tính đúng đắn của niềm tin và lý tưởng của họ. Sự tự tin và sức mạnh thuyết phục này khiến mọi người tin tưởng vào khả năng phán đoán của

nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn, tuân theo nhiệm vụ và chỉ thị hành động của nhà lãnh đạo một cách vô điều kiện. Kết quả là sự gắn kết bền chặt giữa nhà lãnh đạo và những người theo, một mối dây được xây dựng chủ yếu xung quanh tính cách của nhà lãnh đạo.

Mặc dù đã có nhiều nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn hiệu quả, nhưng những người thành công nhất đã kết hợp khả năng lôi cuốn của họ với các hành vi phù hợp với cùng các nguyên tắc lãnh đạo mà các nhà lãnh đạo hiệu quả khác tuân theo. Những người không thêm các thứ nguyên khác này vẫn thu hút người theo nhưng không đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả nhất có thể. Họ (ít nhất là trong một thời gian) là những tay súng cừ khôi của thế giới kinh doanh, với rất nhiều người theo nhưng không có hướng đi mang tính xây dựng.

ĐẠO LÝ TRONG THỰC TIỄN

Uber cần một nhà lãnh đạo có đạo đức

Gần như kể từ khi thành lập ban đầu vào năm 2009 với tư cách là một dịch vụ xe hơi sang trọng cho khu vực San Francisco, Uber đã gây nhiều tranh cãi. Nhiều lời phàn nàn chống lại các chiến thuật được sử dụng bởi nhà sáng lập và cựu CEO của công ty, Travis Kalanick, nhưng những ảnh hưởng được tìm thấy trong toàn bộ doanh nghiệp và hoạt động của nó.

Vào năm 2009, UberBlack là một dịch vụ “xe đen”, một dịch vụ lái xe cao cấp có giá cao hơn taxi nhưng ít hơn thuê tài xế riêng trong đêm. Mãi đến năm 2012, công ty mới tung ra UberX, dịch vụ gọi taxi mà hầu hết mọi người nghĩ đến ngày nay khi họ nói “Uber”. Dịch vụ UberX đã ký hợp đồng với các tài xế tự nhân, những người đã cung cấp các chuyến đi bằng xe cá nhân của họ. Một khách hàng sẽ sử dụng ứng dụng điện thoại thông minh của Uber để yêu cầu chuyến xe và một tài xế riêng sẽ xuất hiện. Ban đầu được ra mắt tại San Francisco, dịch vụ này đã nhanh chóng lan rộng và đến năm 2017, Uber đã có mặt tại 633 thành phố. Dịch vụ này được nhiều người ca ngợi là sáng tạo và là câu trả lời của thị trường tự do cho các dịch vụ taxi giá cao và đôi khi không đáng tin cậy. Nhưng Uber không phải là không có những lời chỉ trích, cả bên trong lẫn bên ngoài công ty.

Vào năm 2013, khi dịch vụ UberX lan rộng, một số tài xế UberBlack đã biểu tình tại trụ sở chính của công ty, phàn nàn về việc trả lương và phúc lợi của công ty kém. Họ cũng tuyên bố rằng sự cạnh tranh từ dịch vụ UberX mới ra mắt đã cắt giảm doanh số bán hàng của họ và làm suy yếu khả năng đảm bảo việc làm. Kalanick đã bác bỏ các cuộc biểu tình, về cơ bản gọi những lời phàn nàn là chua ngoa: hầu hết những người biểu tình đã bị sa thải trước đó vì dịch vụ kém (Lawler 2013). Tranh cãi cũng nảy sinh về việc sử dụng tài xế hợp đồng thay vì nhân viên chính thức. Các nhà thầu phàn nàn về việc thiếu phúc lợi và lương thấp. Các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là các dịch vụ taxi, phàn nàn rằng họ bị cắt giảm không công bằng vì Uber không phải tuân thủ quy trình sàng lọc và chi phí giống như các công ty taxi vàng truyền thống đã làm. Một số thành phố đồng tình, tranh luận thêm rằng việc Uber thiếu hoặc không sàng lọc đầy đủ các tài xế khiến hành khách gặp rủi ro.

Uber nhanh chóng tạo ra danh tiếng là kẻ chuyên bắt nạt và Kalanick là một nhà lãnh đạo thiếu đạo đức (Ann 2016). Công ty đã bị buộc tội che đậy các vụ tấn công

tình dục và bản thân Kalanick cũng được cho là đã gọi dịch vụ này là “Boob-er”, ám chỉ việc sử dụng dịch vụ này để “bắt gái” (Ann 2016). Uber đã bị chỉ trích về cách thức tuyển dụng; Đặc biệt, bị cáo buộc hối lộ tài xế đang làm việc cho đối thủ cạnh tranh để chuyển sang lái xe cho Uber (năm 2016), công ty này cũng bị bắt quả tang tạo ra yêu cầu tài xế sai lệch cho các công ty đối thủ và sau đó hủy chuyển. hệ quả là làm lãng phí thời gian của người lái xe khác và khiến khách hàng khó khăn hơn trong việc đảm bảo các chuyến đi trên dịch vụ cạnh tranh (D'Orazio 2014). Susan J. Fowler, cựu kỹ sư tin cậy của trang web của Uber, đã công khai các trường hợp quấy rối tình dục hoàn toàn trong Uber (Fowler 2017). Các cựu nhân viên đã mô tả văn hóa doanh nghiệp của Uber là “một nền văn hóa hỗn tạp” và “khu rừng theo triết lý quân chủ tuyệt đối”, nơi bạn không bao giờ có thể vượt lên, trừ khi người khác chết”. (theo Wong năm 2017) Một nhân viên đã mô tả một ban lãnh đạo đã khuyến khích một công ty thực hành phát triển các giải pháp chưa hoàn thiện nhằm mục đích đánh bại đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Fowler đã đi xa hơn khi so sánh trải nghiệm với Game of Thrones, và các nhân viên cũ khác thậm chí còn coi việc “thành công” tại Uber thành một vết đen trong sơ yếu lý lịch (theo Wong năm 2017).

Về mặt xã hội và thảm họa truyền thông, được cho là gây ra hoặc thậm chí được khuyến khích bởi lãnh đạo, sự nổi tiếng của Uber được cho là xấu thay vì tốt. Vào tháng 6 năm 2017, Kalanick đã đưa ra quá nhiều tiêu đề và đồng ý từ chức Giám đốc điều hành của công ty.

Nguồn:

- Ann, Carrie. 2016. “Uber đang cần sự lãnh đạo có đạo đức.” Industry Leaders.. <https://www.industryleadersmagazine.com/uber-dire-need-ethical-leadership/>
- D'Orazio, Dante. 2014. “Nhân viên uber đã gửi thư rác dịch vụ đặt xe cạnh tranh bằng các đơn đặt hàng giả mạo.” The Verge. <https://www.theverge.com/2014/1/24/5342582/uber-employees-spammed-competing-car-service-with-fake-orders>
- Fowler, Susan J. 2017. “Suy ngẫm về một năm rất, rất lạ ở Uber.” <https://www.susanjowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>
- Lawler, Ryan. 2013. “Thấy chưa, Uber - đây là điều sẽ xảy ra khi bạn tự hủy hoại bản thân.” TechCrunch.com. <https://techcrunch.com/2013/03/15/see-uber-this-is-what-happens-when-you-cannibalize-yourself/>
- Wong, Julia. 2017. “Văn hóa 'hướng tới sự hối hả' của Uber trở thành vết đen trên lý lịch của nhân viên” The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2017/mar/07/uber-work-culture-travis-kalanick-susan-fowler-controversy>

Câu hỏi thảo luận

1. Vào mùa hè năm 2017, Transport of London (TfL) đã bắt đầu các thủ tục để thu hồi giấy phép hoạt động của Uber tại London. Làm thế nào để nghĩ rằng danh

tiếng công ty kém của Uber có thể là một yếu tố trong suy nghĩ của TfL?

2. Bạn nghĩ CEO mới của Uber, Dara Khosrowshahi, cần thực hiện những bước nào để sửa chữa danh tiếng của Uber?

3. Bất chấp thành công rõ ràng của Uber trong việc tung ra ở nhiều thị trường, hãng vẫn tiếp tục lỗ hàng triệu hàng quý và các cổ đông trợ cấp hiệu quả 59% cho mỗi chuyến đi (<https://www.reuters.com/article/us-uber-profitability/true-price-of-an-uber-di-trong-câu-hỏi-như-nhà-đầu-tư-đánh-giá-công-ty-giá-trị-idUSKCN1B3103>). Làm thế nào mà đây lại là kết quả của văn hóa doanh nghiệp tổng thể của Uber?

Kiểm tra kiến thức

1. Những đặc điểm xác định của các nhà lãnh đạo chuyển hóa và lôi cuốn là gì?

13.9. Các nhu cầu về lãnh đạo trong thế kỷ 21

Làm thế nào để các phương pháp tiếp cận và phong cách lãnh đạo khác nhau tác động đến những gì cần thiết hiện nay?

Các tiêu đề thường xuyên trên các tạp chí kinh doanh nổi tiếng như Fortune và Business Week kêu gọi sự chú ý của chúng ta đến một chuyển động lớn đang diễn ra trong thế giới kinh doanh. Các tổ chức đang được tái cấu trúc và tái cơ cấu, và các tập đoàn mạng, số và mô-đun đang nổi lên. Người ta nói về tổ chức xuyên quốc gia, công ty không ranh giới, tổ chức hậu phân cấp. Vào cuối thập kỷ này, các tổ chức mà chúng ta sẽ sống, làm việc cùng và cạnh tranh có thể sẽ khác rất nhiều so với những gì chúng ta biết ngày nay.

Quá trình chuyển đổi sẽ không hề dễ dàng; sự không chắc chắn có xu hướng tạo ra sức đề kháng. Chúng ta được thúc đẩy bởi tư duy tuyến tính và hợp lý, điều này khiến chúng ta tin rằng “chúng ta có thể đạt được điều đó từ đây” bằng cách thực hiện một số thay đổi gia tăng về con người của chúng ta và những gì chúng ta hiện đang làm. Các mô hình hiện tại đóng khung nhận thức của chúng ta và hướng dẫn suy nghĩ của chúng ta. Vứt bỏ những mô hình đã từng phục vụ tốt cho chúng ta trong quá khứ không phải là điều dễ dàng.

Nhìn lại cho hầu hết các nhà quan sát thấy rằng thập kỷ qua được đặc trưng bởi sự thay đổi nhanh chóng, cạnh tranh gay gắt, sự bùng nổ của công nghệ mới, hỗn loạn, bất ổn và mức độ không chắc chắn dày đặc. Một nghiên cứu nhanh về bối cảnh kinh doanh ngày nay cho thấy xu hướng này sẽ không sớm biến mất. Theo Giáo sư Jay A. Conger từ Đại học McGill của Canada, “Trong thời kỳ chuyển đổi lớn, khả năng lãnh đạo trở nên cực kỳ quan trọng. Về bản chất, các nhà lãnh đạo xây dựng cho chúng ta một lối đi đầy tự tin và định hướng khi con đường chúng ta phải vượt qua dường như tràn ngập sự hỗn loạn. Tầm quan trọng của những thay đổi ngày nay sẽ

không chỉ đòi hỏi nhiều khả năng lãnh đạo hơn mà còn đòi hỏi những hình thức lãnh đạo mới hơn”.

Theo Conger, hai thế lực chính đang định hình cho chúng ta tài năng của thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Lực lượng đầu tiên là môi trường bên ngoài của tổ chức. Khả năng cạnh tranh toàn cầu đang tạo ra một số nhu cầu lãnh đạo độc đáo. Lực lượng thứ hai là sự đa dạng ngày càng tăng trong môi trường nội bộ của các tổ chức. Sự đa dạng sẽ làm thay đổi đáng kể mối quan hệ giữa các thành viên tổ chức, công việc và tổ chức theo những cách đầy thách thức, khó khăn và cũng rất tích cực.

Các nhà lãnh đạo của ngày mai sẽ ra sao? Giáo sư Conger gợi ý rằng những nhà lãnh đạo hiệu quả của thế kỷ 21 sẽ phải làm nhiều thứ. Họ sẽ phải là những kẻ cơ hội chiến lược; chỉ những người có tầm nhìn xa về tổ chức mới tìm ra cơ hội chiến lược trước các đối thủ cạnh tranh. Họ sẽ phải nhận thức toàn cầu; với 80% các tổ chức ngày nay đang phải đối mặt với sự cạnh tranh đáng kể của nước ngoài, kiến thức về thị trường nước ngoài, kinh tế toàn cầu và địa vị chính trị là rất quan trọng. Họ sẽ phải có khả năng quản lý một tổ chức phi tập trung cao; sự chuyển động hướng tới tổ chức có sự tham gia cao sẽ tăng tốc khi các yêu cầu của môi trường về tốc độ, tính linh hoạt, học hỏi và tinh gọn của tổ chức ngày càng tăng. Họ sẽ phải nhạy cảm với sự đa dạng; Trong vài năm đầu của thế kỷ 21, ít hơn 10% những người tham gia lực lượng lao động ở Bắc Mỹ là người da trắng, nam giới Anglo-Saxon và phụ nữ di cư, dân tộc thiểu số và người nhập cư sẽ mang theo những nhu cầu và các mối quan tâm rất khác nhau. Họ sẽ phải có năng lực giữa các cá nhân; một lực lượng lao động đa dạng sẽ đòi hỏi một nhà lãnh đạo cực kỳ nhận thức và nhạy cảm với các kỳ vọng và nhu cầu liên văn hóa. Họ sẽ phải là người xây dựng một cộng đồng tổ chức; công việc và tổ chức sẽ đóng vai trò là nguồn chính để đáp ứng nhu cầu, và trong quá trình này, các nhà lãnh đạo sẽ được kêu gọi để giúp xây dựng cộng đồng này theo cách mà các thành viên trong tổ chức phát triển ý thức làm chủ đối với tổ chức và sứ mệnh của tổ chức.

Cuối cùng, điều quan trọng cần lưu ý là việc xây dựng lý thuyết lãnh đạo và nghiên cứu thực nghiệm là một nỗ lực không ngừng. Mặc dù nghiên cứu về các đặc điểm, hành vi và mô hình dự phòng đối với công tác lãnh đạo cung cấp cho chúng ta nhiều hiểu biết sâu sắc về khả năng lãnh đạo, nhưng bức tranh này vẫn chưa hoàn thiện. Trong 15 năm qua, một số lý thuyết mới về lãnh đạo đã xuất hiện; trong số đó có lý thuyết trao đổi thành viên lãnh đạo, lý thuyết lãnh đạo ngầm, lý thuyết tân thuyết, lý thuyết lãnh đạo dựa trên giá trị và lãnh đạo có tầm nhìn, mỗi lý thuyết theo thời gian sẽ bổ sung vào ngân hàng kiến thức của chúng ta về các nhà lãnh đạo và quá trình lãnh đạo.

Các nhà lãnh đạo của tổ chức thế kỷ 21 có một thách thức to lớn đang chờ đợi họ và vô số cơ hội làm giàu và hoàn thiện bản thân. Thử thách và khen thưởng đang chờ đợi các nhà lãnh đạo hiệu quả thật tuyệt vời!

Kiểm tra kiến thức

- Vai trò của lãnh đạo trong thế kỷ 21 là gì?



Các thuật ngữ chính

Sức lôi cuốn

Một sự hấp dẫn hoặc hấp dẫn từ tính cá nhân đặc biệt giúp khơi dậy lòng trung thành và sự nhiệt tình trong mối quan hệ lãnh đạo - người theo.

Nhà lãnh đạo lôi cuốn

Một người sở hữu quyền lực chính danh phát sinh từ "sự tôn nghiêm đặc biệt, chủ nghĩa anh hùng hoặc tính cách mẫu mực."

Xem xét

Một hành vi của nhà lãnh đạo "định hướng mối quan hệ" là hỗ trợ, thân thiện và tập trung vào nhu cầu cá nhân và mối quan hệ giữa các cá nhân.

Lý thuyết dự phòng đối với công tác lãnh đạo

Một lý thuyết tiên tiến của tiến sĩ Fred E. Fiedler cho rằng các phong cách lãnh đạo khác nhau có hiệu quả như một hàm của sự thuận lợi của tình huống lãnh đạo ít được ưa thích nhất.

Nhà lãnh đạo được chỉ định

Người được các thể lực bên ngoài nhóm đặt vào vị trí lãnh đạo.

Luân phiên lãnh đạo

Người trở thành lãnh đạo của nhóm nhờ các quy trình và sự năng động trong nội bộ nhóm.

Lãnh đạo chính thức

Cá nhân đó được những thể lực bên ngoài nhóm công nhận là nhà lãnh đạo chính thức của nhóm.

Lý thuyết về người vĩ đại lãnh đạo

Niềm tin rằng một số người được sinh ra để trở thành nhà lãnh đạo và những người khác thì không.

Lãnh đạo không chính thức

Cá nhân mà các thành viên trong nhóm thừa nhận là lãnh đạo của họ.

Khởi tạo cấu trúc

Hành vi của nhà lãnh đạo "định hướng nhiệm vụ" tập trung vào việc đạt được mục tiêu, tổ chức và lập lịch trình công việc, giải quyết vấn đề và duy trì quy trình làm việc.

Khả năng lãnh đạo

Một mối quan hệ ảnh hưởng xã hội (giữa các cá nhân) giữa hai hoặc nhiều người phụ thuộc vào nhau để đạt được những mục tiêu chung nhất định trong một tình huống nhóm.

Đồng nghiệp ít được ưa thích nhất (LPC)

Người mà lãnh đạo ít thích làm việc nhất.

Lý thuyết lãnh đạo con đường-mục tiêu

Một lý thuyết cho rằng lãnh đạo là định hướng theo con đường và mục tiêu, cho thấy rằng các phong cách lãnh đạo khác nhau có hiệu quả như một chức năng của nhiệm vụ mà nhóm phải đối mặt.

Nhà lãnh đạo chuyển hóa

Một nhà lãnh đạo chuyển động và thay đổi mọi thứ "theo một cách vĩ đại" bằng cách truyền cảm hứng cho những người khác để thực hiện điều phi thường.

Nhà lãnh đạo có tầm nhìn

Một nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến người khác thông qua sự thu hút về mặt cảm xúc và/hoặc trí tuệ đối với ước mơ của nhà lãnh đạo về những gì "có thể trở thành hiện thực".



Tóm tắt kiến thức

13.1 Bản chất của lãnh đạo

Bản chất của lãnh đạo và quy trình lãnh đạo là gì?

Lãnh đạo là phương tiện chính để thực hiện chức năng chỉ đạo của quản lý. Vì tầm quan trọng của nó, các nhà lý thuyết, nhà nghiên cứu và nhà thực hành đã dành rất nhiều sự quan tâm và sức lực để mở ra những bí mật của sự lãnh đạo hiệu quả. Họ đã dành cho cuộc nghiên cứu này có lẽ là một khoảng thời gian lớn hơn bất kỳ vấn đề đơn lẻ nào khác liên quan đến quản lý.

13.2 Quy trình lãnh đạo

Những quy trình liên quan đến những người lên vị trí lãnh đạo là gì?

Các tổ chức thường có cả lãnh đạo chính thức và không chính thức. Sự lãnh đạo của họ có hiệu quả vì những lý do gần như giống hệt nhau. Lãnh đạo và quản lý không giống nhau. Mặc dù lãnh đạo hiệu quả là một phần cần thiết của quản lý hiệu quả, nhưng vai trò quản lý tổng thể lớn hơn nhiều so với lãnh đạo đơn thuần. Người quản lý lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát. Với tư cách là nhà lãnh đạo, họ chủ yếu tham gia vào chức năng chỉ đạo.

13.3 Luân phiên lãnh đạo

Làm thế nào để các nhà lãnh đạo ảnh hưởng và thúc đẩy nhân viên hành động?

Có nhiều quan điểm đa dạng về lãnh đạo. Một số nhà quản lý coi lãnh đạo chủ yếu như một sự thực thi quyền lực. Những người khác tin rằng một cấu trúc niềm tin và thái độ cụ thể tạo nên những nhà lãnh đạo hiệu quả. Vẫn còn những người khác tin rằng có thể xác định được một tập hợp các đặc điểm của nhà lãnh đạo tạo ra một nhà lãnh đạo nên có hiệu quả toàn cầu trong bất kỳ tình huống lãnh đạo nào. Thậm chí ngày nay, nhiều người tin rằng một hồ sơ về các hành vi có thể đảm bảo khả năng lãnh đạo thành công. Thật không may, những giải pháp đơn giản như vậy không phù hợp với thực tế.

13.4 Phương pháp tiếp cận đối với công tác lãnh đạo dựa trên cơ sở tổ chất

Các thuyết đặc điểm đối với công tác lãnh đạo là gì?

13.5 Phương pháp tiếp cận hành vi để lãnh đạo

Các quan điểm hành vi đối với lãnh đạo là gì?

Rõ ràng là các nhà lãnh đạo hiệu quả được ban tặng cho "công cụ phù hợp", nhưng "công cụ" này chỉ là điều kiện tiên quyết để lãnh đạo hiệu quả. Các nhà lãnh đạo cần kết nối với những người theo của họ và đưa ra định hình về kiến thức, kỹ năng, khả năng, tầm nhìn và chiến lược phù hợp với các nhu cầu tình huống mà nhóm phải đối mặt.

13.6 Phương pháp tiếp cận theo tình huống để lãnh đạo

Lý thuyết lãnh đạo theo tình huống về lãnh đạo là gì?

Giờ đây, chúng ta biết rằng không có cách nào tốt nhất để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả trong mọi hoàn cảnh. Các nhà lãnh đạo cần nhận ra rằng cách họ chọn lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến bản chất của việc tuân thủ các chiến thuật gây ảnh hưởng của những người theo và cuối cùng tác động đến động lực, sự hài lòng, hiệu suất và hiệu quả của nhóm. Ngoài ra, bản chất của tình huống - nhu cầu và đặc điểm bối cảnh của người theo - quyết định kiểu lãnh đạo có khả năng hiệu quả. Fiedler tập trung vào các đặc điểm của nhà lãnh đạo và lập luận rằng sự thuận lợi của tình huống lãnh đạo quyết định kiểu tiếp cận lãnh đạo cần thiết. Ông khuyến nghị lựa chọn các nhà lãnh đạo để phù hợp với hoàn cảnh hoặc thay đổi tình huống để phù hợp với nhà lãnh đạo. Lý thuyết mục tiêu hướng đến tập trung vào hành vi của nhà lãnh đạo có thể được điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của môi trường làm việc cụ thể và đặc điểm của các thành viên trong tổ chức. Các nhà lý thuyết về mục tiêu con đường đều tin rằng các nhà lãnh đạo có thể phù hợp với hoàn cảnh và tình huống có thể được thay đổi để phù hợp với các nhà lãnh đạo. Cùng với nhau, các lý thuyết này làm rõ rằng lãnh đạo có hiệu quả khi các đặc điểm và hành vi của nhà lãnh đạo phù hợp với yêu cầu của tình huống.

13.7 Những yếu tố thay thế và trung hòa lãnh đạo

Khái niệm "thay thế cho lãnh đạo" nghĩa là gì?

Các đặc điểm của người theo, nhiệm vụ và tổ chức có thể thay thế hoặc vô hiệu hóa nhiều hành vi của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo phải luôn nhận thức được những yếu tố này, cho dù họ áp dụng quan điểm lãnh đạo nào. Nhận thức như vậy cho phép các nhà quản lý sử dụng những yếu tố thay thế và trung hòa vai trò lãnh đạo vì lợi ích của họ, thay vì bị cản trở bởi sự hiện diện của họ.

13.8 Lãnh đạo chuyển hóa, và có sức lôi cuốn

Các đặc điểm của lãnh đạo giao dịch, chuyển đổi và lôi cuốn là gì?

Trong những năm gần đây, đã có sự quan tâm trở lại đối với các đặc điểm và hành vi của nhà lãnh đạo chủ chốt. Khi các tổ chức phải đối mặt với lượng hỗn loạn ngày càng tăng trong môi trường bên ngoài của họ, các cuộc tìm kiếm "nhà lãnh đạo phù hợp" có thể mang lại những chuyển đổi tổ chức lớn đã tăng cường. Tìm kiếm này một lần nữa tập trung sự chú ý của chúng tôi vào một tập hợp các động cơ, kiến thức, kỹ năng và tính cách "chính". Nổi lên từ cuộc tìm kiếm này là việc xác định nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn và biến đổi.

13.9 Nhu cầu lãnh đạo trong thế kỷ 21

Làm thế nào để các phương pháp tiếp cận và phong cách lãnh đạo khác nhau tác động đến những gì cần thiết hiện nay?

Lãnh đạo trong tổ chức có sự tham gia cao khác rất nhiều so với lãnh đạo trong tổ chức truyền thống và theo định hướng kiểm soát. Các nhà lãnh đạo bên ngoài nhóm có một trong những vai trò chính của họ, trao quyền cho các thành viên trong nhóm và bản thân các nhóm để tự lãnh đạo và tự quản lý. Lãnh đạo nội bộ của nhóm là đồng nghiệp; họ làm việc song song và đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, kiểm soát và thực hiện công việc của nhóm.

Mặc dù chúng ta biết rất nhiều về các yếu tố quyết định sự lãnh đạo hiệu quả, nhưng chúng ta còn nhiều điều phải học. Mỗi lý thuyết được trình bày trong chương này đều được các nhà quản lý đưa vào thực hành hàng ngày. Không ai cung cấp câu trả lời đầy đủ về điều gì làm cho các nhà lãnh đạo trở nên hiệu quả, nhưng mỗi thứ đều có một điều gì đó quan trọng để mang lại.

Cuối cùng, hiểu biết của chúng ta về lãnh đạo còn nhiều thiếu sót và hạn chế. Các tài liệu hiện có phần lớn dựa trên các quan sát từ bối cảnh công nghiệp hóa của phương Tây. Mức độ mà các lý thuyết về lãnh đạo của chúng ta bị ràng buộc bởi nền văn hóa của chúng ta, hạn chế sự khái quát hóa đối với các nền văn hóa khác, phần lớn vẫn chưa được biết đến. Nghiên cứu về lãnh đạo liên văn hóa chắc chắn sẽ được đẩy mạnh khi nền kinh tế toàn cầu trở thành một lực lượng thống trị hơn bao giờ hết trên thế giới.



Câu hỏi ôn tập

1. Định nghĩa lãnh đạo và phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý.
2. Thảo luận về các quá trình liên quan đến những người sắp xếp vị trí lãnh đạo.
3. Thảo luận về các hình thức quyền lực khác nhau có sẵn của các nhà lãnh đạo và những ảnh hưởng qua lại lẫn nhau của chúng.
4. Người ta đã quan sát thấy rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả có “đặc điểm phù hợp”. Những đặc điểm nào thường liên quan đến luân phiên lãnh đạo và các nhà lãnh đạo hiệu quả?
5. Cả hai nghiên cứu về lãnh đạo của Đại học Bang Ohio và Đại học Michigan đã xác định các hành vi của nhà lãnh đạo trung tâm. Những hành vi này là gì và chúng khác nhau như thế nào?
6. Blake và Mouton sử dụng sơ đồ mạng lưới lãnh đạo để xác định một số kiểu lãnh đạo. Chúng là gì, và mô hình lãnh đạo này nhìn như thế nào từ quan điểm của các lý thuyết tình huống về lãnh đạo?
7. Xác định và mô tả ba biến tình huống được trình bày trong lý thuyết dự phòng đối với công tác lãnh đạo của Fiedler.
8. Bốn hành vi lãnh đạo trong lý thuyết con đường-mục tiêu lãnh đạo là gì?
9. Thảo luận về sự khác biệt giữa vai trò lãnh đạo bên trong và bên ngoài xung quanh các nhóm làm việc tự quản.

10. Những người thay thế cho vị trí lãnh đạo là gì? Chất trung hòa là gì? Hãy cho một ví dụ mỗi cái.

11. Các đặc điểm phân biệt của nhà lãnh đạo chuyển hóa và nhà lãnh đạo lôi cuốn là gì?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Xác định một nhà lãnh đạo lôi cuốn và một nhà lãnh đạo có ít sức hút. Những đặc điểm và kỹ năng nào cho phép họ thành công trong vai trò của mình? Làm thế nào bạn có thể kết hợp những đặc điểm cho phép họ thành công trong vai trò của mình vào những kỹ năng bạn cần có ở vị trí lãnh đạo?

2. Bạn vừa đảm nhận vị trí lãnh đạo, nơi có 40% lực lượng lao động làm việc từ xa. Bạn muốn khuyến khích tinh thần đồng đội và muốn đảm bảo rằng việc làm việc từ xa không ảnh hưởng đến tinh thần đồng đội. Kế hoạch của bạn là gì để khám phá cách mọi thứ đang hoạt động và làm thế nào để truyền đạt mong muốn của bạn để có được tinh thần làm việc nhóm hiệu quả?

3. Bạn đang tham dự một cuộc họp, và trong cuộc họp, một người nào đó trong nhóm nói chuyện với người quản lý của họ và chỉ ra một sai lầm quan trọng có thể hủy hoại dự án. Người đó nói rằng người quản lý của họ lẽ ra phải nắm bắt được nó và vì điều đó nên từ chức. Với tư cách là nhà lãnh đạo của nhóm, bạn sẽ ứng xử như thế nào với cấp dưới, người quản lý và giao tiếp với toàn bộ nhóm?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn là ủy viên mới được bổ nhiệm của một liên đoàn thể thao lớn hiện đang tổ chức một giải đấu cộng đồng 3 trong 7 môn thể thao hay nhất vào giai đoạn playoff. Sau lễ khai mạc đầy xúc động ghi nhận một sự kiện bi hài được cộng đồng được nhiều người khen ngợi, bạn yên vị để thưởng thức trò chơi. Đầu trò chơi, một cầu thủ trong một đội được nhìn thấy đang ăn mừng một pha ghi điểm bằng cách thực hiện một hành vi thiếu nhạy cảm về phân biệt chủng tộc sau trận đấu. Bạn sẽ hành động như thế nào ở vị trí lãnh đạo? Đọc bài viết trên ESPN [http://www.espn.com/mlb/story/_/id/21199462/rob-manfred-leadership-was-tested-yuli-gurriel-racially-insensitive-behavior-passed] và nhận xét về ủy viên này đã hành động như thế nào trong trường hợp này.

2. Một trong những thách thức đối với một nhà quản lý mới ở vị trí lãnh đạo là quản lý sự căng thẳng. Hãy suy ngẫm về một khoảng thời gian trong đời bạn đã đảm nhận vai trò lãnh đạo trong một công việc mùa hè, với tư cách là thành viên của một nhóm, hoặc trong một nhóm học tập cho khóa học này hoặc khóa học khác. Xây dựng kế hoạch quản lý căng thẳng bao gồm cách bạn có thể nhận ra căng thẳng, cách bạn nhận thấy căng thẳng, cách bạn sẽ quản lý những thay đổi để giải quyết căng thẳng và cách bạn sẽ tìm kiếm lời khuyên và sự trợ giúp từ bên ngoài, bao gồm cả một người cố vấn để giúp bạn kiểm soát căng thẳng.

3. Rất ít người muốn thuê một nhà quản lý có kỹ năng chuyên môn nhưng thiếu khả năng lãnh đạo và bạn sẽ không muốn thuê một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng không thể quản lý việc lập kế hoạch, ủy quyền hoặc giữ mọi thứ một cách có tổ chức. Vẽ hai "tài khoản T" với các thuộc tính tích cực ở bên trái và thuộc tính tiêu

cực ở bên phải cho các kỹ năng quản lý và kỹ năng lãnh đạo mà bạn sẽ tìm kiếm với tư cách là người quản lý tuyển dụng cho một vị trí quản lý và lãnh đạo quan trọng trong tổ chức của mình.

Kỹ Năng Quản Lý		Kỹ Năng Lãnh Đạo	
+	-	+	-

Hình 13.13 (Nguồn: Bản quyền thuộc Đại học Rice, OpenStax, theo giấy phép CC-BY 4.0)



Tình huống tư duy phê phán

Thử thách lãnh đạo tại United

Bất cứ ai đã từng đi du lịch hoặc đi xa dù ít hay nhiều lần đều có ít nhất một lần gặp phải câu chuyện kinh dị của hãng hàng không: bị mắc kẹt tại sân bay, những hành khách đáng ghét, lỡ chuyến, chuyến bay bị hoãn, hoặc kể cả khi chỉ là đồ ăn trên chuyến bay thật dở tệ. Ngay cả những du khách dày dặn kinh nghiệm nhất cũng khó có thể sánh được với trải nghiệm bị chèn ép, đá và la hét của Tiến sĩ David Dao trên chuyến bay của United Airlines. Hầu hết các câu chuyện kinh dị về máy bay không kết thúc bằng chấn động não, gãy răng và gãy mũi.

Phản ứng lạ lùng của Giám đốc điều hành United Airlines Oscar Munoz chỉ khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Sự việc đã được ghi lại trên video và video đó đã lan truyền gần như ngay lập tức. Munoz đã đưa ra phản hồi mô tả sai những gì rõ ràng đã xảy ra trong video và gọi vụ hành hung bạo lực là hành khách "tái định cư" (Taylor 2017). Mạng xã hội bùng lên những lời lên án, được lặp lại bởi những cuộc độc thoại vào đêm khuya. United đã để lại danh tiếng bị tổn hại, và ban lãnh đạo của nó còn lại đang tự hỏi vì sao các quy trình của họ không thành công, phải làm gì để giảm thiểu thiệt hại và làm thế nào để vừa khôi phục danh tiếng vừa đảm bảo các giá trị của công ty được tuân thủ trong tương lai.

William Taylor (2017), trong một bài bình luận trên tạp chí Fortune, cho rằng thảm họa “tái thuê chỗ ở” của United là sản phẩm của chính sách công ty, quy trình an ninh sân bay, quy trình thí điểm và “sự khôn ngoan của đám đông”. Ở mỗi bước, nhân viên cửa khẩu, phi công, an ninh sân bay và chính hành khách có thể đã can thiệp nhưng đã không làm.

Brian Fielkow, lãnh đạo doanh nghiệp, tác giả và diễn giả chính, viết trên trang Entrepreneur.com, đã nêu ra một số điểm áp dụng cho phản ứng của Munoz và những phản ứng đầu tiên của United. Trích dẫn các giá trị cốt lõi của United, Fielkow chỉ ra rằng Munoz đã không giải quyết vụ việc theo các giá trị của công ty, nhận lỗi hoặc thậm chí mô tả chính xác những gì đã xảy ra trên máy bay. Bất kỳ một trong những thiếu sót trong vai trò lãnh đạo nào đều có thể gây ra nhầm lẫn hoặc cản trở quá trình phục hồi. Là một nhà lãnh đạo, Munoz là tiếng nói đại diện hàng nghìn nhân viên. Dường như việc từ bỏ các giá trị cốt lõi của United có thể gây ra rạn nứt lòng tin hoặc đơn giản chỉ là sự nhầm lẫn trong toàn công ty. Việc dự báo sai tình hình trong thế giới điện thoại thông minh và mạng xã hội chỉ khiến nhân đôi thêm ảnh hưởng xấu. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, Munoz có nghĩa vụ phải chịu trách nhiệm về những gì mà cả thế giới đã chứng kiến theo đúng nghĩa đen - vi phạm đạo đức xã hội, chưa nói đến các giá trị cốt lõi của United. Không làm được điều này ngay lập tức sẽ tạo ra một vấn đề còn lớn hơn là việc các chính sách công ty được hoạch định kém hoặc chỉ là một cơn bão hoàn hảo do các yếu tố bên ngoài đóng góp vào. Fielkow rất muốn chỉ ra một phần quan trọng khác trong phản hồi của công ty- “Bạn không thể quay đầu lại” (2017 np). Trước khi phản hồi, lãnh đạo nên dành thời gian để thu thập các dữ kiện và xem xét kỹ lưỡng các khả năng thông điệp sẽ được tiếp nhận như thế nào. Một lần nữa, phản ứng của Munoz không thành công ở một số điểm chính, dẫn đến việc tạo ra nhận thức rằng tuyên bố thứ hai của Munoz là “nỗ lực kiểm soát thiệt hại” (Fielkow 2017 np).

Al Bolea, một nhà đào tạo lãnh đạo, cũng cho rằng sự cố này là do sự thất bại trong khả năng lãnh đạo. Trong một tác phẩm viết cho Lãnh đạo ứng dụng, Bolea viết, “Đó là về việc các nhân viên tuyển đầu nhận sai thông điệp từ các cấp cao nhất của công ty”. Ông cho rằng tư duy của United đặt các thủ tục lên trên bối cảnh trong tâm trí của các nhân viên. Điều mà các đại lý cửa khẩu lẽ ra nên xem xét là danh tiếng của công ty, điều đáng lẽ phải ngăn họ làm điều mà hầu hết các khách hàng của hãng hàng không coi là “vô đạo đức một cách sâu sắc” (Bolea 2017 np).

William C. Taylor, người đồng sáng lập Fast Company, cũng chỉ trích sự thiếu khả năng lãnh đạo của United. Với tư cách là người chỉ huy chuyến bay, lẽ ra người phi công phải làm gì đó đúng không? vì sao nhân viên gác cổng suy nghĩ sáng tạo để giải quyết vấn đề đưa các thành viên phi hành đoàn từ Chicago đến Louisville, Kentucky? vì sao không - hoặc không thể - người đại diện cửa khẩu sử dụng những gì Taylor đề cập đến như một “lẽ thường và một chút sáng tạo” và ngăn chặn thất bại rất đáng xấu hổ (và cuối cùng là tốn kém)? Taylor trầm ngâm nghĩ rằng mình sẽ làm được nhiều việc hơn là chỉ quay video, nhưng các hành khách trên chuyến bay vẫn im lặng và phục tùng, không hề bày tỏ sự phẫn nộ. Cuối cùng, Taylor đặt câu hỏi về phản ứng yếu ớt ban đầu từ Giám đốc điều hành của United, Oscar Munoz, viết, “Nếu mục tiêu của Giám đốc điều hành Oscar Munoz là làm cho một tình huống thảm hại thậm chí còn tồi tệ hơn, thì anh ấy được tín nhiệm như một nhà lãnh đạo vì đã thành công ở đó” (2017 np). Và trong cuộc họp hội đồng quản trị, anh ấy chất vấn họ, và nói rằng câu trả lời đó sẽ là một “phép thử trong việc thực hiện hoặc phá vỡ” tính cách của công ty (Taylor 2017).

Vậy điều gì sẽ dẫn dắt United thoát khỏi một sai lầm công khai như vậy?

Theo Brian Fielkow, vụ việc đã làm ảnh hưởng đến các giá trị cốt lõi của United, những giá trị không bao giờ được hy sinh. United lẽ ra phải thừa nhận điều này và

giải quyết thất bại đó. United lẽ ra phải chịu trách nhiệm về vụ việc hơn là cố gắng đổ lỗi. Fielkow cho rằng phản ứng đầu tiên của Munoz là đổ lỗi cho hành khách trong khi Munoz lẽ ra phải nhận trách nhiệm. Hơn nữa, Fielkow viết rằng các công ty nên dự đoán những gì “có thể xảy ra”, điều mà các đại lý cửa khẩu tại United đã không làm được. Tăng tiền bồi thường cho hành khách lên thậm chí gấp ba lần giá vé bình thường lẽ ra sẽ rẻ hơn cơn ác mộng truyền thông (và giá cổ phiếu giảm) sau đó. Sau khi câu trả lời ngắn gọn của Munoz không thể dập tắt những phản nàn chung về cách xử lý của United đối với hành khách, anh ấy đã cố gắng đưa ra một tuyên bố thứ hai “phù hợp hơn”, nhưng sau đó thiệt hại đã xảy ra. Fielkow khuyên bạn nên đợi trước khi đưa ra phản hồi nếu cần. Tốt hơn hết là bạn nên chuẩn bị và đưa ra một phản hồi phù hợp hơn là cố gắng sửa chữa phản hồi tồi tệ. Trên hết, Fielkow khuyến nghị các nhà lãnh đạo “hãy giữ sự nhân tính”. Câu trả lời đầu tiên mà Munoz đưa ra có rất ít sự đồng cảm và khiến anh ấy, cũng như United, tỏ ra vô cảm và nhẫn tâm. Phản ứng đầu tiên của công ty phải là thông cảm với khách hàng, ngay cả khi khách hàng sai. Anh viết “Khi gặp một vấn đề khó khăn, trên hết phải nhận ra yếu tố con người” (Fielkow 2017 np).

Viết trên Forbes, Glenn Llopis nhấn mạnh rằng cách các nhà quản lý phản ứng với thất bại sẽ định hình tương lai của họ với tư cách là nhà lãnh đạo. Không chỉ cách các nhà lãnh đạo phản ứng, mà những gì học được từ một thất bại, sẽ ảnh hưởng đến phương pháp tiếp cận các quyết định trong tương lai. Hãy nhớ rằng, bạn hẳn sẽ làm một điều gì đó thất bại, và nếu bạn không bao giờ thất bại, thì bạn sẽ không tự phát triển bản thân được. Mạo hiểm vào những điều chưa biết và không quen thuộc luôn có nguy cơ thất bại (Llopis 2012).

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Các hãng hàng không khác đã xử lý những tình huống tương tự như thế nào?
2. United Airlines thực sự kiểm soát được bao nhiêu phần trong sự cố này, và bao nhiêu phần nằm ngoài tầm với của họ? Yếu tố xã hội hoặc yếu tố công ty nào đã khiến một vấn đề thực tế phổ biến lại leo thang đến mức độ này?
3. Các hãng hàng không khác hoặc ngành phản ứng như thế nào về sự cố của United Airlines?

Nguồn:

- Fielkow, Brian. 2017. “5 Thất bại của Lãnh đạo đã góp phần tạo nên thảm họa truyền thông của United Airlines.” Tạp chí Entrepreneur. <https://www.entosystemur.com/article/292820>
- Bolea, Al. 2017. “United Airlines: Lỗi hệ thống?” Lãnh đạo Ứng dụng. <http://appliedleadership.co/leadership/united-airlines-system-failure/>
- Taylor, William C. 2017. “Phi công đã ở đâu trên chuyến bay đó của United Airlines?” Fortune. <http://uckyne.com/2017/04/11/united-airlines-video/>
- Llopis, Glenn. 2012. “5 Điều thất bại dạy bạn về khả năng lãnh đạo.” Forbes. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/08/20/5-things-failure-teaches-you-about-leadership/2/#2f44c3873e70>

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC HIỆU SUẤT

Hình 14.1. (Nguồn: mohamed_hassan/ Pixabay/ CC BY 0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Định nghĩa động lực và phân biệt phương hướng và cường độ của động lực.
2. Mô tả và so sánh các lý thuyết nội dung về động lực, bao gồm: Thuyết nhu cầu bậc lộ, Thuyết nhu cầu tập nhiệm, Tháp nhu cầu Maslow, Thuyết ERG của Alderfer, thuyết hai nhân tố của Herzberg và thuyết tự quyết.
3. Mô tả tiến trình các thuyết về động lực và so sánh và đối chiếu quá trình chính của thuyết động lực: thuyết điều kiện hóa hành động, thuyết công bằng, thuyết mục tiêu và thuyết kỳ vọng.
4. Mô tả những tiến bộ hiện đại trong việc nghiên cứu động lực của con người.

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Bridget Anderson

Bridget Anderson nghĩ rằng cuộc sống sẽ hoàn hảo trong “thế giới thực”. Sau khi lấy bằng khoa học máy tính, cô ấy đã nhận được một công việc có mức lương cao với vị trí là lập trình viên tại một tổ chức phi lợi nhuận lớn, nơi theo đuổi sứ mệnh mà cô hoàn toàn tin tưởng. Và - ban đầu - cô ấy hài lòng với công việc của mình.

Tuy nhiên, gần đây, Bridget có cảm giác khó chịu vào mỗi buổi sáng khi chuông báo thức kêu. vì sao lại có cảm giác khổ sở này? Sau tất cả, cô ấy đang làm việc trong lĩnh vực mà mình đã chọn và môi trường phù hợp với các giá trị của cô ấy. Cô ấy có thể muốn gì nữa? Cô ấy khó hiểu hơn bất cứ ai.

Bây giờ là cuối năm thứ hai của cô ấy với tổ chức, và Bridget lên lịch đánh giá hiệu

suất hàng năm của cô ấy một cách toàn diện. Cô ấy biết mình là một lập trình viên có năng lực, nhưng cô ấy cũng biết rằng gần đây cô ấy có động lực chỉ làm những việc tối thiểu được yêu cầu. Trái tim của cô ấy không dành cho công việc của tổ chức này. Mọi thứ không diễn ra chính xác như những gì mà cô ấy nghĩ, đó là điều chắc chắn.

Nhà quản lý của Bridget, Kyle Jacobs, khiến cô bất ngờ khi anh bắt đầu đánh giá bằng cách hỏi về mục tiêu nghề nghiệp của cô. Cô thừa nhận rằng cô chưa nghĩ nhiều về tương lai của mình. Kyle hỏi liệu cô ấy có hài lòng với vị trí hiện tại của mình không và cô ấy có cảm thấy còn thiếu điều gì không. Đột nhiên, Bridget nhận ra rằng cô ấy muốn trở nên chuyên nghiệp hơn.

Câu hỏi: Các vấn đề về động lực của Bridget là nội tại hay tác động bên ngoài? Nhu cầu nào của cô ấy hiện không được đáp ứng? Cô ấy và nhà quản lý của mình nên thực hiện những bước nào để cải thiện động lực và cuối cùng là hiệu suất của cô ấy?

Kết quả: Khi Bridget thừa nhận rằng cô ấy không hài lòng với vị trí lập trình viên máy tính của mình, cô ấy đã sẵn sàng khám phá những khả năng khác. Cô ấy và Kyle cùng suy nghĩ để tìm ra những thứ có thể thúc đẩy cô ấy và mang lại cho cô ấy sự hài lòng hơn trong công việc. Bridget nói với Kyle rằng trong khi cô ấy thích lập trình, cô ấy cảm thấy bị cô lập và không tương tác với các nhóm khác trong tổ chức. Cô ấy cũng nhận ra rằng một khi cô ấy đã nắm bắt được đường cong lĩnh hội ban đầu, cô ấy cảm thấy nhàm chán. Bridget đã sẵn sàng cho một thử thách khác.

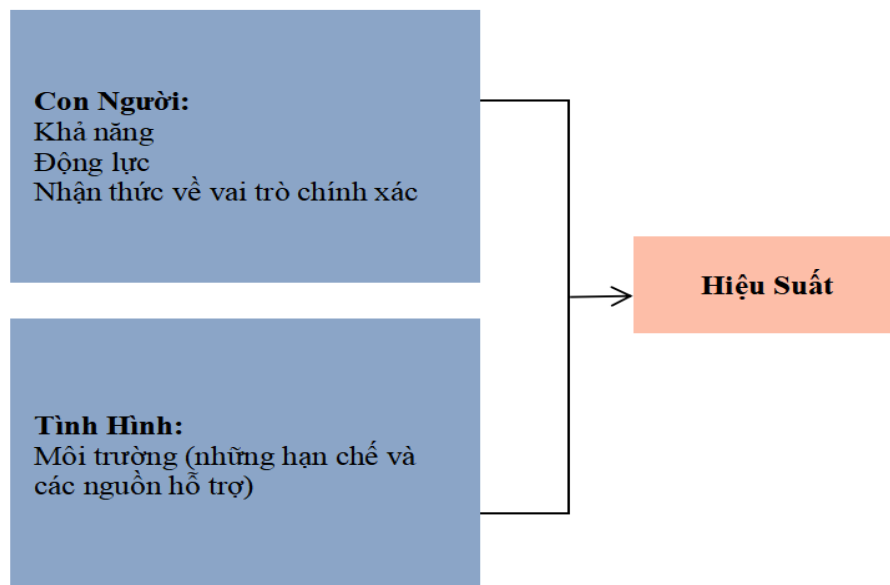
Kyle khuyến nghị Bridget chuyển sang nhóm hệ thống thông tin với vị trí là đại diện kỹ thuật của họ. Nhóm có thể sử dụng kiến thức của Bridget về lập trình và Bridget sẽ có thể cộng tác thường xuyên hơn với những người khác trong tổ chức.

Bridget và Kyle đặt ra các mục tiêu cụ thể để thỏa mãn những nhu cầu cần đạt được và hợp tác làm việc. Một trong những mục tiêu của Bridget là theo học các lớp cao học về quản lý và hệ thống thông tin. Cô ấy hy vọng rằng điều này sẽ giúp cô có bằng MBA và cuối cùng là vị trí trưởng nhóm. Đột nhiên, viễn cảnh đi làm không còn có vẻ quá nghiệt ngã - và gần đây, Bridget đã không còn chịu đựng cái chuông báo thức đó nữa!

Nếu bạn đã từng làm việc với một nhóm người và tất cả chúng ta đều có, bạn chắc chắn sẽ nhận thấy sự khác biệt trong hiệu suất của họ. Các nhà nghiên cứu đã cân nhắc những khác biệt này trong nhiều năm. Thật vậy, John B. Watson lần đầu tiên nghiên cứu vấn đề này vào đầu những năm 1900. Tất nhiên, hiệu suất là một vấn đề cực kỳ quan trọng đối với người sử dụng lao động vì các tổ chức có nhân viên làm việc hiệu quả cao hầu như sẽ luôn hoạt động hiệu quả hơn.

Để hiểu rõ hơn vì sao mọi người thể hiện năng suất ở các cấp độ khác nhau, các nhà nghiên cứu xem xét các yếu tố quyết định chính của hiệu suất: khả năng, nỗ lực (động lực), nhận thức chính xác về vai trò và các yếu tố môi trường (xem [Hình 14.2](#)). Mỗi yếu tố quyết định hiệu suất đều quan trọng và sự thiếu hụt ở một yếu tố này có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến những yếu tố khác. Những người mà họ không hiểu những gì được mong đợi ở họ sẽ bị hạn chế bởi việc nhận thức không chính xác về vai trò của chính họ, ngay cả khi họ có khả năng và động lực mạnh

mẽ và các nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc của mình. Không có yếu tố quyết định hiệu suất nào có thể bù đắp cho sự thiếu hụt trong bất kỳ yếu tố quyết định nào khác. Do đó, một nhà quản lý không thể bù đắp cho sự thiếu hụt kỹ năng và khả năng của nhân viên bằng cách tăng cường động lực của họ.



Hình 14.2 Các yếu tố quyết định hiệu suất

14.1. Động lực: phương hướng và cường độ

Xác định động lực và phân biệt phương hướng và cường độ của động lực.

Khả năng liên quan đến kiến thức, kỹ năng và khả năng tiếp thu để học tập mà một người mang lại cho một nhiệm vụ hoặc công việc. Kiến thức là những gì mà người này biết. Kỹ năng là khả năng của họ để thực hiện một số hoạt động cụ thể (như hàn hoặc kế toán), bao gồm biết những gì họ mong đợi (được gọi là nhận thức vai trò chính xác). Khả năng tiếp thu kiến thức là một chức năng cho biết mức độ nhanh chóng của một người tiếp thu kiến thức mới. Một số người có nhiều có khả năng tiếp thu nhanh hơn những người khác, và những người có khả năng cao thường hoạt động tốt hơn những người có khả năng thấp (mặc dù chúng ta sẽ thấy rằng điều này không phải luôn luôn như vậy).

Nhận thức về vai trò chính xác đề cập đến mức độ hiểu biết của một cá nhân về vai trò tổ chức của họ. Điều này bao gồm các mục tiêu (Kết quả) mà người đó mong đợi đạt được và quá trình đạt được các mục tiêu. Một nhân viên có nhận thức chính xác về vai trò sẽ biết cả kết quả mong đợi của họ và cách biến những kết quả đó thành hiện thực. Nhận thức về vai trò không đầy đủ hoặc không chính xác sẽ làm hạn chế năng lực của nhân viên trong việc đáp ứng kỳ vọng, bất kể khả năng và động lực của họ.

Môi trường hiệu suất đề cập đến những yếu tố tác động đến hiệu suất của nhân viên nhưng về cơ bản tất cả đều nằm ngoài tầm hạn quản trị của họ. Nhiều yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hiệu suất. Một số yếu tố tạo điều kiện cho hiệu suất, trong khi những yếu tố khác lại hạn chế nó. Một trình xử lý văn bản phải làm việc với

một máy tính cá nhân bị lỗi chắc chắn sẽ không thể hoạt động ở mức cao nhất, bất kể khả năng hay mong muốn. Những sinh viên đang đi làm toàn thời gian và dành thời gian để học tất cả các lớp có thể không làm tốt kỳ thi như họ mong muốn dù họ cắt giảm thời gian làm việc của mình, mặc dù thực tế họ có đủ năng lực và động lực cao.

Động lực là yếu tố chính thứ tư quyết định một người có thực hiện tốt nhiệm vụ hay không.

Động lực là một lực bên trong hoặc bên ngoài cơ thể cung cấp năng lượng, chỉ đạo và duy trì hành vi của con người. Bên trong cơ thể, ví dụ có thể là nhu cầu, giá trị cá nhân và mục tiêu, trong khi động cơ có thể được coi là động lực bên ngoài cơ thể. Từ này bắt nguồn từ từ gốc Latin *movere*, có nghĩa là “di chuyển”. Nói chung, động lực phát sinh do một người mong muốn (1) đáp ứng những nhu cầu chưa được đáp ứng hoặc (2) giải quyết những suy nghĩ mâu thuẫn gây ra lo lắng (một trải nghiệm khó chịu). Có nhiều cách để chúng ta mô tả và phân loại nhu cầu của con người, như chúng ta sẽ thấy ở phần sau của chương này. Một số nhu cầu là cơ bản cho sự tồn tại của chúng ta, như nhu cầu về thức ăn và nước uống. Khi chúng ta đói, chúng ta được cung cấp năng lượng để thỏa mãn nhu cầu đó bằng cách tiết kiệm và ăn thức ăn. Các nhu cầu khác của chúng ta hoạt động theo cách tương tự. Khi một nhu cầu không được đáp ứng, chúng ta có động lực tham gia vào các hành vi để thỏa mãn nhu cầu đó. Điều này cũng đúng đối với những tình huống mà chúng ta trải qua những suy nghĩ trái ngược nhau. Khi chúng ta nhận thấy mình ở trong những tình huống không phù hợp với niềm tin, giá trị hoặc kỳ vọng của mình, chúng ta sẽ cố gắng loại bỏ sự không nhất quán. Chúng ta thay đổi hoàn cảnh, hoặc chúng ta thay đổi nhận thức của mình về nó. Trong cả hai trường hợp, động lực phát sinh từ sự tương tác và nhận thức của chúng ta về một tình huống cụ thể. Chúng ta nhận thức được tình huống có thỏa mãn nhu cầu của mình hay không. Do đó, động lực là kết quả của việc chúng ta tương tác với các tình huống để thỏa mãn những nhu cầu chưa được đáp ứng hoặc để giải quyết sự bất hòa về nhận thức.

Nói một cách đơn giản, **động lực làm việc** là mức độ nỗ lực của một người để đạt được một mức độ hiệu quả công việc nhất định. Một số người rất cố gắng để thực hiện tốt công việc của mình. Họ làm việc nhiều giờ, ngay cả khi nó cản trở cuộc sống gia đình của họ. Những người có động lực cao sẽ đi “thêm vài dặm”. Những học sinh đạt điểm cao trong một kỳ thi nói rằng họ ôn hết tài liệu của kỳ thi trong khả năng của mình, bất kể họ phải đốt bao nhiêu đèn dầu lúc nửa đêm. Những học sinh khác không đạt thành tích tốt có thể chỉ muốn vượt qua - xét cho cùng thì các trò chơi bóng đá và các bữa tiệc thì vui hơn rất nhiều.

Động lực là thứ mà nhà tuyển dụng quan tâm: Tất cả các nhà tuyển dụng đều muốn nhân viên của mình thực hiện hết khả năng của mình. Họ rất nỗ lực để sàng lọc các ứng viên để đảm bảo rằng họ có đủ khả năng và động lực cần thiết để hoàn thành tốt công việc. Họ cố gắng cung cấp tất cả các nguồn lực cần thiết và một môi trường làm việc tốt. Tuy nhiên, động lực vẫn là một yếu tố khó quản lý. Do đó, nó nhận được sự quan tâm nhiều nhất từ các tổ chức cũng như các nhà nghiên cứu, những người đặt câu hỏi lâu năm “Động lực nào thúc đẩy mọi người làm việc thật tốt?”



Hình 14.3 Tom Brady

Tại Đại học Michigan, Tom Brady luôn là phương án dự phòng cho những tiền vệ có tiềm năng cao và là lựa chọn dự bị vòng thứ sáu sau mùa giải tại trường Đại học. Anh ta nhận xét, “Rất nhiều người không tin vào bạn. Rõ ràng là bây giờ, sáu tiền vệ khác đã được nhận thi đấu chính thức và 198 cầu thủ khác đã được chọn đi tập luyện. Và tôi luôn nghĩ rằng ‘bạn biết không, một khi tôi được chọn, tôi sẽ sẵn sàng. Tôi thực sự sẽ tận dụng cơ hội đó.’” Thay vì bỏ cuộc, anh ấy đã thuê một nhà tâm lý học thể thao để giúp anh ấy đối phó với những nỗi thất vọng thường trực. Brady cuối cùng đã trở thành một tiền vệ xuất sắc và hiện được coi là một trong những cầu thủ vĩ đại nhất từ trước đến nay. “Tôi đoán ở một khía cạnh nào đó, tôi luôn có một con chip trên vai. Nếu bạn là lựa chọn thứ 199, bạn là lựa chọn thứ 199 vì một lý do: bởi vì ai đó không nghĩ rằng bạn đủ tốt”. Niềm đam mê và động lực của anh ấy đã giúp anh ấy đạt được vị thế đó. (Nguồn: Brook Ward/flickr/CC BY 2.0)

Trong chương này, chúng ta xem xét các câu trả lời hiện có cho câu hỏi này. Điều kiện làm việc nào thúc đẩy động lực? Làm thế nào các thuyết về động lực có thể giúp chúng ta hiểu các nguyên tắc chung mà nó hướng dẫn cho hành vi của tổ chức? Thay vì phân tích lý do vì sao một học sinh cụ thể học hành chăm chỉ để làm bài kiểm tra, chúng ta sẽ xem xét các nguyên tắc cơ bản về hành vi chung của chúng ta trong nhiều tình huống khác nhau (bao gồm cả việc làm bài kiểm tra). Chúng ta cũng thảo luận về các thuyết chính về động lực, cùng với các tác động của chúng đối với hành vi quản lý và tổ chức. Đến cuối chương này, bạn sẽ hiểu rõ hơn về lý do vì sao một số người có động lực hơn những người khác. Những nhân viên thành công biết họ muốn đạt được điều gì (phương hướng), và họ kiên trì cho đến khi đạt được mục tiêu (cường độ).

Cuộc thảo luận của Chúng ta cho đến nay ngụ ý rằng động lực là một vấn đề của việc nỗ lực. Điều này chỉ đúng một phần. Động lực có hai thành phần chính: phương hướng và cường độ. **Phương hướng** là những gì một người muốn đạt được, những gì họ dự định làm. Nó ngụ ý một mục tiêu thúc đẩy mọi người cố gắng “đạt được”. Mục tiêu đó có thể là làm tốt một bài kiểm tra. Hoặc nó có thể hoạt động tốt hơn bất kỳ ai khác trong nhóm làm việc. **Cường độ** là cách mọi người cố gắng đạt được mục tiêu của họ. Cường độ là những gì Chúng ta coi là nỗ lực. Nó đại diện cho năng lượng mà chúng ta tiêu tốn để hoàn thành một điều gì đó. Nếu nỗ lực của chúng ta

chẳng đi đến đâu, liệu chúng ta có thử các chiến lược khác nhau để thành công không? (Những người có động lực cường độ cao luôn kiên trì!)

Điều quan trọng là phải phân biệt các khía cạnh phương hướng và cường độ của động lực. Nếu thiếu một trong hai, hiệu suất sẽ bị ảnh hưởng. Một người biết họ muốn hoàn thành điều gì (phương hướng) nhưng không nỗ lực nhiều (cường độ) sẽ không thành công. (Điểm 100 trong một kỳ thi - mục tiêu của bạn - sẽ không xảy ra trừ khi bạn học!) Ngược lại, những người không có định hướng (những gì họ muốn hoàn thành) có thể sẽ không thành công. (Ở một thời điểm nào đó, bạn phải quyết định chọn một chuyên ngành nếu bạn muốn tốt nghiệp, ngay cả khi bạn thực sự đạt được toàn là điểm A ở mọi kỳ thi.)

Không phải lúc nào mục tiêu của nhân viên cũng phù hợp với những gì nhà quản lý của họ muốn. Tình trạng vắng mặt (một số nhân viên gọi đây là “việc tốt”) là một ví dụ chính. Theo đuổi sở thích yêu thích của bạn (mục tiêu của bạn) trong ca làm việc (mục tiêu của nhà tuyển dụng của bạn) là một xung đột về phương hướng; dưới đây, Chúng ta sẽ xem xét một số thuyết về lý do vì sao xung đột này xảy ra.

Có một lý do khác khiến mục tiêu của nhân viên đôi khi trái ngược với quản lý của họ - đôi khi người sử dụng lao động không đảm bảo rằng nhân viên hiểu những gì họ muốn. Nhân viên có thể có cường độ cao nhưng khả năng chỉ đạo kém. Công việc của ban lãnh đạo là đưa ra định hướng: Chúng ta có nên nhấn mạnh chất lượng cũng như số lượng không? Làm việc độc lập hay theo nhóm? Đáp ứng thời hạn với chi phí? Nhân viên lúng túng không có phương hướng. Làm rõ định hướng dẫn đến nhận thức chính xác về vai trò, các hành vi mà nhân viên nghĩ rằng họ được mong đợi để thực hiện với tư cách là thành viên của tổ chức. Nhân viên có nhận thức chính xác về vai trò hiểu rõ mục đích của họ trong tổ chức và cách thức thực hiện các nhiệm vụ công việc của họ góp phần vào các mục tiêu của tổ chức. Một số nhà lý thuyết về động lực cho rằng nhân viên biết hướng đi chính xác cho công việc của họ. Những người khác thì không. Những khác biệt này được nêu bật trong phần thảo luận về các thuyết động lực dưới đây.

Tại thời điểm này, khi chúng ta bắt đầu thảo luận về các thuyết động lực khác nhau, thật hợp lý khi đặt câu hỏi “Vì sao không chỉ có một thuyết động lực?” Câu trả lời là các thuyết khác nhau được thúc đẩy bởi các triết lý động lực khác nhau. Một số nhà lý thuyết cho rằng con người được thúc đẩy bởi nhu cầu và bản năng hơn là những hành động có lý trí. **Các thuyết động lực bên trong** của họ tập trung vào nội dung của những gì thúc đẩy con người. Các nhà lý thuyết khác tập trung vào quá trình mà mọi người được thúc đẩy. **Các thuyết về động lực quy trình** đề cập đến cách mọi người trở nên có động lực - nghĩa là cách mọi người nhận thức và suy nghĩ về một tình huống. Nội dung và lý thuyết quy trình cố gắng dự đoán động lực trong nhiều tình huống khác nhau. Tuy nhiên, không có lý thuyết nào trong số này có thể dự đoán điều gì sẽ thúc đẩy một cá nhân trong một tình huống nhất định 100%. Với sự phức tạp của hành vi con người, một “thuyết lớn” về động lực có thể sẽ không bao giờ được phát triển.

Một câu hỏi hợp lý thứ hai tại thời điểm này là “thuyết nào là tốt nhất?” Nếu câu hỏi đó có thể dễ dàng trả lời, chương này sẽ khá ngắn. Câu trả lời đơn giản là không có “một thuyết nào tốt nhất.” Tất cả đã được hỗ trợ bởi việc nghiên cứu hành vi tổ chức.

Tất cả đều có điểm mạnh và điểm yếu. Tuy nhiên, hiểu biết một số điều về mỗi thuyết là một bước quan trọng để hướng tới thực hành quản lý hiệu quả.

Kiểm tra kiến thức

1. Giải thích hai yếu tố thúc đẩy động lực: phương hướng và cường độ.
2. Sự khác biệt giữa nội dung và lý thuyết quy trình đối với động lực là gì?
3. Sẽ bao giờ có một thuyết lớn về động lực?

14.2. Các thuyết động lực bên trong

Mô tả thuyết động lực bên trong.

Các thuyết được trình bày trong phần này tập trung vào tầm quan trọng của nhu cầu con người. Một chủ đề chung thông qua tất cả chúng là mọi người có nhiều nhu cầu khác nhau. **Nhu cầu** là một tình trạng của con người trở nên “tràn đầy sinh lực” khi mọi người cảm thấy thiếu hụt một cái gì đó. Ví dụ, khi chúng ta đói, nhu cầu về thức ăn của chúng ta sẽ được cung ứng. Hai đặc điểm của nhu cầu là chìa khóa để hiểu được động lực. Đầu tiên, khi một nhu cầu đã được kích hoạt, chúng ta sẽ có động lực để thỏa mãn nó. Chúng ta cố gắng làm cho nhu cầu biến mất. **Chủ nghĩa khoái lạc**, một trong những lý thuyết về động lực đầu tiên, cho rằng con người được thúc đẩy để thỏa mãn chủ yếu nhu cầu của bản thân (tìm kiếm niềm vui, tránh đau buồn). Từ lâu đã bị thay thế bởi các thuyết tinh vi hơn, chủ nghĩa khoái lạc làm rõ ý tưởng cần cung cấp phương hướng cho động lực. Thứ hai, một khi chúng ta đã thỏa mãn một nhu cầu, nó sẽ không còn thúc đẩy chúng ta nữa. Khi chúng ta đã ăn để no, chúng ta không còn động lực để ăn. Các nhu cầu khác tiếp nhận và Chúng ta cố gắng đáp ứng. **Nhu cầu thể hiện ra bên ngoài** là bất cứ nhu cầu nào thúc đẩy chúng ta tại một thời điểm nhất định. Nhu cầu thể hiện ra bên ngoài chi phối các nhu cầu khác của chúng ta.

Bản năng là nhu cầu tự nhiên, cơ bản của chúng ta, cơ bản cho sự tồn tại của chúng ta. Nhu cầu về thức ăn và nước uống của chúng ta là nhu cầu bản năng. Nhiều nhu cầu được học hỏi. Chúng ta không được sinh ra với nhu cầu thành tích cao (hoặc thấp) - chúng ta học cách cần thành công (hoặc thất bại). Sự phân biệt giữa nhu cầu bản năng và nhu cầu học được đôi khi lu mờ đi; chẳng hạn, nhu cầu giao tiếp xã hội của chúng ta với những người khác là do bản năng hay do học hỏi?

Thuyết về nhu cầu

Một vấn đề chính của cách tiếp cận nhu cầu đối với động lực là chúng ta có thể tạo ra nhu cầu cho mọi hành vi của con người. Chúng ta “cần” nói chuyện hay im lặng? Khả năng là vô tận. Trên thực tế, vào khoảng những năm 1920, khoảng 6.000 nhu cầu của con người đã được các nhà khoa học hành vi xác định!

Henry A. Murray đã nhận ra vấn đề này và cô đọng danh sách thành một vài nhu cầu bản năng và có thể học được. Bản năng, mà Murray gọi là **nhu cầu sơ cấp**, bao

gồm nhu cầu sinh lý về thức ăn, nước uống, tình dục (sinh sản), đi duy trì, v.v. Các nhu cầu được học, mà Murray gọi là **nhu cầu thứ cấp**, được học trong suốt cuộc đời của một người và về cơ bản có bản chất tâm lý. Chúng bao gồm các nhu cầu như nhu cầu về thành tích, tình yêu và sự liên kết (xem [Bảng 14.1](#)).

Động cơ xã hội	Định nghĩa ngắn gọn
<i>Nguồn: Phỏng theo CS Hall và G. Lindzey, thuyết Nhân cách. Các mẫu lấy từ Danh sách Nhu cầu của Murray. Bản quyền 1957 bởi John Wiley & Sons, New York.</i>	
Bãi bỏ	Phục tùng ngoại lực một cách thụ động. Chấp nhận tổn thương, đổ lỗi, chỉ trích, trừng phạt. Đầu hàng.
Thành tích	Để hoàn thành một điều gì đó khó khăn. Để làm chủ, thao tác hoặc tổ chức các đối tượng vật chất, con người hoặc ý tưởng.
Liên kết	Để đến gần và hợp tác thú vị hoặc đáp lại với một đồng minh khác (người khác giống chủ đề hoặc người thích chủ đề). Để làm hài lòng và giành được tình cảm của một đối tượng thêm muốn. Tuân thủ và trung thành với một người bạn.
Hiếu chiến	Để vượt qua sự chống đối một cách mạnh mẽ. Để chiến đấu. Để trả thù một vết thương. Để tấn công, làm bị thương hoặc giết người khác. Để chống lại một cách cương cứng hoặc trừng phạt người khác.
Quyền tự trị	Để được tự do, hãy rũ bỏ sự gò bó, thoát ra khỏi sự gò bó.
Phản xạ	Để làm chủ hoặc bù đắp cho sự thất bại bằng cách khởi động lại.
Bảo vệ	Bảo vệ bản thân trước sự công kích, chỉ trích và đổ lỗi. Để che giấu hoặc biện minh cho một hành vi sai trái, thất bại hoặc sỉ nhục. Để minh oan cho bản ngã.
Sự yêu thích	Để ngưỡng mộ và ủng hộ một cấp trên. Để ca ngợi, tôn vinh hoặc điều khiển.
Thống trị	Để kiểm soát môi trường của con người. Gây ảnh hưởng hoặc chỉ đạo hành vi của người khác bằng cách gợi ý, dụ dỗ, thuyết phục hoặc ra lệnh.
Phô bày	Để tạo ấn tượng. Để được nhìn thấy và nghe thấy. Để kích thích, kinh ngạc, mê hoặc, giải trí, gây sốc, âm mưu, thú vị hoặc lôi kéo người khác.

Tránh nguy hiểm	Để tránh đau đớn, tổn thương thể chất, bệnh tật và cái chết. Để thoát khỏi tình huống nguy hiểm. Để thực hiện các biện pháp phòng ngừa.
Tránh né	Để tránh bị sỉ nhục. Để thoát khỏi những tình huống xấu hổ hoặc tránh những điều kiện có thể dẫn đến sự coi thường hoặc sự khinh bỉ hoặc thờ ơ của người khác.
Nuôi dưỡng	Thông cảm và đáp ứng nhu cầu của đối tượng không nơi nương tựa: trẻ sơ sinh hoặc bất kỳ đối tượng nào yếu, tàn tật, mệt mỏi, thiếu kinh nghiệm, ốm yếu, thất bại, bị sỉ nhục, cô đơn, chán nản, bệnh tật hoặc rối loạn tinh thần. Để hỗ trợ một đối tượng gặp nguy hiểm. Cho ăn, giúp đỡ, hỗ trợ, an ủi, bảo vệ, an ủi, y tá, chữa lành.
Sắp xếp	Để sắp xếp mọi thứ theo thứ tự. Để đạt được sự sạch sẽ, sắp xếp, tổ chức, cân đối, gọn gàng, ngăn nắp và chính xác.
Vui Chơi	Hành động vì "niềm vui" mà không có mục đích gì khác. Thích cười và pha trò. Để tìm kiếm sự thư giãn thú vị khỏi căng thẳng.
Sự từ chối	Để tách mình khỏi một đối tượng có giá trị tiêu cực. Loại trừ, bỏ rơi, trục xuất hoặc thờ ơ với một đối tượng thấp kém hơn. Để lên lút hoặc nghiêng một đối tượng.
Tình cảm	Để tìm kiếm và tận hưởng những ấn tượng gợi cảm.
Tình dục	Để hình thành và tiến xa hơn thành một quan hệ có tình dục.
Viện trợ	Để đáp ứng nhu cầu của một người bằng sự trợ giúp thông cảm của một đối tượng đồng minh.
Hiểu biết	Để hỏi hoặc trả lời các câu hỏi chung. Để có hứng thú với lý thuyết. Để suy đoán, hình thành, phân tích và khái quát hóa.

Bảng 14.1. Các mẫu từ danh sách nhu cầu của Murray

Tiền đề chính của Murray là mọi người có nhiều nhu cầu khác nhau, nhưng chỉ có một số nhu cầu được thể hiện tại một thời điểm nhất định. Khi một người đang hành xử theo cách thỏa mãn nhu cầu nào đó, Murray gọi là biểu hiện nhu cầu. Thuyết nhu cầu bộc lộ cho rằng hành vi của con người được thúc đẩy bởi mong muốn thỏa mãn nhu cầu. Khả năng trò chuyện của Lucretia có lẽ cho thấy nhu cầu kết giao của cô ấy. Đây là một nhu cầu thể hiện ra bên ngoài. Nhưng nếu Lucretia cũng có nhu cầu thống trị người khác thì sao? Liệu chúng ta có thể phát hiện ra nhu cầu đó từ hành vi hiện tại của cô ấy không? Nếu không, Murray gọi đây là một nhu cầu tiềm ẩn. Một **nhu cầu tiềm ẩn** không thể được suy ra từ hành vi của một người tại một thời điểm

nhất định, nhưng người đó vẫn có thể sở hữu nhu cầu đó. Người đó có thể không có cơ hội để bày tỏ nhu cầu. Hoặc cô ấy có thể không ở trong môi trường thích hợp để thu hút các hành vi nhằm thỏa mãn nhu cầu. Nhu cầu thống trị của Lucretia có thể không thúc đẩy hành vi hiện tại của cô ấy vì cô ấy đang ở với bạn bè thay vì đồng nghiệp.

Lý thuyết nhu cầu bộc lộ đặt nền tảng cho các lý thuyết sau này, đáng chú ý nhất là lý thuyết nhu cầu đã học của McClelland, đã ảnh hưởng rất nhiều đến việc nghiên cứu hành vi tổ chức. Ý nghĩa chính đối với quản lý là một số nhu cầu của nhân viên là tiềm ẩn. Các nhà quản lý thường cho rằng nhân viên không có những nhu cầu nhất định bởi vì nhân viên không bao giờ cố gắng thỏa mãn họ trong công việc. Những nhu cầu đó có thể tồn tại (nhu cầu tiềm ẩn); môi trường làm việc chỉ đơn giản là không có lợi cho sự thể hiện của họ (nhu cầu thể hiện ra bên ngoài). Một kế toán ẩn dật có thể không có cơ hội để chứng tỏ nhu cầu của họ về thành tích vì họ chưa bao giờ nhận được những nhiệm vụ khó khăn.

Thuyết nhu cầu về những điều học được

David C. McClelland và các cộng sự của ông (đặc biệt là John W. Atkinson) đã xây dựng dựa trên công trình của Murray trong hơn 50 năm. Murray đã nghiên cứu nhiều nhu cầu khác nhau, nhưng rất ít chi tiết. Nghiên cứu của McClelland khác với Murray ở chỗ McClelland nghiên cứu sâu ba nhu cầu: nhu cầu thành tích, nhu cầu liên kết và nhu cầu quyền lực (thường được viết tắt lần lượt là nAch, nAff và nPow). McClelland tin rằng ba nhu cầu này được học, chủ yếu từ thời thơ ấu. Nhưng anh ấy cũng tin rằng mỗi nhu cầu đều có thể được dạy, đặc biệt là nAch. Nghiên cứu của McClelland rất quan trọng vì phần lớn suy nghĩ hiện tại về hành vi của tổ chức đều dựa trên nó.

Nhu cầu thành tích

Nhu cầu thành tích (nAch) là mức độ mọi người có động lực để hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ mà họ đang thực hiện, đặc biệt là các nhiệm vụ khó. Trong ba nhu cầu được McClelland nghiên cứu, nAch có tác động lớn nhất. Nhu cầu về thành tích khác nhau về cường độ giữa các cá nhân. Điều này làm cho nAch trở thành một đặc điểm tính cách cũng như một tuyên bố về động lực. Khi nAch đang được thể hiện, khiến nó trở thành một nhu cầu thể hiện ra bên ngoài, mọi người sẽ cố gắng hết sức để thành công trong bất kỳ nhiệm vụ nào họ đang làm. Chúng ta nói rằng những người này có động cơ thành tích cao. **Động cơ** là nguồn động lực; đó là nhu cầu mà một người đang cố gắng thỏa mãn. Các nhu cầu về thành tích trở thành biểu hiện khi các cá nhân trải qua một số loại tình huống nhất định.

Để hiểu rõ hơn về động cơ nAch, việc mô tả những người có nAch cao sẽ rất hữu ích. Bạn có thể biết một vài trong số họ. Họ không ngừng cố gắng hoàn thành một điều gì đó. Một trong những tác giả của bạn có một người cha vợ thà dành thời gian cuối tuần của mình để đào móng (cho các dự án nhà khác nhau) hơn là đi câu cá. vì sao? Bởi vì khi anh ta đào móng, anh ta sẽ có được kết quả. Ngược lại, anh ta có thể nỗ lực rất nhiều mà vẫn không bắt được một con cá nào. Rất nhiều câu cá, không có cá, và không có kết quả nghĩa là thất bại!

McClelland mô tả ba đặc điểm chính của những người có nAch cao:

1. Họ cảm thấy bản thân có trách nhiệm hoàn thành bất cứ nhiệm vụ nào họ được giao. Họ nhận công lao khi thành công và đổ lỗi khi thất bại.

2. Họ thích những tình huống mà xác suất thành công ở mức vừa phải. Những người có năng lực cao không bị thúc đẩy bởi những nhiệm vụ quá dễ dàng hoặc cực kỳ khó khăn. Thay vào đó, họ thích những tình huống mà kết quả không chắc chắn, nhưng trong đó họ tin rằng họ có thể thành công nếu họ nỗ lực đủ. Họ tránh được cả những tình huống đơn giản và không thể xảy ra.

3. Họ rất mong muốn nhận được phản hồi về việc họ đang làm tốt như thế nào. Họ tích cực tìm kiếm phản hồi về hiệu suất. Không quan trọng thông tin ngụ ý thành công hay thất bại. Họ muốn biết liệu họ có đạt được hay không. Họ liên tục hỏi họ đang làm như thế nào, đôi khi đến mức gây phiền toái.

Vì sao nAch lại quan trọng đối với hành vi của tổ chức? Câu trả lời là, sự thành công của nhiều tổ chức phụ thuộc vào cấp độ nAch của nhân viên của họ.⁶ Điều này đặc biệt đúng đối với những công việc đòi hỏi động lực của bản thân và sự quản lý của người khác. Những nhân viên liên tục phải được chỉ dẫn cách thực hiện công việc của họ đòi hỏi một đội ngũ quản lý quá lớn và quá nhiều lớp quản lý gây ra rắc rối trong thị trường hiện tại. Các tổ chức linh hoạt, có ý thức về chi phí ngày nay không có chỗ cho các cấu trúc nặng nề nhất; Các nhân viên có nAch cao của họ thực hiện tốt công việc của họ với sự giám sát tối thiểu.

Nhiều tổ chức quản lý nhu cầu thành tích của nhân viên kém. Một nhận thức phổ biến về những người làm công việc không có tay nghề là họ không có động lực và bằng lòng với công việc họ đang làm. Nhưng, nếu họ có nhu cầu về thành tích, thì bản thân công việc tạo ra rất ít động lực để thực hiện. Nó là quá dễ dàng. Chẳng hạn khi nói về những nhân viên duy trì, chúng ta sẽ không thể tìm được số lượng đáng kể những nhân công cảm thấy họ đạt được sự hài lòng cá nhân khi họ lau sạch hết mức có thể các tầng của tòa nhà. Thiết kế những công việc không quá thách thức và cũng không quá nhàm chán là chìa khóa để quản lý động lực. Làm giàu công việc là một trong những chiến lược hiệu quả; điều này thường đòi hỏi phải đào tạo và luân chuyển nhân viên qua các công việc khác nhau hoặc thêm những thách thức mới.



Hình 14.4 Các công nhân tàu điện ngầm ở New York mang biển báo

Cơ quan Giao thông đô thị thành phố New York đã thực hiện một cách tiếp cận mới về cách họ thực hiện việc kiểm tra và bảo dưỡng quan trọng đối với các bộ phận của tàu điện ngầm cần thiết để cung cấp dịch vụ đáng tin cậy hơn. Thay vì lên lịch kiểm tra trong giờ thông thường, họ đã tham khảo ý kiến của các nhân viên bảo trì, những người đề nghị tiến hành kiểm tra trong khi các đoạn của tàu điện ngầm không cho tàu chạy trong bảy giờ liên tục. Quy trình này đã được thông qua và cung cấp một cách an toàn và hiệu quả hơn để duy trì và làm sạch các tàu điện ngầm rộng lớn của Thành phố New York. Khi không có tàu chạy, nhân viên MTA có thể kiểm tra tín hiệu, thay thế đường ray và đường ngang, cạo sàn đường ray, làm sạch nhà ga và sơn các khu vực không thể tiếp cận trong quá trình chạy tàu bình thường. Các công nhân cũng đã có cơ hội để làm sạch các thiết bị chiếu sáng, thay bóng đèn và sửa chữa các cạnh của nền tảng trong khi thực hiện công việc dọn dẹp nhà ga với cường độ cao. (Nguồn: Patrick Cashin/flickr/CC BY 2.0)

Nhu cầu liên kết

Nhu cầu này là nhu cầu thứ hai trong số các nhu cầu đã học được của McClelland. **Nhu cầu liên kết (nAff)** phản ánh mong muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ ấm áp và thân thiện với những người khác. So với nAch, nAff khác nhau về cường độ giữa các cá nhân. Như bạn mong đợi, những người high-nAff rất hòa đồng. Họ có nhiều khả năng đi chơi bowling với bạn bè sau giờ làm việc hơn là về nhà và xem tivi. Những người khác có nhu cầu liên kết thấp hơn. Điều này không có nghĩa là họ né tránh người khác, hoặc họ không thích người khác. Đơn giản là họ không nỗ lực nhiều trong lĩnh vực này như những người có năng lực cao.

nAff có ý nghĩa quan trọng đối với hành vi của tổ chức. Những người có năng lực cao thích ở bên cạnh những người khác, kể cả những người khác tại nơi làm việc. Nhờ đó, họ hoàn thành tốt hơn trong các công việc đòi hỏi tinh thần đồng đội. Duy trì mối quan hệ tốt với đồng nghiệp là điều quan trọng đối với họ, vì vậy họ đã nỗ lực rất nhiều để làm cho nhóm làm việc thành công vì họ sợ bị từ chối. Vì vậy, những nhân viên có nAff cao sẽ đặc biệt có động lực để làm việc tốt nếu những người khác phụ thuộc vào họ. Ngược lại, nếu những người có nAff cao thực hiện công việc tách biệt với những người khác, họ sẽ ít có động lực hơn để thực hiện tốt công việc. Thực

hiện tốt công việc này sẽ không làm họ thỏa mãn nhu cầu được ở bên cạnh những người khác.

Các nhà quản lý hiệu quả đánh giá cẩn thận mức độ mà mọi người có nAff cao hay thấp. Những nhân viên có nAff cao nên được bố trí vào những công việc yêu cầu hoặc cho phép tương tác với những nhân viên khác. Những công việc được thực hiện tốt nhất một mình sẽ phù hợp hơn với những nhân viên có nAff thấp, những người ít có nguy cơ thất vọng.

Nhu cầu quyền lực

Thứ ba trong số những nhu cầu học được của McClelland, nhu cầu **về quyền lực (nPow)**, là nhu cầu kiểm soát mọi thứ, đặc biệt là những người khác. Nó phản ánh một động lực để tạo ảnh hưởng và có trách nhiệm với người khác. Một nhân viên mà thường nói nhiều, ra lệnh và tranh luận nhiều sẽ được thúc đẩy bởi nhu cầu quyền lực hơn đối với người khác.

Nhân viên có nPow cao có thể mang lại lợi ích cho tổ chức. Những người có nPow cao thực sự có những hành vi nhân viên hiệu quả, nhưng đôi khi họ lại gây rối. Một người có nPow cao có thể cố gắng thuyết phục người khác làm những việc có hại cho tổ chức. Vì vậy, nhu cầu này là tốt, và khi nào là xấu? Một lần nữa, không có câu trả lời dễ dàng. McClelland gọi đây là "hai bộ mặt của quyền lực".⁷ Người *tìm kiếm quyền lực cá nhân* cố gắng kiểm soát người khác chủ yếu vì mục đích thống trị họ. Họ muốn người khác đáp lại mong muốn của họ cho dù điều đó có tốt cho tổ chức hay không. Họ "xây dựng đế chế" và họ bảo vệ chúng.

Người tìm kiếm quyền lực khác của McClelland là người tìm kiếm *quyền lực xã hội*. Một người tìm kiếm quyền lực xã hội cao thỏa mãn nhu cầu quyền lực bằng cách ảnh hưởng đến những người khác, giống như người tìm kiếm quyền lực cá nhân. Họ khác biệt ở chỗ họ cảm thấy tốt nhất khi họ đã tác động đến một nhóm làm việc để đạt được mục tiêu của nhóm, chứ không phải một số chương trình cá nhân. Những người tìm kiếm quyền lực xã hội cao quan tâm đến các mục tiêu mà một nhóm làm việc đã đặt ra cho chính họ, và họ có động lực để ảnh hưởng đến những người khác để đạt được mục tiêu. Nhu cầu này hướng tới việc hoàn thành trách nhiệm đối với người sử dụng lao động, không phải với bản thân.

McClelland đã lập luận rằng nhu cầu cao về quyền lực xã hội là động lực quan trọng nhất giúp các nhà quản lý thành công. Các nhà quản lý thành công có xu hướng đánh giá cao loại nPow này. Nhu cầu thành tích cao cũng có thể quan trọng, nhưng đôi khi nó dẫn đến việc quá quan tâm đến thành công cá nhân và không đủ cho thành công của nhà tuyển dụng. Nhu cầu liên kết chỉ góp phần vào thành công của nhà quản lý trong những tình huống mà việc duy trì mối quan hệ nhóm nồng ấm cũng quan trọng như việc thu hút những người khác làm việc theo mục tiêu của nhóm.

Ý nghĩa của nghiên cứu của McClelland là các tổ chức nên cố gắng đặt những người có nhu cầu cao về quyền lực xã hội vào các công việc quản lý. Tuy nhiên, điều quan trọng là những công việc quản lý đó cho phép nhân viên thỏa mãn nPow thông qua tiếp nhận quyền lực xã hội. Nếu không, một nhà quản lý cấp cao trong nPow có thể đáp ứng nhu cầu này thông qua việc thu tóm quyền lực cá nhân, gây tổn hại cho tổ chức.

ĐẠO ĐỨC TRONG THỰC TIỄN

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp như một động lực thúc đẩy

Dù quan điểm của họ là gì, hầu hết mọi người đều có một nguyên nhân mà họ đam mê. Bitcoin hoặc tính trung lập của Internet, mực nước biển hoặc nhà máy sản xuất - các nguyên nhân xã hội ràng buộc chúng ta với bối cảnh lớn hơn hoặc giả định một mục đích cao hơn là sống tốt hơn.

Vậy điều gì thúc đẩy nhân viên cống hiến hết mình, làm việc sáng tạo và toàn tâm toàn ý? Theo CB Bhattacharya, Chủ tịch Pietro Ferrero về Bền vững tại Trường Quản lý và Công nghệ Châu Âu ESMT ở Berlin, Đức, mức độ tham gia vào việc làm hoặc cảm nhận tích cực của nhân viên về công việc hiện tại của họ, ở mức thấp nhất trên toàn cầu vào năm 2016: 13%. Nhưng không phải tất cả các công ty đều chiến đấu với tỉ lệ tương tác thấp như vậy. Unilever có hơn 170.000 nhân viên trên toàn cầu và có mức độ gắn bó với việc làm khoảng 80%. Bằng cách nào? Bhattacharya ghi nhận sự thành công của Unilever và các công ty khác có mức độ gắn bó tương tự, để nhấn mạnh vào “mô hình kinh doanh bền vững”. Ông vạch ra tám bước mà các công ty thực hiện để chuyển tính bền vững và trách nhiệm xã hội từ thông dụng sang một sứ mệnh của công ty có khả năng tạo động lực cho nhân viên (Knowledge @ Wharton 2016).

Theo Bhattacharya, trước tiên một công ty cần xác định những gì họ làm và mục đích lâu dài của mình, sau đó dung hòa các mục tiêu phát triển bền vững với các mục đích kinh tế của mình. Với mục đích và mục tiêu được xác định, nó có thể giáo dục lực lượng lao động về các phương pháp bền vững để tạo ra kiến thức và năng lực. Người nỗ lực nhiều nhất phải được tìm thấy trong toàn bộ tổ chức, không chỉ ở cấp cao nhất. Cần khuyến khích sự cạnh tranh giữa các nhân viên để tìm ra và nắm lấy các mục tiêu mới. Tính bền vững phải được nhìn thấy ở cả bên trong và bên ngoài công ty. Tính bền vững cần được gắn với một mục đích cao hơn và thúc đẩy ý thức đoàn kết không chỉ giữa các nhân viên mà ngay cả với sự cạnh tranh ở cấp độ xã hội (Knowledge @ Wharton 2016).

Các công ty khác đã biến trách nhiệm xã hội trở thành một phần công việc hàng ngày của họ. Ra mắt năm 2013, Bombas là đứa con tinh thần của Randy Goldberg và David Heath. Goldberg và Heath phát hiện ra rằng tất cả loại được yêu cầu nhiều nhất tại các trại tị nạn dành cho người vô gia cư. Để đáp lại, hai doanh nhân khởi nghiệp đã tung ra một dòng tất không chỉ “tái tạo” chiếc tất (họ cần) mà còn giúp những người có nhu cầu. Đối với mỗi đôi tất được mua, công ty sẽ tặng một đôi tất cho người có nhu cầu (Mulvey 2017). Theo trang web của công ty, “Bombas tồn tại để giúp giải quyết vấn đề này, hỗ trợ cộng đồng người vô gia cư và nâng cao nhận thức về một vấn đề chưa được công bố rộng rãi ở Hoa Kỳ” (np). Mặc dù công ty có trụ sở tại New York vẫn đang phát triển, tính đến tháng 10 năm 2017, Bombas đã tặng hơn bốn triệu đôi tất (Bombas 2017).

Vào năm 2016, Ngân hàng Hoàng gia Scotland (RBS) đã khởi động một chương trình thử nghiệm có tên Jump, trong đó nhân viên tham gia vào các thử thách về cách tiết kiệm nước và điện, cũng như các vấn đề bền vững khác. Khi kết thúc thí điểm, 95% nhân viên báo cáo rằng họ cảm thấy chương trình đã đóng góp vào sự gắn kết của nhân viên, xây dựng đội ngũ và ổn định môi trường. Với sự thành công

của chương trình, vào năm 2017, chương trình đã được mở rộng cho tất cả các trang RBS và một ứng dụng điện thoại thông minh đã được thêm vào để giúp nhân viên tham gia vào các thử thách (Barton 2017).

Việc đặt *công ty* trong bối cảnh rộng lớn hơn và thêm vào mục đích thứ hai, cao hơn các mục tiêu của công ty đã thành lập sẽ thúc đẩy nhân viên giữ hình ảnh cho chính công ty để họ trở thành một công dân toàn cầu tốt hơn. Các công ty được hưởng lợi từ việc giảm được sự lãng phí và tăng cường sự tham gia của nhân viên. Nhiều công ty đang thành công trong việc thúc đẩy nhân viên của họ và hướng tới các hoạt động bền vững hơn, đồng thời cải thiện cuộc sống một cách trực tiếp.

Nguồn:

- Barton, Tynan. 2017. “RBS tăng cường động lực và sự gắn kết của nhân viên thông qua phương pháp tiếp cận CSR.”
Lợi ích nhân viên. <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/april-2017/rbs-boosts-employee-motivation-engagement-csr-approach/>
- Bombas. 2017. “Giving Back” <https://bombas.com/pages/Thanks-back>
- Knowledge @ Wharton. 2016. “Làm thế nào các công ty có thể khai thác tính bền vững để động viên nhân viên.” <http://know.wharton.upenn.edu/article/how-companies-tap-sustainability-to-motivate-staff/>
- Mulvey, Kelsey. 2017. “Công ty này đã dành hai năm để hoàn thiện những đôi tất tập thể dục và đã được đền đáp xứng đáng.” *Thương nhân trong cuộc*. <http://www.businessinsider.com/bombas-athletic-sock-review-2017-1>

Câu hỏi thảo luận:

1. Bạn có nghĩ rằng trách nhiệm xã hội là để thúc đẩy các hoạt động bền vững? Vì sao hoặc vì sao không?
2. Bạn có nghĩ rằng hầu hết các chương trình CSR của các công ty thực chất là mảnh lưới quảng cáo PR không? Vì sao hoặc vì sao không? Cho ví dụ.

Tháp nhu cầu của Maslow

Bất kỳ cuộc thảo luận nào về nhu cầu thúc đẩy hiệu suất sẽ không đầy đủ nếu không xem xét đến Abraham Maslow. Hàng nghìn nhà quản lý trong những năm 1960 đã tiếp xúc với thuyết của Maslow thông qua các bài viết nổi tiếng của Douglas McGregor. Ngày nay, nhiều người trong số họ vẫn nói về động lực của nhân viên theo lý thuyết của Maslow.

Maslow là một nhà tâm lý học, dựa trên nghiên cứu ban đầu của ông với các loài linh trưởng (khỉ), quan sát bệnh nhân và thảo luận với nhân viên trong các tổ chức, đã đưa ra giả thuyết rằng nhu cầu của con người được sắp xếp theo thứ bậc. Có nghĩa là, trước khi một loại nhu cầu có thể tự biểu hiện, các nhu cầu khác phải được thỏa mãn. Ví dụ, nhu cầu về nước (uống, tắm, giặt,...) của chúng ta được ưu tiên hơn nhu cầu về tương tác xã hội (điều này còn được gọi là *tính ưu tiên*). Chúng ta sẽ luôn luôn thỏa mãn nhu cầu về nước trước khi thỏa mãn nhu cầu xã hội; nhu cầu nước có

tính ưu tiên hơn nhu cầu xã hội. Lý thuyết của Maslow khác với những lý thuyết khác đi trước nó bởi vì khái niệm mang tính phân cấp và tính ưu thế này.

Maslow tiếp tục đề xuất năm loại nhu cầu cơ bản của con người. Điều này trái ngược với hàng ngàn nhu cầu mà các nhà nghiên cứu trước đó đã xác định, và cũng ít hơn Murray đã xác định trong lý thuyết của mình. Maslow cô đọng các nhu cầu của con người thành một tập hợp có thể quản lý được. Năm nhu cầu của con người, theo thứ tự ưu tiên mà chúng định hướng hành vi của con người, là:

1. *Nhu cầu sinh lý và sinh tồn.* Đây là những nhu cầu cơ bản nhất của con người, bao gồm các nhu cầu về nước, thức ăn, tình dục, giấc ngủ, hoạt động, kích thích và oxy.

2. *Nhu cầu an toàn và bảo mật.* Những nhu cầu này dẫn đến những hành vi đảm bảo sự tự do khỏi nguy hiểm. Tập hợp các nhu cầu này liên quan đến việc đáp ứng các mối đe dọa đối với sự tồn tại của chúng ta, bao gồm sự khắc nghiệt trong điều kiện môi trường (nóng, bụi, v.v.), sự tấn công từ người khác, bạo lực và giết người. Nói cách khác, sự thỏa mãn những nhu cầu này ngăn ngừa sự sợ hãi và lo lắng trong khi bổ sung sự ổn định và khả năng dự đoán cho cuộc sống.

3. *Nhu cầu xã hội.* Những nhu cầu này phản ánh mong muốn của con người trở thành mục tiêu của tình cảm và tình yêu từ người khác. Họ đặc biệt hài lòng bởi sự hiện diện của vợ/chồng, con cái, cha mẹ, bạn bè, người thân và những người khác mà chúng ta cảm thấy gần gũi. Cảm giác cô đơn và bị từ chối là những triệu chứng cho thấy nhu cầu này chưa được thỏa mãn.

4. *Cái tôi và lòng tự trọng.* Nhu cầu được tôn trọng vượt ra ngoài nhu cầu xã hội. Chúng phản ánh nhu cầu của chúng ta là được người khác tôn trọng và có lòng tự trọng đối với bản thân. Được người khác thích là một chuyện. Được người khác tôn trọng vì những tài năng và khả năng của chúng ta là một chuyện khác. Các nhu cầu về cái tôi và lòng tự trọng có trọng tâm bên trong (bản thân) và bên ngoài (người khác). Trọng tâm bên trong bao gồm mong muốn về thành tích, sức mạnh, năng lực, sự tự tin và độc lập. Trọng tâm bên ngoài bao gồm mong muốn có được uy tín, sự công nhận, đánh giá cao, sự chú ý và tôn trọng từ người khác. Sự thỏa mãn nhu cầu về lòng tự trọng bên ngoài có thể dẫn đến sự thỏa mãn về nhu cầu về lòng tin bên trong.

5. *Tự thể hiện bản thân.* Nhu cầu tự thể hiện bản thân là khó mô tả nhất. Không giống như các nhu cầu khác, nhu cầu tự thể hiện bản thân không bao giờ được thỏa mãn hoàn toàn. Tự thể hiện bản thân bao gồm mong muốn hoàn thiện bản thân, "ngày càng trở thành những gì mà một người đang có, để trở thành mọi thứ mà một người có khả năng trở thành."¹⁰ Bởi vì mọi người rất khác nhau về điểm mạnh và điểm yếu, năng lực và hạn chế, ý nghĩa của việc tự thể hiện bản thân rất khác nhau. Đáp ứng nhu cầu tự thể hiện bản thân có nghĩa là phát triển tất cả các khả năng đặc biệt của chúng ta ở mức độ tối đa của chúng.



Hình 14.5 Người biểu tình ở Seattle với bảng hiệu (Nguồn: Adrenalin Tim/flickr/CC BY 2.0)

Hình 14.5 Một người biểu tình đã giơ tấm biển này lên tại một cuộc biểu tình về chống chiến tranh ở Seattle. Bạn sẽ đặt việc đó ở đâu trên hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow?

Hình 14.6 minh họa hệ thống phân cấp nhu cầu do Maslow đề xuất. Theo lý thuyết của ông, trước tiên mọi người hướng sự chú ý của họ vào việc thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp của họ. Đó là những nhu cầu ở đáy của kim tự tháp (sinh lý, an toàn và bảo mật). Một khi những nhu cầu đó đã được thỏa mãn, cấp độ tiếp theo, nhu cầu xã hội, sẽ trở nên tràn đầy năng lượng. Sau khi hài lòng, chúng ta tập trung vào nhu cầu bản ngã và lòng tự trọng của mình. Maslow tin rằng hầu hết mọi người đều trở nên cố định ở cấp độ này. Đó là, hầu hết mọi người dành phần lớn cuộc đời của họ để phát triển lòng tự trọng và sự tôn trọng của người khác. Nhưng, khi những nhu cầu về lòng tự trọng đó được thỏa mãn, Maslow dự đoán rằng nhu cầu tự thể hiện bản thân sẽ chiếm ưu thế. Không có cấp độ cao hơn trong kim tự tháp, bởi vì nhu cầu tự thể hiện bản thân không bao giờ có thể được đáp ứng đầy đủ. Chúng đại diện cho một quá trình liên tục phát triển bản thân và hoàn thiện bản thân, một khi hài lòng về một chiều (hội họa), sẽ tạo ra động lực để tiếp tục trên những chiều không gian khác (điều khắc). Người ta tự hỏi liệu các vận động viên như Tim Tebow có tự thể hiện bản thân bản thân khi họ tham gia nhiều hoạt động thể thao ở cấp độ chuyên nghiệp hay không.



Hình 14.6 Tháp nhu cầu của Maslow. Nguồn: Dựa trên AH Maslow. 1943. thuyết về động lực của con người. Bản tin Tâm lý 50: 370–396.

Một nguyên tắc quan trọng trong thuyết này là sự chú ý của một người (phương hướng) và năng lượng (cường độ) của một người sẽ tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu ở mức thấp nhất mà hiện tại vẫn chưa được thỏa mãn. Các nhu cầu cũng có thể được thỏa mãn tại một thời điểm nào đó nhưng lại kích hoạt trở lại (không hài lòng). Nhu cầu phải được “duy trì” (thỉnh thoảng chúng ta phải tiếp tục ăn). Theo Maslow, khi nhu cầu cấp thấp hơn được kích hoạt trở lại, chúng ta một lần nữa tập trung vào nhu cầu đó. Có nghĩa là, chúng ta mất hứng thú với các nhu cầu cấp cao hơn khi các nhu cầu cấp thấp hơn được kích hoạt.

Những tác động của lý thuyết Maslow đối với hành vi tổ chức cũng mang tính khái niệm nhiều như thực tế. Lý thuyết cho rằng để tối đa hóa động lực của nhân viên, người sử dụng lao động phải cố gắng hướng dẫn người lao động đến các phần trên của hệ thống cấp bậc. Điều đó có nghĩa là người sử dụng lao động phải giúp người lao động thỏa mãn các nhu cầu cấp thấp hơn như an toàn và an ninh và các nhu cầu xã hội. Khi đã hài lòng, nhân viên sẽ có động lực để xây dựng lòng tin và sự tôn trọng thông qua thành tích công việc của họ. Hình 14.6 cho thấy lý thuyết của Maslow liên quan đến các yếu tố mà tổ chức có thể ảnh hưởng như thế nào. Ví dụ, bằng cách trả lương thỏa đáng, điều kiện làm việc an toàn và các nhóm làm việc gắn kết, người sử dụng lao động giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu cấp thấp của họ. Khi đã hài lòng, những công việc đầy thử thách, trách nhiệm bổ sung và chức danh công việc có uy tín có thể giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu về lòng tự trọng cao hơn.

Lý thuyết của Maslow vẫn còn phổ biến cho phía công tác quản lý. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức không say mê với nó vì kết quả nghiên cứu không ủng hộ quan điểm thứ bậc của Maslow. Rõ ràng, mọi người không trải qua năm cấp độ theo một kiểu cố định. Mặt khác, có một số bằng chứng cho thấy mọi người thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp trước khi họ cố gắng thỏa mãn các nhu cầu bậc cao. Những cải tiến về lý thuyết của Maslow trong những năm gần đây phản ánh

hệ thống cấp bậc hạn chế hơn này. Bản tự đánh giá dưới đây sẽ cho phép bạn đánh giá mức độ mạnh mẽ của năm nhu cầu của mình.

Thuyết ERG của Alderfer

Clayton Alderfer quan sát thấy rằng rất ít nỗ lực đã được thực hiện để kiểm tra đầy đủ thuyết của Maslow. Hơn nữa, bằng chứng tích lũy chỉ cung cấp hỗ trợ một phần. Trong quá trình hoàn thiện và mở rộng thuyết của Maslow, Alderfer đã cung cấp một thuyết khác dựa trên nhu cầu và một quan điểm hữu ích hơn về động lực. **Thuyết ERG** của Alderfer nén năm loại nhu cầu của Maslow thành ba: tồn tại (**E**xistence), kết nối (**R**elatedness) và phát triển (**G**rowth). Ngoài ra, thuyết ERG mô tả chi tiết động lực hoạt động của một cá nhân giữa các loại nhu cầu một cách chi tiết hơn so với các cách diễn giải thông thường của thuyết Maslow.

Như được trình bày trong Hình 14.7, mô hình ERG giải quyết những nhu cầu tương tự như những nhu cầu được xác định trong công trình của Maslow:



Hình 14.7 Thuyết ERG của Alderfer

- *Nhu cầu tồn tại* bao gồm nhu cầu sinh lý và an toàn vật chất. Những nhu cầu này được thỏa mãn bởi các điều kiện vật chất chứ không phải thông qua quan hệ giữa các cá nhân hoặc sự tham gia của cá nhân vào môi trường làm việc.
- *Nhu cầu kết nối* bao gồm tất cả các nhu cầu xã hội của Maslow, cộng với nhu cầu về an toàn xã hội và lòng tôn trọng xã hội. Những nhu cầu này được thỏa mãn thông qua việc trao đổi suy nghĩ và cảm xúc với người khác.
- *Nhu cầu phát triển* bao gồm lòng tự trọng và nhu cầu tự thể hiện bản thân bản thân. Những nhu cầu này có xu hướng được thỏa mãn thông qua sự tham gia đầy đủ của một người vào công việc và bối cảnh công việc.

Hình 14.8 xác định một số cách mà tổ chức có thể giúp các thành viên của họ thỏa mãn ba nhu cầu này.

Cơ Hội Tăng Trưởng

- Công việc đầy thách thức
- Khả năng sáng tạo
- Sự thăng tiến trong tổ chức
- Trách nhiệm
- Quyền tự quản
- Công việc thú vị
- Thành tích
- Sự tham gia

Cơ Hội cho các Mối Liên Hệ

- Tình bạn
- Bảo mật thông tin cá nhân
- Đội nhóm thể thao
- Công nhận xã hội
- Giám sát chất lượng
- Nhóm làm việc
- Sự kiện xã hội
- Tiên công

Cơ Hội Tồn Tại

- Sưởi ấm
- Thấp sáng
- Lương cơ bản
- Bảo hiểm
- Sự nghỉ hưu
- Điều hòa nhiệt độ
- Phòng vệ sinh
- Quán cà phê
- Đảm bảo công việc
- Chương trình sức khỏe
- Không khí trong lành
- Nước uống
- Điều kiện an toàn
- Không bị sa thải
- Thời gian nghỉ

Hình 14.8 Các nhu cầu tồn tại, liên hệ, và tăng trưởng làm hài lòng mọi người

Bốn thành phần - sự tiến triển hài lòng, sự thất vọng, thất vọng-hồi phục và khát vọng - là chìa khóa để hiểu về thuyết ERG của Alderfer. Điều đầu tiên trong số này, *tiến trình thỏa mãn*, về cơ bản phù hợp với quá trình Maslow di chuyển qua các nhu cầu. Khi chúng ta ngày càng thỏa mãn nhu cầu tồn tại của mình, chúng ta hướng năng lượng vào các nhu cầu liên quan. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, việc tăng trưởng các nhu cầu của chúng ta trở nên tích cực hơn. Thành phần thứ hai, *sự thất vọng*, xảy ra khi chúng ta cố gắng nhưng không đáp ứng được một nhu cầu cụ thể. Sự thất vọng dẫn đến có thể khiến việc thỏa mãn nhu cầu chưa được đáp ứng thậm chí còn quan trọng hơn đối với chúng ta - trừ khi chúng ta liên tục không đáp ứng được nhu cầu đó. Trong trường hợp này, thành phần thứ ba của Alderfer, *thất vọng hồi phục*, có thể khiến chúng ta chuyển sự chú ý sang một nhu cầu đã được thỏa mãn trước đó, cụ thể hơn và có thể kiểm chứng được. Cuối cùng, thành phần *khát vọng* của mô hình ERG lưu ý rằng, về bản chất, tăng trưởng về bản chất là thỏa mãn. Càng phát triển, chúng ta càng muốn phát triển hơn nữa. Do đó, chúng ta càng thỏa mãn nhu cầu tăng trưởng của mình thì nhu cầu đó càng trở nên quan trọng và chúng ta càng có động lực mạnh mẽ để thỏa mãn nhu cầu đó.



Hình 14.9. Jamie Dimon, Giám đốc điều hành tại JP Morgan Chase, được cho là đã kiếm được 27 triệu USD/năm và là Giám đốc điều hành có một công việc thú vị và bổ ích. Bắt đầu công việc với vị trí giao dịch viên tại Chase Bank với mức lương 36.100 USD/năm và chỉ làm các công việc lặp đi lặp lại có thể không phải là ví dụ tốt nhất cho quan điểm tạo động lực. Cấu trúc này liên quan như thế nào đến lý thuyết tự quyết (SDT)? (Nguồn: Stefan Chow/flickr/ CC BY 2.0)

Mô hình của Alderfer có khả năng hữu ích hơn mô hình của Maslow ở chỗ nó không tạo ra các sai lầm về phạm trù động lực. Ví dụ, các nhà nghiên cứu rất khó xác định khi nào tương tác với người khác thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận của chúng ta và khi nào nó thỏa mãn nhu cầu được công nhận của chúng ta. ERG cũng tập trung sự chú ý rõ ràng vào chuyển động thông qua tập hợp các nhu cầu theo cả hai hướng. Hơn nữa, bằng chứng ủng hộ ba loại nhu cầu và thứ tự của chúng có xu hướng mạnh hơn bằng chứng cho năm loại nhu cầu của Maslow và thứ tự tương đối của chúng.

Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Rõ ràng một trong những thuyết động lực có ảnh hưởng nhất trong suốt những năm 1950 và 1960 là lý thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg. Lý thuyết này là sự hoàn thiện thêm của lý thuyết Maslow. Herzberg lập luận rằng có hai nhóm nhu cầu, thay vì năm nhóm theo lý thuyết của Maslow. Ông gọi nhóm đầu tiên là “nhân tố thúc đẩy” (hay nhu cầu tăng trưởng). **Nhân tố thúc đẩy** (motivator), liên quan đến những công việc chúng ta thực hiện và khả năng cảm nhận được cảm giác đạt được khi thực hiện chúng, bắt nguồn từ nhu cầu trải nghiệm sự phát triển và tự thể hiện bản thân của chúng ta. Nhóm nhu cầu thứ hai mà anh ấy gọi là “duy trì”. **Nhân tố duy trì** (hygiene) liên quan đến môi trường làm việc và dựa trên nhu cầu cơ bản của con người là “tránh đau đớn”. Theo Herzberg, nhu cầu tăng trưởng thúc đẩy chúng ta hoạt động tốt và khi những nhu cầu này được đáp ứng sẽ dẫn đến trải nghiệm hài lòng. Mặt khác, các nhu cầu “duy trì” phải được đáp ứng để tránh sự không thỏa mãn (nhưng không nhất thiết phải cung cấp sự thỏa mãn hoặc động lực).

Yếu tố “duy trì” không liên quan trực tiếp đến bản thân công việc (nội dung công việc). Thay vào đó, “nhân tố duy trì” đề cập đến các yếu tố bối cảnh công việc

(lương, điều kiện làm việc, giám sát và an ninh). Herzberg cũng gọi những yếu tố này là “những yếu tố không hài lòng” vì chúng thường liên quan đến những nhân viên không hài lòng. Những yếu tố này thường liên quan đến sự không hài lòng đến nỗi Herzberg tuyên bố rằng chúng không bao giờ thực sự mang lại sự hài lòng. Khi chúng có mặt với số lượng đủ lớn, chúng ta tránh được sự không hài lòng, nhưng chúng không góp phần làm hài lòng. Hơn nữa, vì việc đáp ứng những nhu cầu này không mang lại sự thỏa mãn, Herzberg kết luận rằng chúng không tạo động lực cho người lao động.

Các nhân tố thúc đẩy liên quan đến nhu cầu dài hạn của chúng ta sẽ theo đuổi sự phát triển tâm lý (giống như lòng tự trọng của Maslow và nhu cầu tự thể hiện bản thân). Các động lực liên quan đến *nội dung công việc*. Nội dung công việc là những gì chúng ta thực sự *làm* khi thực hiện nhiệm vụ công việc. Herzberg coi nhiệm vụ công việc dẫn đến cảm giác thành tích và được công nhận là động lực. Ông gọi những yếu tố này là “những yếu tố thỏa mãn” để phản ánh khả năng của họ trong việc cung cấp những trải nghiệm thỏa mãn. Khi những nhu cầu này được đáp ứng, chúng ta cảm thấy hài lòng. Bởi vì đáp ứng những nhu cầu này mang lại sự thỏa mãn, chúng tạo động lực cho người lao động. Cụ thể hơn, Herzberg tin rằng những động lực này dẫn đến hiệu suất cao (thành tích), và bản thân hiệu suất cao dẫn đến sự hài lòng.

Điểm độc đáo trong lý thuyết của Herzberg là các điều kiện công việc ngăn cản sự bất mãn không gây ra sự hài lòng. Theo quan điểm của anh ấy, sự hài lòng và không hài lòng nằm ở các “thang điểm” khác nhau. “duy trì” có thể gây ra sự không hài lòng nếu chúng không có đạt đủ mức. Do đó, một nhân viên có thể không hài lòng với mức lương thấp. Nhưng trả nhiều hơn cho anh ta sẽ không gây ra sự hài lòng lâu dài *trừ khi* có động cơ thúc đẩy. *Bản thân việc* trả lương cao sẽ chỉ khiến nhân viên trung lập với công việc; để đạt được sự hài lòng, nhân viên cần những nhiệm vụ công việc đầy thử thách mang lại cảm giác thành tích. Nhân viên có thể không hài lòng, trung lập hoặc hài lòng với công việc của họ, tùy thuộc vào mức độ “duy trì” và động cơ của họ. Lý thuyết của Herzberg thậm chí còn cho phép một nhân viên có thể hài lòng và không hài lòng cùng một lúc - tình huống “Tôi yêu công việc của mình nhưng tôi không hài lòng về lương”.

Lý thuyết của Herzberg đã có những đóng góp lâu dài cho nghiên cứu tổ chức và công tác quản lý. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng nó để xác định một loạt các yếu tố ảnh hưởng đến phản ứng của người lao động. Trước đây, hầu hết các tổ chức tham dự chủ yếu đề cập đến yếu tố “duy trì”. Nhờ công việc của Herzberg, các tổ chức ngày nay nhận ra tiềm năng của những người tạo động lực. Các chương trình làm giàu công việc là một trong số nhiều kết quả trực tiếp của nghiên cứu của ông.

Công việc của Herzberg đề xuất một quy trình gồm hai giai đoạn để quản lý động lực và sự hài lòng của nhân viên. Đầu tiên, các nhà quản lý nên giải quyết các yếu tố “duy trì”. Các hình thức bất mãn mạnh mẽ khiến nhân viên mất tập trung khỏi các hoạt động quan trọng liên quan đến công việc và có xu hướng sa thải nhân viên.¹⁶ Do đó, các nhà quản lý nên đảm bảo rằng các nhu cầu cơ bản như được trả lương đầy đủ, điều kiện làm việc an toàn và sạch sẽ và các cơ hội giao tiếp xã hội được đáp ứng. Sau đó, họ nên giải quyết các nhu cầu về động lực mạnh mẽ hơn nhiều, trong đó người lao động trải nghiệm sự công nhận, trách nhiệm, thành tích và sự phát triển. Nếu nhu cầu thúc đẩy bị bỏ qua, thì khả năng thỏa mãn lâu dài cũng như động lực không cao sẽ xảy ra. Tuy nhiên, khi nhu cầu thúc đẩy được đáp ứng, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng và có động lực để thực hiện tốt công việc.

Thuyết tự quyết

Một hàm ý chính của thuyết hai nhân tố của Herzberg là ý tưởng hơi phản trực giác mà các nhà quản lý nên tập trung nhiều hơn vào động lực thúc đẩy hơn là “duy trì”. (Rốt cuộc, không phải ai cũng muốn được trả lương cao? Các tổ chức đã coi đây là động lực chính trong nhiều thập kỷ!) vì sao việc tập trung vào động lực lại có thể mang lại kết quả tốt hơn? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta phải xem xét *các loại* động lực. Các nhà nghiên cứu hành vi tổ chức thường phân loại động lực theo những gì kích thích nó. Trong trường hợp có **động cơ bên ngoài**, chúng ta cố gắng đạt được thứ gì đó để đáp ứng nhu cầu cấp thấp hơn. Những công việc được trả lương cao và được thực hiện trong điều kiện làm việc an toàn, sạch sẽ với sự giám sát và nguồn lực đầy đủ sẽ trực tiếp hoặc gián tiếp thỏa mãn những nhu cầu cấp thấp hơn này. Những yếu tố “bên ngoài con người” này là *phần thưởng bên ngoài*.

Các yếu tố “bên trong” con người khiến mọi người thực hiện nhiệm vụ, **động cơ nội tại**, nảy sinh từ việc thực hiện một nhiệm vụ trong và của chính nó, bởi vì nó thú vị hoặc “vui vẻ” để làm. Công việc rất thú vị, vì vậy Chúng ta tiếp tục thực hiện nó *ngay cả khi không có* phần thưởng bên ngoài. Có nghĩa là, chúng ta được thúc đẩy bởi *những phần thưởng nội tại*, những phần thưởng mà ít nhiều chúng ta tự trao cho mình. Phần thưởng nội tại thỏa mãn các nhu cầu cấp cao hơn như sự liên quan và tăng trưởng trong lý thuyết ERG. Khi Chúng ta cảm thấy rằng mình là những người đóng góp có giá trị, đang đạt được điều gì đó quan trọng hoặc đang trở nên tốt hơn ở một số kỹ năng, Chúng ta thích cảm giác này và cố gắng duy trì nó.

Thuyết tự quyết (SDT, viết tắt của Self-determination theory) tìm cách giải thích không chỉ điều gì gây ra động lực mà còn cả cách phần thưởng bên ngoài ảnh hưởng đến động lực nội tại.¹⁷ Trong SDT, động lực bên ngoài đề cập đến việc thực hiện một hoạt động để đạt được một số kết quả có giá trị, trong khi động cơ nội tại đề cập đến việc thực hiện một hoạt động vì sự thỏa mãn vốn có của chính hoạt động đó. SDT chỉ định khi nào một hoạt động sẽ tạo động lực về bản chất và khi nào thì không. Một số nghiên cứu đáng kể đã chứng minh rằng các nhiệm vụ về bản chất có động cơ thúc đẩy khi chúng thỏa mãn ít nhất một trong ba nhu cầu cấp cao hơn: năng lực, quyền tự chủ và tính liên quan. Những giới luật này từ SDT hoàn toàn phù hợp với các cuộc thảo luận trước đó về lý thuyết của McClelland, Maslow, Alderfer và Herzberg.

SDT đưa các khái niệm về phần thưởng bên ngoài và động lực nội tại xa hơn các lý thuyết về nhu cầu khác. Các nhà nghiên cứu SDT đã liên tục nhận thấy rằng khi mức độ phần thưởng bên ngoài tăng lên, lượng động lực bên trong *sẽ giảm đi*. Nghĩa là, SDT cho rằng phần thưởng bên ngoài không những không cung cấp động lực nội tại mà còn làm giảm nó. Hãy nghĩ về điều này theo trường hợp sở thích. Một số người thích đan, những người khác thích chạm khắc gỗ. Họ làm điều đó bởi vì bản chất nó là động cơ thúc đẩy; sở thích đáp ứng nhu cầu về năng lực, quyền tự chủ và sự liên quan. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu những người có sở thích này bắt đầu được trả lương cao cho những chiếc áo len và đồ chạm khắc của họ? Theo thời gian, sở thích trở nên kém thú vị hơn và được thực hiện để nhận phần thưởng bên ngoài (tiền). Động lực bên ngoài tăng khi động lực bên trong giảm! Khi có phần thưởng bên ngoài, mọi người không cảm thấy như những gì họ làm sẽ xây dựng năng lực, tự quyết định hoặc tăng cường mối quan hệ với người khác.

Lý thuyết SDT có ý nghĩa thú vị đối với việc quản lý hành vi của tổ chức. Một số công việc về bản chất là không thú vị và không có khả năng trở nên thú vị. Quá trình tự động hóa đã loại bỏ nhiều công việc như vậy, nhưng chúng vẫn còn rất nhiều. SDT gợi ý rằng cách chính để thúc đẩy hiệu suất cao cho những công việc như vậy là làm cho hiệu suất phụ thuộc vào phần thưởng bên ngoài. Mức lương tương đối cao là cần thiết để duy trì hiệu suất trong một số công việc đòi hỏi kỹ năng thấp. Mặt khác, SDT sẽ gợi ý rằng để tăng cường động lực nội tại cho những công việc thú vị, đừng chỉ tập trung vào việc tăng phần thưởng bên ngoài (như tiền thưởng lương lớn). Thay vào đó, hãy tạo ra nhiều cơ hội hơn nữa để nhân viên thỏa mãn nhu cầu của họ về năng lực, quyền tự chủ và sự liên quan. Điều đó có nghĩa là cho họ cơ hội học hỏi các kỹ năng mới, thực hiện công việc mà không bị can thiệp và phát triển các mối quan hệ có ý nghĩa với các khách hàng khác và nhân viên trong các bộ phận khác. Những hành động như vậy nâng cao phần thưởng nội tại.

Bạn có thể nhận thấy rằng các lý thuyết nội dung hơi trầm lắng về yếu tố quyết định cường độ của động lực. Ví dụ, một số người trộm cắp chỉ để thỏa mãn nhu cầu bậc thấp của họ (họ có cường độ cao). Nhưng hầu hết chúng ta không ăn cắp. Vì sao thế này? Các lý thuyết quy trình đối với động lực cố gắng giải thích khía cạnh này của động lực bằng cách tập trung vào cường độ của động lực cũng như hướng đi của nó. Theo lý thuyết tự quyết, những người lao động có tay nghề cao được trao cơ hội trau dồi kỹ năng và tự do thực hành nghề của họ sẽ có động lực về bản chất.

Kiểm tra kiến thức

1. Hiểu các lý thuyết nội dung của động lực.
2. Hiểu những đóng góp mà Murray, McClelland, Maslow, Alderfer và Herzberg đã thực hiện đối với sự hiểu biết về động lực của con người.

14.3. Các lý thuyết quy trình đối với động lực

Mô tả các lý thuyết quy trình đối với động lực và so sánh và đối chiếu các lý thuyết quy trình chính của động lực: thuyết điều kiện hóa hành động, thuyết công bằng, thuyết mục tiêu và thuyết kỳ vọng.

Các lý thuyết quy trình đối với động lực cố gắng giải thích vì sao các hành vi được khởi xướng. Những lý thuyết này tập trung vào cơ chế mà chúng ta chọn mục tiêu và nỗ lực mà chúng ta cố gắng để "đạt được" mục tiêu. Có bốn thuyết quy trình chính: (1) điều kiện hóa từ kết quả, (2) công bằng, (3) mục tiêu và (4) kỳ vọng.

Thuyết điều kiện hóa hành động

Thuyết điều kiện hóa hành động là lý thuyết đơn giản nhất trong số các lý thuyết động lực. Về cơ bản, nó nói rằng mọi người sẽ làm những việc mà họ được khen thưởng và sẽ tránh làm những việc mà họ bị trừng phạt. Tiền đề này đôi khi được gọi là "luật hiệu lực". Tuy nhiên, nếu đây là tổng của thuyết điều kiện hóa hành động, chúng ta sẽ không thảo luận về nó ở đây. Thuyết điều kiện hóa hành động cung cấp

những hiểu biết sâu sắc hơn là "thường cho những gì bạn muốn và trừng phạt những gì bạn không làm theo", và kiến thức về các nguyên tắc của nó có thể dẫn đến các thực hành quản lý hiệu quả.

Điều kiện hóa từ kết quả tập trung vào việc học các hành vi tự nguyện. Thuật ngữ **điều kiện hóa từ kết quả** chỉ ra rằng kết quả học tập của chúng ta từ "hoạt động trên" môi trường. Sau khi chúng ta "hoạt động dựa trên môi trường" (tức là hành xử theo một kiểu nhất định), hậu quả sẽ xảy ra. Những hậu quả này quyết định khả năng xảy ra hành vi tương tự trong tương lai. Học tập xảy ra bởi vì chúng ta làm điều gì đó cho môi trường. Sau đó, môi trường phản ứng với hành động của chúng ta, và hành vi tiếp theo của chúng ta bị ảnh hưởng bởi phản ứng này.

Mô hình hoạt động cơ bản

Theo thuyết điều kiện hóa hành động, chúng ta học cách cư xử theo một kiểu cụ thể vì những hậu quả phát sinh từ những hành vi trong quá khứ của chúng ta. Quá trình học tập bao gồm ba bước riêng biệt (xem Bảng 14.2). Bước đầu tiên liên quan đến *kích thích* (S). Kích thích là bất kỳ tình huống hoặc sự kiện nào mà chúng ta nhận thấy mà sau đó chúng ta sẽ phản ứng lại. Bài tập về nhà là một yếu tố kích thích. Bước thứ hai liên quan đến *phản ứng* (R), tức là bất kỳ hành vi hoặc hành động nào mà chúng ta thực hiện để phản ứng lại kích thích. Thức khuya để hoàn thành bài tập về nhà đúng giờ là một phản ứng. (Chúng ta sử dụng các từ phản ứng và hành vi thay thế cho nhau ở đây.) Cuối cùng, *hệ quả* (C) là bất kỳ sự kiện nào xảy ra sau phản hồi của Chúng ta và điều đó khiến phản ứng ít nhiều có khả năng xảy ra trong tương lai. Nếu Colleen Sullivan nhận được lời khen ngợi từ cấp trên vì đã làm việc chăm chỉ, và nếu nhận được lời khen ngợi đó là một sự kiện thú vị, thì rất có thể Colleen sẽ làm việc chăm chỉ trở lại trong tương lai. Mặt khác, nếu cấp trên phớt lờ hoặc chỉ trích phản ứng của Colleen (làm việc chăm chỉ), hậu quả này có khả năng khiến Colleen tránh làm việc chăm chỉ trong tương lai. Chính hệ quả đã trải qua (tích cực hoặc tiêu cực) ảnh hưởng đến việc liệu một phản ứng có được lặp lại vào lần tiếp theo khi kích thích được xuất hiện hay không.

Mô hình hoạt động chung: $S \rightarrow R \rightarrow C$	
Các cách để củng cố liên kết $S \rightarrow R$	
1. $S \rightarrow R \rightarrow C +$	(Tăng cường tích cực)
2. $S \rightarrow R \rightarrow C -$	(Củng cố tiêu cực)
3. $S \rightarrow R \rightarrow (\text{không } C -)$	(Học cách tránh né)
Các cách làm suy yếu liên kết $S \rightarrow R$	
1. $S \rightarrow R \rightarrow (\text{không có } C)$	(Không thực thi)
2. $S \rightarrow R \rightarrow C -$	(Hình phạt)

Bảng 14.2. Các lý thuyết quy trình đối với động lực

Củng cố xảy ra khi một hệ quả khiến phản ứng/hành vi có nhiều khả năng sẽ được lặp lại trong tương lai. Trong ví dụ trước, lời khen ngợi từ cấp trên của Colleen là

một yếu tố củng cố. **Dập tắt** xảy ra khi một hậu quả nào đó khiến phản ứng/hành vi đó ít có khả năng được lặp lại trong tương lai. Những lời chỉ trích từ người giám sát của Colleen có thể khiến cô ấy ngừng làm việc chăm chỉ cho bất kỳ nhiệm vụ nào.

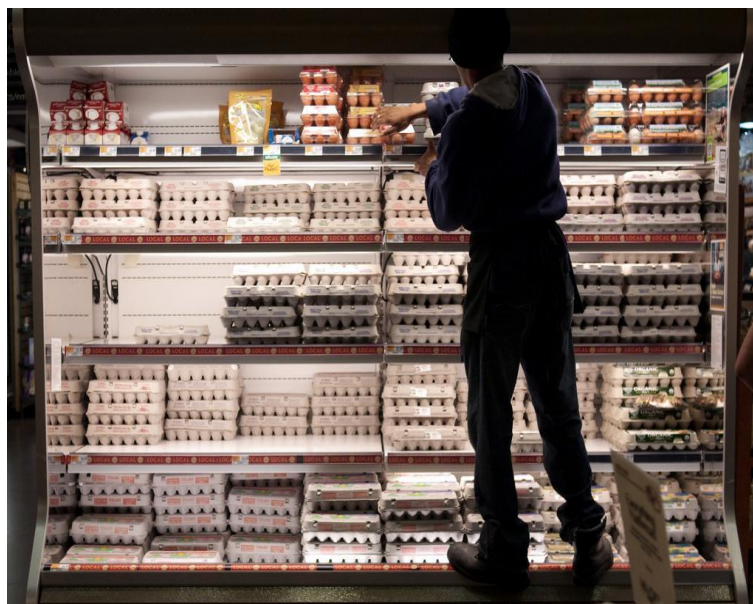
Có ba cách để làm cho một phản ứng có nhiều khả năng tái diễn hơn: củng cố tích cực, củng cố tiêu cực và học cách tránh né. Ngoài ra, có hai cách để làm cho phản ứng ít có khả năng tái diễn: không thực thi và trừng phạt.

Đưa ra phản hồi có khả năng xảy ra hơn

Theo các nhà lý thuyết củng cố, các nhà quản lý có thể khuyến khích nhân viên lặp lại một hành vi nếu chúng mang lại một kết quả mong muốn hoặc phần thưởng sau khi hành vi đó được thực hiện. Sự **củng cố tích cực** là hệ quả mong muốn thỏa mãn nhu cầu tích cực hoặc loại bỏ rào cản đối với nhu cầu thỏa mãn. Nó có thể đơn giản như một lời nói tử tế hoặc chính như một lời khuyến mãi. Các công ty cung cấp “bữa tối cho hai người” như phần thưởng cho những nhân viên làm việc lâu dài hơn đang sử dụng sự củng cố tích cực. Điều quan trọng cần lưu ý là có nhiều sự khác biệt trong những gì mọi người coi là một chất củng cố tích cực. Lời khen ngợi từ người giám sát có thể là động lực mạnh mẽ đối với một số người lao động (như những cá nhân có nAch cao) nhưng không phải những người khác.

Một kỹ thuật khác để tạo ra một phản hồi mong muốn có nhiều khả năng được lặp lại hơn được gọi là **củng cố tiêu cực**. Khi một hành vi gây ra thứ gì đó không mong muốn, hành vi đó có nhiều khả năng được lặp lại trong tương lai. Các nhà quản lý sử dụng biện pháp củng cố tiêu cực khi họ loại bỏ điều gì đó khó chịu khỏi môi trường làm việc của nhân viên với hy vọng rằng điều này sẽ khuyến khích hành vi mong muốn. Ted không thích bị Philip liên tục nhắc nhở để làm việc nhanh hơn (Ted nghĩ Philip đang cản trở anh ấy), vì vậy anh ấy làm việc nhanh hơn tại các kệ hàng để tránh bị chỉ trích. Những lời nhắc nhở của Philip là sự củng cố tiêu cực cho Ted.

Tiếp cận bằng cách sử dụng tăng cường tiêu cực một cách hết sức thận trọng. Sự củng cố tiêu cực thường bị nhầm lẫn với sự trừng phạt. Hình phạt, không giống như sự củng cố (tiêu cực hoặc tích cực), nhằm làm cho một hành vi cụ thể biến mất (không được lặp lại). Củng cố tiêu cực, giống như củng cố tích cực, nhằm làm cho một hành vi có nhiều khả năng được lặp lại trong tương lai. Trong ví dụ trước, những lời nhắc nhở của Philip đồng thời trừng phạt một hành vi (lên hàng chậm) và củng cố một hành vi khác (lên hàng nhanh hơn). Sự khác biệt thường là phạt tiền, nhưng nó trở nên rõ ràng hơn khi chúng ta xác định được những hành vi mà chúng ta đang cố gắng khuyến khích (củng cố) hoặc không khuyến khích (trừng phạt).



Hình 14.10 Nhân viên xếp trứng.

Một nhân viên xếp trứng trên kệ tại một siêu thị. Hãy xem xét sự trao đổi giữa Ted và Philip liên quan đến việc đẩy nhanh quá trình nhập hàng Điều gì có thể xảy ra?

(Nguồn: Alex Barth/flickr/CC BY 2.0)

Phương pháp thứ ba để thực hiện một phản ứng có nhiều khả năng xảy ra hơn bao gồm một quá trình được gọi là học cách tránh. học cách tránh né xảy ra khi chúng ta học cách cư xử theo một cách nhất định để tránh gặp phải một hậu quả không mong muốn hoặc khó chịu. Chúng ta có thể học cách thức dậy một phút trước khi đồng hồ báo thức đổ chuông để có thể tắt đồng hồ và không nghe thấy tiếng chuông khó chịu. Một số người lao động học cách đi làm đúng giờ để tránh những lời nói thô bạo hoặc những hành động trừng phạt của người giám sát của họ. Nhiều hệ thống kỷ luật của tổ chức chủ yếu dựa vào việc học cách tránh né bằng cách sử dụng mối đe dọa của những hậu quả tiêu cực để khuyến khích hành vi mong muốn. Khi các nhà quản lý cảnh báo một nhân viên không được đến muộn một lần nữa, khi họ đe dọa sa thải một nhân viên bất cẩn, hoặc khi họ chuyển một người nào đó đến một vị trí không mong muốn, họ đang dựa vào sức mạnh của sự né tránh học hỏi.

Đưa ra phản hồi ít khả năng hơn

Đôi khi, cần phải ngăn cản người lao động lặp lại một hành vi không mong muốn. Các kỹ thuật mà nhà quản lý sử dụng để làm cho một hành vi ít có khả năng xảy ra hơn liên quan đến việc làm điều gì đó làm mất đi sự thỏa mãn nhu cầu của cá nhân hoặc loại bỏ hoàn cảnh hiện đang thỏa mãn. **Hình phạt** là một hậu quả bất lợi xảy ra sau một hành vi và khiến nó ít có khả năng tái phát hơn.

Lưu ý rằng các nhà quản lý có một giải pháp thay thế khác, được gọi là **không thực thi**, trong đó họ không gây hậu quả gì sau phản ứng của nhân viên. Việc không thực thi cuối cùng làm giảm khả năng phản ứng đó tái diễn, có nghĩa là những nhà quản lý không củng cố hành vi mong muốn của nhân viên cũng có khả năng ít thấy hành vi mong muốn đó hơn. Ví dụ, nếu Philip không bao giờ thưởng cho Ted khi anh ấy hoàn thành hàng đúng hạn, thì có lẽ Ted sẽ ngừng cố gắng làm việc đó. Việc không thực thi cũng có thể làm giảm khả năng nhân viên lặp lại các hành vi không mong muốn, mặc dù nó không tạo ra kết quả nhanh chóng như trừng phạt. Hơn nữa, nếu có các hệ quả củng cố khác, thì việc không gia cố không chắc sẽ có hiệu quả.

Mặc dù hình phạt rõ ràng có tác dụng nhanh hơn so với không thực thi, nhưng nó có một số tác dụng phụ tiềm ẩn không mong muốn. Mặc dù hình phạt có hiệu quả cho một người biết những gì *không* nên làm và dừng hành vi không mong muốn, nhưng nó không cho họ biết họ *nên* làm gì. Ngoài ra, ngay cả khi hình phạt hoạt động như dự định, người lao động bị trừng phạt thường nảy sinh cảm xúc tiêu cực đối với người thực hiện hình phạt. Mặc dù đôi khi nhà quản lý rất khó tránh khỏi việc sử dụng hình phạt, nhưng nó hoạt động tốt nhất khi việc tăng cường cũng được sử dụng. Một thí nghiệm của hai nhà nghiên cứu tại Đại học Kansas cho thấy rằng việc sử dụng biện pháp tăng cường phi tiền tệ bên cạnh các biện pháp kỷ luật trừng phạt là một cách hiệu quả để giảm thiểu tình trạng vắng mặt trong môi trường công nghiệp.

Lịch trình củng cố

Khi một người đang học một hành vi mới, chẳng hạn như cách thực hiện một công việc mới, người ta mong muốn củng cố những hành vi hiệu quả mỗi khi chúng được thể hiện (điều này được gọi là *định hình*). Nhưng trong các tổ chức, thường không thể củng cố các hành vi mong muốn mỗi khi chúng được thực hiện, vì những lý do rõ ràng. Hơn nữa, nghiên cứu chỉ ra rằng liên tục củng cố các hành vi mong muốn, được gọi là *củng cố liên tục*, có thể gây bất lợi về lâu dài. Các hành vi được học dưới sự củng cố liên tục sẽ nhanh chóng bị dập tắt (không còn được chứng minh). Điều này là do mọi người sẽ mong đợi một phần thưởng (sự củng cố) mỗi khi họ thể hiện hành vi. Khi họ không nhận được nó chỉ sau một vài lần, họ sẽ nhanh chóng cho rằng hành vi đó sẽ không còn được khen thưởng nữa, và họ bỏ việc đó. Bất kỳ người sử dụng lao động nào cũng có thể thay đổi hành vi của nhân viên bằng cách đơn giản là không trả lương cho họ!

Nếu các hành vi không thể (và không nên) được củng cố mỗi khi chúng được phơi bày, thì chúng nên được củng cố bao lâu một lần? Đây là một câu hỏi về **lich trình củng cố**, hoặc tần suất mà các hành vi hiệu quả của nhân viên cần được củng cố. Phần lớn các nghiên cứu ban đầu về điều kiện hóa từ kết quả tập trung vào cách tốt nhất để duy trì hiệu suất của các hành vi mong muốn. Đó là, nó đã cố gắng xác định tần suất các hành vi cần được khen thưởng để chúng không bị dập tắt. Nghiên cứu tập trung vào bốn loại lịch trình tăng cường:

Tỉ lệ cố định. Với lịch trình này, một số lượng phản hồi là cố định (giả sử là năm lần) phải được cho thấy trước khi bất kỳ phản hồi nào được củng cố. Nếu phản hồi là mong muốn đến đúng giờ, thì việc thưởng cho nhân viên 25 USD vì đúng giờ mỗi ngày từ thứ Hai đến thứ Sáu sẽ là một tỉ lệ tăng cường cố định.

Tỉ lệ biến đổi. Một lịch trình tỉ lệ thay đổi củng cố các hành vi, *trung bình*, một số lần cố định (lại giả sử là năm lần). Đôi khi hành vi thứ mười được củng cố, lần khác là hành vi đầu tiên, nhưng trung bình mỗi phản hồi thứ năm sẽ được củng cố. Những người thực hiện theo lịch trình tỉ lệ biến đổi như thế này không biết *khi nào* họ sẽ được thưởng, nhưng họ biết rằng họ sẽ được thưởng.

Khoảng thời gian cố định. Trong một lịch trình cố định, một khoảng thời gian nhất định phải trôi qua trước khi một hành vi được củng cố. Ví dụ: với lịch làm việc cố định kéo dài một giờ, một người giám sát đến thăm trạm làm việc của nhân viên và củng cố hành vi mong muốn đầu tiên mà cô ấy nhìn thấy. Cô ấy quay lại một giờ sau đó và củng cố hành vi mong muốn tiếp theo. Lịch trình này không ngụ ý rằng gia cố

sẽ được nhận tự động sau khi khoảng thời gian trôi qua. Thời gian phải trôi qua và một phản ứng thích hợp phải được thực hiện.

Khoảng thời gian biến đổi. Khoảng thời gian thay đổi khác với các lịch trình theo khoảng thời gian cố định ở chỗ khoảng thời gian được chỉ định trôi qua *trung bình* trước khi một phản hồi thích hợp khác được củng cố. Đôi khi khoảng thời gian ngắn hơn mức trung bình; đôi khi nó dài hơn.

Loại lịch gia cố nào là tốt nhất? Nói chung, việc tăng cường liên tục là tốt nhất trong khi nhân viên đang học công việc hoặc nhiệm vụ mới. Sau đó, lịch tăng cường theo tỉ lệ thay đổi là ưu việt hơn. Trong hầu hết các tình huống, lịch trình cố định tạo ra kết quả kém hiệu quả nhất, với tỉ lệ cố định và khoảng thời gian thay đổi nằm giữa hai điểm cực đoan. Nhưng hãy nhớ rằng các hành vi hiệu quả phải được củng cố bằng một số loại lịch trình, nếu không chúng có thể bị dập tắt.

Thuyết công bằng

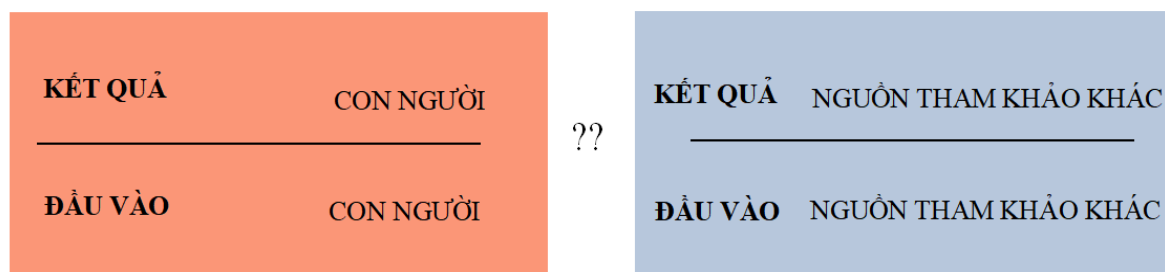
Giả sử bạn đã làm việc cho một công ty trong vài năm. Hiệu suất của bạn rất xuất sắc, bạn được tăng lương thường xuyên, và bạn hòa thuận với sếp và đồng nghiệp của mình. Một ngày bạn đến làm việc và thấy rằng một người mới đã được thuê làm cùng công việc mà bạn làm. Bạn rất vui khi có thêm sự trợ giúp. Sau đó, bạn phát hiện ra người mới đang kiếm được nhiều hơn bạn 100 USD mỗi tuần, mặc dù thời gian làm việc lâu hơn và trải nghiệm tốt hơn của bạn. Bạn cảm thấy thế nào? Nếu bạn giống như hầu hết chúng ta, bạn khá không hài lòng. Sự hài lòng của bạn chợt bốc hơi. Không có gì thay đổi về công việc của bạn - bạn nhận được cùng một mức lương, làm cùng một công việc và làm việc cho cùng một người giám sát. Tuy nhiên, việc bổ sung một nhân viên mới đã biến bạn từ một nhân viên hạnh phúc thành một nhân viên không hạnh phúc. Cảm giác không công bằng này là cơ sở cho thuyết công bằng.

Thuyết công bằng cho rằng động lực bị ảnh hưởng bởi kết quả mà chúng ta nhận được cho đầu vào của mình so với kết quả và đầu vào của những người khác. Lý thuyết này liên quan đến những phản ứng của mọi người đối với kết quả mà họ nhận được như một phần của “trao đổi xã hội”. Theo thuyết công bằng, phản ứng của chúng ta đối với những kết quả mà chúng ta nhận được từ người khác (người sử dụng lao động) phụ thuộc vào cách chúng ta đánh giá những kết quả đó theo nghĩa tuyệt đối và vào hoàn cảnh xung quanh việc nhận được chúng. Thuyết công bằng cho thấy rằng phản ứng của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng bởi nhận thức của chúng ta về “đầu vào” được cung cấp để nhận được những kết quả này (“Tôi đã nhận được bao nhiêu từ việc này?”). Quan trọng hơn nữa là chúng ta so sánh đầu vào của chúng ta với những gì chúng ta tin rằng những người khác nhận được cho đầu vào của họ (“Tôi có nhận được nhiều đầu vào như đồng nghiệp của tôi nhận được cho của họ không?”).

Mô hình công bằng cơ bản

Tiền đề cơ bản của thuyết công bằng là chúng ta liên tục theo dõi mức độ mà môi trường làm việc của chúng ta là “công bằng”. Để xác định mức độ công bằng, chúng ta xem xét hai nhóm yếu tố, đầu vào và kết quả (xem Hình 14.11). **Đầu vào** là bất kỳ yếu tố nào chúng ta đóng góp cho tổ chức mà chúng ta cảm thấy có giá trị và phù hợp với tổ chức. Lưu ý rằng giá trị được gán với đầu vào dựa trên nhận thức của chúng ta về mức độ liên quan và giá trị của nó. Cho dù bất kỳ ai khác đồng ý rằng

đầu vào có liên quan hoặc có giá trị hay không là điều không quan trọng đối với chúng ta. Các yếu tố đầu vào phổ biến trong các tổ chức bao gồm thời gian, nỗ lực, trình độ thực hiện, trình độ học vấn, trình độ kỹ năng và các cơ hội bị bỏ qua. Vì bất kỳ yếu tố nào mà chúng ta cho là có liên quan đều được đưa vào đánh giá của chúng ta về công bằng, nên không có gì lạ khi các yếu tố được đưa vào mà tổ chức (hoặc thậm chí luật) có thể tranh luận là không phù hợp (chẳng hạn như tuổi tác, giới tính, nền tảng dân tộc hoặc địa vị xã hội).



Hình 14.11 So sánh thuyết công bằng

Kết quả là bất cứ điều gì chúng ta nhận thấy là nhận lại từ tổ chức để đổi lấy đầu vào của chúng ta. Một lần nữa, giá trị gắn liền với kết quả dựa trên nhận thức của chúng ta và không nhất thiết dựa trên thực tế khách quan. Kết quả chung từ các tổ chức bao gồm tiền lương, điều kiện làm việc, tình trạng công việc, cảm giác đạt được và cơ hội kết bạn. Cả kết quả tích cực và tiêu cực đều ảnh hưởng đến việc đánh giá công bằng của Chúng ta. Căng thẳng, đau đầu và mệt mỏi cũng là những kết quả tiềm ẩn. Vì bất kỳ kết quả nào mà Chúng ta cho là có liên quan đến việc trao đổi đều ảnh hưởng đến nhận thức công bằng của Chúng ta, Chúng ta thường bao gồm các yếu tố ngoài ý muốn (sự không đồng ý của bạn bè, phản ứng của gia đình).

Thuyết công bằng dự đoán rằng chúng ta sẽ so sánh kết quả của mình với đầu vào dưới dạng một tỉ lệ. Trên cơ sở tỉ lệ này, Chúng ta xác định ban đầu xem tình hình có công bằng hay không. Nếu Chúng ta nhận thấy rằng kết quả Chúng ta nhận được tương xứng với đầu vào của Chúng ta, Chúng ta hài lòng. Nếu Chúng ta tin rằng kết quả không tương xứng với đầu vào của Chúng ta, Chúng ta không hài lòng. Sự không hài lòng này có thể dẫn đến những hành vi không hiệu quả cho tổ chức nếu họ tiếp tục. Đặc điểm chính của thuyết công bằng là nó dự đoán rằng chúng ta sẽ so sánh tỷ số của mình với tỷ số của những người khác. Chính sự so sánh giữa hai tỉ lệ này có ảnh hưởng mạnh nhất đến nhận thức về công bằng của Chúng ta. Những người này được gọi là những người liên quan bởi vì Chúng ta “đề cập đến” họ khi Chúng ta muốn làm đánh giá công bằng. Thông thường, những người khác được giới thiệu là những người mà Chúng ta làm việc cùng thực hiện công việc có tính chất tương tự. Nghĩa là, **giới thiệu những người khác** thực hiện các công việc có độ khó và độ phức tạp tương tự như người lao động thực hiện việc xác định sự công bằng (xem Hình 14.11).

Ba điều kiện có thể dẫn đến từ sự so sánh này. tỉ lệ kết quả trên đầu vào của Chúng ta có thể bằng với tỉ lệ của người được giới thiệu. Đây là **trạng thái công bằng**. kết quả thứ hai có thể là tỉ lệ của Chúng ta lớn hơn tỉ lệ của người được giới thiệu. Đây là một trạng thái **bất bình đẳng quá mức**. kết quả thứ ba có thể là Chúng ta nhận

thấy tỉ lệ của Chúng ta nhỏ hơn tỉ lệ của người được giới thiệu. Đây là một trạng thái **thiếu công bằng**.

Thuyết công bằng có rất nhiều điều để nói về các khuynh hướng cơ bản của con người. Động lực để so sánh hoàn cảnh của chúng ta với tình huống của người khác rất mạnh mẽ. Ví dụ, điều đầu tiên bạn làm khi nhận được bài kiểm tra ở lớp là gì? Có thể nhìn vào điểm số của bạn và đưa ra đánh giá ban đầu về tính công bằng của nó. Đối với nhiều người, điều tiếp theo họ làm là nhìn vào điểm số nhận được của những sinh viên ngồi gần họ. Điểm 75 trông không tệ lắm nếu những người khác đạt điểm thấp hơn! Đây là thuyết công bằng trong hành động.

Hầu hết người lao động ở Hoa Kỳ ít nhất một phần không hài lòng với mức lương của họ. Thuyết công bằng giúp giải thích điều này. Hai khuynh hướng của con người tạo ra cảm giác bất bình đẳng không dựa trên thực tế. Một là chúng ta có xu hướng đánh giá quá cao mức hiệu suất của mình. Ví dụ: một nghiên cứu do các tác giả của bạn thực hiện đã yêu cầu hơn 600 nhân viên đánh giá ẩn danh hiệu suất của họ trên thang điểm 7 (1 = kém, 7 = xuất sắc). Mức trung bình là 6,2, có nghĩa là nhân viên *trung bình* đánh giá thành tích của mình từ *rất tốt đến xuất sắc*. Điều này ngụ ý rằng nhân viên bình thường cũng mong đợi được tăng lương xuất sắc, một chính sách mà hầu hết các nhà tuyển dụng không thể chi trả nếu họ muốn duy trì tính cạnh tranh. Một nghiên cứu khác cho thấy nhân viên trung bình (một nhân viên có hiệu suất tốt hơn một nửa số nhân viên khác và kém hơn nửa còn lại) đánh giá hiệu suất của cô ấy ở phân vị thứ 80 (tốt hơn 80% so với những nhân viên khác, kém hơn 20%). Một lần nữa, hầu hết các tổ chức sẽ không thể thưởng cho nhân viên trung bình ở phân vị thứ 80. Nói cách khác, hầu hết các nhân viên đều đánh giá quá mức không chính xác các yếu tố đầu vào mà họ cung cấp cho tổ chức. Điều này dẫn đến những nhận thức về sự bất công bằng không chính đáng.

Xu hướng thứ hai của con người dẫn đến nhận thức không chính đáng về sự bất bình đẳng là xu hướng của chúng ta *đánh giá quá cao kết quả* của người khác. Nhiều người sử dụng lao động giữ bí mật về mức lương của nhân viên. Vẫn còn những người sử dụng lao động khác thực sự cấm nhân viên nói về lương của họ. Điều này có nghĩa là nhiều nhân viên không biết chắc chắn đồng nghiệp của họ được trả bao nhiêu. Và, bởi vì hầu hết chúng ta đánh giá quá cao mức lương của người khác, chúng ta có xu hướng nghĩ rằng họ được trả nhiều hơn mức thực tế, và những nhận thức phi lý về sự bất bình đẳng vẫn tồn tại.

Điểm mấu chốt đối với người sử dụng lao động là họ cần phải nhạy cảm với nhu cầu công bằng của nhân viên. Người sử dụng lao động cần phải làm mọi cách để ngăn chặn cảm giác thiếu công bằng vì nhân viên tham gia vào các hành vi hiệu quả khi họ nhận thấy sự công bằng và những hành vi không hiệu quả khi họ nhận thấy sự không công bằng.

Sự bất bình đẳng thái quá

Khi chúng ta nhận thấy rằng tồn tại sự bất bình đẳng thái quá (nghĩa là chúng ta kiếm được nhiều hơn những người khác một cách bất công), hiếm khi chúng ta quá bất mãn, tội lỗi hoặc có đủ động lực để chúng ta thực hiện các thay đổi để tạo ra trạng thái công bằng được nhận thức (hoặc chúng ta rời bỏ hoàn cảnh). Thật vậy, cảm giác thái quá, khi chúng xảy ra, khá thoáng qua. Rất ít người trong chúng ta đến gặp nhà tuyển dụng và phàn nàn rằng chúng ta bị trả lương quá cao! Hầu hết mọi

người ít nhạy cảm với những bất bình đẳng nhận được so với những bất bình đẳng mất đi. Tuy nhiên, chúng hiếm khi được sử dụng để xử lý thái quá, các loại hành động giống nhau đều có sẵn để giải quyết cả hai loại bất bình đẳng.

Sự bất bình đẳng dưới ngưỡng có thể nhận thức được

Khi chúng ta nhận thấy rằng tồn tại sự thiếu công bằng (nghĩa là những người khác kiếm được nhiều hơn chúng ta một cách bất công), chúng ta có thể sẽ không hài lòng, tức giận và có động lực để thay đổi hoàn cảnh (hoặc thoát khỏi tình huống) để tạo ra trạng thái công bằng được nhận thức. Như chúng ta sẽ thảo luận ngay sau đây, mọi người có thể thực hiện nhiều hành động để đối phó với tình trạng thiếu công bằng.

Giảm thiểu sự bất bình đẳng

Một tình huống đơn giản giúp giải thích hậu quả của sự không công bằng. Hai công nhân ô tô ở Detroit, John và Mary, gắn đai ốc vào các bánh xe ô tô khi họ đi xuống dây chuyền lắp ráp, John ở bên trái và Mary ở bên phải. Đầu vào của họ bằng nhau (cả hai đều buộc chặt cùng một số lượng đai ốc ở cùng một tốc độ), nhưng John kiếm được 500 USD mỗi tuần và Mary kiếm được 600 USD. Do đó, tỉ lệ công bằng của họ là:

\$ 500	\$ 600
John:	<Mary:
10 đai ốc/xه	10 đai ốc/xه

Như bạn có thể thấy, tỉ lệ của chúng không bằng nhau; nghĩa là, Mary nhận được kết quả cao hơn cho đầu vào bình đẳng. Ai đang trải qua sự bất công bằng? Theo thuyết công bằng, cả John và Mary - bất bình đẳng mất đi quá mức đối với John và bất bình đẳng nhận được quá nhiều đối với Mary. Sự thiếu công bằng của Mary sẽ không tồn tại lâu (trong các tổ chức thực tế), nhưng trong ví dụ giả định của chúng ta, John có thể làm gì để giải quyết điều này?

Adams đã xác định một số điều mọi người làm để giảm bớt căng thẳng do nhận thức về trạng thái bất bình đẳng. Họ thay đổi kết quả hoặc đầu vào của chính họ, *hoặc* họ thay đổi kết quả hoặc đầu vào của người được tham chiếu khác. Họ bóp méo nhận thức của riêng họ về kết quả hoặc đầu vào của một trong hai bên bằng cách sử dụng một tham chiếu khác hoặc họ để lại tình huống mà sự không công bằng đang xảy ra.

1. Đầu vào thay đổi của người đó. Trạng thái nhận thức của công bằng có thể được thay đổi bằng cách thay đổi các yếu tố đầu vào của chính chúng ta, tức là bằng cách giảm số lượng hoặc chất lượng hoạt động của chúng ta. John có thể ảnh hưởng đến tốc độ giảm tốc nhỏ của chính mình và chỉ lắp chín đai ốc trên mỗi chiếc xe khi nó đi vào dây chuyền sản xuất. Điều này, tất nhiên, có thể khiến anh ta mất việc, vì vậy anh ta có thể sẽ không chọn giải pháp thay thế này.
2. Kết quả thay đổi của người đó. Chúng ta có thể cố gắng tăng kết quả để đạt được trạng thái công bằng, như yêu cầu tăng lương, một văn phòng đẹp hơn,

thăng chức hoặc các kết quả có giá trị tích cực khác. Vì vậy, John có khả năng sẽ yêu cầu tăng lương. Thật không may, nhiều người nâng cao kết quả của họ bằng cách ăn cắp từ chủ của họ.

3. Đầu vào thay thế của tham chiếu khác. Khi phân phối thấp hơn, Chúng ta có thể cố gắng đạt được trạng thái công bằng được nhận thức bằng cách khuyến khích người được giới thiệu khác tăng đầu vào của họ. Ví dụ, Chúng ta có thể yêu cầu người được giới thiệu khác “bắt đầu kéo trọng lượng của họ,” hoặc có thể giúp người được giới thiệu khác trở thành người biểu diễn tốt hơn. Không quan trọng là người được giới thiệu khác đã kéo trọng lượng của họ - hãy nhớ rằng, đây là tất cả về nhận thức. Trong ví dụ của Chúng ta, John có thể yêu cầu Mary đeo vào hai trong số mười đai ốc của anh ấy khi mỗi chiếc xe đi xuống dây chuyền lắp ráp. Tuy nhiên, điều này có thể sẽ không xảy ra, vì vậy John sẽ có động lực để thử một giải pháp thay thế khác để giảm bớt sự bất bình đẳng của mình.
4. Kết quả thay thế của tham chiếu khác. Chúng ta có thể “sửa chữa” một trạng thái kém cỏi bằng cách trực tiếp hoặc gián tiếp làm giảm giá trị kết quả của người kia. Trong ví dụ của chúng ta, John có thể cố gắng giảm mức lương của Mary để giảm bớt sự bất công bằng của anh ta. Điều này cũng có thể sẽ không xảy ra trong tình huống được mô tả.
5. Làm sai lệch nhận thức về đầu vào hoặc kết quả. Có thể giảm tình trạng bất bình đẳng được nhận thức mà không cần thay đổi đầu vào hoặc kết quả. Chúng ta chỉ đơn giản là bóp méo nhận thức của Chúng ta về đầu vào hoặc kết quả của Chúng ta, hoặc Chúng ta bóp méo nhận thức của Chúng ta về những nhận thức của người được giới thiệu khác. Vì vậy, John có thể tự nói với bản thân rằng “Mary làm công việc tốt hơn tôi nghĩ” hoặc “cô ấy thích công việc của mình ít hơn tôi nhiều” hoặc “cô ấy được trả ít hơn tôi nghĩ”.
6. Chọn một giới thiệu khác khác. Chúng ta cũng có thể đối phó với cả sự bất bình đẳng quá mức và thiếu bằng cách thay đổi từ tham chiếu khác (“tình huống của tôi thực sự giống với Ahmed hơn”). Đây là cách đơn giản và mạnh mẽ nhất để đối phó với sự bất bình đẳng trong nhận thức: nó không đòi hỏi những thay đổi thực tế cũng như nhận thức trong đầu vào hoặc kết quả của bất kỳ ai, và nó khiến chúng ta phải xem xét xung quanh và đánh giá tình hình của mình cẩn thận hơn. Ví dụ: John có thể chọn làm người giới thiệu cho Bil vào làm, người cài đặt bảng điều khiển nhưng kiếm được ít tiền hơn John.
7. Để yên hoàn cảnh. Một kỹ thuật cuối cùng để đối phó với tình trạng bất bình đẳng được nhận thức là loại bỏ chính chúng ta khỏi hoàn cảnh. Chúng ta có thể chọn để thực hiện điều này thông qua việc vắng mặt, chuyển công tác hoặc chấm dứt hợp đồng. Cách tiếp cận này thường không được lựa chọn trừ khi sự bất bình đẳng được nhận thức là khá cao hoặc những nỗ lực khác để đạt được sự công bằng không sẵn có. Hầu hết công nhân ô tô được trả lương khá cao cho công việc của họ. John không chắc sẽ tìm được một công việc tương đương nên cũng không chắc anh ấy sẽ chọn phương án này.

Hàm ý của thuyết công bằng

Thuyết công bằng được sử dụng rộng rãi và ý nghĩa của nó rất rõ ràng. Trong phần lớn các trường hợp, nhân viên trải qua (hoặc nhận thức) sự thiếu công bằng hơn là

thái quá. Như đã thảo luận ở trên, một số hành vi xuất phát từ sự thiếu công bằng thấp là tốt cho người sử dụng lao động. Do đó, người sử dụng lao động cố gắng ngăn chặn những nhận thức không cần thiết về sự không công bằng. Họ làm điều này theo một số cách. Họ cố gắng phân bổ lương một cách công bằng nhất có thể. Nghĩa là, họ đo lường mức độ hiệu suất chính xác nhất có thể, sau đó cung cấp cho những người hoạt động cao nhất mức tăng lương cao nhất. Thứ hai, hầu hết các nhà tuyển dụng không còn bí mật về lịch trả lương của họ. Mọi người tự nhiên tò mò về việc họ được trả bao nhiêu so với những người khác trong tổ chức. Điều này không có nghĩa là người sử dụng lao động không thực hiện quyền quyết định - họ thường không tiết lộ mức lương chính xác của nhân viên cụ thể. Nhưng họ cho nhân viên biết mức lương tối thiểu và tối đa cho công việc của họ và thang lương cho công việc của những người khác trong tổ chức. Những hoạt động như vậy cung cấp cho nhân viên cơ sở thực tế để đánh giá công bằng.

Người giám sát đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra nhận thức về công bằng. "Chơi trò yêu thích" đảm bảo nhận thức về sự không công bằng. Nhân viên muốn được khen thưởng dựa trên thành tích của họ, chứ không phải ý tưởng bất chợt của cấp trên. Ngoài ra, người giám sát cần nhận ra sự khác biệt ở nhân viên trong phản ứng của họ đối với sự không công bằng. Một số nhân viên rất nhạy cảm với sự không công bằng và người giám sát cần phải đặc biệt thận trọng đối với họ.²⁶ Mọi người đều nhạy cảm với việc phân bổ phần thưởng.²⁷ Nhưng "sự nhạy cảm về phân bổ phần thưởng" thậm chí còn nhạy cảm hơn. Do đó, một nguyên tắc chính đối với các giám sát viên chỉ đơn giản là thực hiện sự công bằng. Không bao giờ trừng phạt hoặc khen thưởng dựa trên việc bạn có thích một nhân viên hay không. Khen thưởng những hành vi đóng góp cho tổ chức và kỷ luật những hành vi không đóng góp. Đảm bảo rằng nhân viên hiểu họ mong đợi điều gì và khen ngợi họ khi họ làm điều đó. Những thực hành này làm cho mọi người hạnh phúc hơn và công việc của bạn dễ dàng hơn.

Thuyết mục tiêu

Không có thuyết nào là hoàn hảo. Nếu đúng như vậy, nó sẽ không phải là thuyết. Nó sẽ là một tập hợp các sự kiện. Các thuyết là tập hợp các mệnh đề đúng nhiều hơn sai, nhưng chúng không sai lầm. Tuy nhiên, các mệnh đề cơ bản của thuyết mục tiêu gần như không thể sai lầm. Thật vậy, nó là một trong những thuyết mạnh nhất về hành vi tổ chức.

Mô hình thiết lập mục tiêu cơ bản

Thuyết mục tiêu tuyên bố rằng mọi người sẽ hoạt động tốt hơn nếu họ có những mục tiêu hoặc mục tiêu khó, cụ thể và được chấp nhận. Tiền đề đầu tiên và cơ bản nhất của thuyết mục tiêu là mọi người sẽ cố gắng đạt được những mục tiêu mà họ *dự định* đạt được. Vì vậy, nếu chúng ta có ý định làm điều gì đó (như đạt điểm A trong một kỳ thi), chúng ta sẽ nỗ lực để hoàn thành nó. Nếu không có những mục tiêu như vậy, nỗ lực của chúng ta trong nhiệm vụ (học tập) cần thiết để đạt được mục tiêu sẽ ít hơn. Những học sinh có mục tiêu là đạt điểm cao sẽ học tập chăm chỉ hơn những học sinh không có mục tiêu này - tất cả chúng ta đều biết điều này. Điều này không có nghĩa là những người không có mục tiêu là không có động lực. Nó chỉ đơn giản có nghĩa là những người có mục tiêu có động lực hơn. Cường độ động lực của họ lớn hơn và họ có phương hướng hơn.

Tiền đề cơ bản thứ hai là những mục tiêu *khó mang lại kết quả* tốt hơn những mục tiêu dễ dàng. Điều này không có nghĩa là luôn đạt được những mục tiêu khó, nhưng hiệu suất của chúng ta thường sẽ tốt hơn khi chúng ta có ý định đạt được những mục tiêu khó hơn. Mục tiêu của bạn về điểm A trong Cơ học Cơ bản tại Cal Tech có thể không giúp bạn đạt được điểm A, nhưng nó có thể giúp bạn kiếm được điểm B +, điều mà bạn sẽ không đạt được nếu không học. Những mục tiêu khó khiến chúng ta phải nỗ lực nhiều hơn, và điều này hầu như luôn mang lại hiệu quả tốt hơn.

Một tiền đề khác của thuyết mục tiêu là các mục tiêu *cụ thể* tốt hơn các mục tiêu mơ hồ. Chúng ta thường tự hỏi mình cần phải làm gì để thành công. Bạn đã bao giờ hỏi giáo sư "Tôi cần làm gì để đạt điểm A trong khóa học này?" Nếu cô ấy trả lời "Làm tốt trong các bài kiểm tra", bạn đã vốn dĩ không khá hơn nhiều vì đã hỏi câu này. Đây là một phản ứng mơ hồ.

Thuyết mục tiêu nói rằng chúng ta hoạt động tốt hơn khi có những mục tiêu cụ thể. Nếu giáo sư của bạn nói cho bạn biết sự quan trọng của khóa học, xoay chuyển *tất cả* các bộ vấn đề, chú ý đến các câu hỏi tự luận trong các kỳ thi và nhắm đến điểm số 90, bạn sẽ có một cái gì đó cụ thể để tập trung xây dựng chiến lược.

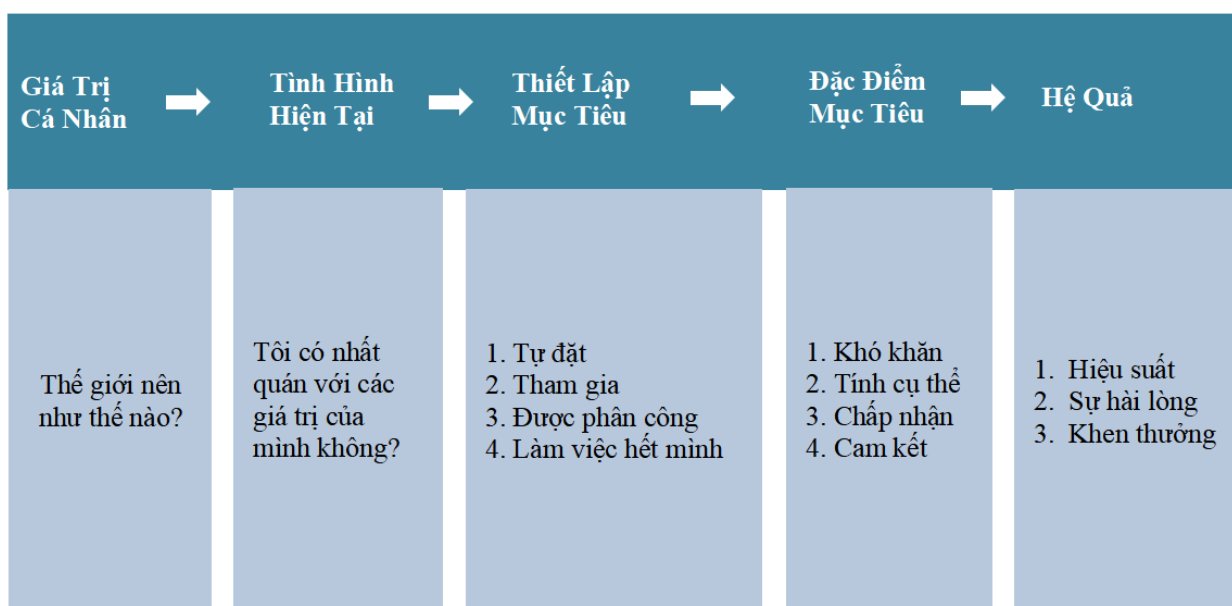
Một tiền đề quan trọng của thuyết mục tiêu là mọi người phải *chấp nhận* mục tiêu. Thông thường chúng ta đặt mục tiêu cho riêng mình. Nhưng đôi khi những người khác đặt mục tiêu cho chúng ta. Giáo sư của bạn nói với bạn mục tiêu của bạn là "đạt ít nhất 90 trong các kỳ thi của bạn" không có nghĩa là bạn sẽ chấp nhận mục tiêu này. Có thể bạn không cảm thấy mình có thể đạt được điểm số 90. Hoặc, bạn đã nghe nói rằng 90 không đủ tốt cho điểm A trong lớp này. Điều này xảy ra trong các tổ chức làm việc khá thường xuyên. Người giám sát đưa ra mệnh lệnh rằng một cái gì đó phải được hoàn thành vào một thời điểm nhất định. Các nhân viên có thể hiểu đầy đủ những gì họ muốn, nhưng nếu họ cảm thấy mệnh lệnh là không hợp lý hoặc không thể thực hiện được, họ có thể không nỗ lực nhiều để hoàn thành nó. Vì vậy, điều quan trọng là mọi người phải chấp nhận mục tiêu. Họ cần cảm thấy rằng đó cũng là mục tiêu của họ. Nếu họ không đạt được mục tiêu, thuyết mục tiêu dự đoán rằng họ sẽ không cố gắng hết sức để đạt được nó.

Thuyết mục tiêu cũng nói rằng mọi người cần phải *cam kết thực hiện* một mục tiêu ngoài việc chấp nhận nó. **Cam kết mục tiêu** là mức độ mà chúng ta cống hiến hết mình để đạt được mục tiêu. Cam kết mục tiêu là thiết lập các ưu tiên. Chúng ta có thể chấp nhận nhiều mục tiêu (đi đến tất cả các lớp học, thức trong giờ học, ghi chép bài giảng), nhưng chúng ta thường chỉ thực hiện một số mục tiêu trong số đó. Nói cách khác, một số mục tiêu quan trọng hơn những mục tiêu khác. Và Chúng ta nỗ lực nhiều hơn cho những mục tiêu nhất định. Điều này cũng thường xuyên xảy ra tại nơi làm việc. Mục tiêu chính của nhà phân tích phần mềm có thể là viết một chương trình mới. Mục tiêu nhỏ của cô ấy có thể là bảo trì các chương trình đã viết trước đó. Đó là điều nhỏ nhặt vì việc bảo trì các chương trình cũ rất nhàm chán, trong khi viết những chương trình mới lại rất vui. Thuyết mục tiêu dự đoán rằng cam kết của cô ấy, và do đó cường độ của cô ấy, đối với mục tiêu chính sẽ lớn hơn.

Cho phép mọi người tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu thường dẫn đến cam kết mục tiêu cao hơn. Điều này liên quan đến quyền tự quyết. Và khi mọi người tham gia vào quá trình này, họ có xu hướng kết hợp các yếu tố mà họ cho rằng sẽ làm cho mục tiêu trở nên thú vị, thách thức và có thể đạt được. Do đó, nên cho phép mọi

người tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu. Áp đặt các mục tiêu từ bên ngoài thường dẫn đến ít cam kết hơn (và chấp nhận).

Mô hình thiết lập mục tiêu cơ bản được trình bày trong Hình 14.12. Quá trình bắt đầu với các giá trị của chúng ta. Giá trị là niềm tin của chúng ta về cách thế giới nên như thế nào hoặc hành động như thế nào và thường bao gồm các từ như “nên” hoặc “phải nên”. Chúng ta so sánh các điều kiện hiện tại của Chúng ta với các giá trị này. Ví dụ, Randi giữ ý kiến rằng tất cả mọi người phải làm việc chăm chỉ. Sau khi đo lường công việc hiện tại của cô ấy so với giá trị này, Randi kết luận rằng cô ấy không đo lường được giá trị của chính mình. Sau đó, quá trình thiết lập mục tiêu của cô ấy bắt đầu. Randi sẽ đặt ra mục tiêu khẳng định vị thế của mình là một nhân viên chăm chỉ. Hình 14.12 liệt kê bốn loại mục tiêu. Một số mục tiêu do bạn tự đặt ra. (Randi quyết định xử lý văn bản ít nhất 70 trang mỗi ngày.) Các mục tiêu tham gia được cùng đặt ra. (Randi đến gặp người giám sát của cô ấy, và họ cùng nhau đặt ra một số mục tiêu thích hợp cho cô ấy.) Trong các trường hợp khác, các mục tiêu được chỉ định. (Sếp của cô ấy nói với cô ấy rằng cô ấy phải xử lý văn bản ít nhất 60 trang mỗi ngày.) Loại mục tiêu thứ tư, có thể được tự đặt ra, cùng xác định hoặc được giao, là mục tiêu “làm hết sức mình”. Nhưng lưu ý rằng mục tiêu này là mơ hồ, vì vậy nó thường không mang lại hiệu quả tốt nhất.



Hình 14.12. Quy trình thiết lập mục tiêu

Tùy thuộc vào đặc điểm của mục tiêu Randi, cô ấy có thể nỗ lực hoặc không. Để nỗ lực đạt được kết quả tối đa, mục tiêu của cô ấy phải khó, cụ thể, được chấp nhận và cam kết thực hiện. Sau đó, nếu cô ấy có đủ khả năng và không có ràng buộc, hiệu suất tối đa sẽ xảy ra. Ví dụ về các hạn chế có thể là máy tính cũ của cô ấy thường xuyên bị hỏng hoặc người giám sát của cô ấy liên tục can thiệp.

Kết quả của việc cố gắng đạt được mục tiêu là Randi sẽ hài lòng với chính mình. Hành vi của cô ấy phù hợp với các giá trị của cô ấy. Cô ấy sẽ thậm chí còn hài lòng hơn nếu người giám sát của cô ấy khen ngợi thành tích của cô ấy và tăng lương cho cô ấy.

Trong trường hợp của Randi, việc đạt được mục tiêu của cô ấy mang lại một số lợi ích. Tuy nhiên, điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Nếu mục tiêu không đạt được, mọi người có thể không hài lòng với chính họ, và chủ nhân của họ cũng có thể không hài lòng. Một trải nghiệm như vậy có thể khiến một người miễn cưỡng chấp nhận các mục tiêu trong tương lai. Do đó, việc đặt ra những mục tiêu khó nhưng có thể đạt được không thể đủ gây căng thẳng.

Thuyết mục tiêu có thể là một công cụ tạo động lực to lớn. Trên thực tế, nhiều tổ chức thực hiện quản lý hiệu quả bằng cách sử dụng một kỹ thuật được gọi là “quản lý theo mục tiêu” (MBO). MBO dựa trên thuyết mục tiêu và khá hiệu quả khi được thực hiện nhất quán với các tiền đề cơ bản của thuyết mục tiêu.

Mặc dù có nhiều điểm mạnh, một số lưu ý về thuyết mục tiêu là phù hợp. Locke đã xác định được hầu hết chúng. Đầu tiên, đặt mục tiêu trong một lĩnh vực có thể khiến mọi người bỏ bê các lĩnh vực khác. (Randi có thể xử lý 70 trang mỗi ngày, nhưng bỏ qua trách nhiệm hiệu đính của mình.) Điều quan trọng là phải đặt ra các mục tiêu cho hầu hết các nhiệm vụ chính. Thứ hai, việc thiết lập mục tiêu đôi khi gây ra những hậu quả không lường trước được. Ví dụ, nhân viên đặt ra các mục tiêu dễ dàng để họ dễ đạt được. Hoặc nó gây ra sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các nhân viên. Hoặc một nhân viên phá hoại công việc của người khác để chỉ cô ấy đạt được mục tiêu.

Một số nhà quản lý sử dụng thiết lập mục tiêu theo những cách phi đạo đức. Họ có thể thao túng nhân viên bằng cách đặt ra những mục tiêu bất khả thi. Điều này cho phép họ chỉ trích nhân viên ngay cả khi nhân viên đang làm công việc cấp trên và tất nhiên, gây ra nhiều căng thẳng. Thiết lập mục tiêu không bao giờ được lạm dụng. Có lẽ điều cần thận trọng khi đặt mục tiêu là nó thường dẫn đến việc tập trung quá nhiều vào các thước đo hiệu suất đã định lượng. Các khía cạnh định tính của một công việc hoặc nhiệm vụ có thể bị bỏ qua vì chúng không dễ đo lường. Các nhà quản lý phải giữ cho nhân viên tập trung vào các khía cạnh định tính của công việc của họ cũng như các khía cạnh định lượng. Cuối cùng, đặt mục tiêu cá nhân trong môi trường làm việc nhóm có thể phản tác dụng. Khi có thể, nên có các mục tiêu nhóm trong các tình huống mà nhân viên phụ thuộc vào nhau trong việc thực hiện công việc của họ.

Những lưu ý được lưu ý ở đây không nhằm ngăn cản bạn sử dụng thuyết mục tiêu. Chúng ta lưu ý chúng để bạn có thể tránh những rủi ro. Hãy nhớ rằng, nhân viên có quyền được kỳ vọng về hiệu suất hợp lý và phần thưởng có được từ hiệu suất và tổ chức có quyền mong đợi mức hiệu suất cao từ nhân viên. Thuyết mục tiêu nên được sử dụng để tối ưu hóa mối quan hệ việc làm. Thuyết mục tiêu cho rằng mọi người sẽ nỗ lực để hoàn thành mục tiêu nếu những mục tiêu đó khó đạt được, được cá nhân chấp nhận và có bản chất cụ thể.

Thuyết kỳ vọng

Thuyết kỳ vọng cho rằng chúng ta sẽ nỗ lực rất nhiều để thực hiện ở các cấp độ cao để chúng ta có thể đạt được các kết quả có giá trị. Đây là thuyết động lực mà nhiều nhà nghiên cứu hành vi tổ chức thấy hấp dẫn nhất, một phần không nhỏ bởi vì nó hiện cũng là thuyết toàn diện nhất. thuyết kỳ vọng gắn kết nhiều khái niệm và giả thuyết với nhau từ các thuyết đã thảo luận trước đó trong chương này. Ngoài ra, nó

chỉ ra các yếu tố mà các thuyết khác bỏ sót. thuyết kỳ vọng có nhiều điều để cung cấp cho sinh viên về hành vi quản lý và tổ chức.

Thuyết kỳ vọng đủ bao quát để nó hữu ích trong nhiều tình huống khác nhau. Các lựa chọn giữa lời mời làm việc, giữa làm việc chăm chỉ hay không quá chăm chỉ, giữa đi làm hay không - hầu như bất kỳ tập hợp khả năng nào đều có thể được giải quyết bằng thuyết dự báo. về cơ bản, thuyết tập trung vào hai vấn đề liên quan:

1. Khi phải đối mặt với hai hoặc nhiều lựa chọn thay thế, chúng ta sẽ chọn cái nào?
2. Một khi lựa chọn một giải pháp thay thế, chúng ta sẽ có động lực như thế nào để theo đuổi sự lựa chọn đó?

Do đó, thuyết kỳ vọng tập trung vào hai khía cạnh chính là động lực, *phương hướng* (thay thế ra sao?) Và *cường độ* (bao nhiêu nỗ lực để thực hiện giải pháp thay thế?). Sự hấp dẫn của một giải pháp thay thế được xác định bởi "kỳ vọng" của chúng ta về những gì có thể xảy ra nếu chúng ta chọn nó. Chúng ta càng tin rằng phương án được chọn sẽ dẫn đến kết quả có giá trị tích cực, thì sức hấp dẫn của nó đối với chúng ta càng lớn.

Thuyết kỳ vọng nói rằng, khi đối mặt với hai hoặc nhiều lựa chọn thay thế, chúng ta sẽ chọn lựa chọn hấp dẫn nhất. Và, sức hấp dẫn của phương án đã chọn càng lớn, chúng ta càng có động lực để theo đuổi nó. Chủ nghĩa khoái lạc tự nhiên của chúng ta, được thảo luận trước đó trong chương này, đóng một vai trò trong quá trình này. Chúng ta có động lực để tối đa hóa kết quả mong muốn (tăng lương) và giảm thiểu những kết quả không mong muốn (kỷ luật). Thuyết kỳ vọng tiếp tục tuyên bố rằng chúng ta cũng logic trong các quyết định của mình về các lựa chọn thay thế. Nó coi con người là *duy lý*. Mọi người đánh giá các lựa chọn thay thế theo "ưu và nhược điểm" của chúng, sau đó chọn lựa chọn có nhiều "ưu điểm" nhất và ít "khuyết điểm" nhất.

Mô hình kỳ vọng cơ bản

Ba thành phần chính của thuyết kỳ vọng phản ánh các giả định về chủ nghĩa khoái lạc và tính hợp lý của nó: nỗ lực-hiệu suất kỳ vọng, kỳ vọng về hiệu suất-kết quả và giá trị.

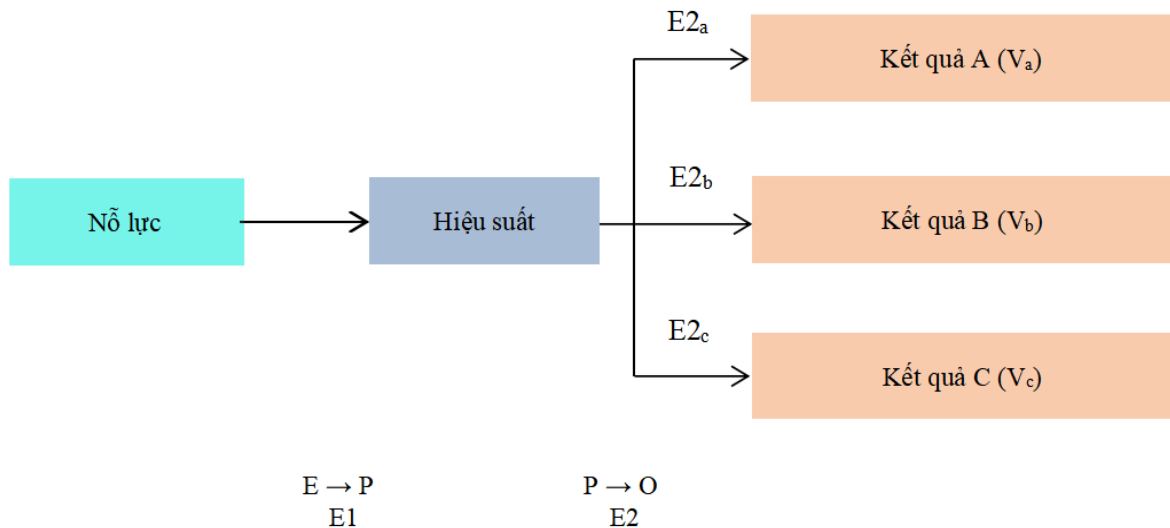
Dự báo **nỗ lực-hiệu suất**, viết tắt E1, là xác suất nhận thức được rằng nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu suất (hoặc $E \rightarrow P$). Hiệu suất ở đây có nghĩa là bất cứ điều gì từ làm tốt trong một kỳ thi đến việc lắp ráp 100 lò nướng bánh mỗi ngày tại nơi làm việc. Đôi khi mọi người tin rằng dù họ có cố gắng bao nhiêu thì họ cũng sẽ không đạt được thành tích cao. Họ có E1 yếu. Những người khác có E1s mạnh và tin rằng điều ngược lại - nghĩa là họ có thể đạt được thành tích cao nếu họ nỗ lực cao. Tất cả các bạn đều biết những sinh viên có E1 khác nhau - những người tin rằng nếu họ học chăm chỉ thì họ sẽ học tốt, và những người tin rằng dù họ học bao nhiêu họ cũng sẽ học kém. Mọi người phát triển những nhận thức này từ những kinh nghiệm trước đây với nhiệm vụ đang làm, và từ những nhận thức của bản thân về khả năng của họ. Cốt lõi của khái niệm E1 là mọi người không phải lúc nào cũng nhận thấy mối quan hệ trực tiếp giữa mức độ nỗ lực và mức độ hiệu suất.

Dự báo **hiệu suất-kết quả**, E2, là mối quan hệ nhận thức được giữa hiệu suất và kết quả (hoặc $P \Rightarrow O$). Nhiều điều trong cuộc sống xảy ra như một chức năng của việc chúng ta thực hiện các nhiệm vụ khác nhau tốt như thế nào. E2 giải quyết câu hỏi "Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi hoạt động tốt?" Giả sử bạn đạt điểm A trong khóa học Cơ học Cơ bản tại Cal Tech. Bạn sẽ rất phấn khởi, các bạn cùng lớp của bạn có thể ghen tị với bạn, và bây giờ bạn đã yên tâm về công việc trong mơ đó tại NASA. Nhưng giả sử bạn đạt điểm D. Rất tiếc, đó là một việc cực kì tồi tệ. Bây giờ bạn đã bỏ đi và bạn chỉ muốn về nhà sống với bố mẹ (hãy bỏ qua suy nghĩ này!). Tương tự như vậy, nhận thức của E2 phát triển trong các tổ chức, mặc dù hy vọng rằng không mạnh mẽ như sự nghiệp được cho là của bạn tại Cal Tech. Những người có E2 mạnh mẽ tin rằng nếu họ thực hiện tốt công việc của mình, họ sẽ nhận được kết quả đáng mơ ước - tăng lương cao, được cấp trên khen ngợi và cảm thấy rằng họ đang thực sự đóng góp. Trong tình huống tương tự, những người có E2 yếu sẽ có nhận thức ngược lại - rằng mức hiệu suất cao không mang lại kết quả mong muốn và việc họ thực hiện công việc tốt như thế nào miễn là họ không bị sa thải không thực sự quan trọng.

Giá trị là khái niệm thuyết kỳ vọng dễ mô tả nhất. Giá trị chỉ đơn giản là mức độ mà chúng ta cảm nhận một kết quả là mong muốn, trung lập hoặc không mong muốn. Kết quả mong muốn cao (tăng 25 phần trăm lương) có giá trị tích cực. Kết quả không mong muốn (bị kỷ luật) có giá trị tiêu cực. Kết quả mà chúng ta không quan tâm (nơi bạn phải dừng lại) có giá trị trung tính. Kết quả tốt đẹp và tiêu cực có rất nhiều ở nơi làm việc - tăng lương và đóng băng, khen ngợi và phê bình, công nhận và từ chối, thăng chức và cách chức. Và như bạn mong đợi, mọi người rất khác nhau về cách họ đánh giá những kết quả này. Nhu cầu, giá trị, mục tiêu và hoàn cảnh sống của chúng ta ảnh hưởng đến kết quả mà chúng ta đưa ra. Công bằng là một cân nhắc khác mà chúng ta sử dụng trong việc ấn định giá trị. Chúng ta có thể cân nhắc mức tăng lương 10 phần trăm là mong muốn cho đến khi chúng ta phát hiện ra rằng đó là mức tăng lương thấp nhất được đưa ra trong nhóm làm việc.

Hình 14.13 tóm tắt ba khái niệm cốt lõi của thuyết kỳ vọng. Thuyết nói rằng nhận thức của chúng ta về môi trường xung quanh về cơ bản là những dự đoán về "điều gì sẽ dẫn đến điều gì". Chúng ta nhận thấy rằng các mức độ nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến các mức hiệu suất nhất định. Các mức hiệu suất nhất định dẫn đến kết quả nhất định. Kết quả có thể là **bên ngoài**, trong đó những người khác (người giám sát của chúng ta) xác định xem chúng ta nhận được chúng, hay **nội tại**, trong đó chúng ta xác định xem chúng có được nhận hay không (cảm giác của chúng ta về thành tích). Mỗi kết quả có một mức độ hấp dẫn liên quan (mức độ hấp dẫn của kết quả a là V_a). lý thuyết kỳ vọng dự đoán rằng chúng ta sẽ nỗ lực để dẫn đến lượng kết quả có mức độ hấp dẫn dương tối đa. Nếu E1 hoặc E2 yếu, hoặc nếu kết quả không đủ như mong muốn, động lực nỗ lực của chúng ta sẽ thấp. Nói cách khác, một cá nhân sẽ

có động lực để cố gắng đạt được mức hiệu suất mang lại nhiều phần thưởng nhất.



1. Nỗ lực $\rightarrow$ Kỳ vọng hiệu suất ($E, P \rightarrow E1$)
2. Hiệu suất $\rightarrow$ Kỳ vọng kết quả ($P \rightarrow O, E2$)
3. Mức độ hấp dẫn (V) Kết quả (V_o)

Hình 14.13 Thuyết kỳ vọng về động lực

V_o là mức độ hấp dẫn của kết quả. Mức độ nỗ lực với lực lớn nhất liên quan đến nó sẽ do cá nhân lựa chọn.

Hàm ý của thuyết kỳ vọng

Thuyết kỳ vọng có ý nghĩa chính đối với nơi làm việc. về cơ bản, thuyết dự đoán rằng nhân viên sẽ có động lực để thực hiện tốt công việc của họ trong hai điều kiện. Đầu tiên là khi nhân viên tin rằng nỗ lực hợp lý sẽ mang lại hiệu quả tốt. Thứ hai là khi hiệu suất tốt đi kèm với kết quả tích cực và hiệu suất thấp đi kèm với kết quả tiêu cực. Nếu cả hai điều kiện này đều không tồn tại trong nhận thức của nhân viên, thì động lực thực hiện của họ sẽ thấp.

Vì sao một nhân viên có thể nhận thức rằng kết quả tích cực không liên quan đến hiệu suất cao? Hoặc rằng kết quả tiêu cực không liên quan đến hiệu suất thấp? Nói cách khác, vì sao nhân viên lại phát triển E2 yếu? Điều này xảy ra vì một số lý do. Nguyên nhân chính là nhiều tổ chức đăng ký quá mạnh mẽ nguyên tắc bình đẳng (đừng nhằm lẫn với công bằng). Họ trả lương ngang nhau cho tất cả nhân viên của mình khi làm việc như nhau, tăng lương như nhau hàng năm (được gọi là tăng lương trên toàn bộ đội ngũ nhân viên) và đối xử bình đẳng bất cứ khi nào có thể. Các tổ chức tập trung vào bình đẳng lý do rằng một số nhân viên “nhận được nhiều hơn” những người khác dẫn đến sự cạnh tranh gây rối và cảm giác không công bằng.

Theo thời gian, nhân viên trong các tổ chức tập trung vào bình đẳng sẽ phát triển các E2 yếu vì không có sự phân biệt đối với các kết quả khác biệt. Nếu nhân viên bán hàng giỏi nhất và nhân viên bán hàng tồi tệ nhất được trả như nhau, theo thời gian cả hai sẽ quyết định rằng việc trở thành một nhân viên có hiệu suất cao là không

đáng. Không cần phải nói, đây không phải là mục tiêu của các tổ chức cạnh tranh và có thể gây ra sự sụp đổ của tổ chức khi nó cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường toàn cầu ngày nay.

Thuyết kỳ vọng nói rằng để tối đa hóa động lực, tổ chức phải tạo ra kết quả phụ thuộc vào hiệu suất. Đây là đóng góp chính của thuyết kỳ vọng: nó khiến chúng ta suy nghĩ về *cách* các tổ chức nên phân phối kết quả. Nếu một tổ chức, hoặc một người giám sát, tin rằng đối xử với tất cả mọi người “như nhau” sẽ khiến nhân viên hài lòng và có động lực, thì họ sẽ mắc sai lầm gấp nhiều lần so với những tổ chức hoặc những người không tin vào điều này. Từ thuyết công bằng, chúng ta biết rằng một số nhân viên, thường là những người làm việc tốt hơn, sẽ trải qua sự thiếu công bằng thấp. Từ thuyết kỳ vọng, chúng ta biết rằng nhân viên sẽ không thấy sự khác biệt về kết quả đối với thành tích tốt và kém, vì vậy họ sẽ không có nhiều động lực để trở thành những người có thành tích tốt. Các tổ chức hiệu quả cần tích cực khuyến khích nhận thức rằng hoạt động tốt dẫn đến kết quả tích cực (tiền thưởng, thăng chức) và hoạt động kém sẽ dẫn đến kết quả tiêu cực (kỷ luật, thôi việc). Hãy nhớ rằng có sự khác biệt lớn giữa việc đối xử bình đẳng với nhân viên và đối xử công bằng với họ.

Điều gì sẽ xảy ra nếu một tổ chức gắn kết quả tích cực với hiệu suất cao và kết quả tiêu cực với hiệu suất thấp? Nhân viên sẽ phát triển E2s mạnh mẽ. Nhưng liệu điều này có tạo ra những nhân viên có động lực cao không? Câu trả lời là có thể. Chúng ta vẫn chưa giải quyết các E1 của nhân viên. Nếu nhân viên có E1 yếu, họ sẽ cho rằng nỗ lực cao (hoặc thấp) *không* mang lại hiệu suất cao và do đó sẽ không nỗ lực nhiều. Điều quan trọng là các nhà quản lý phải hiểu rằng điều này có thể xảy ra bất chấp phần thưởng cho hiệu suất cao.

Khả năng liên quan đến công việc có lẽ là lý do lớn nhất vì sao một số nhân viên có E1 yếu.

Hiệu quả bản thân là niềm tin của chúng ta về việc liệu chúng ta có thể thực hiện thành công một số hành động hoặc nhiệm vụ trong tương lai hoặc đạt được một số kết quả hay không. Những nhân viên có hiệu quả công việc cao tin rằng họ có khả năng thành công ở hầu hết hoặc tất cả các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc của họ. Và như bạn mong đợi, những nhân viên có hiệu quả công việc thấp lại tin vào điều ngược lại. Hiệu quả cụ thể của bản thân phản ánh niềm tin của chúng ta vào khả năng thực hiện một nhiệm vụ cụ thể ở một mức hiệu suất cụ thể. Nếu chúng ta tin rằng xác suất chúng ta bán được 30.000 USD dép jackrabbit trong một tháng là 90%, thì hiệu quả của chúng ta đối với nhiệm vụ này là cao. Hiệu quả cụ thể của bản thân là đánh giá của Chúng ta về khả năng thực hiện nhiệm vụ thành công được đo lường ngay lập tức trước khi Chúng ta dành nỗ lực cho nhiệm vụ. kết quả là, hiệu quả bản thân cụ thể thay đổi nhiều hơn so với những quan niệm lâu dài hơn về nhân cách. Tuy nhiên, có rất ít nghi ngờ rằng niềm tin dựa trên trạng thái của chúng ta là một trong những động lực mạnh mẽ nhất của hành vi. Kỳ vọng về hiệu quả của chúng ta tại một thời điểm nhất định không chỉ xác định quyết định ban đầu của chúng ta về việc thực hiện (hay không) một nhiệm vụ, mà còn cả lượng nỗ lực chúng ta sẽ bỏ ra và liệu chúng ta có kiên trì đối mặt với nghịch cảnh hay không. Hiệu quả của bản thân có tác động mạnh đến yếu tố E1. Do đó, hiệu quả của bản thân là một trong những yếu tố quyết định mạnh nhất đến hiệu suất trong bất kỳ tình huống công việc cụ thể nào.

Nhân viên phát triển E1 yếu vì hai lý do. Thứ nhất, họ không có đủ nguồn lực để thực hiện công việc của mình. Nguồn lực có thể là nội bộ hoặc bên ngoài. Nguồn lực bên trong bao gồm những gì nhân viên mang lại cho công việc (chẳng hạn như đào tạo trước, kinh nghiệm làm việc, học vấn, khả năng và năng khiếu) và sự hiểu biết của họ về những gì họ cần làm để được coi là người thực hiện tốt. Nguồn lực thứ hai được gọi là nhận thức về vai trò - cách nhân viên tin rằng công việc của họ được hoàn thành và cách họ phù hợp với tổ chức rộng lớn hơn. Nếu nhân viên không biết *cách* trở thành những người thực hiện tốt, họ sẽ có E1 yếu. Nguồn lực bên ngoài bao gồm các công cụ, thiết bị và lao động cần thiết để thực hiện một công việc. Việc thiếu các nguồn lực bên ngoài tốt cũng có thể khiến E1 bị yếu.

Lý do thứ hai khiến E1 yếu là tổ chức không đo lường được hiệu suất một cách chính xác. Đó là, *xếp hạng hiệu suất* không tương quan tốt với các mức hiệu suất thực tế. Làm thế nào điều này xảy ra? Bạn đã bao giờ nhận được một điểm số mà bạn cảm thấy không phản ánh được mức độ bạn đã học? Điều này cũng xảy ra trong các tổ chức. Vì sao xếp hạng đôi khi không chính xác? Những người giám sát, những người thường đưa ra xếp hạng, tốt, họ là con người. Có lẽ họ đang hoạt động theo quan niệm sai lầm rằng xếp hạng tương tự cho tất cả mọi người sẽ giữ cho nhóm hài lòng. Có lẽ họ đang chơi các mục yêu thích một cách vô thức. Có lẽ họ không biết mức hiệu suất tốt và kém là gì. Có lẽ các phép đo mà họ dự kiến sẽ sử dụng không phù hợp với sản phẩm/nhóm/người của họ. Chọn một hoặc tất cả những thứ này. Xếp hạng người hiếm khi dễ dàng.

Bất kể nguyên nhân của lỗi xếp hạng là gì, một số nhân viên có thể tin rằng bất kể họ làm gì, họ sẽ không bao giờ nhận được đánh giá hiệu suất cao. Trên thực tế, họ có thể tin rằng họ là những người biểu diễn xuất sắc nhưng hệ thống đánh giá hiệu suất còn thiếu sót. Lý thuyết kỳ vọng khác với hầu hết các lý thuyết động lực vì nó nêu bật sự cần thiết của việc đo lường hiệu suất chính xác. Các tổ chức không thể thúc đẩy nhân viên thực hiện ở mức cao nếu họ không xác định được những người có thành tích cao.

Các tổ chức có ảnh hưởng to lớn đến sự lựa chọn của nhân viên về mức độ hiệu suất của họ và mức độ nỗ lực thực hiện công việc của họ. Nghĩa là, tổ chức có thể có tác động lớn đến phương hướng và cường độ của các mức độ động lực của nhân viên. Các ứng dụng thực tế của thuyết kỳ vọng bao gồm:

1. Tăng cường nỗ lực - ước lượng hiệu suất bằng cách lựa chọn những nhân viên có khả năng cần thiết, đào tạo thích hợp, cung cấp kinh nghiệm thành công, làm rõ trách nhiệm công việc, v.v.
2. Tăng cường dự báo kết quả thực hiện bằng các chính sách chỉ rõ rằng hành vi mong muốn dẫn đến kết quả mong muốn và hành vi không mong muốn dẫn đến kết quả trung lập hoặc không mong muốn. Việc thực thi nhất quán các chính sách này là chìa khóa - người lao động phải tin tưởng vào các trường hợp bất thường.
3. Đánh giá một cách có hệ thống những kết quả mà nhân viên coi trọng. Giá trị của các kết quả được đưa ra cho một hành vi càng lớn, thì nhân viên càng có nhiều khả năng cam kết với sự thay thế đó. Bằng cách nhận ra rằng các nhân viên khác nhau có các giá trị khác nhau và các giá trị đó thay đổi theo thời gian, các tổ chức có thể mang lại những kết quả được đánh giá cao nhất.

4. Đảm bảo rằng nỗ lực thực sự chuyển thành hiệu suất bằng cách làm rõ những hành động nào dẫn đến hiệu suất và bằng cách đào tạo thích hợp.
5. Đảm bảo kết quả phù hợp của người lao động đối với hiệu suất thông qua lịch trình khen thưởng (kết quả bên ngoài) và thiết kế công việc phù hợp (để bản thân kinh nghiệm làm việc cung cấp kết quả nội tại).
6. Kiểm tra mức độ kết quả mang lại cho người lao động. Họ có công bằng, dựa trên đầu vào của người lao động? Họ có công bằng so với cách đối xử của những người lao động khác không?
7. Đo lường mức độ thực hiện một cách chính xác nhất có thể, đảm bảo rằng người lao động có khả năng đạt hiệu suất cao.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Sự khác biệt về động lực giữa các nền văn hóa

Nhân viên bất mãn hầu như không phải là một đặc điểm văn hóa riêng biệt của doanh nghiệp, và việc nghỉ việc trước khi rời đi cũng diễn ra theo các hình thức giống nhau, bất kể quốc gia nào. Tín hiệu đa văn hóa, chuẩn mực xã hội và rào cản ngôn ngữ đơn giản có thể khiến nhiệm vụ tạo động lực cho nhà quản lý toàn cầu trở nên khó khăn và phản trực giác. Truyền đạt niềm đam mê cho một tầm nhìn chung, huấn luyện nhân viên coi bản thân là người có trách nhiệm và làm chủ công việc của họ, hoặc cố gắng tạo ra một “hệ sinh thái động lực” đều có thể thất bại với những dấu hiệu đơn giản bị bỏ sót, bản dịch không tốt hoặc phương pháp tiếp cận khó nghe đối với một nền văn hóa nghìn năm lâu đời.

Giữ động lực cho nhân viên bằng cách làm cho họ cảm thấy có giá trị và được đánh giá cao không chỉ là một ý tưởng “phương Tây”. Trang blog Starrfmonline của Ghana nhấn mạnh rằng động lực của nhân viên và chất lượng công việc liên quan được cải thiện khi nhân viên cảm thấy “được đánh giá cao, được tin cậy, được thử thách và được hỗ trợ trong công việc”. Ngược lại, khi nhân viên cảm thấy giống như một công cụ hơn là một con người, hoặc cảm thấy không thích thú với công việc của họ, thì năng suất sẽ giảm xuống. Sau đó, một vòng luẩn quẩn có thể bắt đầu khi nhà quản lý coi một nhân viên là không có động lực và không có khả năng, điều này sau đó khiến nhân viên bị sa thải và tạo ra phản ứng được dự đoán trước. Blogger này trích dẫn một ví dụ từ Đông Âu, nơi mà một nhà quản lý đã gạt một nhân viên không hiệu quả và không đủ năng lực sang một bên. Sau khi qua khóa huấn luyện quản lý, nhà quản lý xem xét lại đánh giá của mình và bắt đầu làm việc với nhân viên. Khi anh ấy làm việc để tạo điều kiện thúc đẩy hiệu quả và động lực của nhân viên, thì nhân viên đó đã từ người có hiệu suất thấp nhất trở thành người có giá trị trong đội. Cuối cùng, bài blog cho biết, “Chính cụm từ ‘nguồn nhân lực’ coi nhân viên là vật chất để triển khai cho các mục tiêu của tổ chức. Mặc dù bản chất thiết yếu của hợp đồng lao động liên quan đến việc mua bán sức lao động để lấy thù lao, nhưng nếu chúng ta không nhìn nhận và đánh giá đúng mức nhân viên của mình, những nỗ lực tạo động lực cho họ sẽ dẫn đến thành công rất hạn chế” (Starrfmonline năm 2017 np)

Pavel Vosk, một nhà tư vấn kinh doanh và quản lý có trụ sở tại Puyallup, Washington, nói rằng những nhân viên làm việc quá mức thường xuyên sẽ biến thành những người không có động lực. Khi tìm kiếm câu trả lời, ông nhận thấy rằng nguyên nhân phổ biến nhất là sự thiếu công nhận đối với nỗ lực hoặc hiệu suất đặc biệt của nhân viên. Trên thực tế, Vosk phát hiện ra rằng hầu hết nhân viên chỉ đi xa được ba lần trước khi họ bỏ cuộc. Lời khuyên của Vosk là thể hiện lòng biết ơn đối với nỗ lực của nhân viên, đặc biệt là khi nó vượt lên trên và vượt xa. Anh ấy nói rằng sự công nhận không cần phải đặt lên hàng đầu, chỉ cần bất cứ điều gì mà nhân viên sẽ coi là lòng biết ơn, từ bữa ăn trưa phục vụ cho một nhóm làm việc thêm giờ để hoàn thành thời hạn cho đến một lời cảm ơn trực tiếp đơn giản (Huhman năm 2017).

Richard Frazao, chủ tịch của Quaketek, có trụ sở tại Montreal, Quebec, nhấn mạnh việc nói chuyện với nhân viên và đảm bảo rằng họ đang tham gia vào công việc của mình, cho rằng sự chán nản với công việc là một yếu tố thúc đẩy chính (Huhman năm 2017).

Nhưng việc tạo động lực cho nhân viên không phải là “một kích thích phù hợp với tất cả” trên toàn cầu. Khen thưởng và công nhận các cá nhân và thành tích của họ có tác dụng tốt ở các nền văn hóa phương Tây nhưng lại không được mong muốn ở các nền văn hóa châu Á, vốn coi trọng tinh thần đồng đội và tập thể hơn cá nhân. Việc khen thưởng nỗ lực bằng cách tăng lương hay với một chức danh công việc hay chức vụ lớn hơn đều bị ảnh hưởng bởi văn hóa. Sa thải một nhân viên vì hiệu suất kém là một động lực hiệu quả ở các nước châu Á nhưng có khả năng dẫn đến việc mất một nhân viên hoàn toàn ở các nền văn hóa phương Tây. Theo Matthew MacLachlan tại Communicaid, “Việc giả sử rằng lực lượng lao động quốc tế của bạn sẽ được thúc đẩy bởi các động lực tương tự sẽ có thể rủi ro và có tác động thực sự đến việc giữ chân nhân tài” (năm 2016 np).

Nguồn:

- Huhman, Heather R. 2017. “Động lực của Nhân viên còn phải hơn cả 'một cái vỗ nhẹ vào lưng.'” *Tờ Entrepreneur* s.
<https://www.entosystemur.com/article/287770>
- MacLachlan, Matthew. 2016. “Mẹo quản lý: Cách tạo động lực cho lực lượng lao động quốc tế của bạn.” *Truyền thông*.
<https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/motivating-international-workforce/>
- Starrfmonline. 2017. “HR Today: Thúc đẩy mọi người bắt đầu với thái độ đúng đắn.” <http://starrfmonline.com/2017/03/30/hr-today-motivating-people-starts-with-right-attitude/#>

Câu hỏi thảo luận

1. Là một nhà quản lý phương Tây làm việc tại Trung Đông hoặc châu Phi cận Sahara, bạn có thể phải đối mặt với những vấn đề động lực nào?
2. Bạn mong đợi một nhà quản lý có nền văn hóa Nho giáo gặp phải những vấn đề gì khi quản lý nhân viên ở Mỹ? Ở châu Âu?

3. Bạn nghĩ các nhà quản lý phải định hướng những vấn đề về khu vực, văn hóa hoặc dân tộc nào trong lãnh thổ Hoa Kỳ?

Thuyết kỳ vọng: thuyết tích hợp về động lực

Hơn bất kỳ lý thuyết động lực nào khác, lý thuyết kỳ vọng có thể được gắn với hầu hết các khái niệm về những gì và cách mọi người trở nên có động lực. Hãy xem xét các ví dụ sau đây.

1. *Các thuyết về nhu cầu* nói rằng chúng ta có động cơ để thỏa mãn nhu cầu của mình. Chúng ta đánh giá tích cực những kết quả thỏa mãn những nhu cầu chưa được đáp ứng, đánh giá tiêu cực những kết quả cản trở sự thỏa mãn những nhu cầu chưa được đáp ứng và gán giá trị trung lập cho những kết quả không được đáp ứng. Trên thực tế, các lý thuyết về nhu cầu giải thích cách các Mức độ hấp dẫn được hình thành.

2. *Các thuyết điều kiện hóa hành động* tuyên bố rằng chúng ta có thể sẽ lặp lại một phản ứng (hành vi) trong tương lai đã được củng cố trong quá khứ (nghĩa là, theo sau là một hệ quả có giá trị dương hoặc loại bỏ một hệ quả có giá trị tiêu cực). Đây là quá trình cơ bản liên quan đến việc hình thành các kỳ vọng về kết quả hoạt động. Cả lý thuyết hoạt động và lý thuyết tuổi thọ đều cho rằng các tương tác của chúng ta với môi trường ảnh hưởng đến hành vi trong tương lai của chúng ta. Sự khác biệt cơ bản là lý thuyết tuổi thọ giải thích quá trình này bằng các thuật ngữ nhận thức (hợp lý).

3. *Các thuyết về công bằng* nói rằng sự hài lòng của chúng ta đối với một tập hợp các kết quả không chỉ phụ thuộc vào cách chúng ta đánh giá chúng mà còn phụ thuộc vào hoàn cảnh xung quanh việc nhận được chúng. Do đó, lý thuyết công bằng giải thích một phần của quá trình được trình bày trong Hình 14.11. Nếu chúng ta không cảm thấy rằng kết quả mà chúng ta nhận được là công bằng so với kết quả được giới thiệu khác, chúng ta sẽ liên kết giá trị thấp hơn hoặc thậm chí âm với những kết quả đó.

4. *Thuyết mục tiêu* có thể được tích hợp với mô hình dự báo mở rộng theo một số cách. Locke đã lưu ý rằng lý thuyết tuổi thọ giải thích cách chúng ta chọn một mục tiêu cụ thể. Khảo sát lại Hình 14.11 cho thấy những điểm tương đồng khác giữa lý thuyết mục tiêu và lý thuyết kỳ vọng. Việc Locke sử dụng thuật ngữ “chấp nhận mục tiêu” để xác định việc cá nhân chấp nhận mục tiêu tương tự như việc “lựa chọn một giải pháp thay thế” trong mô hình dự báo. “Cam kết mục tiêu” của Locke, mức độ mà Chúng ta cam kết đạt được mục tiêu đã được chấp nhận (đã chọn) của Chúng ta, rất giống mô tả về sự lựa chọn mức độ nỗ lực. Locke lập luận rằng độ khó và tính cụ thể của một mục tiêu là những yếu tố quyết định chính đến mức độ thực hiện đã cố gắng (nỗ lực hướng đến mục tiêu), và lý thuyết về tuổi thọ dường như phù hợp với lập luận này (mặc dù lý thuyết về tuổi thọ không rõ ràng về điểm này). Chúng ta có thể kết luận một cách hợp lý rằng các quy trình cơ bản chính được khám phá bởi hai mô hình là rất giống nhau và sẽ hiếm khi dẫn đến các khuyến nghị không nhất quán.

Kiểm tra kiến thức

1. Hiểu các lý thuyết quy trình đối với động lực: thuyết điều kiện hóa hành động, công bằng, mục tiêu và kỳ vọng.
2. Mô tả các yếu tố quản lý mà nhà quản lý phải xem xét khi áp dụng các phương pháp tiếp cận tạo động lực.

14.4. Nghiên cứu gần đây về các thuyết tạo động lực

Mô tả những tiến bộ hiện đại trong việc nghiên cứu động lực của con người.

Động lực của nhân viên tiếp tục là trọng tâm chính trong hành vi của tổ chức. ³⁵ Chúng ta tóm tắt ngắn gọn nghiên cứu động lực hiện tại ở đây.

Thuyết nội dung

Có một số quan tâm đến việc kiểm tra các thuyết nội dung (bao gồm cả thuyết hai yếu tố của Herzberg), đặc biệt là trong nghiên cứu quốc tế. Các lý thuyết về nhu cầu nhìn chung vẫn được ủng hộ, với hầu hết mọi người xác định các yếu tố tại nơi làm việc như sự công nhận, thăng tiến và cơ hội học hỏi là động lực chính cho họ. Điều này phù hợp với các lý thuyết về sự thỏa mãn nhu cầu. Tuy nhiên, hầu hết nghiên cứu này không bao gồm các thước đo thực tế về hiệu suất của nhân viên. Do đó, câu hỏi vẫn còn về việc liệu các yếu tố mà nhân viên *nói* thúc đẩy họ thực hiện có thực sự làm hay không.

Thuyết về điều kiện hóa từ kết quả

Có sự quan tâm đáng kể đến thuyết điều kiện hóa hành động, đặc biệt là trong bối cảnh của cái được gọi là sửa đổi hành vi tổ chức. Thật kỳ lạ, không có nhiều nghiên cứu sử dụng lý thuyết điều hòa hoạt động trong việc thiết kế các hệ thống phần thưởng, mặc dù có những ứng dụng rõ ràng. Thay vào đó, phần lớn các nghiên cứu gần đây về điều kiện hoạt động tập trung vào sự trừng phạt và sự tuyệt chủng. Những nghiên cứu này tìm cách xác định cách sử dụng hình phạt một cách thích hợp. Các kết quả gần đây vẫn khẳng định rằng hình phạt nên được sử dụng một cách tiết kiệm, chỉ nên sử dụng sau khi tuyệt chủng không có tác dụng, và không nên quá mức hoặc phá hoại.

Thuyết công bằng

Thuyết công bằng tiếp tục nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ của nghiên cứu. Những chỉ trích chính về thuyết công bằng, rằng các yếu tố đầu vào và kết quả mà mọi người sử dụng để đánh giá công bằng là không được xác định rõ, vẫn còn tồn tại. Bởi vì mỗi người xác định đầu vào và kết quả, các nhà nghiên cứu không có khả năng biết tất cả. Tuy nhiên, đối với các yếu tố đầu vào chính (hiệu suất) và kết quả (trả tiền), lý thuyết là một thuyết mạnh mẽ. Các ứng dụng chính của thuyết công bằng trong những năm gần đây kết hợp và mở rộng thuyết này vào lĩnh vực được gọi là *công bằng tổ chức*. Khi nhân viên nhận được phần thưởng (hoặc hình phạt), họ sẽ đánh giá về mức độ công bằng của họ (như đã thảo luận trước đó). Đây là *công bằng phân phối*. Nhân viên cũng đánh giá phần thưởng về mức độ công bằng

của các quy trình được sử dụng để phân phối chúng. Đây là một *hình thức công lý*. Vì vậy, trong quá trình tinh giản tổ chức, khi nhân viên bị mất việc làm, người ta đặt câu hỏi liệu mất việc có công bằng hay không (công bằng phân phối). Nhưng họ cũng đánh giá tính công bằng của quy trình được sử dụng để quyết định *ai* là người bị sa thải (*hình thức công lý*). Ví dụ, sa thải dựa trên thâm niên có thể được coi là công bằng hơn sa thải dựa trên ý kiến của người giám sát.

Thuyết mục tiêu

Vấn đề là rằng các mục tiêu khó, cụ thể dẫn đến hiệu suất tốt hơn các mục tiêu dễ dàng và mơ hồ, giả sử chúng được chấp nhận. Nghiên cứu gần đây nhấn mạnh những tác động tích cực của phản hồi về hiệu suất và cam kết mục tiêu trong quá trình thiết lập mục tiêu. Khuyến khích tiền tệ tăng cường động lực khi chúng gắn liền với việc đạt được mục tiêu, bằng cách tăng mức độ cam kết mục tiêu. Thuyết mục tiêu cũng có những mặt tiêu cực. Nếu các mục tiêu xung đột, nhân viên có thể hy sinh hiệu suất cho các nhiệm vụ công việc quan trọng. Ví dụ, nếu cả mục tiêu định lượng và định tính đều được đặt ra cho hiệu suất, nhân viên có thể nhấn mạnh đến số lượng vì thành tích mục tiêu này dễ nhìn thấy hơn.

Thuyết kỳ vọng

Công thức ban đầu của thuyết kỳ vọng chỉ rõ rằng động lực để lựa chọn mức độ nỗ lực là một hàm của phép nhân các kỳ vọng và giá trị. Nghiên cứu gần đây chứng minh rằng các thành phần riêng lẻ cũng dự đoán hiệu suất mà không bị nhân lên. Điều này không làm giảm giá trị của thuyết kỳ vọng. Nghiên cứu gần đây cũng cho thấy rằng kết quả làm việc cao không chỉ khi giá trị cao mà còn khi nhân viên đặt ra những mục tiêu khó khăn cho bản thân.

Một nhận xét cuối cùng về động lực: Khi thế giới công việc thay đổi, các phương pháp mà tổ chức sử dụng để tạo động lực cho nhân viên cũng vậy. Phần thưởng mới - thời gian nghỉ thay vì tiền thưởng; lựa chọn cổ phiếu; các phòng tập thể dục, dịch vụ dọn dẹp và nha khoa tại chỗ; cơ hội để kết nối viễn thông; và những người khác - sẽ cần được tạo ra để tạo động lực cho nhân viên trong tương lai. Một hướng đi hữu ích mà các nhà nghiên cứu hiện đại có thể thực hiện là phân tích các nghiên cứu trước đó và tổng hợp các phát hiện để hiểu rõ hơn về chủ đề thông qua các nghiên cứu phân tích tổng hợp.

NĂM BẮT TINH THẦN KHỞI NGHIỆP

Doanh nhân khởi nghiệp và động lực

Động lực có thể khó khơi gợi ở nhân viên. Vậy điều gì thúc đẩy các doanh nhân khởi nghiệp, những người theo định nghĩa phải thúc đẩy bản thân cũng như những người khác? Trong khi tất cả mọi người, từ các triết gia Hy Lạp đến huấn luyện viên bóng đá đều cảnh báo về niềm đam mê không có định hướng, thiếu đam mê có thể sẽ giết chết bất kỳ công ty khởi nghiệp nào. Một lập luận có thể được đưa ra rằng động lực chỉ đơn giản là *một phần* của kỷ luật, hoặc kết quả của việc cố định vào một mục đích để nhắc nhở bản thân về lý do vì sao bạn thức dậy vào buổi sáng.

Làm việc tại quê nhà ở Ai Cập, ở tuổi 30, Yasmine El-Mehairy đã thành lập Supermama.me, một công ty khởi nghiệp nhằm cung cấp thông tin cho các bà mẹ

trên khắp thế giới Ả Rập. Khi công ty mới thành lập, El-Mehairy làm việc toàn thời gian với công việc hàng ngày của mình và 60 giờ một tuần sau đó để trang web được thành lập. Cô ấy đã rời bỏ công việc toàn thời gian của mình để quản lý trang web toàn thời gian vào tháng 1 năm 2011 và trang web đã hoạt động vào tháng 10 năm đó. El-Mehairy có động lực để tiếp tục tiến về phía trước, nói rằng nếu cô ấy dừng lại, cô ấy có thể sẽ không đi tiếp nữa (Knowledge @ Wharton 2012).

đối với El-Mehairy, động lực không đến từ mong muốn được làm việc cho một công ty lớn hoặc đi du lịch khắp thế giới và lấy bằng thạc sĩ ở nước ngoài. Cô ấy đã làm điều đó rồi. Thay vào đó, cô ấy nói rằng cô ấy có động lực để “làm điều gì đó hữu ích và tôi muốn làm điều gì đó một mình” (Knowledge @ Wharton 2012 np).

Lauren Lipcon, người thành lập công ty có tên là Injury Funds Now, cho rằng khả năng duy trì động lực của cô ấy là do ba yếu tố: mục đích, cống hiến và niềm vui bên ngoài công việc. Lipcon tin rằng hầu hết các doanh nhân khởi nghiệp không được thúc đẩy bởi tiền bạc, mà bởi ý thức về mục đích. về mặt cá nhân, cô đã rời bỏ công việc với Arthur Andersen để thành lập công ty của riêng mình với mong muốn giúp đỡ mọi người. Cô cũng cho rằng điều quan trọng là mọi người phải trao lại cho cộng đồng của họ bởi vì sự thay đổi mà doanh nhân khởi nghiệp nhìn thấy trong cộng đồng sẽ lặp lại, tăng động lực và làm cho doanh nghiệp thành công hơn. Lipcon tin rằng có một cuộc sống bên ngoài công việc giúp duy trì động lực cho doanh nhân khởi nghiệp. Cô đặc biệt ủng hộ các hoạt động thể chất, không chỉ giúp ích cho cơ thể về mặt thể chất mà còn giúp đầu óc nhạy bén và có khả năng tập trung (Rashid 2017).

Nhưng có phải tất cả các doanh nhân khởi nghiệp đều đồng ý rằng có điều gì đó thúc đẩy họ không? Một cuộc khảo sát vào ngày 17 tháng 7 năm 2017 trên trang blog hearprisur đã hỏi 23 doanh nhân khởi nghiệp khác nhau về điều gì đã thúc đẩy họ. Bảy trong số 23 đề cập đến ý thức về mục đích nào đó trong những gì họ đang làm như một yếu tố thúc đẩy, với một câu trả lời nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khám phá “lý do cá nhân” của một người. Trong số các doanh nhân khởi nghiệp còn lại, các câu trả lời khác nhau từ việc giữ thái độ tích cực (ba phản hồi) và tìm các nguồn bên ngoài (ba phản hồi) đến thiền và cầu nguyện (hai phản hồi). Một doanh nhân khởi nghiệp cho biết động lực lớn nhất của anh ấy là sự sợ hãi: nỗi sợ hãi khi phải ở cùng một nơi về tài chính trong một năm tới “khiến tôi phải hành động và cũng làm giảm bớt nỗi sợ rủi ro của tôi” (Nghe từ doanh nhân khởi nghiệp 2017 np). Chỉ một trong số 23 người thực sự coi tiền bạc và thành công vật chất là yếu tố thúc đẩy để tiếp tục làm việc.

Tuy nhiên, theo mô tả, các doanh nhân khởi nghiệp dường như đồng ý rằng niềm đam mê và sự quyết tâm là những yếu tố then chốt giúp họ vượt qua giai đoạn hàng ngày.

Nguồn:

- Hear from Entrepreneurs. 2017. “23 Doanh nhân giải thích Động lực của họ hoặc nếu 'Động lực là rác rưởi.'”
<https://hear.ceoblognation.com/2017/07/17/23-entrepreneurs-explain-motivation-motivation-garbage/>
- Knowledge @ Wharton. 2012. “Doanh nhân có động lực lớn đằng sau

SuperMama của Ai Cập.” <http://know.wharton.upenn.edu/article/the-super-motivated-entrepreneur-behind-egypts-supermama/>

- Rashid, Brian. 2017. “Làm thế nào doanh nhân này duy trì mức năng lượng và động lực cao.” *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/brianrashid/2017/05/26/how-this-entrepreneur-sustains-high-levels-of-energy-and-motivation/2/#2a8ec5591111>

Câu hỏi thảo luận

1. Trong bài báo *Nghe từ doanh nhân khởi nghiệp*, một người nói rằng động lực là "vô nghĩa"? Bạn sẽ đồng ý hay không đồng ý, và vì sao?
2. Làm thế nào để duy trì động lực với tư cách là một doanh nhân khởi nghiệp tương tự như động lực để theo đuổi tấm bằng Đại học? Bạn có nghĩ rằng cả hai có liên quan với nhau không? Làm cách nào?
3. Bạn mong đợi động lực thay đổi các nền văn hóa như thế nào?

Kiểm tra kiến thức

1. Hiểu các cách tiếp cận hiện đại đối với thuyết động lực.



Các thuật ngữ chính

Khả năng

Kiến thức, kỹ năng và khả năng tiếp thu để học tập mà một cá nhân mang lại cho một nhiệm vụ hoặc công việc.

Học cách tránh né

Xảy ra khi mọi người học cách để tránh gặp phải một hậu quả không mong muốn hoặc khó chịu.

Thuyết động lực bên trong

Các thuyết tập trung vào những gì thúc đẩy mọi người.

Phương hướng

Những gì một người có động lực để đạt được.

Kỳ vọng hiệu suất nỗ lực

E1, xác suất nhận thấy rằng nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu suất (hoặc $E \rightarrow P$).

Thuyết công bằng

Nêu rõ rằng động lực của con người bị ảnh hưởng bởi kết quả mà mọi người nhận được cho đầu vào của họ, so với kết quả và đầu vào của những người khác.

Thuyết ERG

Nén năm loại nhu cầu của Maslow thành ba: tồn tại, liên quan và phát triển.

Thuyết kỳ vọng

Chỉ rằng mọi người sẽ nỗ lực cao để thực hiện ở mức cao để họ có thể đạt được kết quả có giá trị.

Sự tuyệt chủng

Xảy ra khi một hậu quả hoặc thiếu hậu quả làm cho một hành vi ít có khả năng được lặp lại trong tương lai.

Động lực bên ngoài

Xảy ra khi một người thực hiện một hành vi nhất định để đạt được thứ gì đó sẽ thỏa mãn nhu cầu cấp thấp hơn.

Kết quả bên ngoài

Được người khác khen thưởng bởi người khác (ví dụ: người giám sát).

Cam kết mục tiêu

Mức độ mà mọi người cống hiến hết mình để đạt được mục tiêu.

Thuyết mục tiêu

Chỉ ra rằng mọi người sẽ hoạt động tốt hơn nếu họ có những mục tiêu hoặc mục tiêu hiệu suất khó, cụ thể và được chấp nhận.

Chủ nghĩa khoái lạc

Giả định rằng mọi người có động lực để thỏa mãn chủ yếu các nhu cầu của bản thân (tìm kiếm niềm vui, tránh đau khổ).

Nhân tố duy trì

Các yếu tố trong môi trường làm việc dựa trên nhu cầu cơ bản của con người là “tránh đau khổ”.

Đầu vào

Bất kỳ phẩm chất cá nhân nào mà một người coi là có giá trị và có liên quan đến tổ chức công ty.

Bản năng

Nhu cầu tự nhiên, cơ bản của chúng ta, cơ bản cho sự tồn tại của chúng ta.

Cường độ

(1) mức độ mà mọi người cố gắng đạt được mục tiêu của họ; (2) sự mạnh mẽ làm tăng khả năng kích thích sẽ được chọn cho quá trình nhận thức

Động lực nội tại

Phát sinh từ việc thực hiện một hành vi trong và của chính nó, bởi vì nó thú vị hoặc "thú vị" để thực hiện.

Kết quả nội tại

Được mọi người trao tặng hoặc trao cho bản thân họ (chẳng hạn như cảm giác về thành tích).

Nhu cầu tiềm ẩn

Không thể suy ra từ hành vi của một người tại một thời điểm nhất định, nhưng người đó vẫn có thể sở hữu những nhu cầu đó.

Nhu cầu thể hiện ra bên ngoài

Có phải nhu cầu thúc đẩy một người tại một thời điểm nhất định.

Thuyết nhu cầu bậc lộ

Giả định rằng hành vi của con người được thúc đẩy bởi mong muốn thỏa mãn nhu cầu.

Động lực

Một lực bên trong hoặc bên ngoài cơ thể cung cấp năng lượng, chỉ đạo và duy trì hành vi của con người. Bên trong cơ thể, các ví dụ có thể là nhu cầu, giá trị cá nhân và mục tiêu, trong khi động cơ có thể được coi là động lực bên ngoài cơ thể. Từ này bắt nguồn từ gốc latin *movere*, có nghĩa là “di chuyển”.

Động cơ thúc đẩy

Liên quan đến những công việc mà mọi người thực hiện và khả năng của mọi người để cảm nhận được cảm giác đạt được khi thực hiện chúng.

Động cơ

Một nguồn động lực; nhu cầu mà một người đang cố gắng đáp ứng.

Nhu cầu

Một tình trạng con người trở nên tràn đầy sinh lực khi mọi người cảm thấy thiếu sự tôn trọng nào đó.

Nhu cầu thành tích (nAch)

Nhu cầu hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ, đặc biệt là các nhiệm vụ khó.

Nhu cầu liên kết (nAff)

Nhu cầu thiết lập và duy trì các mối quan hệ ấm áp và thân thiện với những người khác.

Nhu cầu quyền lực (nPow)

Nhu cầu kiểm soát mọi thứ, đặc biệt là người khác; phản ánh động lực để tạo ảnh hưởng và có trách nhiệm với người khác.

Củng cố tiêu cực

Xảy ra khi một hành vi khiến điều gì đó không mong muốn bị xóa bỏ, làm tăng khả năng hành vi đó tái diễn.

Không củng cố

Xảy ra khi không có hậu quả nào theo sau hành vi của người lao động.

Điều kiện hóa từ kết quả

Một quá trình học tập dựa trên kết quả được tạo ra bởi một người “hoạt động trên” môi trường.

Thuyết điều kiện hóa hành động

Thừa nhận mọi người học cách cư xử theo một kiểu cụ thể là hậu quả của các hành vi trong quá khứ của họ.

Kết quả

Bất cứ điều gì một người coi là nhận lại từ một tổ chức để đổi lấy đầu vào của người đó.

Bất bình đẳng quá mức

Xảy ra khi mọi người cho rằng tỉ lệ kết quả/đầu vào của họ lớn hơn tỉ lệ kết quả/đầu vào của người khác.

Môi trường làm việc

Đề cập đến những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên nhưng về cơ bản nằm ngoài tầm hạn quản trị của họ.

Kỳ vọng về hiệu suất-kết quả

E2, mối quan hệ nhận thức giữa hiệu suất và kết quả (hoặc $P \rightarrow O$).

Củng cố tích cực

Xảy ra khi một hệ quả mong muốn thỏa mãn nhu cầu đang hoạt động hoặc loại bỏ rào cản đối với nhu cầu thỏa mãn làm tăng khả năng tái diễn hành vi.

Nhu cầu sơ cấp

Có bản chất là bản năng và bao gồm các nhu cầu sinh lý về thức ăn, nước uống và tình dục (sinh sản).

Thuyết về động lực theo quy trình

Các lý thuyết tập trung vào cách thức và lý do tạo động lực.

Sự trừng phạt

Một hậu quả bất lợi xảy ra theo sau một hành vi và khiến nó ít có khả năng tái xuất hiện hơn.

Những nguồn tham khảo khác

Người lao động tương tự được sử dụng để so sánh đầu vào và kết quả, và những người thực hiện các công việc có độ khó và phức tạp tương tự như người lao động đưa ra quyết định công bằng.

Củng cố

Xảy ra khi một hậu quả khiến hành vi đó có nhiều khả năng sẽ được lặp lại trong tương lai.

Nhận thức về vai trò

Tập hợp các hành vi mà nhân viên nghĩ rằng họ phải thực hiện với tư cách là thành viên của tổ chức.

Lịch trình củng cố

Tần suất mà các hành vi hiệu quả của nhân viên được củng cố.

Nhu cầu thứ cấp

Được học trong suốt cuộc đời của một người và có bản chất tâm lý.

Thuyết tự quyết (SDT)

Tìm cách giải thích không chỉ những gì gây ra động lực mà còn cả những tác động của phần thưởng bên ngoài đối với động lực bên trong.

Tự tin vào năng lực bản thân

Niềm tin về xác suất mà một người có thể thực hiện thành công một số hành động hoặc nhiệm vụ trong tương lai, hoặc đạt được một số kết quả.

Tình trạng công bằng

Xảy ra khi mọi người cho rằng tỉ lệ kết quả/đầu vào của họ bằng với tỉ lệ tham chiếu của người khác.

Thiếu công bằng

Xảy ra khi mọi người cho rằng tỉ lệ kết quả/đầu vào của họ thấp hơn tỉ lệ kết quả/đầu vào của người khác.

Mức độ hấp dẫn

Mức độ mà một người cảm nhận một kết quả là mong muốn, trung lập hoặc không mong muốn.

Động lực làm việc

Mức độ nỗ lực của một người để đạt được mức độ hoàn thành công việc



Tóm tắt kiến thức

14.1 Động lực: phương hướng và cường độ

Xác định động lực và phân biệt phương hướng và cường độ của động lực.

Chương này đã trình bày các thuyết động lực chính trong hành vi tổ chức. Các thuyết về động lực cố gắng giải thích cách mọi người trở nên có động lực. Động lực có hai thành phần chính: phương hướng và cường độ. Phương hướng là những gì một người đang cố gắng đạt được. Cường độ là mức độ nỗ lực của một người để đạt được mục tiêu. Tất cả các thuyết về động lực đều đề cập đến các cách thức mà con người phát triển theo phương hướng và cường độ.

14.2 Các thuyết động lực bên trong

Mô tả thuyết động lực bên trong và so sánh và đối chiếu các nội dung chính của thuyết động lực: thuyết nhu cầu bậc lộ, thuyết nhu cầu đã học, hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow, thuyết ERG của Alderfer, thuyết hai nhân tố của Herzberg và thuyết tự quyết.

Các thuyết về động lực được phân loại là thuyết nội dung hoặc thuyết quá trình. Các thuyết nội dung tập trung vào những gì thúc đẩy hành vi. Tiền đề cơ bản của các lý thuyết nội dung là con người có nhu cầu. Khi những nhu cầu này không được thoả mãn, con người có động cơ để thoả mãn nhu cầu. Nhu cầu cung cấp định hướng cho động lực. thuyết nhu cầu bậc lộ của Murray, thuyết nhu cầu học được của McClelland, hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow và thuyết hai nhân tố của Herzberg đều là những thuyết nội dung. Mỗi người đều có điều gì đó để nói về những nhu cầu thúc đẩy con người ở nơi làm việc.

14.3 Các thuyết về quá trình tạo động lực

Mô tả các lý thuyết quy trình đối với động lực và so sánh và đối chiếu các thuyết quá trình chính của động lực: thuyết điều kiện hóa hành động, thuyết công bằng, thuyết mục tiêu và thuyết kỳ vọng.

Các lý thuyết về quy trình tập trung vào cách mọi người trở nên có động lực. Lý thuyết điều hòa hoạt động tuyên bố rằng mọi người sẽ có động lực để tham gia vào các hành vi mà họ đã được củng cố (phần thưởng). Nó cũng nói rằng mọi người sẽ tránh những hành vi bị trừng phạt. tỉ lệ các hành vi được khen thưởng cũng ảnh hưởng đến tần suất chúng sẽ được hiển thị. Tiền đề chính của lý thuyết công bằng là mọi người so sánh tình huống của họ với tình huống của người khác. Nếu một người cảm thấy rằng họ đang bị đối xử không công bằng so với một người được giới thiệu khác, người đó có thể tham gia vào các hành vi phản tác dụng đối với tổ chức. Người sử dụng lao động nên cố gắng phát triển cảm giác công bằng trong nhân viên. thuyết mục tiêu là một lý thuyết mạnh mẽ. Nó nói rằng các mục tiêu khó, cụ thể sẽ mang lại hiệu suất cao nếu nhân viên chấp nhận các mục tiêu và cam kết đạt được chúng.

14.4 Nghiên cứu gần đây về các thuyết tạo động lực

Mô tả những tiến bộ hiện đại trong việc nghiên cứu động lực của con người.

Lý thuyết kỳ vọng là một lý thuyết quy trình. Nó cũng là lý thuyết rộng nhất trong số các lý thuyết về động lực. Lý thuyết kỳ vọng dự đoán rằng nhân viên sẽ có động lực để đạt được hiệu suất cao nếu họ nhận thức rằng hiệu suất cao dẫn đến kết quả có giá trị. Nhân viên sẽ có động lực để tránh trở thành những người có thành tích thấp nếu họ nhận thấy rằng điều đó dẫn đến kết quả tiêu cực. Nhân viên phải nhận thức rằng họ có khả năng đạt được hiệu suất cao, và họ phải có khả năng phù hợp và hiệu quả bản thân cao. Các tổ chức cần cung cấp đầy đủ các nguồn lực và để đo lường hiệu suất một cách chính xác. Xếp hạng hiệu suất không chính xác không khuyến khích hiệu suất cao. Nhìn chung, lý thuyết kỳ vọng thu hút sự chú ý đến cách tổ chức cấu trúc môi trường làm việc và phân phối phần thưởng.



Câu hỏi ôn tập

1. Thảo luận về những lợi ích tích lũy được khi một tổ chức hiểu rõ về nhu cầu của nhân viên.
 2. Maslow có thể giải thích như thế nào vì sao phần thưởng của tổ chức thúc đẩy người lao động ngày nay có thể không tạo động lực cho những người lao động tương tự trong 5 hoặc 10 năm nữa?
 3. Mô tả quá trình mà nhu cầu thúc đẩy người lao động.
 4. Thảo luận về tầm quan trọng của thuyết hai nhân tố của Herzberg.
 5. Mô tả một tình huống công việc trong đó sẽ thích hợp để sử dụng một lịch trình tăng cường liên tục.
 6. Thảo luận về hiệu quả tiềm ẩn và những hạn chế của hình phạt trong tổ chức.
 7. Làm thế nào thuyết công bằng có thể giải thích vì sao một người nhận được mức lương cao lại có thể không hài lòng với mức lương của họ?
 8. Thuyết công bằng xác định một số giải pháp thay thế có thể có để giảm sự bất bình đẳng được nhận thức. Làm thế nào một tổ chức có thể ảnh hưởng đến những lựa chọn thay thế mà một người sẽ theo đuổi?
 9. Những mục tiêu nào sẽ có nhiều khả năng cải thiện việc học và hiệu suất của bạn trong một lớp học về hành vi tổ chức?
 10. Xác định hai lý do vì sao chương trình thiết lập mục tiêu chính có thể làm rối chức năng đối với tổ chức.
 11. Một tổ chức có thể thực hiện những bước nào để tăng động lực thúc đẩy các mức hiệu suất cao?
 12. Thảo luận về cách các giám sát viên đôi khi vô tình làm suy yếu các kỳ vọng $E \rightarrow P$ và $P \rightarrow O$ của nhân viên.
 13. Làm thế nào một nhân viên có thể gắn giá trị cao với mức hiệu suất cao nhưng lại không có động lực để trở thành một người có hiệu suất cao?
- Có thuyết động lực “tốt nhất” nào không? Giải thích câu trả lời của bạn.



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Nhiều công ty cố gắng thiết kế những công việc mang tính thúc đẩy bản chất. Truy cập một số trang web của công ty lớn và nhỏ và tìm kiếm phần nghề nghiệp của họ. Những đặc điểm công việc nào liên quan đến động lực được làm nổi bật? Bạn nghĩ loại nhân viên nào mà các công ty sẽ thu hút với những công việc này?
2. Bạn sẽ được ghép với một sinh viên khác trong lớp. Mỗi người sẽ đưa ra một mặt của vấn đề và tranh luận:
 - Sinh viên A: Tất cả các thành viên của tổ chức nên được đưa ra cùng một mục tiêu cụ thể, khó đạt được.
 - Sinh viên B: Các mục tiêu cụ thể, khó đạt được chỉ nên giao cho một số thành viên nhất định trong tổ chức.
3. Đảm nhận vai trò giám đốc bán hàng và viết bản ghi nhớ cho hai trong số các báo cáo của bạn có các tình huống và hiệu suất công việc sau đây.
4. Nhân viên 1: Shawn là nhân viên xuất sắc một thời. Anh đã hai lần là nhân viên bán hàng có hiệu suất cao nhất trong công ty trong thập kỷ qua. Trong năm qua, Shawn đã hụt doanh số 4%. Shawn gần đây chỉ còn là tấm gương của hai lần trong quá khứ và nói rằng lý do của việc bỏ lỡ mục tiêu trong năm nay là do thị trường đã bão hòa với các sản phẩm từ những năm trước.
5. Nhân viên 2: Soo Kim là một nhân viên bán hàng tràn đầy năng lượng, người đang làm việc trong nhiều giờ và tạo ra các báo cáo bán hàng chi tiết, nhưng hiệu suất của họ về mặt bán hàng không đạt được kỳ vọng. Khi bạn kiểm tra trang phản hồi của khách hàng trên trang web của mình, bạn nhận thấy rằng họ có số lượng đánh giá tích cực và nhận xét về Soo Kim nhiều gấp 5 lần.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn là nhà quản lý và giờ là lúc đánh giá hiệu suất, đây là một việc làm hàng năm để cung cấp phản hồi cho các báo cáo trực tiếp của bạn, điều này thường gây căng thẳng cho cả nhân viên và nhà quản lý. Bạn cảm thấy rằng quy trình phản hồi phải là một quy trình liên tục hơn là quy trình chính thức hàng năm. Lợi ích của quy trình hàng năm này là gì và hạn chế của việc cung cấp cả phản hồi tích cực và khắc phục cho các báo cáo trực tiếp của bạn là gì?
2. Bạn đã được một nhân viên trong nhóm khác cho biết rằng một trong những báo cáo trực tiếp của bạn đã đưa ra nhận xét không phù hợp với đồng nghiệp. Bạn làm gì để điều tra vấn đề và bạn sẽ thực hiện những hành động nào với báo cáo của mình, người mà nhận xét được hướng đến và những người khác trong tổ chức?
3. Bạn biết rằng một nhân viên không báo cáo với bạn đã đưa ra nhận xét không phù hợp đối với một trong các báo cáo trực tiếp của bạn. Bạn làm gì để điều tra vấn đề và bạn sẽ thực hiện những hành động nào với báo cáo của mình, người đưa ra nhận xét, nhà quản lý của họ và những người khác trong tổ chức?
4. Công ty của bạn đang xem xét triển khai hệ thống đánh giá 360 ° trong đó tối đa 10 người trong tổ chức cung cấp phản hồi về mọi nhân viên như một phần của quy trình đánh giá hiệu suất hàng năm. Phản hồi này sẽ đến từ cấp dưới, đồng nghiệp và quản

lý cấp cao cũng như các cá nhân trong các bộ phận khác. Bạn đã được yêu cầu chuẩn bị một bản ghi nhớ cho giám đốc nhân sự về những tác động tích cực và tiêu cực mà điều này có thể có đối với động lực của nhân viên. Lưu ý rằng không phải tất cả nhân viên nằm trong kế hoạch thường bị ảnh hưởng bởi các phản hồi này.



Tình huống tư duy phê phán

Tạo động lực cho nhân viên tại Jcpenney, Walmart Và Amazon trong thời đại mua sắm trực tuyến

Vào những năm 1980, Walmart đã đóng (hoặc đang đóng) các cửa hàng mẹ và con. Dấu hiệu về việc “Mua hàng lân cận” đã được nhìn thấy, thúc giục người tiêu dùng mua hàng từ các nhà bán lẻ lân cận của họ thay vì từ những siêu thị lớn giá rẻ. Thị trường đã tiếp tục thay đổi và dấu hiệu “mua lân cận” vẫn còn xung quanh, nhưng giờ đây chiến trường đã thay đổi với sự tăng trưởng đột phá của thương mại điện tử. Ngay cả Walmart cũng đang cảm thấy khó khăn ngày càng tăng.

Dữ liệu của Cục điều tra dân số năm 2017 cho thấy thương mại điện tử, hoặc mua sắm trực tuyến, chiếm 8,9% tổng doanh số bán lẻ ở Hoa Kỳ, chiếm 111,5 tỷ USD (Cục điều tra dân số Hoa Kỳ 2017). Cảm thấy khó khăn, nhiều trung tâm thương mại trên toàn quốc đang đóng cửa và các mặt bằng bán lẻ trống của họ đang được tái sử dụng. Credit Suisse dự đoán rằng do sự cạnh tranh từ mua sắm trực tuyến, 20 đến 25% trung tâm thương mại ở Mỹ sẽ đóng cửa trong vòng 5 năm tới (Dying Malls Make Room for New Condos Apartment 2017). Hơn nữa, theo một nghiên cứu năm 2017, 23% người Mỹ đã mua hàng tại các tạp hóa trực tuyến (Embrace the Internet, Skip the Checkout 2017).

Cho dù tiếp xúc trực tiếp với khách hàng hay làm việc tại kho, những nhân viên có động lực là yếu tố cần thiết để thành công trong kinh doanh. Và văn hóa công ty giúp thúc đẩy động lực đó. Một bài báo của Tạp chí Kinh doanh Harvard năm 2015 đã viết, “Vì sao cách chúng ta làm việc sẽ quyết định chúng ta làm việc tốt như thế nào” (McGregor & Doshi 2015). Điều chỉnh nghiên cứu trước đó cho môi trường làm việc hiện đại, nghiên cứu đã tìm ra sáu lý do mà mọi người làm việc: vui chơi, mục đích, tiềm năng, áp lực cảm xúc, áp lực kinh tế và sức ỳ. Ba động cơ đầu tiên là động cơ tích cực trong khi ba động cơ sau đó là tiêu cực. Các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng thiết kế vai trò, hơn bất kỳ yếu tố nào khác, có tác động cao nhất đến động lực của nhân viên.

Thông thường, việc sử dụng thiết kế vai trò để thúc đẩy nhân viên có thể được nhìn thấy trong các ngành kinh tế. Toyota cho phép công nhân nhà máy đổi mới quy trình mới trên sàn nhà máy. Southwest Airlines khuyến khích cảm giác “chơi đùa” giữa các thành viên phi hành đoàn tương tác trực tiếp với hành khách (điều này đã dẫn đến một số video lan truyền hài hước). Ý thức về bản sắc của tổ chức (và mong muốn trở thành một phần của tổ chức) và cách bậc thang nghề nghiệp trong công ty được nhìn nhận là thứ hai và thứ ba về tác động của chúng đối với động lực của nhân viên. Cạnh tranh không lành mạnh để thăng tiến có thể gây hại nhiều hơn là có lợi cho động lực của nhân viên, và kết quả là nhiều công ty lớn đang cơ cấu lại hệ thống đánh giá hiệu suất và thăng tiến của họ (McGregor & Doshi 2015). Ngược lại, chi phí từ những nhân viên không có động lực có thể cao. Vào tháng 8 năm 2017, nhà bán lẻ JCPenney đã bắt giữ một nhân viên, người bị cáo buộc khiến công ty mất

hơn 10.000 USD tiền mặt bị đánh cắp và hàng hóa kém tại một cửa hàng trung tâm thương mại. Một nhân viên khác đã lấy trộm hơn 1.000 USD quần áo từ cửa hàng trước đó chưa đầy một tháng.

Các cửa hàng bán lẻ truyền thống từ Macy's đến Walmart đã phải chịu áp lực bởi việc mua sắm trực tuyến gia tăng, đặc biệt là tại Amazon.com. Walmart đã đáp lại bằng cách vừa cố gắng cải thiện trải nghiệm mua sắm tại các cửa hàng của mình vừa tạo ra sự hiện diện trực tuyến của riêng mình. Một nghiên cứu gần đây do Walmart tài trợ cho thấy 60% nhân viên bán lẻ không đọc thông thạo và 70% gặp khó khăn với môn toán (Lớp học đang diễn ra tại Học viện Walmart 2017). Tăng cường kỹ năng toán học và nhóm cho nhân viên sẽ tăng hiệu quả và chắc chắn giúp cải thiện hình ảnh và động lực của nhân viên. Với suy nghĩ này, Walmart đã tạo ra một trong những chương trình đào tạo nhà tuyển dụng lớn nhất trong nước, Học viện Walmart (McGregor & Doshi 2015). Công ty dự kiến sẽ tốt nghiệp hơn 225.000 giám sát viên và quản lý của mình từ một chương trình bao gồm các chủ đề như buôn bán và động lực của nhân viên. Trong một chương trình khác, Pathways, Walmart đã tạo một khóa học bao gồm các chủ đề như bán hàng, giao tiếp và toán học bán lẻ (Báo cáo Trách nhiệm Toàn cầu 2016 của Walmart 2016). Chương trình Pathways dự kiến sẽ có 500.000 nhân viên tham gia vào năm 2016 (Walmart 2016). Tất cả nhân viên hoàn thành khóa học được tăng lương mỗi giờ một USD. Việc giáo dục nhân viên được đền đáp bằng cách công nhận rằng nỗ lực đã bỏ ra sẽ được đền đáp với những nhân viên có động lực tốt hơn và được giáo dục tốt hơn. Trong trường hợp của Walmart, “nâng cao kỹ năng” đã trở thành một ưu tiên.

Walmart đã vượt ra ngoài giáo dục để thúc đẩy hoặc trao quyền cho nhân viên. Vào năm 2016, việc tăng lương cho 1,2 triệu nhân viên đã có hiệu lực như một phần của chính sách tiền lương tối thiểu mới và chính sách này đã hợp lý hóa chương trình nghỉ có lương cùng năm đó (Schmid 2017). Trong Báo cáo Trách nhiệm Toàn cầu năm 2016, Walmart chỉ ra rằng trong suốt hai năm, công ty đã đầu tư 2,7 tỷ USD vào tiền lương, phúc lợi và đào tạo tại Hoa Kỳ (Staley 2017).

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. New York Times năm 2015 đã mô tả Amazon là “một nơi làm việc vô hồn, nơi không có niềm vui và không có tiếng cười” (Cook 2015 np). Chính nhân viên đã đứng ra bảo vệ công ty (Ciubotariu 2015). Liệu danh tiếng này có tiếp tục ám ảnh Amazon hay đã được giải quyết?
2. Nhân viên khác nhau như thế nào giữa địa điểm bán lẻ Walmart và trung tâm thực hiện đơn đặt hàng của Amazon? Amazon có bao nhiêu công việc có kỹ năng hoặc tay nghề cao so với Walmart?
3. Với việc Amazon tiến vào thị trường bán lẻ với việc mua Whole Foods và với việc Walmart mở rộng thương mại điện tử, những thách thức về động lực của nhân viên sẽ thay đổi như thế nào?

Nguồn:

- Ciubotariu, Nick. 2015. “Phản hồi của người Amazon đối với” Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace”, <https://www.linkedin.com/pulse/amazonians-response-inside-amazon-wrestling-big-ideas-nick-ciubotariu/?redirectFromSplash=true>

- Class is in session at Walmart Academy. 2017. Bend Bulletin. <http://www.bendbulletin.com/home/5507742-151/class-is-in-session-at-walmart-academy>
- Cook, John. 2015. “Bản ghi nhớ đầy đủ: Jeff Bezos trả lời câu chuyện tàn bạo của NYT, nói rằng nó không đại diện cho Amazon mà ông ấy lãnh đạo.” GeekWire. <https://www.geekwire.com/2015/full-memo-jeff-bezos-responds-to-cutting-nyt-expose-says-tolerance-for-lack-of-empathy-needs-to-be-zero/>
- “Trung tâm mua sắm sắp sửa nhường chỗ cho căn hộ chung cư mới.” 2017. Bend Bulletin. <http://www.bendbulletin.com/business/5654908-151/dying-malls-make-room-for-new-condos-apartments>
- “Tận dụng Internet, bỏ qua bước thanh toán” 2017. Bend Bulletin. <http://www.bendbulletin.com/business/5635713-151/embrace-the-internet-skip-the-checkout>
- McGregor, Lindsay và Doshi, Neel. 2015. “Văn hóa công ty hình thành động lực của nhân viên như thế nào.” Boston, MA: Tạp chí Kinh doanh Harvard. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
- Schmid, Emily. 2017. “Công việc ý nghĩa: Nhìn lại 2 năm đầu tư cho nhân sự.” Walmart Today. Bentonville, AR: Walmart Digital Communications. <https://blog.walmart.com/opportunity/20170223/work-that-matters-looking-back-on-2-years-of-invest-in-people>
- Staley, Oliver. 2017. “Walmart - vâng, Walmart - đang thực hiện những thay đổi có thể giúp giải quyết vấn đề bất bình đẳng giàu nghèo của Hoa Kỳ”. *Yahoo! Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/walmart-yes-walmart-making-changes-100102778.html>
- Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ. 2017. Doanh số Thương mại Điện tử Bán lẻ Hàng quý, Quý 2 năm 2017. Washington, DC: Bộ Thương mại Hoa Kỳ. https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf
- Báo cáo Trách nhiệm Toàn cầu năm 2016 của WalMart. 2016. Bentonville, AR: Walmart. <https://corporate.walmart.com/2016grr>
- Walmart. 2016. “Thông tin chương trình Pathways. Bentonville, AR: Walmart. <https://corporate.walmart.com/photos/pathways-program-infographic>

Hình 14.1 (Nguồn: mohamed_hassan/ Pixabay/ CC BY 0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Lợi ích của làm việc nhóm và điều gì giúp nhóm hoạt động hiệu quả?
2. Làm thế nào để nhóm phát triển?
3. Một số lưu ý chính khi quản lý nhóm?
4. Lợi ích của các xung đột trong nhóm là gì?
5. Làm thế nào để sự đa dạng của nhóm nâng cao khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề?
6. Các thách thức và thực hành tốt nhất để quản lý và làm việc với các nhóm đa văn hóa là gì?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Eva Hartmann, Trellis LLC

Eva Hartmann có gần 20 năm kinh nghiệm với tư cách là nhà lãnh đạo chiến lược, dựa trên kết quả và sáng tạo với chuyên môn sâu rộng về chiến lược nguồn nhân lực, phát triển tài năng và lãnh đạo cũng như hiệu quả của tổ chức. Cô đã làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau, từ sản xuất đến tư vấn cho các công ty trong danh sách Fortune 500. Eva là một nhà chuyển đổi, người đã phát triển và dẫn dắt các chương trình nhân lực chiến lược và các sáng kiến tài năng trong nhiều môi trường đầy thách thức trên toàn cầu. Eva đam mê nâng cao hiệu suất của cả cá nhân và tổ chức.

Eva bắt đầu sự nghiệp của mình tại một trong những công ty tư vấn quản lý lớn

“Big 6” vào thời điểm đó, và cô ấy vui vẻ trở lại công việc tư vấn vài năm trước. Cô là người sáng lập và chủ tịch của Trellis LLC, một công ty tư vấn nhân sự và tuyển dụng ở Richmond, Virginia.

Trước Trellis, Eva là nhà lãnh đạo nhân sự toàn cầu của một nhà sản xuất sản phẩm phim nhựa lớn trên toàn cầu và chịu trách nhiệm về chiến lược nhân sự và hoạt động của bộ phận toàn cầu trị giá 600 triệu đô la. Trong vai trò này, Eva đã lãnh đạo một nhóm quản lý nhân sự toàn cầu ở Bắc và Nam Mỹ, Châu Âu và Châu Á để hỗ trợ các sáng kiến nhân sự toàn cầu nhằm thúc đẩy kết quả kinh doanh, xây dựng nguồn nhân lực và hiệu suất trong toàn bộ phận.

Eva cũng đã đảm nhiệm nhiều vai trò lãnh đạo và quản lý trong cả chức năng nhân sự và chất lượng tại một số công ty được công nhận trên toàn cầu và quốc gia, bao gồm Wachovia Securities, Genworth Financial, Sun Microsystems và Andersen Consulting (nay là Accenture).

Eva có bằng MBA tại Đại học William và Mary ở Williamsburg, Virginia, và bằng Cử nhân nhân chủng học của Đại học Virginia ở Charlottesville, Virginia. Cô cũng là giảng viên hỗ trợ của Trường Kinh doanh Đại học Richmond Robins. Eva hiện đang phục vụ trong hội đồng quản trị của Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực (SHRM) của Richmond, Virginia

Phần lớn công việc được thực hiện trong các tổ chức ngày nay đòi hỏi kỹ năng làm việc nhóm. Khả năng làm việc thành công với tư cách là một thành viên nhóm, cũng như khả năng lãnh đạo nhóm là một lợi thế quan trọng trong lực lượng lao động. Bên cạnh chỉ quản lý các cá nhân, bản thân các nhóm phải tự quản lý để thành công. Tất cả chúng ta đều đã nghe câu trích dẫn có nguồn gốc từ Aristotle, nói rằng “tổng thể lớn hơn tổng các bộ phận của nó.” Điều này thể hiện bản chất nhóm một cách hoàn hảo - có một sức mạnh tổng hợp đến từ nhóm mà các cá nhân riêng lẻ không thể tạo ra. Chương này trình bày chi tiết tầm quan trọng và những lợi ích mà bạn có thể nhận được khi làm việc theo nhóm, cũng như một số cách chúng ta có thể làm cho nhóm của mình thành công hơn.

15.1. Làm việc nhóm trong môi trường làm việc

Nhóm là gì và điều gì giúp nhóm làm việc hiệu quả

Làm việc nhóm chưa bao giờ trở nên quan trọng như hiện nay. Cho dù bạn làm việc trong môi trường sản xuất và sử dụng các nhóm làm việc tự chỉ đạo hay bạn làm việc trong “nền kinh tế tri thức” và thấy được lợi ích từ sự cộng tác với nhau trong một nhóm, bạn đang khai thác sức mạnh của một nhóm. Theo Katzenbach và Smith trong bài báo đăng trên Tạp chí Harvard Business Review (HBR), “The Discipline of Teams”, nhóm được định nghĩa là “những người được tổ chức để hoạt động mang tính hợp tác như một nhóm”.¹ Năm yếu tố tạo nên chức năng của nhóm là:

- Có cam kết và mục đích chung
- Có mục tiêu hiệu suất cụ thể
- Có những kỹ năng bổ trợ nhau
- Có cam kết về cách thức hoàn thành công việc
- Có trách nhiệm lẫn nhau

Nhóm có một mục đích cụ thể để theo đuổi, chia sẻ các vai trò lãnh đạo, có các trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tập thể. Các nhóm thảo luận, ra quyết định và thực hiện công việc cùng nhau, đo lường hiệu suất của mình bằng cách đánh giá các sản phẩm làm việc chung. Điều này rất khác với các nhóm làm việc kiểu cũ (thường được tổ chức theo chức năng) trong đó có một lãnh đạo tập trung, các trách nhiệm và sản phẩm công việc theo cá nhân, mục đích của nhóm giống như sứ mệnh của tổ chức lớn hơn. Hãy nghĩ về tổ chức tài chính hoặc một đơn vị kinh doanh cụ thể trong công ty của bạn - thực tế đây là những nhóm làm việc lớn, gánh vác một phần sứ mệnh tổng thể của tổ chức.. Họ được tổ chức dưới một người lãnh đạo và hiệu quả của họ được đo lường bằng ảnh hưởng của nó đối với những thứ khác trong doanh nghiệp (ví dụ: hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.)



Hình 15.2. Nhóm công tác tài chính

Các nhà quản lý thông minh hiểu rằng không phải tất cả các mối quan hệ có ảnh hưởng ở một công ty đều đến từ sơ đồ tổ chức. Hãy xem xét một công ty xuất bản có thể có người đứng đầu tài chính cho từng nhóm, chẳng hạn như tiểu thuyết dành cho người lớn, sách phi hư cấu, dành cho giới trẻ và bộ phận sách dành cho trẻ em. Một nhóm làm việc trong nhóm tài chính sẽ giúp truyền bá các phương pháp hay nhất và dẫn đến các hoạt động gắn kết hơn cho toàn bộ tổ chức. (Ảnh: thetaxhaven / flickr / CC BY 2.0)

Vậy, điều gì làm cho một nhóm thực sự hiệu quả? Theo “The Discipline of Teams” của Katzenbach và Smith, có một số thực hành mà các tác giả đã quan sát được trong các nhóm thành công. Những thực hành này bao gồm:

Thiết lập mức độ khẩn cấp, các tiêu chuẩn hiệu suất cao và định hướng. Các nhóm hoạt động hiệu quả nhất khi họ có lý do thuyết phục để tồn tại và do đó nhiều khả năng các nhóm sẽ thành công và hành động theo các kỳ vọng về hiệu suất. Tất cả chúng ta đều thấy các nhóm được tập hợp lại để giải quyết một vấn đề “sáng kiến quan trọng” cho công ty, nhưng nếu không có định hướng rõ ràng và lý do thực sự thuyết phục để tồn tại, nhóm sẽ mất đà và chết dần.

Lựa chọn các thành viên vì kỹ năng và tiềm năng của họ, không phải vì tính cách của họ. Điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng vì một số lý do. Đầu tiên, hầu hết mọi người đều muốn có những người có nhân cách tốt và thái độ tích cực trong nhóm của họ để thúc đẩy một môi trường làm việc dễ chịu. Điều này là tốt, nhưng hãy đảm bảo rằng những cá nhân đó có bộ kỹ năng cần thiết (hoặc tiềm năng

để tiếp thu / học hỏi) cho phần dự án của họ. Lưu ý thứ hai ở đây là bạn không phải lúc nào cũng biết mình cần những kỹ năng gì trong một dự án cho đến khi bạn thực sự tìm hiểu kỹ và xem điều gì đang diễn ra. Hãy dành một chút thời gian để suy nghĩ trước về mục đích của dự án và các sản phẩm bạn sẽ làm, đồng thời suy nghĩ về các loại kỹ năng cụ thể mà bạn sẽ cần trong nhóm.

Đặc biệt chú ý đến các cuộc họp và hành động đầu tiên. Ấn tượng đầu tiên có ý nghĩa rất lớn - và nó quan trọng với cá nhân cũng như đối với nhóm. Các nhóm sẽ tương tác với tất cả mọi người từ các chuyên gia cho đến lãnh đạo cấp cao, nhóm phải thể hiện có năng lực và cũng được nhìn nhận như vậy. Theo dõi mức độ trí tuệ cảm xúc của nhóm là rất quan trọng giúp nâng cao danh tiếng của nhóm và khả năng điều hướng các bên liên quan trong tổ chức.

Đặt ra một số quy tắc hành vi rõ ràng. Tôi đã trải qua nhiều cuộc họp và các tình huống mà trong đó chúng tôi phải gấp rút thông qua “các quy tắc cơ bản” vì cảm giác như chúng đã quá rõ ràng - và mọi người luôn đưa ra một danh sách giống nhau. Điều tối quan trọng là nhóm phải dành trước thời gian để thiết lập các quy tắc của riêng họ để giữ cho nhóm được kiểm soát. Các quy tắc liên quan đến các vấn đề như tham dự, thảo luận, bảo mật, cách tiếp cận dự án và xung đột là chìa khóa để giữ cho các thành viên trong nhóm được thống nhất và tham gia một cách thích hợp.

Đặt ra và nắm bắt một số mục tiêu và nhiệm vụ theo định hướng hiệu suất tức thì. Điều đó có nghĩa gì? Có một số chiến thắng nhanh chóng khiến cả nhóm cảm thấy rằng họ đang thực sự hoàn thành một điều gì đó và làm việc cùng nhau rất tốt. Điều này rất quan trọng đối với sự tự tin của cả nhóm, cũng như việc tham gia vào các phương pháp làm việc nhóm. Thành công trong các nhiệm vụ lớn hơn sẽ đến sớm thôi, vì các nhiệm vụ lớn thực sự chỉ là một nhóm các nhiệm vụ nhỏ liên quan với nhau để tạo ra một sản phẩm lớn hơn.

Thử thách nhóm thường xuyên với các dữ kiện và thông tin mới. Đó là, tiếp tục nghiên cứu và thu thập thông tin để xác nhận hoặc thách thức những gì bạn biết về dự án của mình. Đừng cho rằng tất cả các dữ kiện là tĩnh và bạn đã có chúng khi bắt đầu dự án. Thông thường, bạn sẽ không biết những gì bạn không biết cho đến khi bạn tìm hiểu kỹ. Tôi nghĩ rằng tốc độ thay đổi trong thế giới ngày nay quá lớn đến nỗi thông tin mới luôn xuất hiện và phải được xem xét trong bối cảnh tổng thể của dự án.

Dành nhiều thời gian cho nhau. Điều này thường bị bỏ qua. Mọi người quá bận rộn đến nỗi họ quên rằng một phần quan trọng của quá trình làm việc nhóm là dành thời gian cho nhau, cùng nhau suy nghĩ và làm chặt mối quan hệ. Thời gian gặp mặt trực tiếp, thời gian nói chuyện điện thoại, thời gian gặp gỡ - tất cả đều quan trọng giúp xây dựng tình đồng nghiệp thân thiết và sự tin cậy.

Khai thác sức mạnh của phản hồi tích cực (positive feedback), sự công nhận và khen thưởng. Sự củng cố tích cực (positive reinforce) là một động lực để giúp các thành viên trong nhóm yên tâm cống hiến hơn. Nó sẽ củng cố các hành vi và kỳ vọng mà bạn đang thúc đẩy trong nhóm. Mặc dù có nhiều cách khen thưởng có thể đóng vai trò là động lực thúc đẩy, nhưng một nhóm thành công bắt đầu cảm thấy rằng thành công và hiệu suất của chính họ là phần thưởng xứng đáng nhất.

Hợp tác (collaboration) là một khái niệm và phương pháp quan trọng khác mà các nhóm có thể làm việc cùng nhau rất thành công. Tập hợp một nhóm chuyên gia ở

doanh nghiệp dường như là phương pháp hay nhất trong mọi tình huống. Tuy nhiên, Gratton và Erickson, trong bài viết “*Tám cách để xây dựng nhóm cộng tác*”, nhận thấy rằng sự hợp tác dường như giảm mạnh khi một nhóm đang làm việc trong các dự án phức tạp. Trong nghiên cứu của mình, họ đã kiểm tra 55 nhóm lớn và xác định những người có kỹ năng hợp tác mạnh mẽ, bất chấp mức độ phức tạp. Có tám yếu tố thành công để có kỹ năng cộng tác mạnh mẽ:

- Các mối quan hệ "đặc trưng riêng"
- Các mô hình hợp tác mẫu giữa các giám đốc điều hành
- Thiết lập văn hóa “quà tặng”, trong đó người quản lý hướng dẫn nhân viên
- Đào tạo kỹ năng quan hệ
- Ý thức của cộng đồng
- Nhà lãnh đạo thuận cả hai tay - giỏi trong công việc và lãnh đạo con người
- Sử dụng tốt các mối quan hệ được kế thừa
- Rõ ràng vai trò và nói chuyện về những điều không rõ ràng

Khi các nhóm phát triển về quy mô và độ phức tạp, các phương pháp tiêu chuẩn được sử dụng ở nhóm nhỏ sẽ không còn phù hợp nữa. Các tổ chức cần suy nghĩ về cách làm cho sự cộng tác được diễn ra và họ nên tận dụng các phương pháp hay nhất ở trên để xây dựng mối quan hệ và lòng tin.

Kiểm tra kiến thức

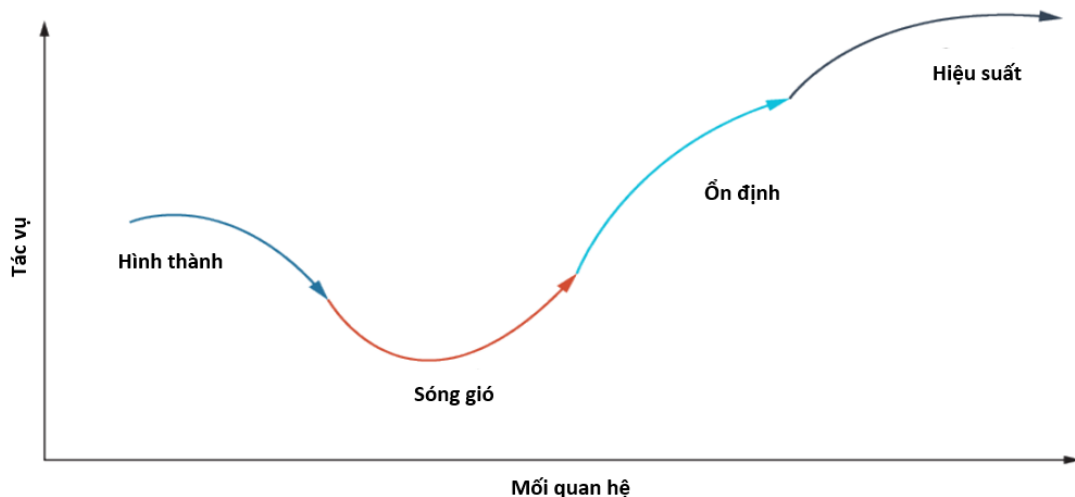
1. Định nghĩa nhóm là gì?
2. Kể tên một số cách giúp một nhóm thành công hơn.

15.2. Phát triển nhóm theo thời gian

Làm thế nào để các nhóm phát triển theo thời gian?

Nếu bạn là thành viên của một nhóm - như hầu hết chúng ta đều có - bằng trực giác bạn cảm thấy rằng có những “giai đoạn” phát triển nhóm khác nhau. Các nhóm và các thành viên trong nhóm thường bắt đầu từ chỗ thân thiện và hào hứng về một dự án, nhưng tâm trạng có thể xấu đi và động lực của nhóm có thể đi xuống rất nhanh khi công việc thực sự bắt đầu. Năm 1965, nhà tâm lý học giáo dục *Bruce Tuckman* tại Đại học Tiểu bang Ohio đã phát triển một mô hình bốn giai đoạn để giải thích sự phức tạp mà ông đã chứng kiến trong quá trình phát triển nhóm. Các mô hình ban đầu được gọi là “*Các giai đoạn phát triển nhóm của Tuckman*”, và ông đã thêm giai đoạn thứ năm “Điều chỉnh” vào năm 1977 để giải thích sự tan rã của một nhóm khi kết thúc một dự án. Bốn giai đoạn của mô hình Tuckman là:

- Hình thành
- Xung đột
- Ổn định
- Hiệu suất
- Giải tán



Hình 15.3 Mô hình phát triển nhóm của Tuckman

Giai đoạn hình thành bắt đầu với việc giới thiệu các thành viên trong nhóm. Đây được gọi là “giai đoạn lịch sử”, trong đó nhóm chủ yếu tập trung vào những điểm tương đồng và nhóm trông đợi người lãnh đạo để biết cấu trúc và hướng đi. Các thành viên trong nhóm tại thời điểm này rất nhiệt tình và các vấn đề vẫn đang được thảo luận ở cấp độ toàn cục, không rõ ràng. Đây là lúc trật tự không chính thức bắt đầu nhen nhóm, nhưng nhóm vẫn thân thiện.

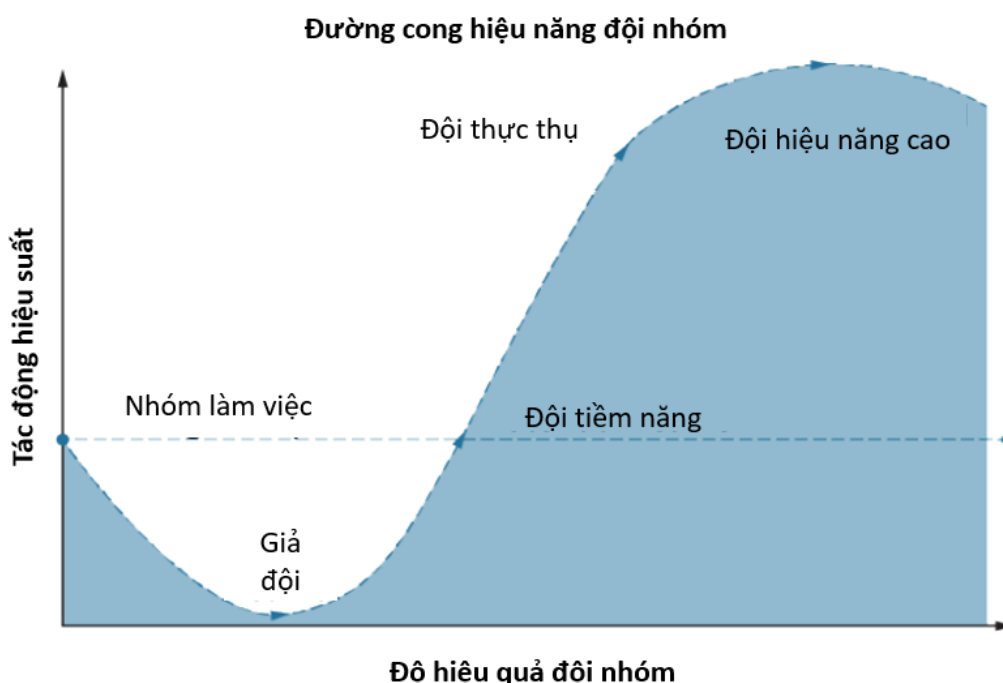
Giai đoạn xung đột bắt đầu khi các thành viên trong nhóm bắt đầu tranh giành quyền lãnh đạo và thử nghiệm các quy trình của nhóm. Đây được gọi là giai đoạn “thắng-thua”, khi các thành viên xung đột để giành quyền kiểm soát nhóm và mọi người bắt đầu chọn phe. Thái độ về nhóm và dự án bắt đầu chuyển sang tiêu cực, và có sự chán nản với các mục tiêu, nhiệm vụ và tiến độ.



Hình 15.4 Trong giai đoạn xung đột, sự cạnh tranh kéo dài nhằm tranh giành vị trí lãnh đạo của nhóm có thể cản trở sự tiến bộ. Bạn có thể gặp phải điều này trong bài học của mình khi làm bài tập thành lập một nhóm (Ảnh: Gerald R. Ford School of Public Policy)

Sau quá trình xung đột có thể rất dài và đau đớn, từ từ **giai đoạn ổn định** bắt đầu bén rễ. Trong quá trình ổn định, nhóm bắt đầu làm việc tốt với nhau và ủng hộ các mục tiêu chung. Nhóm thiết lập và duy trì các quy tắc và ranh giới cơ bản, đồng thời sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm và quyền kiểm soát. Tại thời điểm, các thành viên bắt đầu ghi nhận và tôn trọng lẫn nhau cũng như những đóng góp của họ.

Cuối cùng, khi nhóm tạo dựng động lực và bắt đầu có kết quả, họ bước vào giai đoạn hiệu suất. Nhóm hoàn toàn tự định hướng và ít cần sự chỉ đạo của quản lý. Nhóm có sự tự tin, tự hào và nhiệt tình, đồng thời có sự đồng nhất về tầm nhìn, đội ngũ và bản thân. Khi nhóm tiếp tục hoạt động, nó có thể trở thành một nhóm có hiệu suất cao. Các nhóm có hiệu suất cao tối ưu hóa cả công việc và mối quan hệ con người - họ tối đa hóa hiệu suất và hiệu quả của nhóm. Katzenberg và Smith, trong nghiên cứu của họ về các nhóm, đã tạo ra một “đường cong hiệu suất của nhóm” vẽ biểu đồ hành trình của một nhóm từ một nhóm làm việc đến một nhóm có hiệu suất cao. Đường cong hiệu suất của nhóm được minh họa trong hình 15.5.



Hình 15.5 Đường hiệu suất nhóm

Quá trình trở thành một nhóm hiệu suất cao không phải là một quá trình tuyến tính. Tương tự, bốn giai đoạn phát triển nhóm trong mô hình Tuckman không tuyến tính và cũng có những yếu tố có thể khiến nhóm lùi về giai đoạn phát triển trước đó. Khi một thành viên mới được thêm vào nhóm, điều này có thể đủ để xáo động và gây rối khiến nhóm lùi về giai đoạn trước đó. Tương tự, một nhiệm vụ mới có thể gây ra sự bối rối hoặc lo lắng cho nhóm, và điều này cũng có thể gây ra sự trượt lùi về giai đoạn phát triển trước đó. Hãy nghĩ về những trải nghiệm của bạn với các nhóm dự án và những khó khăn mà nhóm đã gặp khi có một thành viên mới vào nhóm. Bạn có thể thấy tương tự khi một nhà lãnh đạo hoặc nhà tài trợ thay đổi quy mô hoặc thêm một nhiệm vụ mới vào dự án. Nhóm phải cấu trúc lại và có khả năng sẽ quay lại giai đoạn xung đột, giai đoạn hình thành trước khi trở lại giai đoạn hiệu suất.

NĂM BẤT TINH THẦN KHỞI NGHIỆP

Khởi động nhóm khởi nghiệp

Không có gì thú vị hơn một doanh nghiệp khởi nghiệp. Sự nhiệt tình lên cao và mọi người hào hứng với dự án kinh doanh mới cũng như những triển vọng đang chờ đợi. Tùy thuộc vào tình hình, có thể có nguồn tài trợ mà công ty khởi nghiệp nhận được từ các nhà đầu tư, hoặc công ty khởi nghiệp đang phát triển và tự vận hành. Dù bằng cách nào, công ty khởi nghiệp phải đối mặt với nhiều câu hỏi khác nhau ngay từ đầu, điều này sẽ ảnh hưởng đến tiềm năng tăng trưởng và hiệu quả hoạt động của nó. Một trong những câu hỏi quan trọng nhất mà một công ty khởi nghiệp gặp phải - hoặc bất kỳ doanh nghiệp nào - là câu hỏi ai sẽ là người trong nhóm. Con người là tài sản lớn nhất mà bất kỳ công ty nào, và đó là một quyết định đặc biệt quan trọng trong môi trường khởi nghiệp khi mà bạn có nguồn lực hạn chế và nguồn lực đó sẽ chịu trách nhiệm xây dựng công ty từ đầu.

Trong bài báo HBSP vào tháng 1 năm 2012 của Noam Wasserman về “Xây dựng nhóm khởi nghiệp”, Wasserman khẳng định:

“Không gì có thể đe dọa một công ty khởi nghiệp nhiều hơn vấn đề con người. Trong nghiên cứu về hiệu suất nhóm khởi nghiệp, các nhà đầu tư mạo hiểm cho rằng 65% thất bại là do các vấn đề liên quan đến đội ngũ quản lý của công ty. Một nghiên cứu khác yêu cầu các nhà đầu tư xác định các vấn đề có thể xảy ra tại các công ty họ đầu tư; 61% các vấn đề liên quan đến các vấn đề của nhóm. Những vấn đề này thường xuất phát từ những lựa chọn mà những người sáng lập tạo ra khi họ thêm thành viên mới vào nhóm...”

Những thống kê này dựa trên các vấn đề về con người trong các công ty khởi nghiệp và không rõ bao nhiêu phần trăm thất bại của công ty lớn hơn có thể do con người và các vấn đề của nhóm gây ra trực tiếp hoặc gián tiếp. Tôi cho rằng tỷ lệ phần trăm cũng khá lớn. Tác động của các vấn đề về con người và các vấn đề về nhóm trong một tổ chức khởi nghiệp có thể rất đáng kể. Nếu bạn biết bất kỳ ai có công ty khởi nghiệp, bạn có thể nhận thấy rằng một số thành viên trong nhóm ban đầu được chọn là thành viên gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp cũ đáng tin cậy. Khi một công ty khởi nghiệp phát triển đến một cấp độ nhất định, thì nó có thể có được giám đốc điều hành có kinh nghiệm để nắm quyền lãnh đạo. Trong mọi trường hợp, công ty khởi nghiệp phải đối mặt với những câu hỏi quan trọng về cách xây dựng đội ngũ theo cách tối đa hóa cơ hội thành công.

Trong “Xây dựng nhóm khởi nghiệp”, tác giả đề cập đến 3R: mối quan hệ (Relationship), vai trò (Role) và phần thưởng (Reward) là những yếu tố chính cần được quản lý hiệu quả để tránh các vấn đề trong dài hạn. Mối quan hệ đề cập đến các thành viên trong nhóm và có một số lưu ý cần ghi nhớ. Thuê người thân hoặc bạn bè thân thiết vì họ được tin tưởng có thể là ý tưởng đúng lúc ban đầu, nhưng những nguy cơ lâu dài (theo các nghiên cứu) lớn hơn lợi ích. Gia đình và bạn bè có thể nghĩ quá giống nhau, và nhóm bỏ lỡ lợi ích của các quan điểm khác biệt. Các vai trò rất quan trọng vì bạn phải suy nghĩ về sự phân công lao động và kỹ năng, cũng như ai là người phù hợp để ra quyết định. Nhóm khởi nghiệp cần suy nghĩ thấu đáo các tác động của việc phân công mọi người vào các vai trò cụ thể, vì điều đó có thể quyết định quyền lực và địa vị của họ. Cuối

cùng, việc xác định cách khen thưởng có thể khó khăn đối với nhóm khởi nghiệp vì về cơ bản, điều đó có nghĩa là họ đang chia nhỏ miếng bánh - cả ngắn hạn và dài hạn. Đối với những người sáng lập, đây có thể là một quyết định rất khó khăn khi họ phải cân nhắc giữa việc cho đi thứ gì đó với việc thu hút được nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp thành công. Suy nghĩ về sự cân bằng và duy trì sự phù hợp giữa “3R” là rất quan trọng vì nó thách thức nhóm khởi nghiệp nghĩ đến hậu quả lâu dài của một số quyết định ban đầu của họ. Thật dễ dàng để đưa gia đình và bạn bè vào nhóm khởi nghiệp do các yếu tố tin cậy, nhưng phân tích kỹ lưỡng về “3R” sẽ giúp nhóm lãnh đạo khởi nghiệp đưa ra các quyết định sẽ thành công trong dài hạn.

Câu hỏi thảo luận

1. Tại sao có thể là một quyết định tồi nếu thuê một người nào đó cho vai trò chủ chốt của công ty chỉ dựa trên thực tế rằng người đó là người thân hoặc bạn bè? Những tiềm năng đánh đổi đối với doanh nghiệp là gì?
2. “3R” có nghĩa là gì? Rủi ro tiềm ẩn của việc không liên kết với nhau là gì? Điều gì có thể xảy ra?

Kiểm tra kiến thức

1. Bốn giai đoạn phát triển nhóm là gì?
2. Điều gì có thể khiến một nhóm thụt lùi trong quá trình phát triển?

15.3. Những điều cần cân nhắc khi quản lý nhóm

Một số lưu ý chính trong việc quản lý nhóm là gì?

Đối với chúng ta, những người đã từng có niềm vui được quản lý hoặc lãnh đạo một nhóm, chúng ta biết rằng nó có thể cảm thấy như một sự khác biệt đáng ngờ. Lãnh đạo một nhóm làm bạn thỏa mãn - đặc biệt nếu nhiệm vụ được giao là rất quan trọng đối với tổ chức đến mức mọi người rất vui khi trở thành một phần của nhóm thúc đẩy mọi thứ tiến lên. Nó cũng có thể mang đến sự khó chịu vì trách nhiệm dẫn dắt một nhóm gồm nhiều cá nhân khác nhau, mà có những lúc hoạt động như một tập hợp những cá nhân riêng lẻ. Quản lý nhóm là một công việc không hề đơn giản và những người quản lý có kinh nghiệm nhất thực sự hiểu rằng thành công cuối cùng phụ thuộc vào khả năng của họ trong việc xây dựng một nhóm mạnh và hoạt động tốt. Trong cuốn sách *“Những động lực của chịu trách nhiệm”* của J.J Gabarro (HBS Press, 1987, trang 85–87), ông trích lời một nhà quản lý đã làm việc thành công để xoay chuyển nhiều tổ chức:

“Mọi người phải muốn làm việc cùng nhau; họ phải xem làm thế nào để làm điều đó. Phải có một môi trường cho nó và điều đó cần có thời gian. Đó là ưu tiên cao nhất của tôi hiện tại nhưng tôi không viết nó xuống bất cứ đâu vì nó không giống các ưu tiên khác. Nếu tôi nói với công ty rằng xây dựng đội ngũ là mục tiêu hàng đầu của

tôi, họ sẽ nói với tôi, vậy thì sao? Họ mong đợi điều đó là một phần của việc làm cho mọi thứ tốt hơn. "

Tôi thích câu trích dẫn này vì nó thể hiện tình trạng của hầu hết các tổ chức ngày nay. Trọng tâm là các mục tiêu và ưu tiên của công ty - dựa trên công việc và kết quả - nhưng chính sự năng động của con người và cách mọi người làm việc cùng nhau trong công ty và trong các NHÓM mới có thể tạo ra sự khác biệt thực sự cho mục tiêu và kết quả.

LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ

Tôi đang quản lý ai?

Việc chuyển từ người đóng góp cá nhân lên người quản lý không bao giờ là điều dễ dàng và người quản lý mới sẽ không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng những gì đã giúp anh ta đạt được vị trí đó khác nhiều so với những gì cần thiết để thành công trong tương lai. Những người đóng góp cá nhân mới được thăng chức có thể sẽ nói rằng họ có kỹ năng chuyên môn vững chắc trong lĩnh vực của họ và họ rất giỏi khi làm những việc họ đã làm. Trong một tổ chức trưởng thành hơn, công nhận năng lực lãnh đạo, các cá nhân đóng góp có thể sẽ nói rằng họ có các kỹ năng chuyên môn mạnh và rằng họ đã thể hiện một số hành vi và tiềm năng lãnh đạo những người khác. Khi những người quản lý bước vào vai trò mới, họ mong đợi sẽ quản lý mọi người - nghĩa là những người trong nhóm của họ. Rất ít nhà quản lý mới nhận ra rằng thách thức phía trước không chỉ là việc quản lý con người trong nhóm, mà còn quản lý tất cả các bên liên quan.

Một trong những thách thức quan trọng mà các nhà quản lý mới phải đối mặt là tìm cách cân bằng tất cả nhu cầu từ cả nhóm và các bên liên quan và các cơ quan bên ngoài nhóm. Linda A. Hill, Giáo sư Quản trị Kinh doanh Wallace Brett Donham tại Trường Kinh doanh Harvard, nói rằng *"trong số tất cả những thách thức mà các nhà quản lý mới phải đối mặt, nhu cầu dung hòa kỳ vọng và lợi ích của các bên liên quan có lẽ là khó khăn nhất."* Cô khẳng định rằng các yêu cầu của cấp dưới, đồng nghiệp, sếp và khách hàng đặt lên vai người quản lý mới đôi khi sẽ gây ra xung đột. Có các nhóm của riêng họ, các nhà quản lý mới có thể nghĩ rằng việc quản lý các cấp dưới trực tiếp của họ là vai trò quan trọng nhất, ít nhất khi không tính đến các bên liên quan khác. Điều này là không đúng. Một người quản lý mới cần phải "quản lý các bên liên quan khác của mình một cách cẩn thận." (*"Giúp các nhà quản lý mới thành công"*, Lauren Keller Johnson, HBR 2008).

Bất cứ khi nào tôi bắt đầu một vai trò mới, tôi luôn tạo cho mình một danh sách các bên liên quan cho bản thân tôi. Tài liệu này về cơ bản là danh sách tất cả những người liên quan (ngoài nhóm đang quản lý) mà tôi cần xây dựng mối quan hệ để thành công. Tôi liệt kê tên của sếp, sếp của sếp, đồng nghiệp của tôi và bất kỳ những người có ảnh hưởng quan trọng khác hoặc khách hàng nội bộ của doanh nghiệp. Đây là danh sách những người tôi cần ngay lập tức có cuộc "gặp gỡ và chào hỏi" và sau đó thậm chí có thể thiết lập một cuộc gặp thường xuyên với một tần suất nhất định. Qua nhiều năm, tôi đã học được rằng mỗi bên liên quan này sẽ có một số ý kiến đóng góp và tác động đến thành công của tôi, và tôi càng thu hút họ nhanh chóng và hiệu quả hơn vào công việc mà nhóm của tôi

đang thực hiện, thì cơ hội thành công của nhóm tôi càng cao. Một số câu hỏi tự hỏi để tìm ra danh sách các bên liên quan bao gồm:

- Tôi sẽ cần hỗ trợ của ai?
- Ai cần sự hỗ trợ của tôi? Họ cần gì ở tôi hoặc nhóm của tôi?
- Ai có thể cản trở tôi và nhóm của tôi thành công?
- Chiến lược ảnh hưởng liên tục của tôi là gì?

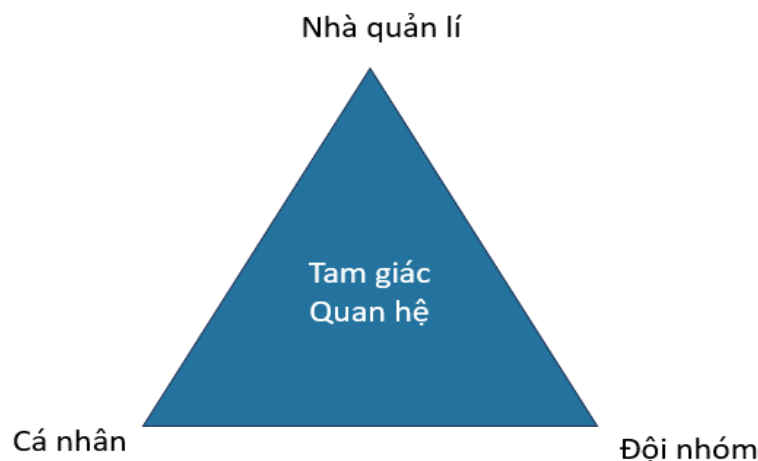
Một số nhà quản lý mới sẽ cảm thấy rằng các chiến lược xây dựng sự ủng hộ của các bên liên quan này quá “chính trị” và họ cảm thấy không đúng. Hãy tin tôi khi tôi nói với bạn rằng đây là một phần cần thiết của vai trò quản lý mới, bởi vì bây giờ vai trò và công việc đòi hỏi sự phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn và xây dựng mối quan hệ để thành công. Nó không chỉ là về các kỹ năng chuyên môn cá nhân, mà còn là về xây dựng và quản lý mối quan hệ với những người sẽ hỗ trợ bạn và nhóm của bạn hoàn thành công việc. Vì vậy, nếu bạn là một người quản lý mới, hãy hỏi "Tôi đang quản lý ai?" ... Câu trả lời là MỌI NGƯỜI.

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn có đồng ý với tuyên bố rằng "những gì bạn có không phải là những gì sẽ làm cho bạn thành công trong tương lai"? Tại sao hoặc tại sao không?
2. Ai sẽ có trong danh sách kiểm tra các bên liên quan của bạn? Bạn đang tham gia và xây dựng mối quan hệ với những bên liên quan nào?

Trong bài báo “Quản lý nhóm của bạn” của Linda A. Hill’s đăng trên tạp chí Harvard Business Review (HBR 1995), cô ấy đã nói rằng quản lý một nhóm có nghĩa là **quản lý nghịch lý**. Nghịch lý tồn tại ở chỗ các nhóm có bản sắc và mục tiêu tập thể lẫn cá nhân. Mỗi cá nhân đều có mục tiêu và ý tưởng về những gì anh ta muốn hoàn thành - về dự án, trong sự nghiệp của một người và trong cuộc sống. Tất nhiên, bản thân nhóm có các mục tiêu và thước đo thành công cần đáp ứng để thành công. Đôi khi những điều này có thể xung đột với nhau. Sự cạnh tranh nảy sinh giữa các thành viên trong nhóm và thái độ thắng-thua có thể chiếm ưu thế hơn việc hợp tác và giải quyết vấn đề. Người quản lý nhóm cần phải can thiệp để giúp tích hợp tất cả những khác biệt riêng lẻ, tạo điều kiện theo đuổi mục tiêu của nhóm một cách hiệu quả. Ở đây có nghịch lý chính - cân bằng sự khác biệt và các mục tiêu cá nhân với bản sắc và mục tiêu của tập thể. Những nghịch lý khác bao gồm:

- Thúc đẩy sự hỗ trợ và đối đầu giữa các thành viên trong nhóm
- Tập trung vào hiệu suất và phát triển
- Cân bằng quyền lực của người quản lý và quyền tự chủ của các thành viên trong nhóm
- Duy trì sự cân bằng trong Tam giác quan hệ giữa: Nhà quản lý, Nhóm và Cá nhân.



Hình 15.6: Tam giác quan hệ

Quản lý một nhóm cũng có nghĩa là **quản lý ranh giới** của nó. Quản lý ranh giới của nhóm - hoặc không gian giữa nhóm với các bên liên quan và áp lực bên ngoài - là một sự cân bằng tinh tế giữa chiến lược, quản lý các bên liên quan và hành vi của tổ chức. Một mặt, người quản lý phải phục vụ như một người bảo vệ nhóm khỏi các yếu tố bên ngoài tác động, để chúng không làm nhóm mất tập trung vào các mục tiêu của mình. Tuy nhiên, người quản lý cũng phải có đủ kiến thức về môi trường bên ngoài và trí tuệ cảm xúc để hiểu các ảnh hưởng bên ngoài, người tham gia hoặc tình huống nào nên được kết hợp bên trong nhóm vì lợi ích của nó. Hãy nghĩ về bất kỳ sáng kiến thay đổi ở quy mô vừa hoặc lớn nào mà bạn đã tham gia trong sự nghiệp của mình. Lý tưởng nhất, thường có một tầm nhìn về sự thay đổi và mức độ bảo trợ ở các vị trí cấp cao của tổ chức được cho là sẽ mở đường cho sự thay đổi đó bắt đầu phát triển. Nhóm dự án chính thức được “ban phước” để khởi động, tạo ra điều lệ và xác định các hành động cần thiết để thúc đẩy sáng kiến đi đến thành công.

Động lực sau “kick-off” thực sự là điều sẽ quyết định sự thành công của nhóm. Trong bất kỳ tổ chức nào cũng có nhiều bên liên quan và nhiều bên sẽ ủng hộ sáng kiến thay đổi, nhưng những người khác có thể chống lại sáng kiến này - do thiếu hiểu biết hoặc lo ngại về việc mất quyền lực, phạm vi ảnh hưởng, v.v. Môi trường bên ngoài và chiến lược kinh doanh có thể không đặc biệt thích hợp cho một sáng kiến thay đổi diễn ra, và do đó, có thể có cảm giác của việc chống lại các nỗ lực của nhóm dự án. Một người quản lý nhóm mạnh mẽ cần quản lý những “ranh giới” này với tổ chức để giúp nhóm điều hướng và vượt qua sự phức tạp của tổ chức, mục tiêu, sắc thái và cái tôi là một phần của bất kỳ tổ chức nào. Trong bài báo “*Thực hành ảnh hưởng*” của Linda A. Hill đăng trên Harvard Business Review, tác giả nói rằng “các nhà quản lý cũng cần quản lý mối quan hệ với những người ở bên ngoài nhóm của họ nhưng bên trong tổ chức của họ”⁶. Để làm được như vậy, họ phải hiểu động lực quyền lực của tổ chức lớn hơn và đầu tư thời gian và năng lượng vào việc xây dựng và duy trì mối quan hệ với những người mà nhóm phụ thuộc.” Theo quan điểm của cô ấy, “công việc của người quản lý, tối thiểu là phải giáo dục những người khác về cơ cấu tổ chức, hệ thống hoặc chính trị can thiệp vào hiệu suất của nhóm”. Với tất cả các

tác động bên ngoài tiềm ẩn đối với nhóm, việc quản lý ranh giới của một nhóm có thể thực sự mang lại sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Yếu tố cuối cùng của việc quản lý một nhóm là **quản lý chính nó** - cả yếu tố con người và yếu tố quy trình, hoặc nhiệm vụ đang thực hiện. Các yếu tố tập trung vào quy trình bao gồm quản lý kế hoạch làm việc để đạt được mục tiêu tổng thể, cũng như các cuộc họp và sự kiện quan trọng là một phần trong hành trình của nhóm để đạt được mục tiêu dài hạn. Giữ cho nhóm tập trung vào các mục tiêu của mình - bắt đầu bằng việc thiết lập các chương trình nghị sự đến việc quản lý các nhiệm vụ của dự án và kỷ niệm các mốc quan trọng - đảm bảo rằng nhóm sẽ luôn đi đúng hướng. Các dự án khác nhau về quy mô, phạm vi và độ phức tạp, do đó, các công cụ quản lý dự án không nên được quy định sẵn. Bài học quan trọng ở đây là chọn một cách tiếp cận và một công cụ phù hợp với văn hóa của nhóm và tổ chức, điều đó giúp nhóm hiểu được họ đang ở đâu, họ cần đi tới đâu và những cần nguồn lực nào.

Trong việc quản lý các thành viên trong nhóm và liên kết giữa các cá nhân, yếu tố quan trọng là chọn đúng thành viên trong nhóm, định hình các chuẩn mực và văn hóa của nhóm (các quyết định được đưa ra như thế nào, các quy tắc của chúng tôi là gì, chúng tôi quản lý xung đột, v.v.) và huấn luyện nhóm. Việc xác định đúng bộ kỹ năng, chức năng, quan điểm và chuyên môn của các thành viên sẽ tạo một nền tảng vững chắc. Giúp nhóm xác định và đồng thuận các quy tắc cơ bản sẽ giúp dễ quản lý khi đối mặt với nghịch cảnh hoặc xung đột nhóm trong tương lai.

Cuối cùng, đóng vai trò như một huấn luyện viên hỗ trợ sẽ giúp các thành viên trong nhóm và cả nhóm suy nghĩ thấu đáo các vấn đề và dần đạt được các mục tiêu. Huấn luyện viên không giải quyết vấn đề của cá nhân / đội mà giúp cả nhóm suy nghĩ về giải pháp và tiến lên phía trước. Các nhóm có thể cần hướng dẫn về cách giải quyết công việc trong nhóm và người quản lý phải cung cấp phản hồi và yêu cầu các thành viên trong nhóm phải chịu trách nhiệm về hành vi và đóng góp của họ. Cải tiến liên tục là tên một phương pháp. Một nhóm có thể không bắt đầu với hiệu suất cao, nhưng họ chắc chắn có thể đạt được mục tiêu đó nếu mọi người tập trung vào các cải tiến gia tăng đối với giao tiếp, cộng tác và hiệu suất.

Kiểm tra kiến thức

1. Thảo luận về (các) nghịch lý của một nhóm.
2. Làm thế nào một nhà lãnh đạo có thể quản lý ranh giới nhóm?

15.4. Cơ hội và thách thức đối với xây dựng nhóm

Các lợi ích của xung đột đối với nhóm là gì?

Có nhiều nguồn **xung đột** trong một nhóm, cho dù đó là do sự cố giao tiếp, quan điểm hoặc mục tiêu cạnh tranh, tranh giành quyền lực hoặc xung đột giữa các cá tính khác nhau. Nhận thức rằng xung đột nói chung là không tốt cho một nhóm và chắc chắn nó sẽ khiến cả nhóm đi xuống và khiến họ mất kiểm soát và đi chệch

hướng. Xung đột có một số chi phí tiềm ẩn. Nếu được xử lý không tốt, nó có thể tạo ra sự ngờ vực trong một nhóm, nó có thể phá vỡ sự tiến bộ và đạo đức của nhóm, và nó có thể gây bất lợi cho việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài. Nó thường được coi là tiêu cực, mặc dù xung đột mang tính xây dựng và phản ứng mang tính xây dựng đối với xung đột có thể là một cột mốc phát triển quan trọng của một nhóm. Một số lợi ích tiềm ẩn của xung đột là nó khuyến khích sự đa dạng các ý tưởng và quan điểm và giúp mọi người hiểu rõ hơn các quan điểm đối lập. Nó cũng có thể giúp nâng cao khả năng giải quyết vấn đề của nhóm và có thể làm nổi bật các điểm quan trọng của cuộc thảo luận và tranh luận để được suy nghĩ nhiều hơn.

Một lợi ích quan trọng khác của xung đột là việc sự tin tưởng lẫn nhau - các thành viên và ý định của các thành viên - sẽ nảy sinh từ xung đột giúp nhóm mạnh hơn và có hiệu suất cao hơn. Patrick Lencioni, trong cuốn sách đang bán chạy của mình "The Five Dysfunctions of a Team" (2002, trang 188), viết:

"Điểm chết đầu tiên là sự thiếu tin tưởng giữa các thành viên trong nhóm. Về cơ bản, điều này bắt nguồn từ việc họ không muốn dễ bị tổn thương trong nhóm. Các thành viên trong nhóm không thực sự cởi mở với nhau về những sai lầm và điểm yếu của họ khiến họ không thể xây dựng nền tảng cho sự tin tưởng. Sự thất bại trong việc xây dựng lòng tin này sẽ gây tổn hại vì nó tạo ra dấu hiệu cho điểm chết thứ hai: sợ xung đột. Các nhóm thiếu sự tin tưởng không có khả năng tham gia vào các cuộc tranh luận thoải mái và đầy say mê. Thay vào đó, họ sử dụng các cuộc thảo luận được che đậy và các bình luận được bảo vệ."

Lencioni cũng khẳng định rằng nếu một nhóm không làm việc thông qua xung đột và đưa ra ý kiến của mình thông qua tranh luận, các thành viên trong nhóm sẽ không bao giờ thực sự có thể tham gia và cam kết với các quyết định. (Sự thiếu cam kết này là của Lencioni điểm chết thứ ba.) Các nhóm thường sợ xung đột vì vậy không muốn làm tổn thương bất kỳ thành viên nào trong nhóm. Mặt trái của việc né tránh này là các xung đột vẫn tồn tại và có thể bùng phát trở lại theo cách ngấm ngầm và sau lưng có thể khiến một nhóm đi sai hướng. Làm thế nào một nhóm có thể vượt qua nỗi sợ xung đột và đưa nhóm tiến lên? Lencioni nêu ra một số chiến lược mà các nhóm có thể sử dụng để làm cho xung đột trở nên phổ biến và hiệu quả hơn. "**Khai thác**" là một kỹ thuật có thể được sử dụng trong các nhóm có xu hướng tránh xung đột. Kỹ thuật này yêu cầu một thành viên trong nhóm "đảm nhận vai trò người khai phá xung đột" - một người khơi gợi những bất đồng bị chôn vùi trong nhóm và làm sáng tỏ chúng. Họ phải có can đảm và tự tin để nêu ra những vấn đề nhạy cảm và buộc các thành viên trong nhóm phải giải quyết chúng". **Quyền thời gian thực** là một kỹ thuật khác để "nhận biết khi nào những người xung đột đang trở nên khó chịu ở mức độ bất hòa, và sau đó ngắt lời để nhắc nhở họ rằng những gì họ đang làm là cần thiết". Kỹ thuật này có thể giúp nhóm tập trung vào các điểm xung đột bằng cách huấn luyện nhóm không che dấu mọi việc.

Trường nhóm đóng một vai trò rất quan trọng trong giải quyết và điều hướng thành công thông qua những xung đột. Đôi khi, một nhà lãnh đạo sẽ có thái độ rằng xung đột là một thứ làm chệch hướng và sẽ cố gắng ngăn chặn nó bằng bất cứ giá nào. Điều này cuối cùng dẫn đến văn hóa nhóm mà xung đột bị né tránh và những cảm xúc bị dồn nén. Trái lại, nhà lãnh đạo nên mô hình hóa hành vi phù hợp bằng cách giải quyết xung đột mang tính xây dựng và nêu lên các vấn đề để nhóm giải quyết. Đây là chìa khóa để xây dựng một nhóm thành công và hiệu quả.

Có nhiều kiểu phản ứng lại với xung đột mà bạn có thể thấy với tư cách là một thành viên trong nhóm. Một số người lựa chọn cách tiếp cận mang tính xây dựng và thấu đáo khi xung đột nảy sinh, trong khi những người khác có thể ngay lập tức chuyển sang hành vi phá hoại. Trong *“Managing Conflict Dynamics: A Practical Approach”*, Capobianco, Davis và Kraus (2005) đã nhận ra rằng có cả những phản ứng mang tính xây dựng và phá hoại đối với xung đột, cũng như những phản ứng chủ động và thụ động mà chúng ta cần nhận ra. Trong những xung đột nhóm, mục tiêu là có phản ứng mang tính xây dựng để khuyến khích đối thoại, học hỏi và giải quyết.⁸ Các phản ứng như đưa ra quan điểm, đưa ra giải pháp, bày tỏ cảm xúc và giải quyết vấn đề được coi là phản ứng chủ động mang tính xây dựng đối với xung đột. Suy nghĩ cẩn trọng, trì hoãn trả lời và đáp ứng được coi là những phản ứng thụ động mang tính xây dựng đối với xung đột. Xem bảng 15.7 để có cái nhìn trực quan về các phản ứng mang tính xây dựng, cũng như các phản ứng phá hoại đối với xung đột.

	Xây dựng	Phá hoại
Chủ động	• Đưa ra quan điểm • Đưa ra giải pháp • Bày tỏ cảm xúc • Giải quyết vấn đề	• Muốn chiến thắng • Thể hiện sự tức giận • Hạ thấp người khác
Thụ động	• Suy nghĩ cẩn trọng • Trì hoãn trả lời • Đáp ứng	• Tránh né • Nhân nhượng • Che giấu cảm xúc • Tự chỉ trích

Hình 15.7 Các kiểu phản ứng lại xung đột

Tóm lại, xung đột không bao giờ là điều dễ dàng đối với một cá nhân hoặc một nhóm, nhưng chúng ta nên và có thể vượt qua được. Việc làm sáng tỏ các vùng xung đột và các quan điểm khác nhau trong nhóm có thể có tác động rất tích cực đến sự phát triển và hiệu suất trong tương lai của nhóm.

Kiểm tra kiến thức

1. Một số kỹ thuật để làm cho xung đột tích cực hơn là gì?
2. Một số phản ứng phá hoại đối với xung đột là gì?

15.5. Sự đa dạng của nhóm

Làm thế nào để sự đa dạng của nhóm nâng cao khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề?

Việc ra quyết định và giải quyết vấn đề có thể linh hoạt và thành công hơn nhiều khi được thực hiện trong môi trường nhóm đa dạng. Nhiều quan điểm khác nhau có thể nâng cao cả hiểu biết về vấn đề và chất lượng của giải pháp. Khi tôi suy ngẫm về một số công việc phát triển khả năng lãnh đạo mà tôi đã thực hiện trong sự nghiệp của mình, tôi có thể nói từ kinh nghiệm rằng các nhóm và dự án mang các cá nhân đa dạng lại với nhau đã tạo ra môi trường tốt nhất để giải quyết vấn đề. Các nhà lãnh đạo đa dạng từ nhiều chức năng, đến từ khắp nơi trên toàn cầu, ở các giai đoạn khác nhau của sự nghiệp, khác nhau về kinh nghiệm, từ trong và ngoài công ty đã có những cuộc thảo luận và quan điểm mạnh mẽ nhất. **Đa dạng** là một từ được sử dụng rất phổ biến ngày nay, nhưng tầm quan trọng của sự đa dạng và xây dựng các nhóm đa dạng đôi khi có thể bị bỏ sót trong các quy trình thông thường của hoạt động kinh doanh. Hãy thảo luận lý do tại sao chúng ta cần ghi nhớ những nguyên tắc này.

Trong bài báo “Tại sao các nhóm đa dạng lại thông minh hơn” đăng trên Harvard Business Review (tháng 11 năm 2016), David Rock và Heidi Grant ủng hộ ý tưởng rằng việc tăng cường sự đa dạng tại nơi làm việc là một quyết định kinh doanh tốt.⁹ Một báo cáo năm 2015 của McKinsey về 366 công ty đại chúng cho thấy các công ty ở top 25% về sự đa dạng sắc tộc và chủng tộc trong quản lý có lợi nhuận tài chính cao hơn 35% so với mức trung bình của ngành và những công ty ở top 25% về sự đa dạng giới trong quản lý có lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành là 15%. Tương tự, trong một phân tích toàn cầu do Credit Suisse thực hiện, các tổ chức có ít nhất một thành viên là nữ sẽ mang lại lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao hơn và tăng trưởng thu nhập ròng cao hơn so với những tổ chức không có nữ trong hội đồng quản trị.



Hình 15.8 Lợi ích của sự đa dạng đối với nhóm

Các nhóm bao gồm các thành viên đa dạng có xu hướng hoạt động tốt hơn so với các nhóm có nền tảng tương tự. Tại đây, Những người phụ nữ da màu làm việc trong một dự án công nghệ. Ngành công nghệ đã bị chỉ trích vì sự thiếu đa dạng giữa các cấp bậc và nhóm phụ nữ da màu trong công nghệ đang tìm cách thay đổi điều đó.

Nghiên cứu bổ sung về sự đa dạng đã chỉ ra rằng các nhóm đa dạng có khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề tốt hơn vì họ có xu hướng tập trung nhiều hơn vào các dữ kiện, theo bài báo của Rock and Grant. Một nghiên cứu được công bố trên Tạp chí Nhân cách và Tâm lý Xã hội đã chỉ ra rằng những người đến từ nhiều nền tảng khác nhau “có thể thực sự thay đổi hành vi xã hội của nhóm theo những cách dẫn đến tư duy nhóm được cải thiện và chính xác hơn”. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, các hội đồng có tính đa dạng nêu ra nhiều dữ kiện liên quan đến tình huống hơn các hội đồng có tính đồng nhất và mắc ít lỗi khi thảo luận về các bằng chứng có sẵn. Một nghiên cứu khác đề cập trong bài báo cho thấy các nhóm đa dạng “có nhiều khả năng liên tục xem xét lại các sự kiện mà vẫn khách quan. Họ cũng khuyến khích giám sát chặt chẽ hơn hành động của mỗi thành viên, giữ cho các nguồn lực nhận thức chung của họ luôn nhạy bén và cảnh giác. Bằng cách phá vỡ tính đồng nhất của lực lượng lao động, bạn có thể cho phép nhân viên của mình nhận thức rõ hơn về những thành kiến tiềm tàng của chính họ - những lối suy nghĩ bảo thủ có thể khiến họ mù quáng trước những thông tin quan trọng và thậm chí khiến họ mắc lỗi trong quá trình ra quyết định”. Nói cách khác, khi mọi người ở giữa những người đồng đội quá giống nhau và có cùng chí hướng (không đa dạng), cả đội sẽ dễ bị suy nghĩ theo nhóm và thận trọng với các quan điểm đối lập vì tất cả các thành viên trong nhóm đều đồng quan điểm với nhau. Trong một nhóm đa dạng với nhiều nền tảng và kinh nghiệm khác nhau, các quan điểm đối lập có nhiều khả năng xuất hiện hơn và các thành viên trong nhóm cảm thấy có nghĩa vụ phải nghiên cứu và giải quyết các câu hỏi đã được đặt ra. Một lần nữa, điều này cho phép thảo luận phong phú hơn và tìm hiểu thực tế sâu hơn và khám phá các ý tưởng và quan điểm đối lập theo thứ tự để giải quyết vấn đề.

Sự đa dạng trong các đội cũng dẫn đến sự đổi mới lớn hơn. Một bài báo của nhóm tư vấn Boston có tựa đề “*Sự kết hợp quan trọng: Đổi mới thông qua sự đa dạng*” giải thích một nghiên cứu trong đó BCG và Đại học Kỹ thuật Munich đã tiến hành phân tích thực nghiệm để hiểu mối quan hệ giữa sự đa dạng trong các nhà quản lý (tất cả các cấp quản lý) và đổi mới. Những phát hiện chính của nghiên cứu này cho thấy rằng:

- Mối quan hệ tích cực giữa sự đa dạng trong quản lý và sự đổi mới là rất lớn - và do đó các công ty có mức độ đa dạng cao hơn thu được nhiều doanh thu hơn từ các sản phẩm và dịch vụ mới.
- Việc thúc đẩy đổi mới không chỉ giới hạn ở một loại đa dạng duy nhất. Sự hiện diện của những người quản lý nữ hoặc đến từ các quốc gia, ngành kinh tế hoặc công ty khác có thể tạo ra sự gia tăng đổi mới.
- Sự đa dạng trong quản lý dường như có tác động đặc biệt tích cực đến sự đổi mới tại các công ty phức tạp - những công ty có nhiều dòng sản phẩm hoặc hoạt động trong nhiều phân khúc ngành.
- Để đạt được tiềm năng của nó, sự đa dạng giới cần phải vượt ra ngoài chủ nghĩa biểu tượng. Trong nghiên cứu, sự đổi mới hiệu suất chỉ tăng đáng kể khi lực lượng lao động bao gồm hơn 20% phụ nữ ở các vị trí quản lý. Tỷ lệ nhân viên nữ cao không làm tăng sự đổi mới nếu chỉ có một số ít phụ nữ làm quản lý.
- Tại các công ty có đội ngũ quản lý đa dạng, sự cởi mở với những đóng góp từ nhân viên cấp dưới và một môi trường mà nhân viên thoải mái nói lên suy nghĩ của họ là yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự đổi mới.

Khi bạn xem xét tác động của các nhóm khác nhau đối với việc ra quyết định và giải quyết vấn đề - thông qua thảo luận và kết hợp các quan điểm, ý tưởng và dữ liệu mới - không có gì ngạc nhiên khi nghiên cứu BCG cho thấy nhiều cải tiến hơn. Các trưởng nhóm cần phản ánh những phát hiện này trong giai đoạn đầu của quá trình lựa chọn nhóm để họ có thể gặt hái được những lợi ích từ việc đa dạng.

Kiểm tra kiến thức

1. Tại sao các nhóm đa dạng tập trung nhiều vào dữ liệu hơn các đội đồng nhất?
2. Sự đa dạng và sự cải tiến có quan hệ với nhau như thế nào?

15.6. Nhóm đa văn hóa

Một số thách thức và thực hành tốt nhất để quản lý và làm việc với các nhóm đa văn hóa

Khi toàn cầu hóa gia tăng trong những thập kỷ qua, các công ty đã cảm nhận được tác động của việc làm việc trong các nhóm đa văn hóa. Trong phần sự đa dạng của nhóm đã nêu ra một số điểm nổi bật và lợi ích của việc làm việc trong các nhóm đa dạng và một nhóm đa văn hóa chắc chắn đủ tiêu chuẩn là để được xem là nhóm đa dạng. Tuy nhiên, có một số phương pháp thực hành quan trọng được khuyến nghị cho những người đang dẫn dắt các nhóm đa văn hóa để họ có thể biến sự đa dạng thành một lợi thế và không bị chệch hướng bởi nó.

Mọi người có thể cho rằng giao tiếp là yếu tố then chốt có thể làm trật bánh nhóm đa văn hóa, vì những người tham gia có thể có ngôn ngữ và phong cách giao tiếp khác nhau. Trong bài báo “*Quản lý các nhóm đa văn hóa*” đăng trên Harvard Business Review, các tác giả đã chỉ ra 4 điểm khác biệt chính về văn hóa có thể gây ra những xung đột phá hoại trong một nhóm. Điểm khác biệt đầu tiên là giao tiếp trực tiếp và gián tiếp. Một số nền văn hóa rất trực tiếp và rõ ràng trong giao tiếp của họ, trong khi những nền văn hóa khác gián tiếp hơn và hay đặt câu hỏi hơn là nói thẳng vấn đề. Sự khác biệt này có thể gây ra xung đột vì ở mức độ cao nhất, phong cách trực tiếp có thể bị một số người coi là xúc phạm, trong khi phong cách gián tiếp có thể bị coi là không hiệu quả và bị động trong các tương tác nhóm.

Sự khác biệt thứ hai mà các nhóm đa văn hóa có thể gặp phải là rắc rối về giọng nói và sự trôi chảy. Khi các thành viên trong nhóm không nói cùng một ngôn ngữ, có thể có một ngôn ngữ chi phối sự tương tác của nhóm - và những người không nói được ngôn ngữ đó có thể cảm thấy bị bỏ rơi. Những người nói ngôn ngữ chính có thể cảm thấy rằng những thành viên đó không đóng góp nhiều hoặc kém năng lực hơn. Thách thức tiếp theo là khi có các thái độ khác nhau về hệ thống cấp bậc. Một số nền văn hóa rất tôn trọng thứ bậc và sẽ đối xử với các thành viên dựa trên hệ thống phân cấp đó. Các nền văn hóa khác thường bình đẳng hơn và không quan sát thấy sự khác biệt về thứ bậc ở cùng một mức độ. Điều này có thể dẫn đến xung đột nếu một số người cảm thấy rằng họ đang không được tôn trọng và không được đối xử tương xứng với địa vị của họ. Sự khác biệt cuối cùng có thể thách thức các nhóm đa

văn hóa là các tiêu chuẩn ra quyết định mâu thuẫn nhau. Các nền văn hóa khác nhau có cách đưa ra quyết định khác nhau và một số sẽ áp dụng rất nhiều phân tích và chuẩn bị trước. Những nền văn hóa đưa ra quyết định nhanh hơn (chỉ cần đủ thông tin là quyết định) có thể thất vọng với kiểu phản ứng chậm và theo quy trình.

Những khác biệt về văn hóa này là những ví dụ điển hình về cách các hoạt động hàng ngày của nhóm (ra quyết định, giao tiếp, tương tác giữa các thành viên trong nhóm) có thể trở thành điểm gây tranh cãi cho một nhóm đa văn hóa nếu không có sự hiểu biết đầy đủ về văn hóa của mọi người. Các tác giả đề xuất một số biện pháp can thiệp tiềm năng để thử nếu những xung đột này phát sinh. Một biện pháp can thiệp đơn giản là **sự thích nghi**, sống chung với những khác biệt. Cách này được sử dụng tốt nhất khi các thành viên trong nhóm sẵn sàng thừa nhận sự khác biệt về văn hóa và học cách thích ứng với chúng. Kỹ thuật can thiệp tiếp theo là **sự can thiệp có tính cấu trúc**, hoặc tổ chức lại để giảm bớt xích mích trong nhóm. Kỹ thuật này được sử dụng tốt nhất nếu có nạn bè phái hoặc chia nhóm trong nhóm, cần phải di chuyển qua nhóm khác. **Sự can thiệp quản lý** là kỹ thuật đưa ra quyết định của cấp quản lý và không có sự tham gia của nhóm. Kỹ thuật này nên được sử dụng một cách cẩn trọng, vì về cơ bản nó cho thấy rằng nhóm cần được hướng dẫn và không thể tiến lên nếu không có sự tham gia của cấp quản lý. Cuối cùng, **giải thoát** là sự can thiệp cuối cùng, là sự loại bỏ một thành viên trong nhóm một cách tự nguyện hoặc không tự nguyện. Nếu sự khác biệt và thách thức được chứng minh là lớn đến mức một cá nhân trong nhóm có thể không còn làm việc với nhóm một cách hiệu quả, thì có thể cần phải loại bỏ thành viên trong nhóm.

Có một số người dường như bẩm sinh có thể làm việc với sự khác biệt văn hóa trong nhóm và trong tổ chức của họ. Những người này được cho là có trí thông minh văn hóa. Trí thông minh văn hóa là một năng lực và một kỹ năng cho phép các cá nhân hoạt động hiệu quả trong các môi trường đa văn hóa. Nó phát triển khi mọi người nhận thức rõ hơn về ảnh hưởng của văn hóa và có nhiều khả năng hơn để điều chỉnh hành vi của họ theo các chuẩn mực của các nền văn hóa khác. Trong bài báo IESE Insight có tựa đề *“Năng lực văn hóa: Tại sao lại như vậy Các vấn đề và cách bạn có thể đạt được nó”* (Lee và Liao, 2015), các tác giả khẳng định rằng “các nhà lãnh đạo đa văn hóa có thể liên hệ tốt hơn với các thành viên trong nhóm từ các nền văn hóa khác nhau và giải quyết xung đột dễ dàng hơn. Sự đa tài của họ cũng có thể được sử dụng tốt trong đàm phán quốc tế.” Các nhà lãnh đạo đa văn hóa không có nhiều “hành trang” từ bất kỳ một nền văn hóa nào, và vì vậy, đôi khi được xem như trung lập về văn hóa. Họ rất giỏi trong việc xử lý sự đa dạng, điều này mang lại lợi thế lớn cho họ trong mối quan hệ với đồng nghiệp.

Để giúp nhân viên trở thành thành viên nhóm tốt hơn trong một thế giới ngày càng đa văn hóa, có một số phương pháp hay nhất mà các tác giả đề xuất để trau dồi kỹ năng đa văn hóa. Đầu tiên là “mở rộng tâm trí của bạn” - mở rộng các kênh văn hóa của riêng bạn (du lịch, phim ảnh, sách) và bao quanh bạn với những người đến từ các nền văn hóa khác. Điều này giúp nâng cao nhận thức của bạn về những khác biệt và chuẩn mực văn hóa mà bạn có thể gặp phải. Một phương pháp hay nhất khác là “phát triển các kỹ năng đa văn hóa của bạn thông qua thực hành” và học tập kinh nghiệm. Bạn có thể có cơ hội làm việc hoặc đi du lịch nước ngoài - nếu không, thì việc làm quen với một số đồng nghiệp đa văn hóa của công ty bạn hoặc khách nước ngoài sẽ giúp bạn rèn luyện kỹ năng của mình. Phục vụ trong một nhóm dự án

đa văn hóa và dành thời gian để làm quen và gắn kết với các đồng nghiệp toàn cầu của bạn là một cách tuyệt vời để phát triển các kỹ năng. Trước đây, tôi đã lãnh đạo một tổ chức nhân sự toàn cầu và nhóm của tôi bao gồm các nhân viên từ Trung Quốc, Ấn Độ, Brazil, Hungary, Hà Lan và Hoa Kỳ. Chúng tôi tổ chức các cuộc họp thường niên với tư cách là một nhóm nhân sự toàn cầu và thật là bổ ích khi chia sẻ và tìm hiểu về nền văn hóa của nhau. Chúng tôi bắt đầu một tuần bằng buổi trao đổi quà tặng theo hình thức “Show and Tell” từ các quốc gia khác nhau, để mọi người sẽ tìm hiểu thêm một chút về nền văn hóa mà các đồng nghiệp của chúng tôi đang làm việc. Loại tương tác này trong một nhóm toàn cầu là một cách tuyệt vời để tạo điều kiện thuận lợi cho sự hiểu biết và giao tiếp giữa các nền văn hóa, đồng thời nâng cao trí khôn văn hóa của mọi người.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Hiểu các đồng nghiệp toàn cầu

Nếu bạn là thành viên của một nhóm toàn cầu, có rất nhiều thách thức phải đối mặt với bạn ngay cả trước khi bạn nói về sự năng động của con người và sự khác biệt văn hóa. Trước tiên, bạn có thể phải sắp xếp sự khác biệt về múi giờ để tìm một thời gian họp thích hợp phù hợp với tất cả các thành viên trong nhóm. (Tôi từng có một cuộc gọi nhóm với các đồng nghiệp Trung Quốc lúc 8 giờ tối theo giờ của tôi, để tôi có thể bắt kịp họ lúc 8 giờ sáng ở Trung Quốc vào ngày hôm sau!) thử thách về ngôn ngữ cũng là một vấn đề. Ở nhiều quốc gia, mọi người đang bắt đầu học tiếng Anh như một trong những ngôn ngữ kinh doanh chính. Tuy nhiên, như tôi đã trải nghiệm, không phải lúc nào mọi người cũng nói thứ ngôn ngữ giống như cách bạn học ngôn ngữ của họ trong sách. Có những từ thông tục, thuật ngữ và cách viết tắt của những từ mà bạn không thể học trong lớp học - bạn cần trải nghiệm cách mọi người nói ở quốc gia bản địa của họ.

Bạn cũng cần phải cởi mở và nhìn nhận các tình huống từ quan điểm văn hóa của đồng nghiệp, cũng như bạn hy vọng họ sẽ cởi mở với bạn. Đây được coi là trí thông minh văn hóa. Bất cứ khi nào có dịp đi thăm các đồng nghiệp của mình ở những quốc gia khác, tôi sẽ thấy các món ăn, truyền thống, các tình huống và hành vi rất “xa lạ” đối với tôi. Mặc dù phản ứng đầu tiên của tôi khi trải qua những điều này có thể là nghĩ “wow, thật kỳ lạ”, nhưng tôi sẽ cố gắng nghĩ về điều mà một số đồng nghiệp toàn cầu của tôi cảm thấy là “nước ngoài” khi họ đến thăm tôi ở Hoa Kỳ. Ví dụ, chuyến du lịch của tôi đến Trung Quốc khiến tôi tiếp xúc với chân gà, một món ăn rất phổ biến ở Trung Quốc và một món ăn mà tôi vô cùng ghét. Bất cứ khi nào tôi được mời chân gà, tôi sẽ từ chối chúng một cách lịch sự nhất có thể và sẽ lấy một món ăn khác đã được mời thay thế. Tôi bắt đầu tự hỏi về những đồng nghiệp Trung Quốc của tôi nghĩ gì về món ăn khi họ đến thăm tôi ở Hoa Kỳ. Mỗi năm, tôi sẽ tổ chức một cuộc họp nhân sự toàn cầu tại Hoa Kỳ, và một phần của cuộc họp đó là sự gắn kết tình bạn và chia sẻ các bữa ăn khác nhau với nhau. Khi tôi hỏi các đồng nghiệp Trung Quốc của tôi về những loại thực phẩm mà họ cho là khó chịu, họ đã nói pho mát và thịt. Tôi rất ngạc nhiên về món thịt và khi tôi hỏi, họ nói rằng không phải họ không ăn thịt, mà vì đó là những phần thịt khổng lồ mà người Mỹ hay ăn, đối với họ, nó không ngon miệng. Một lần nữa, điều quan trọng là bạn phải thường xuyên kiểm tra bản thân và nền văn hóa của mình, đồng thời suy nghĩ về những yếu

tổ mà chúng ta cho là đương nhiên (ví dụ: những phần thịt khổng lồ) và cố gắng nhìn chúng từ con mắt của một nền văn hóa khác. Nó thực sự khiến chúng ta trở thành đối tác thông minh hơn và tốt hơn với các đồng nghiệp toàn cầu của chúng ta trên khắp thế giới.

Trong bài báo trên tạp chí Harvard Business Review (HBR) “Làm việc trong nhóm đa văn hóa”, tác giả nói rằng ba yếu tố chính - học hỏi lẫn nhau, hiểu biết lẫn nhau và giảng dạy lẫn nhau - xây dựng lòng tin với các đồng nghiệp đa văn hóa khi bạn cố gắng thu hẹp khoảng cách văn hóa. Các đồng nghiệp toàn cầu học hỏi lẫn nhau, hấp thu các hành vi và văn hóa mới thông qua lắng nghe và quan sát. Trong sự hiểu biết lẫn nhau, bạn cố gắng hiểu logic và các hành vi văn hóa của nền văn hóa mới để hiểu tại sao mọi người đang làm những gì họ làm. Tất nhiên, điều này đòi hỏi phải ngừng phán xét, cố gắng hiểu và đón nhận sự khác biệt. Cuối cùng, giảng dạy lẫn nhau bao gồm hướng dẫn và tạo điều kiện. Điều này có nghĩa là cố gắng thu hẹp khoảng cách giữa hai nền văn hóa, giúp bản thân và những người khác nhìn thấy các nền văn hóa khác nhau đến từ đâu để giải quyết những hiểu lầm.

Việc hiểu và tìm ra điểm chung với các đồng nghiệp toàn cầu không phải là điều dễ dàng, cần có sự kiên nhẫn và cải tiến liên tục. Tuy nhiên, cuối cùng, tôi nghĩ rằng bạn sẽ thấy đó là một trong những điều bổ ích và khai sáng nhất mà bạn có thể làm. Chúng ta càng nỗ lực để thu hẹp “khoảng cách” đa văn hóa và biến nó thành một lợi thế đa văn hóa, thì chúng ta sẽ càng trở nên tốt hơn trong cả công việc và con người.

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn đã trải qua những trải nghiệm đa văn hóa nào mà bạn cảm thấy có khoảng cách rất lớn giữa bạn và một cá nhân đến từ một nền văn hóa khác? Làm thế nào bạn có thể xoay sở được?
2. Toàn cầu hóa kinh tế có giúp con người thu hẹp những khoảng cách văn hóa này không? Tại sao có hoặc tại sao không?

Một khi bạn có hiểu biết về các nền văn hóa khác nhau và bắt đầu bắt tay vào phát triển các kỹ năng đa văn hóa của mình, một phương pháp hay khác là “nâng cao nhận thức văn hóa của bạn” và theo dõi hành vi của chính bạn trong các tình huống đa văn hóa. Khi bạn ở trong một tình huống mà bạn đang tương tác với các cá nhân đa văn hóa, bạn nên tự kiểm tra và nhận thức được cách bạn hành động và cảm nhận. Quan sát những tương tác tích cực và tiêu cực của bạn với mọi người và học hỏi từ họ. Phát triển “**sự phức tạp về nhận thức**” là phương pháp cuối cùng tốt nhất để thúc đẩy các kỹ năng đa văn hóa. Đây là phương pháp tiên tiến nhất và nó đòi hỏi phải có khả năng xem các tình huống từ nhiều hơn một khung văn hóa. Để nhìn mọi thứ từ một góc độ khác, bạn cần có trí thông minh cảm xúc mạnh mẽ, sự đồng cảm, sự thấu cảm, và sẵn sàng tham gia vào các cuộc giao tiếp trung thực.

Trong bài báo “Văn hóa thông minh” đăng trên Harvard Business Review, các tác giả mô tả ba nguồn thông minh văn hóa mà các nhóm nên xem xét nếu họ nghiêm túc muốn trở nên thành thạo hơn trong các kỹ năng và hiểu biết đa văn hóa của họ. Những nguồn này, rất đơn giản, là **đầu, cơ thể và trái tim**. Trước tiên người ta tìm hiểu về tín ngưỡng, phong tục và những điều cấm kỵ của các nền văn hóa nước

ngoài qua cái đầu. Các chương trình đào tạo dựa trên việc cung cấp loại thông tin tổng quan - điều này hữu ích, nhưng rõ ràng là không mang tính kinh nghiệm. Đây là thành phần nhận thức của trí khôn văn hóa. Nguồn thứ hai, **cơ thể**, liên quan đến cam kết và thử nghiệm nhiều hơn với nền văn hóa mới. Chính thành phần này (phong thái, ánh mắt, tư thế, giọng nói) cho thấy mức độ hiểu biết sâu sắc hơn về nền văn hóa mới và những biểu hiện vật lý của nó. Nguồn cuối cùng, **trái tim**, đề cập đến sự tự tin của một người vào khả năng thích ứng và đối phó tốt với các nền văn hóa bên ngoài của họ. Trái tim thực sự nói lên mức độ cam kết về mặt cảm xúc của một người và động lực để hiểu nền văn hóa mới.

Các tác giả đã tạo ra một đánh giá nhanh để chẩn đoán trí thông minh văn hóa, dựa trên các thành phần mang tính cảm xúc, vật lý và nhận thức này (tức là đầu, cơ thể, trái tim).

Vui lòng tham khảo một chẩn đoán ngắn ở Bảng 15.1 để bạn đánh giá trí thông minh văn hóa của mình.

Đánh giá trí khôn văn hóa của bạn	
Đưa ra câu trả lời của bạn theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 có nghĩa là bạn hoàn toàn không đồng ý và 5 có nghĩa là bạn hoàn toàn đồng ý với tuyên bố.	
	Trước khi tiếp xúc với những người từ một nền văn hóa mới, tôi tự hỏi bản thân mình hy vọng đạt được điều gì.
	Nếu tôi gặp điều gì đó không mong muốn khi làm việc ở một nền văn hóa mới, tôi sẽ sử dụng kinh nghiệm đó để xây dựng những cách thức mới để tiếp cận các nền văn hóa khác trong tương lai.
	Tôi lên kế hoạch về cách tôi sẽ liên hệ với những người từ một nền văn hóa khác trước khi gặp họ.
	Khi tôi gặp một tình huống văn hóa mới, tôi có thể ngay lập tức cảm nhận được liệu mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp hay mọi thứ đang diễn ra sai lầm.
	Cộng tổng điểm của bạn từ bốn câu hỏi trên. Chia tổng số cho 4. Đây là Chỉ số văn hóa nhận thức của bạn.
	Tôi dễ dàng thay đổi ngôn ngữ cơ thể (tư thế hoặc nét mặt) để phù hợp với những người thuộc nền văn hóa khác.
	Tôi có thể thay đổi cách diễn đạt của mình khi một cuộc gặp gỡ văn hóa đòi hỏi điều đó.
	Tôi có thể sửa đổi phong cách nói của mình bằng cách thay đổi trọng âm hoặc cao độ của giọng nói để phù hợp với mọi người từ các nền văn hóa khác nhau.
	Tôi có thể dễ dàng thay đổi cách mình hành động khi nền văn hóa mà tôi tiếp xúc dường như đòi hỏi điều đó.

	Cộng tổng số của bạn từ bốn câu hỏi trên. Chia tổng cho 4. Đây là Chỉ số vật lý nhận thức của bạn.
	Tôi tự tin vào khả năng đối phó tốt với những người đến từ các nền văn hóa khác với tôi.
	Tôi chắc chắn rằng tôi có thể kết bạn với những người có nền tảng văn hóa khác với tôi.
	Tôi có thể thích nghi với lối sống của một nền văn hóa khác một cách tương đối dễ dàng.
	Tôi tự tin vào khả năng của mình để đối phó với một tình huống hoặc cuộc gặp gỡ văn hóa xa lạ.
	Cộng tổng số của bạn từ bốn câu hỏi trên. Chia tổng cho 4. Đây là Chỉ số nhận thức về cảm xúc / động lực của bạn.
Nói chung, điểm dưới 3 ở bất kỳ một trong ba biện pháp báo hiệu một lĩnh vực cần cải thiện. Trung bình trên 4 thể hiện sức mạnh về trí khôn văn hóa.	
<i>Phỏng theo “Trí khôn văn hóa”, Earley và Mosakowski, Harvard Business Review, tháng 10 năm 2004</i>	

Bảng 15.1. Đánh giá trí khôn văn hóa của bạn

Trí khôn văn hóa là sự mở rộng của trí tuệ cảm xúc. Một cá nhân phải có trình độ nhận thức và hiểu biết về nền văn hóa mới để có thể thích ứng với phong cách, nhịp độ, ngôn ngữ, giao tiếp phi ngôn ngữ, v.v. và cùng làm việc thành công với nền văn hóa mới. Một nhóm đa văn hóa chỉ có thể thành công nếu các thành viên dành thời gian để hiểu nhau và đảm bảo rằng tất cả mọi người đều cảm thấy được tham gia. Chủ nghĩa đa văn hóa và trí thông minh văn hóa là những đặc điểm ngày càng chiếm tầm quan trọng trong thế giới kinh doanh ngày nay.¹⁴ Bằng cách tuân thủ các phương pháp hay nhất, tránh những thách thức và cạm bẫy có thể làm chệch hướng nhóm đa văn hóa, một nhóm có thể tìm thấy thành công và thành tựu cá nhân vượt xa ranh giới của dự án hoặc công việc.

Kiểm tra kiến thức

1. Một số thách thức của một nhóm đa văn hóa là gì?
2. Giải thích các kỹ thuật thông minh văn hóa đầu, cơ thể và trái tim.



Các thuật ngữ chính

Adaptation - Sự thích nghi: Kỹ thuật làm việc, sống cùng sự khác biệt

Boundaries - Ranh giới: Các đường giới hạn của một khu vực; ranh giới nhóm tách biệt nhóm khỏi các bên liên quan bên ngoài

Cognitive complexity – Độ phức tạp về nhận thức: Khả năng xem các tình huống từ nhiều hơn một khung văn hóa

Collaboration – Cộng tác: Hành động làm việc cùng ai đó để tạo ra thứ gì đó

Cultural Intelligence - Trí thông minh văn hóa: Một kỹ năng cho phép các cá nhân hoạt động hiệu quả trong các môi trường đa văn hóa

Emotional intelligence - Trí thông minh cảm xúc: Khả năng của các cá nhân để nhận ra cảm xúc của chính họ và cảm xúc của người khác

Exit - Giải thoát: Kỹ thuật phương sách cuối cùng - loại bỏ một thành viên trong nhóm

Forming - Hình thành: Giai đoạn đầu tiên của sự phát triển nhóm - giai đoạn tích cực và lịch sự

Ground rule - Quy tắc cơ bản: Các quy tắc hoặc nguyên tắc ứng xử cơ bản chi phối một tình huống hoặc nỗ lực

Head, Body, Heart – Khôỉ óc, cơ thể và trái tim: Các kỹ thuật để trở nên thành thạo hơn trong các kỹ năng đa văn hóa - tìm hiểu về các nền văn hóa (khôỉ óc), các biểu hiện vật lý của văn hóa (cơ thể) và cam kết tình cảm với nền văn hóa mới (trái tim)

Knowledge economy - Kinh tế tri thức: Xã hội thông tin, sử dụng tri thức để tạo ra các giá trị hữu hình và vô hình

Managerial intervention - Sự can thiệp quản lý: Việc ra quyết định của cấp quản lý mà không có sự tham gia của nhóm

Mining – Khai phá: Đi sâu vào để rút ra điều gì đó có giá trị, một kỹ thuật để tạo ra cuộc thảo luận thay vì chôn vùi nó

Norming - Ổn định: Giai đoạn thứ ba của quá trình phát triển nhóm - khi nhóm giải quyết những khác biệt của mình và bắt đầu đạt được tiến bộ

Paradox - Nghịch lý: Một tuyên bố hoặc tình huống tự mâu thuẫn

Performing - Hiệu suất: Giai đoạn thứ tư của quá trình phát triển nhóm - khi làm việc chăm chỉ và đạt được mục tiêu của nhóm

Real-time permission - Quyền thời gian thực: Một kỹ thuật để nhận biết khi nào xung đột không thoải mái và cho phép tiếp tục

Storming - Xung đột: Giai đoạn thứ hai của quá trình phát triển nhóm - khi mọi người đang chống lại các ranh giới

Structural intervention - Can thiệp có cấu trúc: Kỹ thuật tổ chức lại để giảm bớt xích mích trong nhóm

Working group - Nhóm làm việc: Nhóm các chuyên gia làm việc cùng nhau để đạt được các mục tiêu cụ thể; hiệu suất được tạo thành từ kết quả cá nhân của tất cả các thành viên



Tóm tắt kiến thức

15.1 Làm việc nhóm

Nhóm là gì và điều gì làm cho nhóm hoạt động hiệu quả?

Nhóm được định nghĩa là “những người được tổ chức để hoạt động như một nhóm.” Một số đặc điểm của nhóm đó là có cam kết và mục đích chung, có các mục tiêu hiệu suất cụ thể, có các kỹ năng bổ sung, có cam kết về cách thức hoàn thành công việc và có trách nhiệm lẫn nhau.

Một số thực hành giúp nhóm hoạt động hiệu quả là họ có ý thức về tính cấp bách và định hướng; họ đặt ra các quy tắc hành vi rõ ràng; họ dành nhiều thời gian cho nhau; và họ xây dựng văn hóa feedback, sự công nhận và khen thưởng.

15.2 Phát triển nhóm theo thời gian

Làm thế nào để các nhóm phát triển theo thời gian?

Các nhóm trải qua các giai đoạn phát triển khác nhau theo một mô hình được xây dựng vào năm 1977 với tên gọi “Các giai đoạn phát triển nhóm của Tuckman” bởi nhà tâm lý học giáo dục Bruce Tuckman. Mô hình của Tuckman bao gồm bốn giai đoạn sau: Hình thành, Xung đột, Ổn định và Hiệu suất. Giai đoạn thứ năm, Giải tán, đã được thêm vào sau đó để giải thích sự tan rã và kết thúc của một nhóm khi kết thúc một dự án.

Quá trình hình thành bắt đầu khi các thành viên nhóm vui vẻ và lịch sự làm quen và tìm hiểu các công việc họ sẽ làm cùng nhau. Giai đoạn Xung đột bắt đầu khi công việc đang được tiến hành và nhóm đang tìm hiểu lẫn nhau, xung đột và căng thẳng trong dự án bắt đầu xuất hiện. Trong giai đoạn ổn định, nhóm bắt đầu đặt ra các quy tắc và xác định cách họ muốn làm việc cùng nhau. Hiệu suất có nghĩa là nhóm đang làm việc, đạt một số thành công và tạo được sự gắn kết. Đây chắc chắn không phải là một quá trình tuyến tính. Các nhóm có thể quay về giai đoạn trước nếu có những thay đổi về thành viên trong nhóm hoặc trình tự công việc gây gián đoạn và mất động lực cũng như sự rõ ràng.

15.3 Những điều cần cân nhắc khi quản lý nhóm

Một số lưu ý chính trong việc quản lý nhóm là gì?

Quản lý một nhóm thường phức tạp hơn mọi người thường thừa nhận. Mặc dù nhóm và trưởng nhóm có thể tập trung vào nhiệm vụ hoặc công việc dự án, nhưng thực sự thì động lực của mọi người và cách nhóm làm việc cùng nhau sẽ tạo ra sự khác biệt thực sự cho các mục tiêu và kết quả. Các nhà quản lý cần nhớ rằng phần lớn thời gian của họ sẽ được dành để quản lý động lực của con người - chứ không phải các tác vụ.

Quản lý nhóm cũng đồng nghĩa với quản lý một số nghịch lý nhất định. Một nhóm có cả mục tiêu cá nhân và mục tiêu tập thể cần được quản lý một cách hiệu quả. Một nhà quản lý cần thúc đẩy cả sự hỗ trợ của nhóm và khả năng tham gia vào xung đột

và đối đầu. Người quản lý nhóm cũng cần giúp nhóm xác định ranh giới của mình và đóng vai trò như một người bảo vệ, một người quản lý các bên liên quan hoặc một nhà chiến lược tùy theo tình huống. Thực hiện ảnh hưởng với các nhóm liên quan chính bên ngoài là một trong những chức năng quan trọng nhất trong việc quản lý một nhóm.

15.4 Cơ hội và thách thức đối với xây dựng nhóm

Lợi ích của xung đột đối với một đội là gì?

Xung đột trong quá trình tương tác nhóm có thể khiến nó bị chệch hướng, nhưng đó là một trong những trải nghiệm quan trọng nhất mà nhóm có thể có cùng nhau. Một nhóm có thể làm việc hiệu quả thông qua xung đột sẽ trở nên mạnh mẽ hơn, xây dựng được nhiều niềm tin hơn và cởi mở hơn trong việc chia sẻ ý kiến. Các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy an toàn khi tham gia và cam kết đưa ra quyết định với tư cách là một nhóm.

Một trong những lợi ích chính khác của xung đột là nó khuyến khích sự đa dạng hơn về ý tưởng và quan điểm, đồng thời giúp mọi người hiểu rõ hơn về các quan điểm đối lập. Nếu một nhóm không làm việc tốt trong việc vượt qua xung đột và không cảm thấy thoải mái với việc chia sẻ và tranh luận về các ý tưởng, thì nhóm đó sẽ mất cơ hội để kiểm tra hiệu quả các ý tưởng và giải pháp tiềm năng. Kết quả là quyết định hoặc giải pháp sẽ bị hạn chế, vì các thành viên trong nhóm chưa chia sẻ đầy đủ mối quan tâm và quan điểm của họ.

15.5 Sự đa dạng của nhóm

Làm thế nào để sự đa dạng của nhóm nâng cao khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề của nhóm?

Việc ra quyết định và giải quyết vấn đề trở nên năng động và thành công hơn rất nhiều khi được thực hiện trong môi trường nhóm đa dạng. Giống như những lợi ích của xung đột, sự đa dạng có thể mang lại những quan điểm đối lập, những quan điểm và thông tin khác nhau mà có thể không được xem xét nếu nhóm đồng nhất hơn. Do đó, các nhóm đa dạng trở nên “thông minh hơn” bằng cách tập hợp một loạt thông tin, nguồn và kinh nghiệm để ra quyết định.

Nghiên cứu khác về sự đa dạng chỉ ra rằng các nhóm đa dạng xuất sắc trong việc ra quyết định và giải quyết vấn đề bởi vì họ có xu hướng tập trung nhiều hơn vào các sự kiện. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các thành viên đa dạng trong nhóm thực sự có thể ảnh hưởng đến hành vi của nhóm để tập trung nhiều hơn vào dữ liệu đã được chứng minh - có thể do triển vọng phải giải thích và sao lưu quan điểm của một người nếu xung đột nổ ra trong nhóm. Trong một nhóm đồng nhất hơn, có nhiều nguy cơ “suy nghĩ nhóm” và thiếu thử thách về ý tưởng.

15.6 Nhóm đa văn hóa

Một số thách thức và thực tiễn tốt nhất để quản lý và làm việc với các nhóm đa văn hóa là gì?

Với sự gia tăng toàn cầu hóa trong những năm qua, các nhóm đã thấy sự bổ sung của các cá nhân đa văn hóa trong nhóm của họ, những người mang theo nền tảng và quan điểm đa dạng của riêng họ. Có nhiều khía cạnh tích cực là kết quả của sự

đa dạng được bổ sung, như đã thảo luận trong các câu hỏi trước. Cũng có những thách thức mà chúng ta cần biết khi quản lý các nhóm này.

Những thách thức có thể nảy sinh từ phong cách giao tiếp và giọng điệu, nhưng cũng có thể xuất hiện dưới dạng các chuẩn mực ra quyết định và thái độ đối với hệ thống cấp bậc. Có một số biện pháp can thiệp của người quản lý nhóm là cách tốt nhất để giải quyết những thách thức này. Ngoài ra còn có một số phương pháp hay nhất để xây dựng trí thông minh văn hóa, giúp cho nhóm thành thạo hơn trong việc hiểu và đối phó với sự khác biệt giữa các nền văn hóa.



Câu hỏi ôn tập

1. Sự khác biệt chính giữa một nhóm và một nhóm người làm việc là gì?
2. Trong giai đoạn nào thì nhóm bắt đầu thấy kết quả?
3. Điều gì có thể khiến một nhóm lùi về giai đoạn phát triển nhóm sớm hơn?
4. Trưởng nhóm có thể làm gì để quản lý ranh giới của nhóm?
5. Làm thế nào để quản lý xung đột giúp một nhóm học hỏi và phát triển?
6. Một số chiến lược để làm cho xung đột hiệu quả hơn là gì?
7. Tại sao các nhóm đa dạng lại giỏi ra quyết định và giải quyết vấn đề hơn?
8. Tại sao các nhóm đa dạng sử dụng dữ liệu thường xuyên hơn các nhóm đồng nhất?
9. Một số thách thức mà các nhóm đa văn hóa phải đối mặt là gì?
10. Các thành phần chính của trí thông minh văn hóa là gì?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Bạn có đồng ý với các thực hành chính của Katzenbach và Smith giúp các nhóm hoạt động hiệu quả không? Tại sao có hoặc tại sao không?

Cá nhân bạn đã trải nghiệm thực hành nào trong số những thực hành này? Có bất kỳ thực hành nào khác mà bạn sẽ thêm vào?

2. Bạn đã bao giờ là thành viên của một nhóm vượt qua tất cả bốn giai đoạn phát triển nhóm chưa? Trong đó giai đoạn nào mà nhóm dừng lại lâu nhất? Giai đoạn nào nhóm dừng lại ngắn nhất?

Bạn đã học được gì?

3. Bạn nghĩ tại sao việc quản lý ranh giới của một nhóm lại quan trọng đến vậy? Làm thế nào để các bên liên quan bên ngoài có thể tác động đến chức năng và hiệu quả hoạt động của nhóm? Tại sao trí thông minh cảm xúc là một kỹ năng quan trọng cần có khi quản lý một nhóm?

4. Bạn đã bao giờ ở trong tình huống mà xung đột trở thành một điều tiêu cực đối với một nhóm? Xung đột đã được xử lý như thế nào? Làm cách nào người quản lý nhóm có thể đảm bảo rằng xung đột được xử lý mang tính xây dựng?

5. Sự khác biệt giữa trí thông minh văn hóa và trí tuệ cảm xúc là gì? Làm thế nào có thể trí thông minh văn hóa cải thiện hiệu suất của một nhóm? Bạn đã bao giờ ở trong

một nhóm đa văn hóa có trí thông minh văn hóa cao? Một nhóm có trí thông minh văn hóa thấp thì thế nào? Những tác động là gì?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn là quản lý của một nhóm đang mất nhiều thời gian để chuyển qua giai đoạn sóng gió. Có hai thành viên trong nhóm dường như thiếu hiệu quả khi giải quyết xung đột và đang kìm hãm nhóm tiến lên. Bạn sẽ làm gì để giúp nhóm vượt qua xung đột để bắt đầu giai đoạn ổn định và hiệu suất?
2. Một thành viên trong nhóm của bạn rất tập trung vào sự phát triển cá nhân của anh ấy, là một nhân viên có năng lực, nhưng chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc nhóm trong một dự án. Anh ấy muốn làm tốt, nhưng không biết chính xác cách làm việc trong hoàn cảnh này. Bạn sẽ hướng dẫn anh ta như thế nào?
3. Bạn đang lãnh đạo một nhóm chịu trách nhiệm về một sáng kiến chiến lược rất quan trọng tại công ty của bạn. Bạn có đã khởi động dự án và nhóm của bạn rất có động lực và hứng khởi để tiến về phía trước. Bạn hiểu điều đó, tuy nhiên, nhà tài trợ và một số bên liên quan khác không tham gia đầy đủ. Bạn làm gì để lôi kéo họ tham gia?
4. Bạn là giám đốc dự án, một nhóm dự án đa chức năng vừa được phê duyệt. Bạn đã từng đưa ra một số thành viên tốt đến từ các chức năng khác nhau, nhưng nhiều người trong số họ suy nghĩ giống nhau và không có khả năng chất vấn nhau về các quyết định của nhóm. Bạn có quyền lựa chọn giữ một nhóm đồng nhất mà có thể sẽ có ít vấn đề về nhóm hoặc xây dựng một nhóm đa dạng có thể tham gia vào xung đột và mất nhiều thời gian hơn để đi đến quyết định. Bạn sẽ lựa chọn như thế nào? Những thông tin khác bạn muốn biết để đưa ra quyết định?
5. Bạn là giám đốc một nhóm đa văn hóa với các nhân viên trên toàn cầu. Nhóm của bạn hiếm khi có cơ hội gặp gỡ trực tiếp, nhưng bạn đã được cung cấp ngân sách để mang tất cả mọi người lại với nhau trong cuộc họp nhóm toàn cầu kéo dài một tuần và xây dựng nhóm. Bạn sẽ cấu trúc thời gian cùng nhau như thế nào? Một số hoạt động nào bạn sẽ đề xuất để xây dựng mối quan hệ bền chặt hơn giữa các thành viên trong nhóm?



Tình huống tư duy phê phán

Tòa án tổ chức các nhóm đa dạng

Các nhóm đa dạng đã được chứng minh là có khả năng giải quyết vấn đề và ra quyết định tốt hơn vì một số lý do. Đầu tiên, họ mang đến nhiều góc nhìn khác nhau. Thứ hai, họ dựa nhiều hơn vào các dữ kiện và sử dụng những dữ kiện đó để chứng minh lập trường của họ. Điều thú vị hơn nữa là, theo bài báo “Cách sự đa dạng khiến chúng ta thông minh hơn” đăng trên Scientific American chỉ đơn giản là “ở xung quanh những người khác biệt với chúng ta sẽ giúp sáng tạo hơn, siêng năng và chăm chỉ hơn.”

Một trường hợp điển hình là ví dụ về việc ra quyết định của bồi thẩm đoàn, trong đó việc tìm hiểu thực tế và ra quyết định hợp lý là quan trọng nhất. Một nghiên cứu năm 2006 về việc ra quyết định của bồi thẩm đoàn, do nhà tâm lý học xã hội Samuel

Sommers ở Đại học Tufts dẫn đầu, cho thấy rằng các nhóm đa dạng về chủng tộc đã trao đổi nhiều loại thông tin hơn trong quá trình cân nhắc một vụ kiện so với các nhóm da trắng đã làm. Nhà nghiên cứu cũng tiến hành các phiên tòa giả lập bồi thẩm đoàn với một nhóm các bồi thẩm viên thực sự để cho thấy tác động của sự đa dạng đối với việc ra quyết định của bồi thẩm đoàn.

Thật thú vị, đó là sự hiện diện đơn thuần của sự đa dạng trong bồi thẩm đoàn đã khiến các bồi thẩm viên xem xét các sự kiện nhiều hơn, và họ có ít lỗi hơn khi nhớ lại thông tin liên quan. Các nhóm thậm chí còn sẵn sàng thảo luận về vai trò của trường hợp chủng tộc, khi trước đây họ chưa từng có với một bồi thẩm đoàn toàn da trắng. Đây không phải là vì các thành viên bồi thẩm đoàn đa dạng đã mang lại thông tin mới cho nhóm - điều đó xảy ra bởi vì, theo tác giả, sự hiện diện đơn thuần của sự đa dạng khiến mọi người cởi mở và siêng năng hơn. Điều này đúng với những gì chúng ta đã thảo luận về lợi ích của sự đa dạng. Mọi người có nhiều khả năng chuẩn bị, siêng năng và suy nghĩ logic về điều gì đó nếu họ biết rằng họ sẽ bị thúc đẩy hoặc thử nghiệm về điều đó. Và sẽ thúc đẩy bạn hoặc kiểm tra bạn về điều gì đó, nếu không phải là người khác với bạn về quan điểm, kinh nghiệm hoặc suy nghĩ. "Sự đa dạng đánh thức chúng ta vào hành động nhận thức theo những cách mà tính đồng nhất đơn giản là không làm được."

Vì vậy, lần tới khi bạn được yêu cầu làm nhiệm vụ bồi thẩm đoàn hoặc phục vụ trong ủy ban hội đồng hoặc đưa ra quyết định quan trọng với tư cách là một phần của nhóm, hãy nhớ rằng một cách để tạo ra một cuộc thảo luận tuyệt vời và đưa ra một giải pháp mạnh mẽ là tập hợp một đội đa dạng

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Nếu bạn không có một nhóm người đa dạng trong nhóm của mình, làm thế nào bạn có thể đảm bảo rằng bạn sẽ có thảo luận và ra quyết định? Bạn có thể sử dụng những kỹ thuật nào để tạo ra các cuộc trò chuyện từ các quan điểm?
2. Đánh giá nhóm của bạn tại nơi làm việc. Đó có phải là một đội đa dạng không? Bạn đánh giá thế nào về chất lượng của các quyết định được tạo ra từ nhóm đó?

Nguồn:

- Phỏng theo Katherine W. Phillips, "*Cách sự đa dạng khiến chúng ta thông minh hơn*", Scientific American, tháng 10 2014, tr. 7–8



16

GIAO TIẾP QUẢN LÝ

Hình 16.1 (Nguồn: UC Davis College of Engineering/ flickr/ CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Hiểu và mô tả quá trình giao tiếp.
2. Biết các loại giao tiếp xảy ra trong tổ chức.
3. Hiểu quyền lực, địa vị, mục đích và các kỹ năng liên cá nhân ảnh hưởng như thế nào đến giao tiếp trong tổ chức.
4. Mô tả cách tạo dựng danh tiếng của công ty bởi cách mà một tổ chức giao tiếp với các bên liên quan.
5. Biết tại sao nói, nghe, đọc và viết lại quan trọng để quản lý hiệu quả.

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

John Legere, T-Mobile

Giám đốc điều hành thường là bộ mặt của công ty. Anh ấy hoặc cô ấy thường là Kim Chỉ Nam của công ty, đưa ra hướng dẫn và định hướng cho toàn bộ tổ chức. Với các bên liên quan khác, như cổ đông, nhà cung cấp, cơ quan quản lý và khách hàng, các CEO thường có cách tiếp cận thận trọng hơn và có cấu trúc. Một CEO chắc chắn rất nổi bật là John Legere, CEO của T-Mobile. Vị Giám đốc điều hành độc đáo của công ty tự xưng là “Nhà mạng phi truyền thống” tổ chức một podcast sáng Chủ nhật có tên “Chủ nhật nấu chậm” trên Facebook Live và nơi mà hầu hết các giám đốc điều hành xuất hiện trên các cuộc phỏng vấn truyền hình trong trang phục theo tiêu chuẩn công sở, Legere xuất hiện với mái tóc dài ngang vai mặc áo phông

màu đỏ tươi, áo khoác đen và giày thể thao màu hồng. Trong khi hầu hết các CEO sử dụng ngôn ngữ có kịch bản tốt để giải quyết các vấn đề kinh doanh và đối thủ cạnh tranh, Legere gọi các đối thủ cạnh tranh lớn nhất của T-Mobile, AT&T và Verizon, là “ngu ngốc và ngu ngốc hơn”. Trên thị trường điện thoại di động, T-Mobile là hãng đứng thứ ba cạnh tranh với hai gã khổng lồ AT&T và Verizon và gần đây đã đi đến thỏa thuận hợp nhất với Sprint. Trong tất cả sự hợp nhất trong lĩnh vực truyền thông và viễn thông, T-Mobile và Sprint là đối thủ cạnh tranh trực tiếp nhất. Việc sáp nhập của họ sẽ giảm số lượng nhà cung cấp dịch vụ không dây quốc gia từ bốn xuống còn ba, một động thái mà Ủy ban Truyền thông Liên bang đã kiên quyết phản đối trong quá khứ. Một lần nữa, thị trường không dây bây giờ có vẻ hơi khác một chút, cũng như cơ quan quản lý nắm quyền.

John Legere và các CEO khác như Mark Cuban, Elon Musk và Richard Branson có hồ sơ công khai hơn các giám đốc điều hành tại các công ty khác, những người giữ hồ sơ kín đáo hơn và cẩn thận hơn trong các bình luận của họ, thường hạn chế các tuyên bố công khai của họ trong các cuộc họp hàng quý với nhà đầu tư và nhà phân tích. Rất có thể tính cách và phong cách giao tiếp mà các giám đốc điều hành bộc lộ trước công chúng cũng là cách mà họ liên hệ với nhân viên của mình. Tính cách hướng ngoại của một người chẳng hạn như John Legere sẽ tạo động lực cho một số nhân viên, nhưng anh ta có thể bị các nhân viên khác coi là quá khích.

Đôi khi những bình luận không có văn bản và ngôn ngữ đầy màu sắc mà Legere sử dụng có thể gây ra vấn đề với nhân viên và công chúng. Ví dụ, một số nhân viên T-Mobile ở trung tâm chăm sóc khách hàng đã nhắc nhở Legere về những bình luận tại một sự kiện báo chí, nơi anh ta nói rằng Verizon và AT&T đã “cưỡng hiếp” khách hàng vì từng đồng xu của họ. Nhận xét của Legere đã gây ra các cuộc thảo luận kéo dài trên các diễn đàn trực tuyến như Reddit về cách lựa chọn từ ngữ của anh ấy. Legere nổi tiếng là người nói ra suy nghĩ của mình trước đám đông và thường sử dụng từ ngữ thô tục, nhưng nhiều người cho rằng bình luận này đã vượt qua ranh giới. Mặc dù giao tiếp thẳng thắn, cởi mở thường được đánh giá cao và dẫn đến sự rõ ràng của thông điệp, nhưng những người gửi đi thông điệp, có thể là trong một diễn đàn công khai, một bản ghi nhớ nội bộ hoặc thậm chí là một tin nhắn văn bản, nên luôn suy nghĩ về hậu quả của lời nói của họ.

Nguồn:

- Tara Lachapelle, “Lập luận của T-Mobile cho Thỏa thuận Sprint cũng ồn ào như Phong cách của CEO John Legere”, The Seattle Times, ngày 9 tháng 7 năm 2018, <https://www.seattletimes.com/business/t-mobiles-argument-cho-sprint-deal-is-as-to-as-ceo-john-legeres-style/>;
- Janko Roettgers, “Giám đốc điều hành T-Mobile John Legere Pokes Fun at Verizon’s Go90 Closure,” Variety, ngày 29 tháng 6 năm 2018, <https://variety.com/2018/digital/news/john-legere-go90-1202862397/>;
- Rachel Lerman, “T-Mobile’s Loud, thẳng thắn John Legere không phải là CEO tiêu biểu của bạn,” The Chicago Tribune, ngày 30 tháng 4 năm 2018, www.chicagotribune.com/business/sns-tns-bc-tmobile-legere-20180430-story.html;

- Steve Kovach, Nhân viên T-Mobile Lên tiếng và Gọi cho Giám đốc điều hành Những lời nhận xét về những vụ hiếp dâm gần đây là “Bạo lực” và “Gây tổn thương”, Business Insider, ngày 27 tháng 6 năm 2014, <https://www.businessinsider.com/t-mobile-employees-speak-out-legere-rape-comment-2014-6>;
- Brian X. Chen, One on One: John Legere, Hip New Chief of T-Mobile USA, "New York Times, ngày 9 tháng 1 năm 2013, <https://bits.blogs.nytimes.com/2013/01/09/one-on-one-john-legere-the-hip-new-Chief-of-t-mobile-usa/>.

Chúng ta sẽ phân biệt giữa giao tiếp giữa hai cá nhân và giao tiếp giữa một số cá nhân (nhóm) và giao tiếp bên ngoài tổ chức. Chúng ta sẽ thấy rằng các nhà quản lý dành phần lớn thời gian của họ để giao tiếp với những người khác. Chúng ta sẽ xem xét lý do của việc giao tiếp và thảo luận về mô hình giao tiếp cơ bản giữa các cá nhân, các loại giao tiếp giữa các cá nhân và những ảnh hưởng chính đến quá trình giao tiếp. Chúng ta cũng sẽ thảo luận về cách định hình danh tiếng của tổ chức bằng cách giao tiếp với các bên liên quan.

16.1. Quá trình giao tiếp quản lý

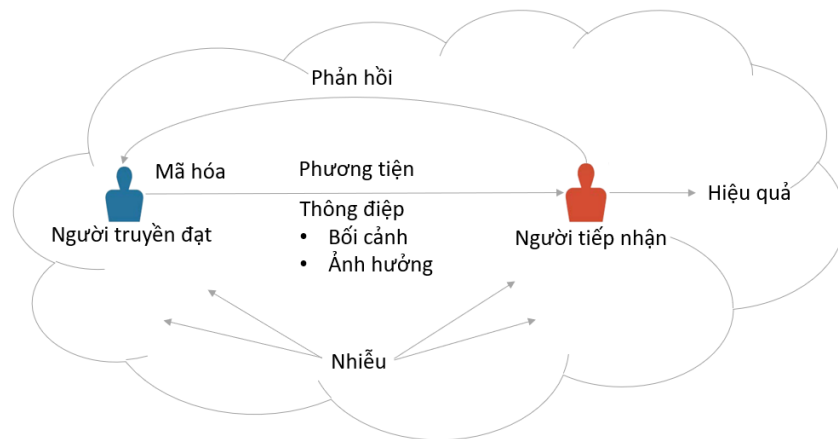
Hiểu và mô tả quá trình giao tiếp

Giao tiếp giữa các cá nhân là một phần quan trọng để trở thành một nhà quản lý hiệu quả:

- Nó ảnh hưởng đến ý kiến, thái độ, động cơ và hành vi của người khác.
- Nó thể hiện tình cảm, cảm xúc và ý định của chúng ta với người khác.
- Đây là phương tiện cung cấp, nhận và trao đổi thông tin liên quan đến các sự kiện hoặc vấn đề mà chúng ta quan tâm.
- Nó củng cố cấu trúc của tổ chức bằng các phương tiện như sử dụng các kênh liên lạc chính thức.

Giao tiếp giữa các cá nhân cho phép nhân viên ở tất cả các cấp của tổ chức tương tác với những người khác, để đảm bảo kết quả mong muốn, yêu cầu hoặc mở rộng sự hỗ trợ, đồng thời tận dụng và củng cố thiết kế tổ chức. Những mục đích này không chỉ phục vụ cho các cá nhân liên quan mà còn phục vụ mục tiêu lớn hơn là nâng cao chất lượng hiệu quả của tổ chức.

Mô hình mà chúng tôi trình bày ở đây là sự đơn giản hóa hết mức về những gì thực sự xảy ra trong giao tiếp, nhưng nó sẽ hữu ích trong việc tạo ra một sơ đồ được sử dụng để thảo luận về chủ đề này. Hình 16.2 minh họa một giai đoạn giao tiếp đơn giản trong đó người giao tiếp mã hóa thông điệp và người nhận giải mã thông điệp.



Hình 16.2 Mô hình giao tiếp cơ bản

Mã hóa và giải mã

Hai khía cạnh quan trọng của mô hình này là mã hóa và giải mã. Mã hóa là quá trình mà các cá nhân khi bắt đầu giao tiếp, chuyển các ý tưởng của họ thành một bộ ký hiệu (ngôn ngữ) có hệ thống, dưới dạng văn bản hoặc lời nói. Việc mã hóa bị ảnh hưởng bởi trải nghiệm trước đây của người gửi về chủ đề hoặc vấn đề, trạng thái cảm xúc của cô ấy tại thời điểm gửi tin nhắn, tầm quan trọng của tin nhắn và những người liên quan. Giải mã là quá trình người nhận thông điệp diễn giải nó. Người nhận gắn ý nghĩa vào thông điệp và cố gắng khám phá ý định cơ bản của nó. Việc giải mã cũng bị ảnh hưởng bởi trải nghiệm trước đây của người nhận và hệ quy chiếu tại thời điểm nhận tin nhắn.

Phản hồi

Một số loại phản hồi có thể xảy ra sau khi một thông điệp truyền đi từ người gửi đến người nhận. Phản hồi có thể được xem là bước cuối cùng để hoàn thành một phân đoạn giao tiếp và có thể có một số hình thức, chẳng hạn như phản hồi bằng lời nói, cái gật đầu, phản hồi yêu cầu thêm thông tin hoặc hoàn toàn không phản hồi. Cũng như với thông điệp ban đầu, phản hồi cũng liên quan đến mã hóa, phương tiện và giải mã.

Có ba loại phản hồi cơ bản xảy ra trong giao tiếp. Phản hồi cung cấp thông tin, phản hồi khắc phục và phản hồi củng cố. Trong phản hồi cung cấp thông tin, người nhận cung cấp các thông tin không có giá trị cho người giao tiếp. Một ví dụ là mức tồn kho cuối tháng. Trong phản hồi khắc phục, người nhận phản hồi bằng cách thách thức thông điệp ban đầu. Người nhận có thể trả lời rằng cô ấy không có trách nhiệm giám sát hàng tồn kho. Trong phản hồi củng cố, người nhận thông báo rằng cô ấy đã nhận được thông điệp một cách rõ ràng và ý định của nó. Ví dụ, điểm mà bạn nhận được trên một bài thi học kỳ (tích cực hoặc tiêu cực) là dạng phản hồi củng cố về bài học kỳ của bạn (giao tiếp ban đầu của bạn).

Nhiều

Tuy nhiên, có nhiều cách khiến thông điệp ban đầu có thể bị bóp méo. Các yếu tố làm sai lệch độ rõ ràng của thông điệp gọi là nhiễu. Nhiễu có thể xảy ra ở bất kỳ điểm nào dọc theo mô hình được trình bày trong hình 16.2, bao gồm cả quá trình giải

mã. Ví dụ: một người quản lý có thể bị áp lực và đưa ra chỉ thị “Tôi muốn công việc này được hoàn thành ngay hôm nay và tôi không quan tâm chi phí của nó” khi người quản lý quan tâm đến chi phí của nó.

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả quá trình giao tiếp.
2. Tại sao phản hồi là một phần quan trọng của quá trình giao tiếp?
3. Một số việc mà người quản lý có thể làm để giảm thiểu nhiễu trong giao tiếp là gì?

16.2. Các loại hình giao tiếp trong tổ chức

Biết các loại thông tin liên lạc xảy ra trong tổ chức

Trong mô hình giao tiếp được mô tả ở trên, ba loại giao tiếp có thể được sử dụng bởi người gửi trong giai đoạn truyền thông tin ban đầu hoặc người nhận trong giai đoạn phản hồi. Ba loại giao tiếp này sẽ được thảo luận sau đây.

Giao tiếp bằng lời

Bao gồm tất cả các thông điệp hoặc việc trao đổi thông tin bằng lời nói và đây là loại giao tiếp phổ biến nhất.

Giao tiếp bằng văn bản

Bao gồm e-mail, văn bản, thư từ, báo cáo, hướng dẫn sử dụng và chú thích trên các ghi chú dán. Mặc dù các nhà quản lý thích giao tiếp bằng lời vì tính hiệu quả và tức thời của nó, nhưng sự gia tăng của giao tiếp điện tử là không thể phủ nhận. Ngoài ra, một số nhà quản lý thích giao tiếp bằng văn bản cho các thông điệp quan trọng, chẳng hạn như sự thay đổi trong chính sách của công ty, trong đó độ chính xác của ngôn ngữ và tài liệu của thông điệp là quan trọng.

LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ

Đối phó với tình trạng quá tải thông tin

Một trong những thách thức ở nhiều tổ chức là đối phó với vô số email, tin nhắn văn bản, thư thoại và các giao tiếp khác. Các tổ chức đã trở nên phẳng hơn, thuê ngoài nhiều chức năng và công nghệ phân lớp để tăng tốc độ giao tiếp như Slack cho phép người dùng quản lý tất cả giao tiếp của họ và truy cập các tài nguyên được chia sẻ ở một nơi. Điều này có thể dẫn đến tình trạng quá tải thông tin và các thư quan trọng có thể bị nghẽn vì dung lượng hộp thư đến.

Phương pháp “trả lời tất cả” mà nhiều đồng nghiệp sử dụng có thể làm tăng thêm khối lượng giao tiếp và điều đó có nghĩa là bạn có thể nhận được năm hoặc sáu phiên bản của một e-mail và cần hiểu tất cả các nội dung ban đầu trước khi phản hồi

hoặc để biết vấn đề đã giải quyết và không cần phản hồi. Dưới đây là các đề xuất để giải quyết tình trạng quá tải e-mail gửi lên cấp trên, theo chiều ngang và đi xuống cấp dưới trong tổ chức của bạn cũng như đối với các bên liên quan và khách hàng.

Một cách để giảm âm lượng và thời gian bạn dành cho e-mail là tắt hàng loạt tin nhắn đến. Có những phương pháp rõ ràng hữu ích, chẳng hạn như hủy đăng ký nhận bản tin điện tử hoặc tắt thông báo từ các tài khoản mạng xã hội như Facebook và Twitter. Ngoài ra, hãy xem xét liệu đồng nghiệp hoặc báo cáo trực tiếp của bạn có đang sao chép bạn trên quá nhiều email dưới dạng FYI hay không. Nếu có, hãy giải thích rằng bạn chỉ cần được cập nhật vào những thời điểm nhất định hoặc khi có quyết định cuối cùng.

Bạn cũng sẽ muốn thiết lập một hệ thống sắp xếp hộp thư đến của bạn thành các “thư mục” để quản lý luồng thư thành các nhóm cho phép bạn giải quyết chúng một cách thích hợp. Hệ thống của bạn có thể trông giống như sau:

1. Hộp thư đến: Coi đây như một cây bút. Các e-mail sẽ không ở đây lâu mà sẽ sớm được chuyển vào một thư mục khác. Ngoại lệ là khi bạn trả lời ngay và đang chờ phản hồi ngay lập tức.

2. Hôm nay: Thư mục dành cho các email cần phản hồi ngay hôm nay.

3. Tuần này: Thư mục dành cho các email yêu cầu phản hồi trước khi kết thúc tuần.

4. Tháng / quý này: Thư mục dành cho các email cần phản hồi lâu dài hơn. Tùy thuộc vào vai trò của bạn, bạn có thể cần một thư mục hàng tháng hoặc hàng quý.

5. FYI: Dành cho bất kỳ email nào chỉ để cung cấp thông tin và bạn có thể muốn tham khảo lại trong tương lai.

Hệ thống này ưu tiên các e-mail dựa trên thang thời gian hơn là các e-mail của người gửi, cho phép bạn lên lịch làm việc và đặt thời hạn tốt hơn.

Một điều khác cần xem xét là e-mail gửi đi của bạn. Nếu các thông điệp gửi đi của bạn không cụ thể, quá dài, không rõ ràng hoặc được sao chép quá rộng rãi, đồng nghiệp của bạn có khả năng làm theo cùng một thông lệ khi giao tiếp với bạn. Giữ cho thông tin liên lạc của bạn rõ ràng và đi vào trọng điểm, quản lý hộp thư đi của bạn sẽ giúp quản lý các e-mail gửi đến của bạn.

Câu hỏi tư duy phê phán

1. Bạn hiện đang quản lý e-mail của mình như thế nào? Bạn có đang trộn các e-mail liên quan đến cá nhân và trường học và công việc trong cùng một tài khoản không?

2. Bạn sẽ giao tiếp như thế nào với một đồng nghiệp đang gửi quá nhiều email FYI, quá nhiều email không rõ ràng hoặc sao chép quá nhiều người trong email của cô ấy?

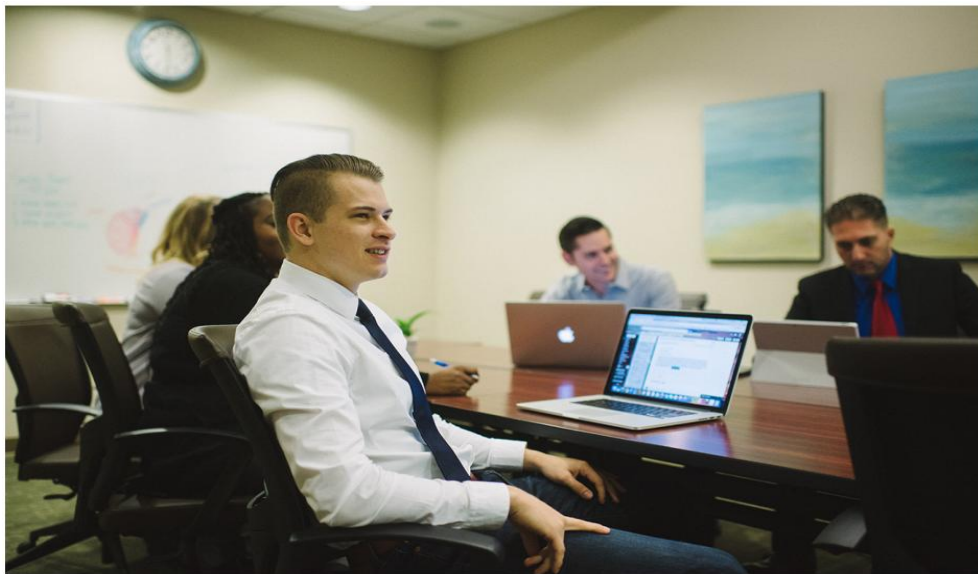
Nguồn:

- Amy Gallo, Stop Email Overload, Harvard Business Review, ngày 21 tháng 2 năm 2012, <https://hbr.org/2012/02/stop-email-overload-1>;
- Barry Chingel, “Cách đánh bại tình trạng quá tải email trong năm 2018”, CIPHER, ngày 16 tháng 1 năm 2018, <https://www.ciphr.com/advice/email-overload/>;

- Monica Seely, “At the Mercy of Your Inbox? Làm thế nào để đối phó với tình trạng quá tải email”, The Guardian, ngày 6 tháng 11 năm 2017, <https://www.theguardian.com/smallbusiness-network/2017/nov/06/at-the-mercy-of-your-inbox-how-to-cope-with-email-overload>.

Giao tiếp phi ngôn ngữ

Ngoài ra còn có sự truyền thông tin mà không cần nói hoặc viết. Một số ví dụ về điều này là những thứ như đèn giao thông và còi báo động cũng như những thứ như kích thước và vị trí văn phòng, những thứ liên quan đến điều gì đó hoặc ai đó quan trọng. Ngoài ra, những thứ như ngôn ngữ cơ thể và nét mặt có thể truyền tải thông điệp có ý thức hoặc vô thức đến người khác.



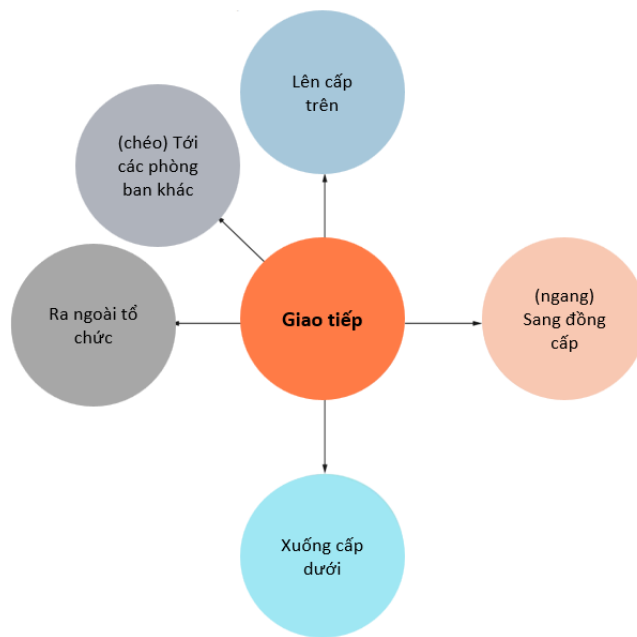
Hình 16.3 Ngôn ngữ hình thể trong một cuộc họp

Các ảnh hưởng chính đến giao tiếp giữa các cá nhân

Bất kể hình thức giao tiếp là gì, bản chất, chiều hướng và chất lượng của quá trình giao tiếp giữa các cá nhân có thể bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố.

Ảnh hưởng xã hội

Giao tiếp là một quá trình xã hội, vì cần ít nhất hai người để có sự giao tiếp. Có nhiều ảnh hưởng xã hội có thể ảnh hưởng đến độ chính xác của thông điệp muốn truyền tải. Ví dụ, các rào cản về địa vị giữa các nhân viên ở các cấp độ khác nhau của tổ chức có thể ảnh hưởng đến những điều như cách xưng hô với đồng nghiệp ở cấp giám đốc như “Ms. Jones” hoặc với một đồng nghiệp cùng cấp như “Mike”. Các quy tắc và vai trò phổ biến có thể quyết định ai nói chuyện với ai và phản ứng của ai đó. Hình 16.4 minh họa nhiều loại giao tiếp có sự ảnh hưởng xã hội tại nơi làm việc.



Hình 16.4 Các dạng giao tiếp quản lý

Sự nhận thức

Quá trình giao tiếp còn chịu ảnh hưởng nhiều của các quá trình nhận thức. Mức độ mà một nhân viên nhận được hướng dẫn công việc từ người quản lý một cách chính xác có thể bị ảnh hưởng bởi nhận thức của họ về người quản lý, đặc biệt nếu các hướng dẫn công việc xung đột với mối quan tâm của họ đối với công việc hoặc nếu chúng gây tranh cãi. Nếu một nhân viên đã có định kiến với người quản lý của mình là người không đủ năng lực, rất có thể những điều mà người quản lý nói sẽ được xem xét một cách nghiêm túc. Nếu sếp được đánh giá cao hoặc được coi là người có ảnh hưởng trong công ty, mọi điều cô ấy nói có thể được hiểu là quan trọng.

Tham gia tương tác

Hiệu quả giao tiếp có thể bị ảnh hưởng bởi mức độ mà một hoặc cả hai bên tham gia vào cuộc trò chuyện. Sự chú ý này được gọi là sự chú ý tương tác hoặc sự tham gia vào tương tác. Nếu người nhận tin nhắn dự định bận tâm đến các vấn đề khác, hiệu quả của tin nhắn có thể bị giảm đi. Sự tham gia tương tác bao gồm ba khía cạnh có liên quan với nhau: khả năng đáp ứng, khả năng nhận thức và sự chú ý.

Thiết kế tổ chức

Quá trình giao tiếp cũng có thể bị ảnh hưởng bởi thiết kế của tổ chức. Người ta thường tranh luận về việc phân quyền ở một tổ chức vì điều đó sẽ dẫn đến một cấu trúc có nhiều người tham gia hơn và dẫn đến cải thiện giao tiếp trong tổ chức. Khi các thông điệp phải truyền qua nhiều cấp của một tổ chức, khả năng bị bóp méo cũng có thể xảy ra, điều này sẽ giảm bớt khi giao tiếp trực tiếp nhiều hơn.



Hình 16.5 Giao tiếp không chính thức trong tổ chức

Các nhà quản lý thông minh hiểu rằng không phải tất cả các mối quan hệ có ảnh hưởng của công ty đến từ sơ đồ tổ chức. Một mạng lưới kết nối cá nhân, không chính thức tồn tại giữa những người lao động và thông tin, kiến thức quan trọng đi qua mạng lưới này liên tục. Sử dụng phần mềm phân tích phương tiện truyền thông xã hội và các công cụ theo dõi khác, người quản lý có thể lập bản đồ và định lượng các mối quan hệ thường vô hình hình thành giữa nhân viên ở tất cả các cấp của một tổ chức. Làm cách nào để xác định tổ chức không chính thức của công ty có thể giúp người quản lý thúc đẩy tinh thần đồng đội, động viên nhân viên và tăng năng suất? (Exeter /flickr/ CC BY 2.0)

Kiểm tra kiến thức

1. Ba loại hình giao tiếp chính là gì?
2. Bạn có thể quản lý giao tiếp điện tử như thế nào?
3. Những ảnh hưởng chính đến giao tiếp tổ chức là gì, và làm thế nào để thiết kế tổ chức ảnh hưởng đến giao tiếp?

16.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp và vai trò của nhà quản lý

Hiểu quyền lực, địa vị, mục đích và các kỹ năng liên cá nhân ảnh hưởng như thế nào đến giao tiếp trong tổ chức.

Các vai trò của người quản lý

Trong nghiên cứu của Mintzberg về các nhà quản lý và công việc của họ, ông nhận thấy phần lớn trong số họ tập trung vào ba vai trò quản lý cốt lõi.

Các vai trò liên cá nhân

Người quản lý cần phải tương tác với một số lượng người đáng kể trong một tuần làm việc. Họ tổ chức tiệc chiêu đãi; đưa khách hàng đi ăn tối; gặp gỡ các đối tác kinh doanh; thực hiện các cuộc phỏng vấn tuyển dụng và hiệu suất; xây dựng các liên minh, tình bạn và các mối quan hệ cá nhân với nhiều người khác. Nhiều nghiên cứu

đã chỉ ra rằng các mối quan hệ như vậy là nguồn thông tin phong phú nhất cho các nhà quản lý vì bản chất cá nhân và tức thời của chúng.

Ba trong số các vai trò của người quản lý phát sinh trực tiếp từ quyền hạn chính thức và liên quan đến các mối quan hệ cơ bản giữa các cá nhân. Đầu tiên là **vai trò đại diện**. Là người đứng đầu một đơn vị tổ chức, mọi nhà quản lý phải thực hiện một số nhiệm vụ mang tính nghi lễ. Trong nghiên cứu của Mintzberg, các giám đốc điều hành đã dành 12% thời gian cho các nhiệm vụ nghi lễ; 17% thư đến của họ là để xác nhận và xử lý các yêu cầu liên quan đến địa vị của họ. Ví dụ một chủ tịch công ty nhận yêu cầu miễn phí hàng hóa cho một đứa trẻ tật nguyền.

Các nhà quản lý cũng chịu trách nhiệm về công việc của những người trong đơn vị của họ, và hành động của họ về vấn đề này liên quan trực tiếp đến vai trò của họ với tư cách là một nhà lãnh đạo. Theo Mintzberg, ảnh hưởng của các nhà quản lý được nhìn thấy rõ ràng nhất, ở vai trò nhà lãnh đạo. Quyền lực chính thức khoác cho họ một sức mạnh tiềm tàng lớn. Khả năng lãnh đạo quyết định phần lớn họ sẽ tạo ra được bao nhiêu quyền lực.

Vai trò của người lãnh đạo có quan trọng không? Hãy hỏi các nhân viên của Tập đoàn Chrysler (nay là Fiat Chrysler). Khi Sergio Marchionne, người qua đời vào năm 2018, tiếp quản công ty trong bối cảnh khủng hoảng tài chính, nhà sản xuất ô tô vĩ đại một thời đã phá sản, đứng trước bờ vực diệt vong. Ông đã thiết lập các mối quan hệ mới với United Auto Worker, tổ chức lại ban quản lý cấp cao của công ty và có lẽ quan trọng nhất - đã thuyết phục chính phủ liên bang Hoa Kỳ bảo lãnh một loạt các khoản vay ngân hàng sẽ khiến công ty không bị phá sản. Các khoản đảm bảo cho vay, phản ứng của công đoàn và phản ứng của thị trường, đặc biệt là đối với thương hiệu Jeep, phần lớn là nhờ phong cách lãnh đạo và sức hút cá nhân của Marchionne. Các ví dụ gần đây hơn bao gồm sự trở lại của người sáng lập Starbucks Howard Schultz để tái tạo sức mạnh và điều hành công ty của mình hay Giám đốc điều hành Amazon Jeff Bezos và khả năng đổi mới của ông trong thời kỳ suy thoái của nền kinh tế.

Các tài liệu phổ biến về quản lý hầu như không nói nhiều về vai trò liên lạc cho đến gần đây. Vai trò mà các nhà quản lý thiết lập và duy trì các mối liên hệ bên ngoài Tuyến chỉ huy theo chiều dọc trở nên đặc biệt quan trọng khi mà hầu như mọi nghiên cứu về công việc quản lý phát hiện ra rằng các nhà quản lý dành nhiều thời gian cho đồng nghiệp và những người khác bên ngoài đơn vị của họ, ngang bằng với thời gian họ dành cho cấp dưới của mình. Thật ngạc nhiên, họ dành ít thời gian cho cấp trên của mình. Trong nghiên cứu của Rosemary Stewart's (1967), 160 quản lý cấp trung và cấp cao nhất ở Anh đã dành 47% thời gian của họ cho đồng nghiệp, 41% thời gian cho cấp dưới của họ và chỉ 12% thời gian dành cho cấp trên của họ. Nghiên cứu của Guest (1956) về các giám sát viên sản xuất của Hoa Kỳ đã tiết lộ những phát hiện tương tự.

Các vai trò thông tin

Các nhà quản lý được yêu cầu thu thập, đối chiếu, phân tích, lưu trữ và phổ biến nhiều loại thông tin. Khi làm như vậy, họ trở thành những trung tâm tài nguyên thông tin, lưu trữ một lượng thông tin khổng lồ trong đầu, nhanh chóng chuyển từ vai trò thu thập sang vai trò người phổ biến trong vài phút. Mặc dù nhiều tổ chức cài đặt các hệ thống thông tin quản lý lớn và đắt tiền để thực hiện những chức năng đó, nhưng

không gì có thể sánh được với tốc độ và sức mạnh trực quan của bộ não người quản lý được đào tạo bài bản cho việc xử lý thông tin. Không có gì ngạc nhiên khi hầu hết các nhà quản lý thích điều đó.

Với tư cách là người giám sát, các nhà quản lý liên tục quét môi trường để tìm thông tin, nói chuyện với các đầu mối liên lạc và cấp dưới, nhận các thông tin không được yêu cầu, phần lớn là do mạng lưới quan hệ cá nhân của họ. Phần lớn thông tin này đến dưới dạng lời nói, thường là các cuộc tán gẫu, tin đồn và suy đoán.

Trong vai trò người phổ biến, các nhà quản lý chuyển thông tin đặc quyền trực tiếp cho cấp dưới, những người có thể không có quyền truy cập vào nó. Các nhà quản lý không chỉ phải quyết định xem ai sẽ nhận những thông tin đó mà còn phải quyết định chia sẻ nhiều hay ít, tần suất và hình thức như thế nào. Càng ngày, các nhà quản lý càng được yêu cầu để cho cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng, đối tác kinh doanh và những người khác nên truy cập trực tiếp thông tin 24 giờ một ngày mà không cần phải liên hệ trực tiếp với người quản lý.

Trong vai trò người phát ngôn, các nhà quản lý gửi thông tin đến những người bên ngoài tổ chức của họ: một giám đốc điều hành phát biểu để vận động hành lang cho sự nghiệp của tổ chức hoặc một người giám sát đề xuất sửa đổi sản phẩm cho nhà cung cấp. Càng ngày, các nhà quản lý cũng được yêu cầu làm việc với đại diện các phương tiện truyền thông tin tức, cung cấp các câu trả lời dựa trên thực tế và dựa trên quan điểm sẽ được in ra hoặc phát sóng cho rất nhiều người không nhìn thấy được, thường trực tiếp hoặc ít chỉnh sửa. Rủi ro trong những trường hợp như vậy là rất lớn, nhưng cũng là phần thưởng tiềm năng về nhận diện thương hiệu, hình ảnh công chúng và khả năng hiển thị của tổ chức.

Vai trò ra quyết định

Cuối cùng, các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định thay mặt cho cả tổ chức và các bên liên quan có lợi ích trong đó. Những quyết định như vậy thường được đưa ra trong những trường hợp có độ mơ hồ cao và không đầy đủ thông tin. Thông thường, hai vai trò quản lý khác - vai trò liên cá nhân và vai trò thông tin - sẽ hỗ trợ một nhà quản lý trong việc đưa ra các quyết định khó khăn mà kết quả không rõ ràng và lợi ích thường mâu thuẫn với nhau.

Trong **vai trò là người khởi sự đổi mới**, các nhà quản lý tìm cách cải thiện doanh nghiệp của mình, thích ứng với các điều kiện thị trường thay đổi và phản ứng. Các nhà quản lý có cái nhìn dài hạn hơn về trách nhiệm của họ là một trong những người đầu tiên nhận ra rằng họ sẽ cần phải đổi mới bản thân, các dòng sản phẩm và dịch vụ, chiến lược tiếp thị và cách thức kinh doanh của họ khi các phương pháp cũ trở nên lỗi thời và các đối thủ cạnh tranh giành được lợi thế.

Trong khi vai trò người khởi sự đổi mới mô tả các nhà quản lý khởi xướng sự thay đổi, thì vai trò xử lý sự xáo trộn hoặc khủng hoảng mô tả các nhà quản lý phải phản ứng một cách không chủ ý với các điều kiện. Khủng hoảng có thể phát sinh do các nhà quản lý tòe để tình hình xấu đi hoặc vượt quá tầm hạn quản trị, nhưng cũng giống như các nhà quản lý giỏi thường thấy mình ở giữa một cuộc khủng hoảng mà họ không thể lường trước được nhưng cũng phải phản ứng lại.

Vai trò quyết định thứ ba là người phân bổ nguồn lực liên quan đến việc các nhà quản lý đưa ra quyết định xem ai nhận được gì, bao nhiêu, khi nào và tại sao. Tất cả

các nguồn lực, bao gồm kinh phí, thiết bị, nhân công, văn phòng hoặc không gian sản xuất và thậm chí cả thời gian của ông chủ, đều có hạn và nhu cầu chắc chắn vượt xa cung. Các nhà quản lý phải đưa ra những quyết định hợp lý về những vấn đề như vậy trong khi vẫn giữ chân, động viên và phát triển những gì tốt nhất của nhân viên của họ.

Vai trò quyết định cuối cùng là của **nhà đàm phán**. Các nhà quản lý dành nhiều thời gian cho các cuộc đàm phán: về phân bổ ngân sách, các thỏa thuận lao động và thương lượng tập thể, các giải quyết tranh chấp chính thức khác. Trong suốt một tuần, các nhà quản lý thường sẽ đưa ra hàng tá quyết định là kết quả của các cuộc đàm phán ngắn gọn nhưng quan trọng giữa các nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và những người khác mà nhà quản lý phải giải quyết.

Kiểm tra kiến thức

1. Các vai trò chính của nhà quản lý trong giao tiếp với nhân viên là gì?
2. Tại sao các cuộc đàm phán thường được đưa vào giao tiếp bởi các nhà quản lý?

16.4. Giao tiếp quản lý và danh tiếng của công ty

Mô tả cách thức mà danh tiếng của công ty được tạo dựng theo cách mà tổ chức đó giao tiếp với các bên liên quan.

Giao tiếp quản lý là một ngành học trung tâm trong nghiên cứu về giao tiếp và danh tiếng của doanh nghiệp. Sự hiểu biết về ngôn ngữ và sức mạnh vốn có của nó, kết hợp với kỹ năng nói, viết, lắng nghe và hình thành các mối quan hệ liên cá nhân, sẽ xác định liệu công ty thành công hay thất bại và liệu họ có được ngợi khen hay bị trừng phạt vì danh tiếng của họ hay không.

Vào giữa thế kỷ 20, Peter Drucker đã viết, “Các nhà quản lý phải học để biết ngôn ngữ, hiểu từ ngữ và nghĩa của chúng. Có lẽ quan trọng nhất, họ phải có sự tôn trọng đối với ngôn ngữ như là một món quà và di sản quý giá nhất của chúng ta. Người quản lý phải hiểu được ý nghĩa của định nghĩa cũ về hùng biện là “nghệ thuật kéo trái tim của con người đến với tình yêu của tri thức chân chính.”

Sau đó, Eccles và Nohria đã điều chỉnh lại quan điểm của Drucker để đưa ra một quan điểm quản lý mà có ít người từng biết: “Để nhìn nhận quản lý theo đúng nghĩa của nó, trước tiên các nhà quản lý cần phải coi trọng ngôn ngữ.” Đặc biệt, họ lập luận, một quan điểm mạch lạc về quản lý phải tập trung vào ba vấn đề: sử dụng lời lẽ hùng biện để đạt được mục tiêu của nhà quản lý, định hình bản sắc của nhà quản lý và hành động để đạt được mục tiêu của tổ chức đã tuyển dụng chúng ta. Trên hết, họ nói, “bản chất của tất cả những gì quản lý là sử dụng hiệu quả ngôn ngữ để hoàn thành công việc.” Một trong những điều mà các nhà quản lý phải làm là tạo ra, quản lý và giám sát danh tiếng của công ty.

Do đó, công việc trở thành một nhà quản lý có năng lực và hiệu quả trở thành việc hiểu biết về ngôn ngữ và hành động. Nó cũng liên quan đến việc tìm cách định hình cách người khác nhìn nhận và nghĩ về bạn trong vai trò là người quản lý. Nhiều nhà

nghe nghiên cứu nổi tiếng đã xem xét mối quan hệ quan trọng giữa giao tiếp và hành động trong các tổ chức lớn và phức tạp kết luận rằng cả hai không thể tách rời. Nếu không có những từ ngữ phù hợp, được sử dụng đúng cách, thì danh tiếng sẽ không thể phát triển được. “Lời nói có ý nghĩa”, Eccles và Nohria viết. “Chúng rất quan trọng. Nếu không có ngôn từ, chúng tôi không có cách nào để diễn đạt các khái niệm chiến lược, hình thức cấu trúc hoặc thiết kế cho các hệ thống đo lường hiệu suất”. Họ kết luận rằng ngôn ngữ “quá quan trọng đối với các nhà quản lý được coi là đương nhiên hoặc thậm chí tệ hơn, bị lạm dụng.

Vì vậy, nếu ngôn ngữ là chìa khóa của nhà quản lý để quản lý danh tiếng công ty, thì câu hỏi tiếp theo là hiển nhiên: Các nhà quản lý sử dụng ngôn ngữ tốt đến mức nào? Khả năng hành động của các nhà quản lý - để thuê một lực lượng lao động tài năng, thay đổi danh tiếng của một tổ chức, để tung ra một dòng sản phẩm mới - phụ thuộc hoàn toàn vào cách họ sử dụng hiệu quả giao tiếp quản lý, cả với tư cách là người nói và người nghe. Hiệu quả của các nhà quản lý với tư cách là một diễn giả và nhà văn sẽ xác định mức độ họ có thể quản lý danh tiếng của công ty. Và hiệu quả của họ với tư cách là người lắng nghe sẽ xác định mức độ hiểu và phản hồi của họ đối với người khác và có thể thay đổi tổ chức theo phản hồi của họ.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét vai trò của giao tiếp quản lý trong việc hình thành danh tiếng của công ty, quản trị, sự thay đổi và vị trí mà thuật hùng biện nắm giữ trong đời sống của các tổ chức. Tuy nhiên, chương này sẽ tập trung vào các kỹ năng, khả năng và năng lực sử dụng ngôn ngữ, cố gắng gây ảnh hưởng đến người khác và đáp ứng các yêu cầu của đồng nghiệp, cấp trên, các bên liên quan và tổ chức mà các nhà quản lý và nhân viên làm việc.

Giao tiếp quản lý là về sự di chuyển của thông tin và các kỹ năng tạo điều kiện cho nó - nói, viết, nghe và các quá trình tư duy phê phán. Nó cũng là về việc hiểu tổ chức của bạn là ai (danh tính), những người khác nghĩ tổ chức của bạn là ai (danh tiếng) và những đóng góp mà các cá nhân có thể thực hiện cho sự thành công của doanh nghiệp của họ dựa trên danh tiếng hiện có của tổ chức. Nó cũng là về sự tự tin - kiến thức mà một người có thể nói và viết tốt, lắng nghe với kỹ năng tuyệt vời khi người khác nói, và cả hai tìm kiếm và cung cấp phản hồi cần thiết để tạo, quản lý hoặc thay đổi danh tiếng của tổ chức của họ.

Tuy nhiên, trọng tâm của chương này là quan điểm cho rằng giao tiếp, theo nhiều cách, là công việc của các nhà quản lý. Bây giờ chúng ta sẽ xem xét vai trò của việc viết và nói trong vai trò quản lý, cũng như các ứng dụng cụ thể khác và những thách thức mà các nhà quản lý phải đối mặt khi họ thực hiện vai trò của mình trong việc xác lập, duy trì và thay đổi danh tiếng của công ty.

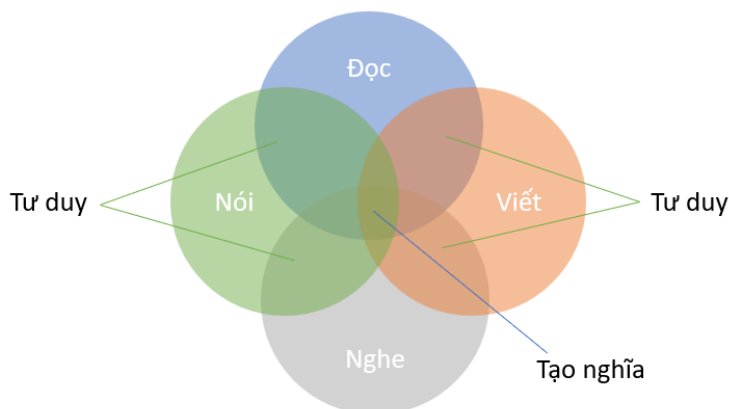
Kiểm tra kiến thức

1. Danh tiếng của công ty bị ảnh hưởng như thế nào bởi cách giao tiếp của các nhà quản lý và các tuyên bố trước công chúng?
2. Tại sao danh tiếng của công ty lại quan trọng?

16.5. Các kênh chính của giao tiếp quản lý là nói, nghe, đọc và viết

Biết tại sao nói, nghe, đọc và viết lại quan trọng để quản lý hiệu quả.

Các kênh giao tiếp quản lý chính được hiển thị trong hình 16.6 là nói, nghe, đọc và viết. Trong số này, nói chuyện là phương thức giao tiếp chủ yếu, nhưng khi e-mail và nhắn tin ngày càng tăng, thì việc đọc và viết ngày càng tăng. Theo Deirdre Borden, các nhà quản lý trong các ngành khác nhau dành khoảng 75% thời gian để tương tác bằng lời nói. Những tương tác hàng ngày đó bao gồm những điều sau đây.



Hình 16.6. Đọc, viết, nói và nghe: chúng giúp tạo ra ý nghĩa như thế nào

Cuộc trò chuyện một đối một

Càng ngày, các nhà quản lý càng thấy rằng thông tin được truyền miệng, thường trực tiếp trong văn phòng, hành lang, phòng họp, nhà ăn, phòng vệ sinh, cơ sở thể thao, bãi đậu xe và hàng chục địa điểm khác. Một lượng lớn thông tin được trao đổi, xác thực, xác nhận và truyền qua lại trong những hoàn cảnh không chính thức.

Cuộc trò chuyện qua điện thoại

Ngày nay, các nhà quản lý dành một lượng thời gian đáng kinh ngạc cho điện thoại. Thật kỳ lạ, số lượng thời gian cho mỗi cuộc điện thoại đang giảm xuống, nhưng số lượng cuộc gọi mỗi ngày lại tăng lên. Với sự phổ biến của dịch vụ điện thoại di động và vệ tinh, rất ít người không giữ liên lạc với văn phòng quá lâu. Trên thực tế, quyết định tắt điện thoại di động hiện được coi là một quyết định có lợi cho sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Hội nghị truyền hình

Kết nối mùi giờ cũng như các nền văn hóa, các phương tiện hội nghị truyền hình giúp cho các cuộc trò chuyện trực tiếp với nhân viên, đồng nghiệp, khách hàng và đối tác kinh doanh trên toàn quốc hoặc trên toàn thế giới trở thành một vấn đề đơn giản. Carrier Corporation, nhà sản xuất máy điều hòa không khí, hiện là công ty tiêu biểu trong việc sử dụng hội nghị truyền hình để tiến hành mọi thứ từ các cuộc họp nhân viên đến đào tạo kỹ thuật. Các kỹ sư tại Carrier's Farmington, Connecticut, trụ sở chính có thể liên hệ với các nhà quản lý dịch vụ tại các văn phòng chi nhánh cách xa hàng nghìn dặm để giải thích về sự phát triển của sản phẩm mới, trình diễn kỹ

thuật sửa chữa và cập nhật cho nhân viên hiện trường về những vấn đề xảy ra gần đây hoặc có thể xảy ra, các yêu cầu đi lại hoặc chương trình truyền hình chất lượng cao, đắt tiền. Các cuộc trao đổi của họ là không chính thức, mang tính trò chuyện và không khác nhiều so với khi mọi người ở trong cùng một phòng.

Bài thuyết trình cho các nhóm nhỏ

Các nhà quản lý thường xuyên thuyết trình, chính thức và không chính thức, cho các nhóm từ ba đến tám người vì nhiều lý do khác nhau: họ chuyển thông tin từ giám đốc điều hành, xem xét tình trạng của các dự án đang làm và họ giải thích những thay đổi từ lịch trình làm việc đến các mục tiêu của tổ chức. Những bài thuyết trình như vậy đôi khi được hỗ trợ bởi giấy trong suốt hoặc bản phác thảo in sẵn, nhưng về bản chất đó là giao tiếp bằng lời và mang phần lớn tính chất đối thoại của các cuộc trò chuyện một đối một.

Nói trước công chúng với nhiều khán giả

Hầu hết các nhà quản lý không thể thoát khỏi yêu cầu định kỳ nói chuyện với số lượng khán giả lớn hơn là vài chục hoặc, có thể là vài trăm người. Các bài thuyết trình như vậy thường có cấu trúc trang trọng hơn và thường được hỗ trợ bởi phần mềm PowerPoint hoặc Prezi có thể cung cấp dữ liệu từ tệp văn bản, đồ họa, ảnh và thậm chí cả clip chuyển động từ video phát trực tuyến. Mặc dù bầu không khí trang trọng hơn và hệ thống hỗ trợ âm thanh, hình ảnh phức tạp, những bài thuyết trình như vậy vẫn liên quan đến việc một người quản lý nói chuyện với những người khác, đóng khung, định hình và chuyển thông tin đến khán giả.

Một loạt các nghiên cứu khoa học, bắt đầu với Rankin, Nichols và Stevens, Wolvin và Coakley, xác nhận: hầu hết các nhà quản lý dành phần lớn thời gian trong ngày của họ để nói chuyện và lắng nghe. Trên thực tế, luận án của Werner cho thấy rằng những người trưởng thành ở Bắc Mỹ dành hơn 78% thời gian giao tiếp của họ để nói hoặc nghe những người đang nói chuyện.

Theo Werner và những người khác nghiên cứu thói quen giao tiếp của các tổ chức kinh doanh thời hậu hiện đại, các nhà quản lý không chỉ tham gia vào các bài phát biểu và thuyết trình từ bục giảng hay hội nghị từ xa. Họ dành cả ngày trong các cuộc họp, qua điện thoại, thực hiện các cuộc phỏng vấn, đưa ra các chuyến tham quan, giám sát các chuyến thăm không chính thức đến cơ sở của họ và rất nhiều các sự kiện xã hội.



Hình 16.7 Nói trước đám đông

Nói trước đám đông thường là một kỹ năng khó nhưng rất quan trọng đối với các nhà quản lý.

Mỗi một hoạt động này với một số nhà quản lý giống như một nghĩa vụ do công việc áp đặt. Các nhà quản lý khôn ngoan xem chúng là cơ hội để nghe những gì người khác đang nghĩ, để thu thập thông tin một cách không chính thức, lắng nghe những câu chuyện phiếm trong văn phòng, để truyền đạt những quan điểm chưa được thực hiện trên các kênh giao tiếp chính thức hoặc để bắt chuyện với đồng nghiệp hoặc bạn bè trong một khung cảnh thoải mái hơn. Bất kể mục đích của người quản trị tham gia vào các hoạt động này là gì, thông tin họ tạo ra và cái nhìn sâu sắc sau đó có thể được đưa vào hoạt động cùng ngày để đạt được các mục tiêu của tổ chức và cá nhân. Kotter viết: “Để hiểu lý do tại sao các nhà quản lý hiệu quả lại hành xử như họ làm, “điều cần thiết là phải nhận ra hai thách thức cơ bản và tình huống khó xử trong hầu hết các công việc của họ.” Các nhà quản lý trước tiên phải xác định những gì cần làm, mặc dù có một lượng lớn thông tin có liên quan (cùng với nhiều thông tin không liên quan), và sau đó họ phải hoàn thành công việc “thông qua một nhóm lớn và đa dạng mặc dù có ít quyền kiểm soát trực tiếp đối với hầu hết chúng.”

Vai trò của viết

Viết đóng một vai trò quan trọng trong cuộc sống của bất kỳ tổ chức nào. Trong một số tổ chức, nó trở nên quan trọng hơn những tổ chức khác. Ví dụ, tại Procter & Gamble, các giám đốc thương hiệu không thể nêu vấn đề liên quan đến công việc trong cuộc họp nhóm trừ khi các ý tưởng được đã được thể hiện bằng văn bản trước đó. Đối với các nhà quản lý P&G, cách tiếp cận này có nghĩa là giải thích ý tưởng của họ một cách chi tiết rõ ràng trong một bản ghi nhớ tiêu chuẩn dài từ một đến ba trang, có đầy đủ thông tin cơ bản, thảo luận tài chính, chi tiết thực hiện và giải thích cho các ý tưởng được đề xuất.

Các tổ chức khác thường nói nhiều hơn - 3M Canada là một tổ chức “nói” - nhưng thực tế vẫn là: các dự án, các quyết định và ý tưởng quan trọng nhất đều được kết thúc bằng văn bản. Viết cũng cung cấp phân tích, biện minh, tài liệu và kỷ luật phân tích, đặc biệt khi các nhà quản lý tiếp cận các quyết định quan trọng sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận và định hướng chiến lược của công ty.

Viết lách công việc người chọn nghề. Nếu các nhà quản lý cho thấy họ không có khả năng đưa các ý tưởng ra giấy một cách rõ ràng, thì họ sẽ không tiếp tục làm. Có rất nhiều câu chuyện về những người viết tồi trong giai đoạn đầu sự nghiệp của họ. Mục tiêu chính của các nhà quản lý, ít nhất là trong vài năm đầu tiên của sự nghiệp, là giữ cho tên của họ không có những câu chuyện như vậy. Hãy nhớ rằng: những người có nhiều khả năng nhận thấy chất lượng và kỹ năng trong tài liệu bằng văn bản của người quản lý là những người quan trọng nhất đối với tương lai của người quản lý.

Các nhà quản lý tự viết và chỉnh sửa hầu hết các công việc của họ. Thời mà các nhà quản lý có thể ngả lưng và ra lệnh cho trợ lý lành nghề viết một bức thư hoặc bản ghi nhớ hầu như không còn nữa. Một số giám đốc điều hành cấp cao hiểu việc ra lệnh hiệu quả như thế nào, đặc biệt là với một trợ lý hành chính hàng đầu sử dụng tốc ký, nhưng có bao nhiêu nhà quản lý có được lợi thế đó ngày nay? Rất ít, chủ yếu là vì mua một máy tính và máy in về cơ bản rẻ hơn nhiều so với việc thuê một nhân viên khác. Các nhà quản lý ở tất cả các cấp của hầu hết các tổ chức tự mình soạn thảo, xem xét, chỉnh sửa và gửi thư từ, các báo cáo và đề xuất.

Các tài liệu gắn liền với cuộc sống riêng của họ. Một khi nó đã biến mất khỏi bàn của người quản lý, nó không còn là của họ nữa. Khi họ ký một bức thư và gửi nó vào thư, đó không còn là bức thư của họ nữa - đó là tài sản của tổ chức, cá nhân mà nó được gửi đến. Do đó, người nhận có thể tự do làm khi họ thấy phù hợp với văn bản, bao gồm sử dụng nó để chống lại người gửi. Nếu các ý tưởng không được cân nhắc kỹ lưỡng hoặc không được thể hiện tốt, những người khác trong tổ chức không đặc biệt đồng cảm với quan điểm của người quản lý có thể bắt đầu sử dụng máy sao chép với công việc của người quản lý. Lời khuyên dành cho các nhà quản lý rất đơn giản: đừng gửi đi bản thảo đầu tiên và đừng bao giờ ký tên vào tài liệu mà bạn chưa yên tâm.

Giao tiếp là phát minh

Không có gì nghi ngờ, giao tiếp là một quá trình phát minh. Các nhà quản lý thực sự tạo ra ý nghĩa thông qua giao tiếp. Ví dụ, một công ty không vỡ nợ cho đến khi một nhóm kiểm toán viên xem xét sổ sách và các vấn đề. Chỉ sau các cuộc thảo luận kéo dài, các kế toán viên mới kết luận công ty đang vỡ nợ. Cuộc thảo luận của họ tạo ra kết quả. Cho đến thời điểm đó, vỡ nợ chỉ đơn giản là một trong nhiều khả năng.

Thực tế là các nhà quản lý tạo ra ý nghĩa thông qua giao tiếp. Phần lớn thông qua thảo luận và trao đổi bằng lời nói - thường sôi nổi và say mê - các nhà quản lý quyết định xem họ muốn trở thành ai: người dẫn đầu thị trường, người tiếp quản, nhà đổi mới hay người bảo vệ nền kinh tế. Chỉ thông qua giao tiếp, ý nghĩa mới được tạo ra cho các cổ đông, nhân viên, khách hàng và những người khác. Những cuộc thảo luận dài, chi tiết và căng thẳng đó xác định cổ tức công ty sẽ công bố trong năm nay, liệu công ty có sẵn sàng mạo hiểm với một cuộc đình công và bao lâu để tung ra dòng sản phẩm mới mà khách hàng đang yêu cầu. Ngoài ra, điều quan trọng cần lưu ý là các nhà quản lý thường tìm ra mọi thứ bằng cách cách nói về chúng nhiều như họ nói về những điều họ đã tìm ra. Trò chuyện đóng vai trò như một biện pháp giảm nhẹ tuyệt vời: biện minh, phân tích, mổ xẻ, trấn an và phân tích các sự kiện mà các nhà quản lý phải đối mặt mỗi ngày.

Thông tin được xây dựng trên phương diện xã hội

Nếu chúng ta muốn hiểu diễn ngôn của con người quan trọng như thế nào trong cuộc sống của một doanh nghiệp, có một số điểm dường như đặc biệt quan trọng.

Thông tin được tạo ra, chia sẻ và giải thích bởi mọi người. Ý nghĩa là một hiện tượng thực sự của con người. Một vấn đề chỉ quan trọng nếu mọi người nghĩ rằng nó là như vậy. Dĩ nhiên chỉ là dĩ nhiên nếu chúng ta đồng ý với định nghĩa của chúng. Nhận thức và các giả định cũng quan trọng như chính sự thật trong cuộc thảo luận về việc người quản lý nên làm gì tiếp theo. Thông tin không bao giờ tự nói lên điều gì đó. Không có gì lạ khi một người quản lý đứng lên nói với một nhóm đồng nghiệp của cô ấy, "Các con số đã nói lên tất cả." Thành thật mà nói, những con số không bao giờ tự nói lên điều gì cả. Chúng hầu như luôn luôn yêu cầu một số loại diễn giải, một số loại giải thích hoặc ngữ cảnh. Đừng cho rằng những người khác nhìn thấy vấn đề giống như các nhà quản lý và đừng bao giờ cho rằng những gì được nhìn thấy là sự thật. Những người khác có thể nhìn thấy cùng một tập hợp các sự kiện hoặc bằng chứng nhưng có thể không có cùng một kết luận. Rất ít điều trong cuộc sống có thể tự giải thích được.

Bối cảnh luôn dẫn dắt ý nghĩa. Bối cảnh cho một thông điệp luôn có tầm quan trọng hàng đầu đối với người nghe, người xem hoặc người đọc trong việc đưa ra kết luận có lý, hợp lý về những gì họ nhìn thấy và nghe thấy. Có tin tức gì khi chúng ta tiếp cận chủ đề này? Chúng ta đang ở thời điểm nào? Thông tin liên quan hoặc có liên quan nào đang được xem xét khi thông điệp mới này đến? Chúng ta không thể rút ra ý nghĩa từ một thông điệp mà không xem xét mọi thứ khác xung quanh nó.

Một người đưa tin luôn đi kèm với một thông điệp. Rất khó để tách một thông điệp khỏi sứ giả của nó. Chúng ta thường muốn phản ứng với nguồn thông tin nhiều hơn là phản ứng với chính thông tin đó. Đó là điều tự nhiên và hoàn toàn bình thường. Mọi người nói vì một lý do nào đó, và chúng ta thường đánh giá lý do nói của họ trước khi phân tích những gì họ phải nói. Hãy nhớ rằng, trong mọi tổ chức, người nhận thông điệp sẽ đánh giá giá trị, sức mạnh, mục đích, ý định và kết quả của thông điệp mà họ nhận được bởi nguồn gốc của những thông điệp đó cũng như nội dung và mục đích của chính thông điệp đó. Nếu thông điệp mà người quản lý gửi đi có tác động như mong đợi, chúng phải đến từ một nguồn mà người nhận biết, tôn trọng và hiểu.

Thử thách lớn nhất của nhà quản lý

Mọi quản lý đều biết giao tiếp là quan trọng, nhưng mỗi người quản lý dường như cũng "biết" rằng cô ấy rất giỏi trong công việc đó. Thách thức lớn nhất của các nhà quản lý là thừa nhận những sai sót trong bộ kỹ năng của họ và làm việc không mệt mỏi để cải thiện chúng. Đầu tiên, các nhà quản lý phải thừa nhận những sai sót.

Larkin và Larkin viết, "Trong sâu thẳm, các nhà quản lý tin rằng họ đang giao tiếp hiệu quả. Trong mười năm tư vấn quản lý, chưa bao giờ có người quản lý nào nói với chúng tôi rằng anh ấy hoặc cô ấy là một người giao tiếp kém. Họ thừa nhận đôi khi có sự nhầm lẫn, nhưng nhìn chung, tất cả mọi người, không có ngoại lệ, tin rằng anh ấy hoặc cô ấy về cơ bản là một người giao tiếp tốt."

Nhiệm vụ của nhà quản lý với tư cách là chuyên gia

Là một nhà quản lý chuyên nghiệp, nhiệm vụ đầu tiên là nhận ra và hiểu điểm mạnh và điểm yếu về giao tiếp của một người. Cho đến khi các nhiệm vụ giao tiếp này được xác định, sẽ có rất ít cơ hội để cải thiện và thăng tiến.

Mục tiêu quan trọng nhất trong số các mục tiêu của nhà quản lý phải là cải thiện các kỹ năng hiện có. Cải thiện khả năng của một người để hoàn thành tốt nhất công việc được giao. Tuy nhiên, cũng chú ý các cơ hội để phát triển các kỹ năng mới. Các nhà quản lý nên bổ sung vào bộ kỹ năng của mình để giữ cho mình có thể được tuyển dụng và thăng tiến.

Hai đề xuất khác được đưa ra để cải thiện vị thế chuyên môn của các nhà quản lý. Đầu tiên, hãy tiếp thu một nền tảng kiến thức sẽ cần trong những năm tới. Điều đó có nghĩa là hãy nói chuyện và lắng nghe các chuyên gia khác trong công ty, ngành và cộng đồng của họ. Họ nên cảnh giác với các xu hướng có thể ảnh hưởng đến các sản phẩm và dịch vụ của công ty cũng như tương lai của chính họ.

Nó cũng có nghĩa là đọc. Các nhà quản lý nên đọc ít nhất một tờ báo quốc gia mỗi ngày, bao gồm Wall Street Journal, New York Times hoặc Financial Times, cũng như một tờ báo địa phương. Việc đọc của họ nên bao gồm các tạp chí tin tức hàng tuần, chẳng hạn như U.S. News & World Report, Bloomberg's Business Week và Economist. Theo dõi các tạp chí hàng tháng như Fast Company và Fortune. Và họ nên đọc ít nhất một tiêu đề bìa cứng mới mỗi tháng. Hàng chục cuốn sách mỗi năm là mức tối thiểu mà người ta nên dựa vào để có những ý tưởng mới, hiểu biết sâu sắc và hướng dẫn quản lý.

Thách thức cuối cùng của người quản lý là phát triển sự tự tin cần thiết để thành công với tư cách là người quản lý, đặc biệt là dưới điều kiện không chắc chắn, thay đổi và thách thức.

ĐẠO ĐỨC TRONG THỰC TIỄN

Disney và thị thực H-1B

Vào ngày 30 tháng 1 năm 2015, Công ty Walt Disney đã sa thải 250 nhân viên CNTT của mình. Trong một bức thư gửi cho những nhân viên bị sa thải, Disney đã nêu ra các điều kiện để nhận được “tiền thưởng ở lại”, tức là nhân viên sẽ được trả một lần 10% lương hàng năm của họ.

Tất nhiên, đã có một cuộc đua. Chỉ những nhân công đào tạo những người thay thế họ trong thời gian 90 ngày mới nhận được tiền thưởng. Một nhân công người Mỹ ở độ tuổi 40 đồng ý với điều khoản thôi việc của Disney đã giải thích cách hoạt động này:

“30 ngày đầu tiên dạy lại những gì tôi đã làm, 30 ngày tiếp theo, họ làm cùng tôi, và 30 ngày cuối cùng, họ tiếp quản hoàn toàn công việc của tôi. Tôi phải chắc chắn rằng họ đã đang làm công việc của mình một cách chính xác.”

Đối với những người quan sát bên ngoài, điều này gây thêm sự tổn thương. Nó đã đủ tệ khi thay thế nhân viên Mỹ bằng lao động nước ngoài rẻ hơn. Nhưng để yêu cầu những nhân viên bị sa thải để đào tạo những người thay thế của họ có vẻ hơi nhiều.

Tuy nhiên, thật không may, việc sa thải nhân viên là điều phổ biến nhưng lần này khác biệt. Từ thời điểm phớt lờ lòng tự trọng của nhân viên, một chuỗi các sự kiện đã khiến người ta kinh ngạc. Đối với nhiều người, vấn đề đơn giản là hành động của Disney dường như sai ở mức nhận thức. Khi những lời chỉ trích gia tăng, rõ

ràng là câu chuyện này sẽ phát triển chân. Disney đã có một vấn đề.

Đối với David Powers và Leo Perrero, từng là cựu nhân viên IT 10 năm tại Disney, lời mời đến từ một phó chủ tịch của công ty. Đó phải là một tin tốt, những người đàn ông nghĩ. Rốt cuộc, họ không bị loại bởi lý do hiệu suất - có lẽ họ còn được tiền thưởng hiệu suất. Không hẳn là chính xác lắm. Leo Perrero, một trong những nhân viên được triệu tập, giải thích điều gì xảy ra tiếp theo.

"Tôi đang ở trong phòng với khoảng hai chục người, và rất nhanh sau đó, giám đốc điều hành đã phát đi thông báo rằng tất cả công việc của chúng tôi sẽ kết thúc trong 90 ngày và chúng tôi có 90 ngày để đào tạo những người thay thế hoặc chúng tôi sẽ không được nhận một khoảng tiền thưởng nào"

Powers giải thích hiệu ứng giảm tốc của tin tức: "Khi một chiếc máy chém rơi xuống bạn, trong khoảnh khắc đó, bạn sẽ chết. . . và tôi đã chết".

Những đợt sa thải này và việc thuê lao động nước ngoài theo chương trình H-1B là trọng tâm của vấn đề này. Được giới thiệu lần đầu bởi Đạo luật Nhập cư và Quốc tịch năm 1965, những sửa đổi sau đó đã tạo ra phiên bản hiện tại của chương trình thị thực H-1B vào năm 1990. Điều quan trọng là vào thời điểm đó, Hoa Kỳ phải đối mặt với sự thiếu hụt nhân viên lành nghề cần thiết để hoàn thành các công việc đòi hỏi kỹ thuật cao. Tham gia chương trình thị thực H-1B như là một giải pháp. Chương trình này cho phép các nhà tuyển dụng Hoa Kỳ tạm thời sử dụng lao động nước ngoài trong các ngành nghề chuyên môn cao. "Nghề chuyên môn" được định nghĩa là những nghề trong lĩnh vực kiến trúc, kỹ thuật, toán học, khoa học, y học và những nghề khác đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật và tay nghề cao.

Quốc hội giới hạn số lượng thị thực H-1B được cấp mỗi năm là 85.000, được chia thành hai danh mục phụ: "65.000 thị thực H-1B được cấp mới cho người lao động nước ngoài ở các vị trí nghề nghiệp đặc biệt hoặc công việc chuyên môn và thêm 20.000 thị thực dành cho những người có bằng cấp cao từ một cơ sở học thuật của Hoa Kỳ." Hơn nữa, người lao động nước ngoài không thể xin thị thực H-1B. Thay vào đó, người sử dụng lao động Hoa Kỳ phải thay mặt họ kiến nghị không sớm hơn sáu tháng trước ngày bắt đầu làm việc.

Để đủ điều kiện đăng ký thị thực H-1B cho người lao động nước ngoài, người lao động cần đáp ứng một số yêu cầu nhất định, chẳng hạn như mối quan hệ lao động của người lao động với người sử dụng lao động Hoa Kỳ và vị trí công việc liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của nhân viên mà phải đáp ứng một trong các tiêu chí sau: bằng cử nhân hoặc tương đương cử nhân của người lao động nước ngoài, bằng cấp phù hợp với vị trí công việc hoặc có kinh nghiệm trước đó trong ngành nghề chuyên môn.

Nếu được chấp thuận, thời hạn ban đầu của thị thực là ba năm, thời hạn này có thể được gia hạn thêm ba năm. Trong khi cư trú tại Hoa Kỳ với thị thực H-1B, một người lao động có thể nộp đơn xin trở thành thường trú nhân và nhận thẻ xanh, điều này sẽ cho phép người lao động ở lại vô thời hạn.

Người sử dụng lao động Hoa Kỳ được yêu cầu nộp Đơn Điều kiện Lao động (LCA) thay mặt cho mỗi người lao động nước ngoài mà họ muốn tuyển dụng. Đơn đó phải được Bộ Lao động Hoa Kỳ chấp thuận. LCA yêu cầu người sử dụng lao động

đảm bảo rằng người lao động nước ngoài sẽ được trả lương và được cung cấp các điều kiện làm việc và phúc lợi ngang bằng hoặc cao hơn mức phổ biến tại địa phương và đảm bảo rằng người lao động nước ngoài sẽ không thay thế người lao động Hoa Kỳ trong lực lượng lao động của người sử dụng lao động.

Với những điều này, các nhà tuyển dụng Hoa Kỳ ngày càng bị chỉ trích vì lạm dụng chương trình H-1B. Đáng chú ý nhất, đang có tâm lý gia tăng rằng các nhà tuyển dụng Hoa Kỳ đang thay thế lao động trong nước để chuyển sang lao động nước ngoài rẻ hơn. Nghiên cứu chỉ ra rằng mức lương của một người lao động Hoa Kỳ cho những nghề đặc biệt này thường vượt quá 100.000 đô la, trong khi của một người lao động nước ngoài là khoảng 62.000 đô la cho cùng một công việc. Con số thứ hai cho thấy, vì 60.000 đô la là mức lương tối thiểu mà nếu thấp hơn sẽ bị phạt.

Disney đã phải đối mặt với các phản ứng dữ dội và báo chí chỉ trích vì việc sa thải và thuê lao động nước ngoài. Vì điều này, Disney đã gặp phải những thách thức về giao tiếp, cả bên trong và bên ngoài.

Các giám đốc điều hành của Disney cho rằng việc sa thải nhân viên này là một phần của kế hoạch tái tổ chức lớn hơn nhằm cho phép bộ phận CNTT của hãng tập trung vào việc thúc đẩy sự đổi mới. Người phát ngôn của Walt Disney World, Jacquee Wahler đã đưa ra lời giải thích sau:

“Chúng tôi đã tái cấu trúc tổ chức công nghệ toàn cầu của mình để tăng đáng kể sự tập trung của các thành viên vào sự đổi mới trong tương lai và các năng lực mới, đồng thời tiếp tục làm việc với các công ty kỹ thuật hàng đầu để duy trì các hệ thống hiện có của chúng tôi khi cần thiết.” (Các chữ nghiêng được thêm vào để nhấn mạnh.)

Tuyên bố đó phù hợp với một bản ghi nhớ bị rò rỉ do CIO Tilak Mandadi của Disney Parks và Resort soạn thảo, mà ông đã gửi để chọn nhân viên vào ngày 10 tháng 11 năm 2014 (không bao gồm những người sẽ bị sa thải), để giải thích lý do cho việc sa thải sắp xảy ra. Bản ghi nhớ đọc một phần như sau:

“Để cho phép phần lớn nhóm của chúng ta chuyển trọng tâm sang các năng lực mới, chúng ta đã thực hiện năm thỏa thuận dịch vụ được quản lý mới để hỗ trợ các dịch vụ thử nghiệm và bảo trì ứng dụng. Tuần trước, chúng ta đã bắt đầu làm việc với cả các chuyên gia nội bộ và các nhà cung cấp để bắt đầu lập kế hoạch chuyển đổi cho các thỏa thuận này. Chúng ta mong đợi việc chuyển giao kiến thức sẽ bắt đầu vào cuối tháng này và kéo dài đến hết tháng Giêng. Những thành viên có liên quan sẽ được liên hệ với chúng tôi trong vài tuần tới. ”

Trả lời bài báo chỉ trích của New York Times, Disney nói rằng khi tất cả được làm, công ty trên thực tế đã tạo ra một lượng việc làm ròng tăng lên. Theo người phát ngôn của Disney, Kim Prunty:

“Disney đã tạo ra gần 30.000 việc làm mới ở Hoa Kỳ trong thập kỷ qua và những thay đổi gần đây đối với nhóm CNTT của chúng tôi đã dẫn đến một tổ chức lớn hơn với 70 vị trí tuyển thêm ở Hoa Kỳ. Các công ty hỗ trợ bên ngoài có trách nhiệm tuân thủ tất cả các luật việc làm hiện hành cho nhân viên của họ. ”

Các quan chức Disney cho biết sẽ có những công việc mới do quá trình tái cơ cấu,

và những nhân viên sắp cho thôi việc đã được đề nghị nộp đơn cho những vị trí đó. Theo một nguồn tin bí mật của Disney, trong số khoảng 250 nhân viên bị sa thải, 120 người đã tìm được việc làm mới trong Disney, 40 người nghỉ hưu sớm và 90 người không thể đảm bảo công việc mới với Disney.

Vào ngày 11 tháng 6 năm 2015, Thượng nghị sĩ Richard Durbin của Illinois và Thượng nghị sĩ Jeffrey Sessions của Alabama đã đưa ra một tuyên bố liên quan đến một lá thư lưỡng đảng được gửi cho tổng chưởng lý, Bộ An ninh Nội địa và Bộ Lao động.

"Một số người sử dụng lao động ở Hoa Kỳ, bao gồm một số tập đoàn đại chúng lớn, nổi tiếng đã sa thải hàng nghìn người lao động Mỹ và thay thế họ bằng những người có thị thực H-1B. . . . Còn trầm trọng hơn, nhiều nhân viên Mỹ bị thay thế cho biết rằng họ bị buộc phải đào tạo các người lao động nước ngoài sẽ làm công việc của họ. Đây rõ ràng là sai lầm và chúng tôi sẽ tiếp tục yêu cầu Cơ quan quản lý để giải quyết vấn đề này."

Vào ngày 7 tháng 7 năm 2015, tờ The Daily Caller loan tin rằng Bộ Lao động đã bắt đầu điều tra Disney sau khi nhận được một số khiếu nại chính thức từ các nhân viên bị sa thải. Theo báo cáo, nhân viên của Bộ Lao động đã liên hệ với các cựu nhân viên Disney để thực hiện các cuộc phỏng vấn qua điện thoại về tên của các nhân viên bị thay thế cũng như mức lương tiêu biểu cho các vị trí. Disney đã từ chối bình luận về báo cáo.

Để đáp lại yêu cầu bình luận về các vấn đề truyền thông tự vụ sa thải Disney, nhà báo Julia Preston của tờ New York Times đã chia sẻ bài phân tích độc quyền sau:

"Tôi có thể nói việc Disney xử lý những vụ sa thải đó là một bài học điển hình về một số việc không nên làm. Nhưng sau cùng, đó không phải là giao tiếp, mà là về công ty. Những lần sa thải đó cho thấy công ty không sống theo các giá trị cốt lõi được ca tụng và bộ phận truyền thông của họ có kêu gào thế nào cũng không thể thay đổi sự thật về những gì đã xảy ra."

Câu hỏi thảo luận

1. Các công ty Hoa Kỳ sa thải người lao động và thuê lao động nước ngoài theo chương trình H-1B có đạo đức không? Các quốc gia có nên hạn chế việc thuê lao động nước ngoài đáp ứng yêu cầu về lực lượng lao động của họ không?
2. Thảo luận về các giao tiếp bên trong và bên ngoài mà Disney đã sử dụng trong tình huống này. Các ví dụ ở đây là về các thông tin liên lạc bằng văn bản chính thức. Disney nên nói gì với nhân viên của họ và với bên ngoài?

Nguồn:

- Preston, Julia, Pink Slips at Disney. *But First, Training Foreign Replacements*, The New York Times ngày 3 tháng 6 năm 2015, <http://www.nytimes.com/2015/06/04/us/last-task-after-layoff-at-disney-train-foreign-replacements.html>;
- Vargas, Rebecca, *ĐỘC QUYỀN: Các nhân viên cũ lên tiếng về việc Disney thuê ngoài các công việc công nghệ cao*, WWSB ABC 7 (28 tháng 10 năm 2015), <http://www.mysuncoast.com/news/local/exclusive-former-employees->

speak-out-about-disney-s-outsourcing-of/article_d8867148-7d8c-11e5-ae40-fb05081380c1.html;

- Boyle, Mathew, *Trước cuộc tranh luận về GOP, Hai cựu công nhân của Disney bị người nước ngoài H1B thay thế lần đầu tiên lên tiếng*, Breitbart.com, ngày 28 tháng 10 năm 2015, <http://www.breitbart.com/big-Government/2015/10/28/ahead-of-gop-debate-two-ex-disney-workers-displaced-by-h1b-foreigners-speak-out-for-lần-đầu-tiên/>;
- Sandra Pedicini, *Nhân viên công nghệ nộp đơn kiện Disney về thị thực H-1B*, *Orlando Sentinel*, xuất bản ngày 25 tháng 1 năm 2016, truy cập ngày 6 tháng 2 năm 2016, có tại <http://www.orlandosentinel.com/business/os-disney-h1b-visa-lawsuit-20160125-story.html>;
- Dịch vụ Di trú và Nhập tịch Hoa Kỳ, Tìm hiểu các yêu cầu H-1B, truy cập ngày 6 tháng 2 năm 2016, có tại [https://www.uscis.gov/eir/visa-guide/h-1b-specialty-occupation/under Hi%E1%BB%80u-h-1b-y%E1%BB%80u-c%E1%BB%A1u](https://www.uscis.gov/eir/visa-guide/h-1b-specialty-occupation/under-Hi%E1%BB%80u-h-1b-y%E1%BB%80u-c%E1%BB%A1u);
- Tháng 5, Caroline, Sessions, Durbin: Bộ Lao động đã mở cuộc điều tra về lạm dụng H-1B, Breitbart.com (11 tháng 6 năm 2015), <http://www.breitbart.com/big-Government/2015/06/11/phi%E1%BB%80n-durbin-b%E1%BB%99%9A-lao-%C2%99%99-%C2%99%99-ra-m%E1%BB%A1t-%C2%99%99-%C2%99%99-ra-v%E1%BB%A0-h-1b-l%E1%BB%A1m-d%E1%BB%A1ng/>;
- Email từ Julia Preston, Phóng viên Di trú Quốc gia, The New York Times, gửi tới Bryan Shannon, đồng tác giả của nghiên cứu điển hình này, ngày 10 tháng 2 năm 2016.

Kiểm tra kiến thức

1. Bốn thành phần của giao tiếp được thảo luận trong phần này là gì?
2. Tại sao việc hiểu những hạn chế của bạn trong việc giao tiếp với người khác và trong các nhóm lớn là quan trọng?
3. Tại sao các nhà quản lý phải luôn nỗ lực để nâng cao kỹ năng của họ?



Các thuật ngữ chính

Communicator - người giao tiếp: Cá nhân, nhóm hoặc tổ chức cần hoặc muốn chia sẻ thông tin với một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức khác.

Decoding - giải mã: Thông dịch và hiểu ý nghĩa của một thông điệp.

Encoding - mã hóa: Dịch một thông điệp thành các ký hiệu hoặc ngôn ngữ mà người nhận có thể hiểu được.

Figurehead role - vai trò đại diện: Một vai trò cần thiết đối với một nhà quản lý muốn truyền cảm hứng cho mọi người trong tổ chức cảm thấy được kết nối với nhau và kết nối với tổ chức, hỗ trợ các chính sách, quyết định thay mặt tổ chức và làm việc chăm chỉ hơn vì lợi ích của tổ chức.

Interaction attentiveness/interaction involvement - sự chú ý tương tác / sự tham gia tương tác: Một thước đo về cách người nhận thông điệp đang tập trung chú ý, cảnh giác hay quan sát.

Noise - Nhiễu: Bất cứ điều gì cản trở quá trình giao tiếp.

Receiver - người nhận: Cá nhân, nhóm hoặc tổ chức có mục đích sử dụng thông tin.



Tóm tắt kiến thức

16.1 Quá trình giao tiếp quản lý

Hiểu và mô tả quá trình giao tiếp.

Mô hình cơ bản của giao tiếp giữa các cá nhân bao gồm một thông điệp được mã hóa, một thông điệp được giải mã, phản hồi và nhiễu. Nhiễu đề cập đến sự biến dạng làm cản trở sự rõ ràng của thông điệp.

16.2 Các loại hình giao tiếp trong tổ chức

Biết các loại giao tiếp xảy ra trong tổ chức.

Giao tiếp giữa các cá nhân có thể bằng lời nói, bằng văn bản hoặc không lời. Ngôn ngữ cơ thể đề cập đến việc truyền tải thông điệp đến người khác thông qua các kỹ thuật như nét mặt, tư thế và chuyển động của mắt.

16.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp và vai trò của nhà quản lý

Hiểu quyền lực, địa vị, mục đích và các kỹ năng giữa các cá nhân ảnh hưởng như thế nào đến giao tiếp trong tổ chức.

Giao tiếp giữa các cá nhân bị ảnh hưởng bởi các tình huống xã hội, nhận thức, sự tham gia tương tác và thiết kế tổ chức. Giao tiếp tổ chức có thể lên xuống theo chiều dọc hoặc theo chiều ngang. Mỗi hướng đi của luồng thông tin có những thách thức cụ thể.

16.4 Giao tiếp quản lý và danh tiếng của công ty

Mô tả cách thức mà danh tiếng của công ty được xác định bằng cách một tổ chức giao tiếp với tất cả các bên liên quan.

Điều quan trọng là các nhà quản lý phải hiểu tổ chức của bạn đại diện cho điều gì (danh tính), những người khác nghĩ gì về tổ chức của bạn (danh tiếng) và những

đóng góp mà các cá nhân có thể tạo ra cho sự thành công của doanh nghiệp với danh tiếng hiện có của tổ chức họ. Nó cũng là về sự tự tin - kiến thức mà một người có thể nói và viết tốt, kỹ năng lắng nghe tuyệt vời khi người khác nói và cả hai đều tìm kiếm và cung cấp phản hồi cần thiết để tạo, quản lý hoặc thay đổi danh tiếng của tổ chức của họ.

16.5 Các kênh chính của giao tiếp quản lý là nói, nghe, đọc và viết

Mô tả các vai trò mà người quản lý thực hiện trong tổ chức.

Có những vai trò giao tiếp đặc biệt có thể được xác định. Người quản lý có thể đóng vai trò là người gác cổng, liên lạc viên hoặc người dẫn dắt quan điểm. Họ cũng có thể kết hợp các vai trò này. Điều quan trọng là phải nhận ra rằng các quá trình giao tiếp liên quan đến nhiều người ở các chức năng khác nhau và tất cả các chức năng cần hoạt động một cách hiệu quả để đạt được các mục tiêu của tổ chức.



Câu hỏi ôn tập

1. Mô tả quá trình giao tiếp.
2. Tại sao phản hồi là một phần quan trọng của quá trình giao tiếp?
3. Một số việc mà người quản lý có thể làm để giảm thiểu nhiễu trong giao tiếp?
4. So sánh và đối chiếu ba hình thức giao tiếp chính giữa các cá nhân.
5. Mô tả các vai trò giao tiếp cá nhân khác nhau trong tổ chức.
6. Làm thế nào để các nhà quản lý có thể quản lý hiệu quả hơn bằng cách quản lý thông tin liên lạc qua e-mail?
7. Vai trò giao tiếp nào là quan trọng nhất trong việc thúc đẩy hiệu quả quản lý?
8. Xác định các rào cản đối với giao tiếp hiệu quả.
9. Làm thế nào để các nhà quản lý có thể vượt qua các rào cản đối với giao tiếp hiệu quả?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Các e-mail dưới đây không được viết rõ ràng hoặc ngắn gọn nhất có thể. Ngoài ra, chúng có thể gặp vấn đề về mặt bố cục hoặc giọng điệu hoặc lỗi trình bày. Viết lại chúng sao cho phù hợp với khán giả và mục đích của họ. Sửa lỗi ngữ pháp và lỗi trình bày. Cuối cùng, thêm một dòng chủ đề cho mỗi thư.

E-mail 1

Đến: Các nhân viên của Tập đoàn siêu thành công

Từ: Giám đốc điều hành của Tập đoàn siêu thành công

Tiêu đề:

Hãy dừng việc mang nước ngọt đóng chai, nước trái cây và ống hút nhựa đến nơi làm việc. Đó là một vấn đề môi trường làm tăng chất thải và chất lượng nước của chúng ta rất tốt. Mọi người không nhận ra rằng đã lãng phí bao nhiêu năng lượng vào việc vận chuyển tất cả những thứ như chai nhựa, lon nhôm và ống hút đang phá hủy các đại dương của chúng ta và chất đầy trong đất. Bạn đã thấy rác trôi nổi ở

Thái Bình Dương chưa? Một số thứ này đến từ các quốc gia khác như Canada, tôi nghĩ là từ Canada, chúng tôi đang lấy nước ở đó và người Canada sẽ khát. Đồ uống ưa thích không ngon bằng nước chúng ta đang có và mùi vị cũng ngon hơn.

E-mail 2

Đến: Tất cả nhân viên

Từ: Ban quản lý

Tiêu đề:

Ủy ban Cải thiện giao tiếp giữa các Văn phòng đã quyết định cần phải có một bản cập nhật và sửa đổi chính sách về việc gửi và nhận thư dành cho nhân viên của công ty. Sau đây là kết quả từ các quyết định của ủy ban và các khuyến nghị để cải thiện việc giao tiếp qua email.

- Quá nhiều chữ làm mọi người phải đọc đi đọc lại cùng một thứ, hết lần này đến lần khác. Loại bỏ những từ không cần thiết, email có thể ngắn và đi vào trọng tâm hơn, khiến chúng trở nên ngắn gọn và tốn ít thời gian hơn để đọc.
- Bạn chỉ được phép gửi và nhận tin nhắn trong khoảng thời gian từ 8:30 sáng giờ đến 4:30 chiều theo giờ bờ đông. Bạn cũng không được phép đọc e-mail ngoài thời gian này. Chúng tôi biết rằng với những bạn ở bờ biển phía Tây hoặc đi du lịch quốc tế, điều này sẽ giảm thời gian bạn được phép sử dụng e-mail, nhưng chúng tôi cần điều này để kiểm soát nó.
- Bạn chỉ được phép có tối đa 3 người nhận trên mỗi e-mail. Nếu có nhiều người cần được thông báo thì bạn tự chọn cách thức để thông báo cho họ.

2. Viết một bản tự đánh giá tập trung vào sự tham gia lớp học của bạn trong khóa học này. Đưa ra nhận xét trong giờ học cho phép bạn cải thiện khả năng nói chuyện của mình, đây chính xác là những gì bạn sẽ phải làm trong tất cả các loại tình huống kinh doanh (ví dụ: cuộc họp, đặt câu hỏi tại buổi thuyết trình, cuộc trò chuyện trực tiếp). Do đó, hãy viết một bản ghi nhớ ngắn (hai hoặc ba đoạn văn) trong đó bạn mô tả tần suất bạn đưa ra nhận xét trong lớp, bản chất của những nhận xét đó và điều gì dễ và khó đối với bạn khi phát biểu trong lớp. Nếu bạn đưa ra ít (hoặc không) nhận xét trong giờ học, đây là thời điểm để chúng tôi đưa ra kế hoạch giúp bạn vượt qua sự nhút nhát của mình. Kinh nghiệm của chúng tôi là khi bạn nói chuyện trước một nhóm một hoặc hai lần, nó sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều - vì vậy chúng tôi cần nghĩ ra một cách để giúp bạn phá vỡ tảng băng. Cuối cùng, vui lòng nhận xét về những gì bạn thấy là điểm mạnh và điểm yếu của các cuộc thảo luận và thuyết trình của bạn trong lớp học này.

3. Tham khảo ảnh trong hình 16.3. Nhận xét về ngôn ngữ cơ thể của mỗi người trong cuộc họp và mức độ tham gia của họ trong giao tiếp.

4. Trong bộ phim The Martian, phi hành gia Mark Watney (Matt Damon thủ vai) bị mắc kẹt trên sao Hỏa cùng khả năng giao tiếp hạn chế với trung tâm điều khiển. Watney đưa câu hỏi lên một máy ảnh truyền về trung tâm, người điều khiển có thể trả lời bằng cách hướng máy ảnh vào một thẻ "có" hoặc "không" với máy ảnh. Cuối cùng, họ có thể trao đổi tin nhắn "văn bản" nhưng không có trao đổi thoại. Ngoài ra, có một khoảng thời gian trễ đáng kể giữa việc gửi và nhận thông điệp. Phần nào của

quá trình giao tiếp sẽ phải được giải quyết để đảm bảo rằng việc mã hóa thông điệp, việc giải mã thông điệp và nhiều được giảm thiểu bởi Watney và trung tâm điều khiển?



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Ginni Rometty là Giám đốc điều hành của IBM. Ngay sau khi đảm nhận vai trò Giám đốc điều hành và thất vọng với tiến độ và hiệu suất bán hàng, Rometty đã phát hành một video dài 5 phút cho tất cả 400.000 nhân viên của IBM chỉ trích việc thiếu các giao dịch đảm bảo với đối thủ cạnh tranh và chỉ trích bộ phận kinh doanh vì doanh số bán hàng kém trong quý trước. Sáu tháng sau, Rometty gửi một thông điệp quan trọng khác, lần này là qua e-mail. Video và e-mail sẽ mang lại hiệu quả như thế nào trong việc giao tiếp với nhân viên? Cô ấy nên theo dõi những thông điệp này như thế nào?

2. Phương tiện truyền thông xã hội, chẳng hạn như Facebook, hiện đang phổ biến rộng rãi. Đặt mình vào vị trí người quản lý vừa nhận được yêu cầu “kết bạn” từ một trong các báo cáo trực tiếp của bạn. Bạn chấp nhận, từ chối hay phớt lờ yêu cầu? Tại sao, và bạn sẽ cần giao tiếp nào khác về vấn đề này với nhân viên?

3. Trong cuộc họp liên chức năng, một trong những người tham dự báo cáo với người quản lý cũng có mặt tại cuộc họp, cáo buộc một trong các nhân viên của bạn không phù hợp với vị trí mà cô ấy đang đảm nhiệm. Bạn không đồng ý và cảm thấy rằng nhân viên của bạn là rất phù hợp với vai trò của cô ấy. Bạn xử lý việc này như thế nào?



Tình huống tư duy phê phán

Facebook, Inc.

Facebook đã bị chỉ trích về chính sách bảo mật của mình, chia sẻ thông tin khách hàng với Fusion GPS và những lời chỉ trích liên quan đến những nỗ lực ảnh hưởng đến cuộc bầu cử năm 2016. Vào tháng 3 năm 2014, Facebook đã phát hành một nghiên cứu mang tên “Bằng chứng thực nghiệm về sự lây lan cảm xúc quy mô lớn qua mạng xã hội”. Nó đã được xuất bản trong Kỷ yếu của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia (PNAS), một tạp chí khoa học có uy tín, được bình duyệt. Bài báo giải thích cách truyền thông xã hội có thể dễ dàng chuyển trạng thái cảm xúc từ người này sang người khác thông qua nền tảng News Feed của Facebook. Facebook đã tiến hành một cuộc thử nghiệm trên các thành viên để xem mọi người sẽ phản ứng với những thay đổi theo tỷ lệ phần trăm của cả bài đăng tích cực và tiêu cực. Kết quả cho thấy rằng sự lây lan cảm xúc xảy ra trực tuyến và những biểu hiện tích cực của người dùng có thể tạo ra phản ứng tích cực, trong khi đó, biểu hiện tiêu cực có thể tạo ra phản ứng tiêu cực.

Facebook có hai đề xuất giá trị riêng biệt nhằm vào hai thị trường khác nhau với các mục tiêu hoàn toàn khác nhau.

Ban đầu, thị trường chính của Facebook là người dùng cuối - những người muốn kết nối với gia đình và bạn bè. Lúc đầu, nó chỉ nhằm vào sinh viên Đại học tại một số ít các trường ưu tú. Trang web hiện đang mở cho bất kỳ ai có kết nối Internet. Người dùng có thể chia sẻ cập nhật trạng thái và hình ảnh với bạn bè và gia đình. Và tất cả những điều này miễn phí cho người dùng.

Thị trường chính khác của Facebook là các nhà quảng cáo, những người mua thông tin về người dùng của Facebook. Công ty thường xuyên thu thập dữ liệu về lượt xem trang và hành vi duyệt web của người dùng để hiển thị quảng cáo được nhắm mục tiêu cho người dùng vì lợi ích của các đối tác quảng cáo.

Đề xuất thử nghiệm Bảng tin Facebook là xác định xem liệu có thể thao túng cảm xúc thông qua việc sử dụng mạng xã hội hay không. Điều này rõ ràng có thể có giá trị lớn đối với một trong những đối tượng mục tiêu của Facebook - các nhà quảng cáo của Facebook.

Kết quả cho thấy cảm xúc của bạn bè trên mạng xã hội ảnh hưởng đến cảm xúc của chính chúng ta, từ đó thể hiện sự lây lan cảm xúc qua mạng xã hội. Lây lan cảm xúc là xu hướng cảm nhận và thể hiện những cảm xúc tương tự và bị ảnh hưởng bởi cảm xúc của người khác. Ban đầu, nó được nghiên cứu bởi các nhà tâm lý học như sự chuyển giao cảm xúc giữa hai người.

Theo Sandra Collins, một nhà tâm lý học xã hội và giáo sư quản lý của Đại học Notre Dame, thì rõ ràng là không có đạo đức khi tiến hành các thí nghiệm tâm lý mà không được sự đồng ý của đối tượng thử nghiệm. Mặc dù các bài kiểm tra không phải lúc nào cũng đo lường những gì những người tiến hành các cuộc kiểm tra tuyên bố, nhưng ít nhất các đối tượng cần biết rằng họ thực sự là một phần của bài kiểm tra. Các đối tượng của thử nghiệm này trên Facebook không được thông báo rõ ràng rằng họ đang tham gia vào một thử nghiệm lây lan cảm xúc. Facebook đã không có được sự đồng ý của người dùng như nó thường được định nghĩa bởi các nhà nghiên cứu, cũng như không cho phép người tham gia chọn không tham gia.

Khi thông tin về cuộc thử nghiệm được công bố, giới truyền thông đã chỉ trích rất nhiều. Các blog công nghệ, báo chí và các báo cáo truyền thông đã phản ứng nhanh chóng.

Josh Constance của TechCrunch đã viết:

“... có một số nguy hiểm về vật chất đối với các thí nghiệm khiến con người chán nản. Một số người có nguy cơ bị trầm cảm gần như chắc chắn là một phần của nhóm nghiên cứu của Facebook đã được cho thấy bị trầm cảm hơn, điều này có thể được coi là nguy hiểm. Facebook sẽ chịu đựng một cấp độ phản ứng dữ dội nếu bất kỳ ai trong số những người tham gia đó được phát hiện đã tự tử hoặc có các kết quả khác liên quan đến trầm cảm sau cuộc nghiên cứu. ”

New York Times dẫn lời Brian Blau, một nhà phân tích công nghệ của công ty nghiên cứu Gartner, “Facebook không làm bất cứ điều gì bất hợp pháp, nhưng họ không làm đúng với khách hàng của mình. Làm trắc nghiệm tâm lý trên người đã đi vi phạm lần ranh”. Facebook lẽ ra phải thông báo cho người dùng của mình, anh ấy nói “Họ còn đi xa hơn, và đây là một trong những lý do khiến mọi người khó chịu.”

Trong khi một số nhà nghiên cứu đã bày tỏ sự hối tiếc về cuộc thử nghiệm, Facebook với tư cách là một công ty không hề hối tiếc về cuộc thử nghiệm này. Công ty khẳng định rằng họ đã nhận được sự đồng ý từ người dùng thông qua các điều khoản dịch vụ của mình. Một phát ngôn viên của Facebook đã bảo vệ nhóm nghiên cứu, nói rằng, “Chúng tôi thực hiện nghiên cứu để cải thiện dịch vụ của mình và làm cho nội dung mà mọi người thấy trên Facebook phù hợp và hấp dẫn nhất có

thể ... Chúng tôi xem xét cẩn thận những gì chúng tôi thực hiện nghiên cứu và có một quá trình xem xét nội bộ mạnh mẽ ”.

Với những sự kiện gần đây hơn, Facebook đang thay đổi cài đặt quyền riêng tư nhưng vẫn thu thập một lượng lớn thông tin về người dùng của mình và có thể sử dụng thông tin đó để thao túng những gì người dùng nhìn thấy. Ngoài ra, những mặt hàng này không được liệt kê trên trang điều khoản dịch vụ chính của Facebook. Người dùng phải nhấp vào một liên kết bên trong một tập hợp các điều khoản khác để đến trang chính sách dữ liệu, làm cho các điều khoản này trở nên khó tìm. Định vị này làm tăng câu hỏi về cách Facebook sẽ sử dụng hành vi của người dùng trong tương lai.

Các câu hỏi thảo luận:

1. Facebook nên phản ứng như thế nào với tình hình nghiên cứu năm 2014? Làm thế nào một phản ứng sớm hơn có thể giúp công ty tránh những tranh cãi năm 2018 và giữ được niềm tin của người dùng?
2. Công ty có nên hứa sẽ không bao giờ tiến hành một cuộc khảo sát kiểu này nữa không? Liệu nó có nên đi xa hơn và công khai cấm các nghiên cứu nhằm thao túng phản hồi của người dùng không?
3. Làm thế nào để Facebook có thể cân bằng mối quan tâm của người dùng với sự cần thiết của việc tạo ra doanh thu thông qua quảng cáo?
4. Facebook nên thiết lập những quy trình hoặc cấu trúc nào để đảm bảo rằng nó không gặp phải những vấn đề này một lần nữa?
5. Trả lời bằng văn bản cho các vấn đề được trình bày trong trường hợp này bằng cách chuẩn bị hai tài liệu: một bản chiến lược truyền thông và một lá thư kinh doanh chuyên nghiệp cho các nhà quảng cáo.

Nguồn:

- Kramer, Adam; Guillory, Jamie; và Hancock, Jeffrey, “Bằng chứng thực nghiệm về sự lây lan cảm xúc trên quy mô lớn thông qua mạng xã hội,” *PNAS (Kỷ yếu của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ)*, ngày 25 tháng 3 năm 2014, <http://www.pnas.org/content/111/24/8788.full>;
- Laja, Peep. “Các ví dụ về đề xuất giá trị hữu ích (và Cách tạo một ví dụ tốt),” *ConvertXL*, 2015 <http://conversionxl.com/value-proposition-examples-how-to-create/>;
- Yadav, Sid. “Facebook - Tiểu sử hoàn chỉnh,” *Mashable*, ngày 25 tháng 8 năm 2006. <http://mashable.com/2006/08/25/facebook-profile/#orb9TmeYHiqK>;
- Felix, Samantha, “Đây là cách Facebook theo dõi hoạt động Internet của bạn,” *Business Insider*, Ngày 9 tháng 9 năm 2012 <http://www.businessinsider.com/this-is-how-facebook-is-tracking-your-internet-activity-2012-9>;

LẬP KẾ HOẠCH VÀ KIỂM SOÁT TỔ CHỨC

Hình 17.1 (Nguồn: marcusrg/ flickr/CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Hiểu được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch và vì sao các tổ chức cần lập kế hoạch và kiểm soát.
2. Phác thảo các quy trình lập kế hoạch và kiểm soát.
3. Nhận biết các loại kế hoạch và các hệ thống kiểm soát khác nhau được những tổ chức sử dụng.
4. Giải thích được những hiệu quả đối với cá nhân và tổ chức khi lập mục tiêu và lập kế hoạch.
5. Nắm được cách thức lập kế hoạch được thực hiện trong các tổ chức ngày nay.
6. Thảo luận về tác động của công tác kiểm soát đối với các thành viên trong tổ chức.
7. Mô tả công tác quản lý theo mục tiêu như một triết lý và như một công cụ/kỹ thuật quản lý; mô tả tác dụng của công tác quản lý theo mục tiêu.
8. Phân biệt giữa việc thực thi công tác lập kế hoạch và các hoạt động kiểm soát được chỉ đạo với các nghiệp vụ quản lý theo định hướng gắn kết.

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Elizabeth Charbonnier: ChezPastis.com

Trang ChezPastis.com, là đứa con tinh thần của Elisabeth Charbonnier, chuyên

kinh doanh trực tuyến các món ăn Pháp và những loại thực phẩm dành cho người sành ăn. Trước khi thành lập ChezPastis.com, Elisabeth và các đối tác của cô là những đầu bếp chuyên nghiệp và họ đặt ra mục tiêu cho công ty là cung cấp các sản phẩm dành cho người sành ăn trên toàn thế giới. ChezPastis.com khi ra mắt đã tạo tiếng vang lớn, nhưng chẳng bao lâu sau Elisabeth và các đối tác của cô quá bận rộn đến mức không thể lên kế hoạch cho tương lai và họ chỉ cố gắng để doanh nghiệp tồn tại. Sau sáu tháng, ChezPastis.com trải qua những khó khăn ngày càng tăng tương tự như các công ty khởi nghiệp trên Internet khác.

Một trong những đối tác của cô là Zack Fortuna, một ngày kia đang trực tuyến để đặt mua vài cuốn sách cho sinh nhật con gái anh ta. Thông báo mà anh ấy nhận được sau khi cố gắng đặt hàng thật khó chịu: “Xin lỗi! Các mặt hàng bạn muốn mua sẽ được giao trễ và sẽ không có sẵn trong hai tháng tới.” Zack cần những cuốn sách trong vòng hai tuần, không phải hai tháng. Anh quyết định lái xe đến hiệu sách và mua những cuốn sách còn trong kho thay vì lãng phí thời gian lên mạng tìm kiếm những món có thể không còn trong kho. Đột nhiên, Zack nhận ra rằng ChezPastis.com cũng thường xuyên hết hàng và điều này làm chậm trễ đơn đặt hàng của khách. Có lẽ những khó khăn ngày càng tăng của ChezPastis.com có liên quan đến vấn đề nguồn cung của họ.

Câu hỏi: Vấn đề hàng tồn kho của ChezPastis.com có phải là USD kế hoạch kém, kiểm soát kém hay do cả hai? Làm cách nào để Elisabeth, Zack và các đối tác khác cải thiện tình hình?

“Nếu bạn đủ giỏi, không cần thiết phải dành thời gian cho việc lập kế hoạch chính thức. Rốt cuộc, ‘thời gian lập kế hoạch’ lại làm giảm năng suất của ‘thời gian làm việc’.” Các nhà quản lý thường đưa ra những tuyên bố như vậy, có thể là một cách để hợp lý hóa việc họ không có một chương trình lập kế hoạch chính thức. Những tuyên bố này đơn giản là không đúng đắn - việc lập kế hoạch ảnh hưởng đến hiệu quả của toàn bộ tổ chức.

Cách đây vài năm, Công ty Kẹo Calico đã sáng chế và sản xuất loại kẹo bơ vị mặn hình ông già Noel rất thành công. Phấn khích bởi thành công này, công ty đã lên kế hoạch và sản xuất thêm loại kẹo bơ vị mặn hình chú thỏ Phục sinh và sản xuất lại loại kẹo bơ hình ông già Noel vào dịp lễ Giáng sinh. Tuy nhiên, lần này, Calico gặp khó khăn với sản phẩm kẹo bơ vị lập kế hoạch sai lầm. Nghiên cứu thị trường cho thấy rõ rằng sở thích của người tiêu dùng đã chuyển từ kẹo bơ sang sô cô la. Thay vì lập kế hoạch để sản phẩm của mình đáp ứng sở thích mới của khách, công ty vẫn tiếp tục với những gì đã hoạt động trong quá khứ và mất cả “tần tiền”. Vâng, lập kế hoạch rất quan trọng.

Kết quả: Zack đến làm việc vào ngày hôm sau với niềm hân hoan về quan niệm của mình. Các đối tác biết rằng hàng tồn kho là vấn đề liên tục gây rắc rối nhưng không nhận ra ảnh hưởng của nó đối với những khách hàng tiềm năng, những người cảm thấy thất vọng với các đơn đặt hàng bị trì hoãn và chuyển sang đặt hàng ở công ty khác. Sau khi thu thập dữ liệu về các đơn đặt hàng của khách và những đơn sẽ giao trễ, các đối tác phát hiện ra họ chỉ lấp đầy ngay được 50% các đơn đặt hàng của khách tại thời điểm đó! Bị sốc bởi phát hiện này, các đối tác quyết định tổ chức những cuộc họp lập kế hoạch chiến lược thường xuyên, nơi họ sẽ nhìn thấy bức tranh lớn cho việc kinh doanh và lập kế hoạch cho tương lai. Điều

đầu tiên họ quyết định làm là thiết lập hệ thống kiểm soát tốt hơn đối với quy trình kiểm kê hàng tồn kho và thu thập dữ liệu về trải nghiệm trực tuyến của khách hàng trên trang ChezPastis.com.

Elisabeth đề xuất đặt mục tiêu cho doanh nghiệp là không bao giờ phải nói với khách hàng rằng các mặt hàng được đặt mua sẽ giao trễ do không có sẵn trong kho. Zack đồng ý đây là một mục tiêu đáng ngưỡng mộ; tuy nhiên, anh cho rằng họ nên đặt ra một mục tiêu táo bạo nhưng có thể đạt được là lấp đầy 80% đơn đặt hàng của khách ngay lập tức. Xét cho cùng, họ là một doanh nghiệp nhỏ trong một môi trường kinh doanh không thể đoán trước, và họ không muốn làm nhân viên thất vọng với một mục tiêu không thể thực hiện được.

Bản chất của việc lập kế hoạch là nhìn thấy các cơ hội và mối đe dọa trong tương lai và khai thác cơ hội đó hoặc đương đầu với mối đe dọa nếu có thể. . . . Lập kế hoạch là một triết lý, không nên hiểu hoàn toàn theo nghĩa đen của từ đó mà nên hiểu là một thái độ, một lối sống.

17.1. Lập kế hoạch có quan trọng không

Hiểu được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch và vì sao các tổ chức cần lập kế hoạch và kiểm soát.

Lập kế hoạch là quá trình những nhà quản lý thiết lập các mục tiêu và chỉ rõ cách thức đạt được các mục tiêu này. Kế hoạch có hai thành tố cơ bản: tuyên bố về kết quả hoặc mục tiêu cần đạt được và tuyên bố những hành động cần thực hiện. Tuyên bố về kết quả hoặc mục tiêu đại diện cho trạng thái đích — các mục tiêu và kết quả mà nhà quản lý hy vọng đạt được. Tuyên bố hành động phản ánh các phương thức mà dựa vào đó tổ chức sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu của họ. Thủ tướng Anh Theresa May quyết tâm thay đổi cách thức thành lập hội đồng quản lý của các công ty công bằng việc ra chủ trương rằng nhân viên cũng là thành viên trong mọi hội đồng quản lý. Là một phần trong tuyên bố hành động của mình, bà chủ trương đưa đại diện nhân viên vào mọi phòng họp, điển hình như trường hợp của Mick Barker, một công nhân đường sắt làm việc từ những năm 1970, đã âm thầm giúp định hình việc ra quyết định với tư cách là thành viên của hội đồng quản lý cấp cao nhất của tập đoàn vận tải khổng lồ First Group.

Lập kế hoạch là một hoạt động trí tuệ. Rất khó để nhìn thấy các nhà quản lý lập kế hoạch, bởi vì phần lớn hoạt động này diễn ra trong tâm trí của những người thực hiện kế hoạch. Trong khi lập kế hoạch, các nhà quản lý phải suy nghĩ về những gì phải làm, ai sẽ làm, làm như thế nào và khi nào. Các nhà lập kế hoạch suy nghĩ theo cả cách hồi tưởng (về các sự kiện trong quá khứ) và viễn tưởng (về các cơ hội trong tương lai và các mối đe dọa sắp xảy ra). Lập kế hoạch liên quan đến việc suy nghĩ về điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, cũng như đưa ra quyết định về các trạng thái mong muốn và cách thức để đạt được chúng.

Lập kế hoạch cho các sự kiện của tổ chức, cho dù trong môi trường nội bộ hay bên ngoài, phải là một quá trình liên tục - một phần trong nhiệm vụ hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng của nhà quản lý và là nhiệm vụ thường xuyên đối với tất cả các thành viên của các tổ chức có mức độ tham gia cao. Các kế hoạch nên được giám sát liên tục. Các nhà quản lý và các thành viên khác của tổ chức nên kiểm tra xem kế hoạch của họ có cần được sửa đổi để phù hợp với các điều kiện thay đổi, thông tin mới

hoặc các tình huống mới sẽ ảnh hưởng đến tương lai của tổ chức hay không. Các kế hoạch cần được quản lý một cách linh hoạt, khi các tổ chức tìm hiểu về các điều kiện mới và mang tính thay đổi. Rõ ràng, Công ty kẹo Calico đã không theo dõi các kế hoạch của mình theo cách này. Bằng cách coi lập kế hoạch là một hoạt động liên tục, có thể xây dựng các phương pháp để xử lý các cơ hội và mối đe dọa mới nổi và không lường trước được. Lập kế hoạch là một quá trình mà thông qua đó hoạt động của tổ chức có thể được đưa ra ý nghĩa và định hướng.

Vì sao các nhà quản lý nên lập kế hoạch?

Có nhiều lý do để các nhà quản lý nên xây dựng kế hoạch cho bản thân, cho nhân viên của họ và cho các phòng ban khác nhau thuộc tổ chức: (1) dự phòng cho các tình huống bất định và những thay đổi khi cần; (2) tập trung hoạt động của tổ chức vào những mục tiêu cụ thể; (3) tạo ra một lộ trình phối hợp và có hệ thống cho các hoạt động của tổ chức trong tương lai; (4) tăng hiệu quả kinh tế; và (5) tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm soát bằng cách thiết lập bộ tiêu chuẩn cho các hoạt động tiếp theo.

Một số yếu tố thúc đẩy sự cần thiết của việc lập kế hoạch cho tổ chức. Thứ nhất, trong môi trường nội bộ, khi các tổ chức trở nên lớn hơn và phức tạp hơn, nhiệm vụ quản lý cũng ngày càng trở nên phức tạp. Việc lên kế hoạch giúp vạch ra các hoạt động trong tương lai gắn kết với nhiều hoạt động khác của tổ chức. Thứ hai, khi môi trường bên ngoài ngày càng trở nên phức tạp và hỗn loạn, khối lượng các vấn đề bất ổn mà một nhà quản lý phải đối mặt sẽ tăng lên. Việc lập kế hoạch cho phép các tổ chức tiếp cận môi trường công việc của họ một cách có hệ thống.

Nghiên cứu của Đại học Cornell kết hợp với Đại học Indiana cho thấy tình trạng không có kế hoạch khiến các công ty tiêu tốn 40 tỷ USD mỗi năm; làm việc không lập kế hoạch là một trong những vấn đề lớn nhất mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Những công ty tuân theo một kế hoạch được xác định rõ ràng trong hoạt động hàng ngày của họ sẽ thành công hơn những công ty không tuân theo một kế hoạch nào. Các tác giả nhận định, "những kết quả mang lại do kiểm soát có tổ chức sẽ có xu hướng ngăn chặn việc không lên kế hoạch." Điều thú vị là, công tác này cũng đơn giản như việc kiểm tra liệu các chính sách của tổ chức có cung cấp "những quy tắc" cho việc nhân viên làm việc thiếu kế hoạch hay không.

Các nhà quản lý có thực sự lập kế hoạch không?

Các nhà quản lý nên lập kế hoạch chính thức, nhưng họ có làm như vậy không? Một số nhà quan sát cho rằng các nhà quản lý thường quá bận rộn nên không thể duy trì việc thường xuyên thực hiện lập kế hoạch có hệ thống. Giáo sư Henry Mintzberg chuyên ngành quản lý của Đại học McGill lưu ý:

Khi các nhà quản lý lập kế hoạch, họ hoàn toàn thực hiện công tác này trong bối cảnh các hoạt động hàng ngày, không phải theo một quy trình trừu tượng nào đó được nghĩ ra trong hai tuần nghỉ mát trên núi mà tổ chức dành riêng cho họ. Các kế hoạch của những giám đốc điều hành mà tôi đã nghiên cứu dường như chỉ tồn tại trong đầu họ - mang tính linh hoạt, nhưng thường cụ thể, có chủ đích. . . . Công việc quản lý không tạo nên những nhà hoạch định hay suy tưởng; nhà quản lý là người phản ứng theo thời gian thực đối với các yếu tố kích thích.

Những người khác không đồng ý. Sau khi xem xét một số nghiên cứu tập trung vào mức độ mà việc lập kế hoạch và các hoạt động quản lý khác là những phần vốn có của công tác quản lý, các giáo sư J. Carroll và J. Gillen chuyên ngành quản lý phát biểu rằng “những chức năng quản lý cổ điển của Fayol, Urwick, và những người khác không mang tính dân gian như được tuyên bố bởi một số người viết sách về quản lý đương đại, mà đại diện cho những điều trừu tượng hợp lý về những gì các nhà quản lý thực sự làm và những gì các nhà quản lý nên làm.” Barbara Allen, chủ tịch Hiệp Hội Nghiên Cứu Sunbelt, lưu ý rằng bà đã lập kế hoạch với khối lượng đáng kể trước khi khởi động công việc kinh doanh mới của mình. Giờ thì bà đang hoạt động kinh doanh thành công, bà xem xét và cập nhật các kế hoạch của mình theo định kỳ.

Các nhà quản lý thường là những người rất bận rộn. Một số người làm việc mà không theo một kế hoạch hành động có hệ thống; tuy nhiên, nhiều nhà quản lý thực sự lập kế hoạch một cách có hệ thống. Ví dụ, nhiều nhà quản lý phát triển các kế hoạch có hệ thống về việc làm thế nào tổ chức của họ sẽ phản ứng trước một cuộc khủng hoảng. Một ví dụ khác, Hãng Hàng Không United đã tạo nên một đội chuyên lập kế hoạch đối phó khủng hoảng. Đội đã cho ra mắt quyển sách kế hoạch dự phòng khủng hoảng của United, trong đó chỉ rõ những gì đội xử lý khủng hoảng của hãng hàng không nên làm trong trường hợp xảy ra khủng hoảng. Keri Calagna, giám đốc Tư vấn Tài chính và Rủi ro Deloitte thuộc công ty TNHH Deloitte & Touche, nhận định rằng đến 20,7% giá trị của một công ty nằm ở danh tiếng nhưng các CEO và 77% thành viên hội đồng quản lý xác định rủi ro danh tiếng là lĩnh vực mà họ cảm thấy dễ bị tổn thương nhất và chỉ 39% có kế hoạch ứng phó vấn đề này.

Câu hỏi về việc liệu các nhà quản lý có thực sự lập kế hoạch hay không và quan sát cho thấy nhiều khi họ chỉ đơn giản là quá bận rộn đến mức họ không thể nghĩ măt trên đỉnh núi và suy nghĩ xem tổ chức sẽ đi đến đâu và làm cách nào để đạt được điều đó đã bỏ sót một điểm: có nhiều kiểu lập kế hoạch khác nhau.



Hình 17.2 Theresa May

Vương quốc Anh có thể đã bỏ phiếu rời Liên minh châu Âu (EU), một động thái được gọi là "Sự ly khai của Anh quốc", nhưng nếu Thủ tướng Theresa May làm theo cách của mình, các công ty của Anh có thể giống các công ty ở các nước EU như Đức và Pháp hơn một chút. Theresa May ủng hộ một cuộc cải tổ lớn về quản lý công ty, bao gồm cả việc bổ nhiệm các đại diện từ những nhân viên vào hội đồng quản lý. (Nguồn: Arno Mikkor/flickr/CC-BY 2.0)

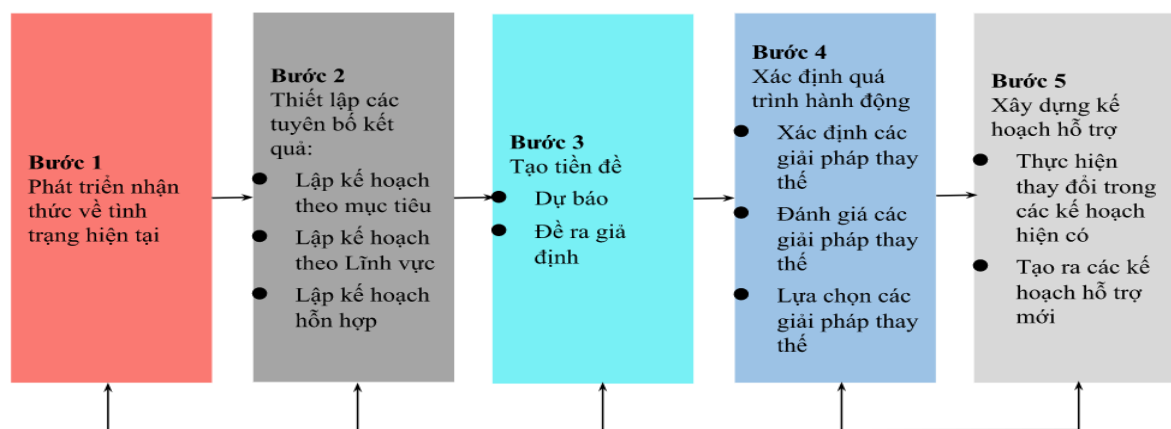
Kiểm tra kiến thức

1. Quá trình các nhà quản lý thiết lập những mục tiêu và phác thảo làm thế nào đạt được các mục tiêu này được gọi là gì?
2. Môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức cũng như những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức tác động đến quá trình lập kế hoạch như thế nào?
3. Vì sao nhà quản lý nên lập kế hoạch?

17.2. Quá trình lập kế hoạch

Phác thảo các quy trình lập kế hoạch và kiểm soát.

Lập kế hoạch là một quá trình. Định nghĩa đầy đủ nhất USD định hướng tương lai, toàn diện, có hệ thống, hợp nhất và được dàn xếp. Lập kế hoạch bao gồm việc nghiên cứu rộng rãi các lựa chọn thay thế và phân tích thông tin liên quan, về bản chất có tính hệ thống và thường có sự tham gia của nhiều người. Mô hình lập kế hoạch được mô tả trong phần này chia chức năng lập kế hoạch của nhà quản lý thành nhiều bước, như được trình bày trong Hình 17.3. Thực hiện theo quy trình từng bước sau đây giúp đảm bảo việc lập kế hoạch cho tổ chức đáp ứng được các yêu cầu đề ra.



Hình 17.3 Quy trình lập kế hoạch

(Nguồn: Phỏng theo H. Koontz và C. O'Donnell, 1972. Nguyên tắc quản lý: Phân tích các chức năng quản lý. New York: McGraw-Hill, 113).

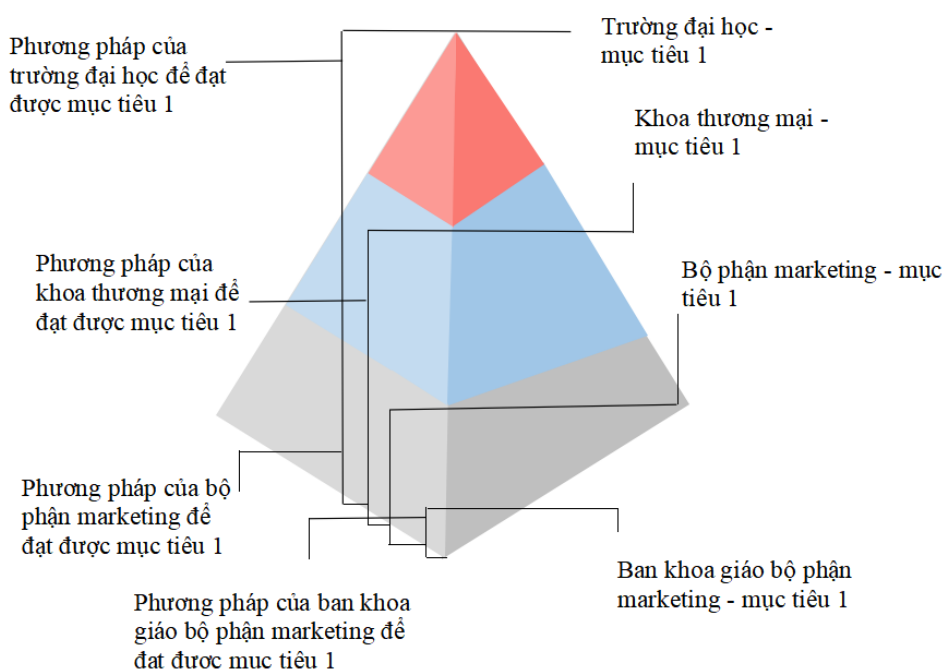
Bước 1: Phát triển nhận thức về tình trạng hiện tại

Theo các học giả Harold Koontz và Cyril O'Donnell chuyên ngành quản lý, bước đầu tiên trong quá trình lập kế hoạch là nhận thức. Chính ở bước này, các nhà quản lý xây dựng nền tảng để từ đó họ phát triển các kế hoạch của mình. Nền tảng này định rõ tình trạng hiện tại của tổ chức, xác định các cam kết của tổ chức, nhận ra điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, đồng thời đưa ra tầm nhìn về tương lai. Bởi vì quá khứ là công cụ để quyết định nơi mà một tổ chức dự kiến sẽ đi trong tương lai, các nhà quản lý tại thời điểm này phải hiểu tổ chức của họ và lịch sử của nó. Người ta

thường nói— “Bạn càng nhìn vào kinh nghiệm quá khứ xa bao nhiêu, bạn càng có thể thấy xa hơn ở tương lai phía trước.”

Bước 2: Thiết lập Tuyên bố kết quả

Bước thứ hai trong quá trình lập kế hoạch bao gồm việc quyết định “nơi tổ chức đang tiến về, hoặc mục đích sẽ đạt được”. Định nghĩa đầy đủ, đây là bước thiết lập các mục tiêu. Giống như mục tiêu của bạn ở khóa học này có thể là đạt được một số điểm nhất định, các nhà quản lý ở các cấp khác nhau trong hệ thống phân cấp của tổ chức cũng đặt ra các mục tiêu. Ví dụ, các kế hoạch được thiết lập bởi ban khoa giáo bộ phận marketing của một trường Đại học phải phù hợp và hỗ trợ cho các kế hoạch của bộ phận, những kế hoạch của bộ phận góp phần vào các mục tiêu của khoa thương mại, và những kế hoạch của khoa phải hỗ trợ các mục tiêu của trường Đại học. Do đó, các nhà quản lý phát triển một mạng lưới các kế hoạch tổ chức phức tạp, chẳng hạn như các kế hoạch được thể hiện trong Hình 17.4, để đạt được các mục tiêu tổng thể của tổ chức của họ.



Hình 17.4 Mạng lưới các kế hoạch tổ chức

Mục tiêu so với Lập kế hoạch theo định hướng

Tuyên bố kết quả có thể được xây dựng dựa trên những mục tiêu cụ thể hoặc được định hình trong thời gian tổ chức phát triển theo một hướng cụ thể để hướng tới một tập hợp các kết quả khả thi. Khi **lập kế hoạch theo mục tiêu**, người ta đặt ra các mục tiêu cụ thể và sau đó tạo ra các tuyên bố hành động. Ví dụ, sinh viên năm nhất Kristin Rude quyết định rằng cô muốn có bằng cử nhân khoa học về hóa sinh (mục tiêu). Sau đó, cô ấy xây dựng một kế hoạch học tập bốn năm để giúp cô đạt được mục tiêu này. Kristin đang tiến hành lập kế hoạch theo mục tiêu. Trước tiên, cô xác định mục tiêu và sau đó phát triển một quá trình hành động để thực hiện mục tiêu của mình.

Một phương pháp tiếp cận khác để lập kế hoạch là **Lập kế hoạch theo định hướng/định hướng**, theo đó các nhà quản lý phát triển một quy trình hành động nhằm đưa tổ chức đến một lĩnh vực đã xác định (và do đó tránh xa các lĩnh vực khác không liên quan). Trong lĩnh vực đã chọn có thể tiềm ẩn một số mục tiêu cụ thể và có thể chấp nhận được. Ví dụ, cậu học sinh năm cuối cấp ba Neil Marquardt quyết định rằng cậu ấy muốn theo học chuyên ngành liên quan đến thương mại khi vào Đại học. Trong bốn năm tới, cậu sẽ chọn tham gia nhiều khóa học khác nhau từ chương trình giảng dạy của khoa thương mại, tuy nhiên cậu vẫn chưa chọn được chuyên ngành. Sau khi lựa chọn các khóa học dựa trên danh sách các khóa có mở và sở thích của mình, cậu kiểm được đủ số lượng tín chỉ trong lĩnh vực đã chọn để có thể tốt nghiệp chuyên ngành marketing. Neil chưa bao giờ tham gia vào việc lập kế hoạch theo mục tiêu, nhưng cuối cùng thì cậu ấy sẽ nhận ra một trong nhiều mục tiêu có thể chấp nhận được trong lĩnh vực cậu đã chọn.

Việc phát triển sản phẩm Post-it® của Công ty 3M thể hiện cách thức hoạt động của việc lập kế hoạch theo định hướng. Trong các phòng thí nghiệm nghiên cứu tại 3M, nhiều nỗ lực đã được thực hiện để phát triển các dạng mới và tăng độ bền của các chất kết dính. Một kết quả nghiên cứu của họ cho thấy vật liệu kết dính không có giá trị để phổ biến vì mức độ kết dính của nó rất thấp. Một ngày nọ, Arthur L. Fry vốn là chuyên gia trong bộ phận nghiên cứu của Công ty 3M, cảm thấy phiền vì tấm giấy đánh dấu trang sách bị rơi ra từ cuốn thánh ca khi anh ấy sử dụng ở nhà thờ. Rồi Arthur chợt nhận ra rằng chất liệu kết dính do Spencer F. Silver phát triển gần đây, sẽ bám vào giấy trong thời gian dài và có thể được gỡ bỏ mà không làm rách giấy. Fry đã thử nghiệm chất liệu kết dính để tạo nên miếng dán đánh dấu trang sách và tấm ghi chú — từ đó ra đời sản phẩm Scotch Post-it® của 3M rất phổ biến và có lợi nhuận cực cao. Geoff Nicholson, người đứng phía sau tạo động lực cho việc phát triển sản phẩm Post-it®, nhận xét rằng thay vì sa lầy vào quá trình lập kế hoạch, các đổi mới sáng tạo phải được theo dõi sát sao và đưa ra quyết định có nên tiếp tục hay sớm chuyển hướng trong quá trình phát triển sản phẩm.¹⁷



Hình 17.5 Giấy ghi chú Post It

Giấy ghi chú Post-it®, một sản phẩm của Công ty 3M, thường được sử dụng để tạo và chỉnh sửa các tài liệu được chia sẻ, chẳng hạn như kế hoạch chiến lược của công ty. Việc công nghệ cho phép nhiều người chia sẻ và chỉnh sửa tài liệu như tệp Word hoặc PowerPoint có thể ảnh hưởng thế nào đến doanh số bán các sản phẩm Post-it®? (Nguồn: Kevin Wen/flickr/CC-BY 2.0)

Những tình huống mà các nhà quản lý có khả năng tham gia vào việc lập kế hoạch theo định hướng bao gồm (1) khi cần áp dụng sự linh hoạt và nhu cầu này được công nhận, (2) khi mọi người không thể thống nhất về các mục tiêu, (3) khi môi trường bên ngoài của tổ chức không ổn định và mức độ bất định tăng cao, và (4) khi một tổ chức đang bắt đầu thành lập hoặc đang trong giai đoạn chuyển tiếp. Ngoài ra, việc lập kế hoạch theo định hướng có khả năng phổ biến ở các cấp cao hơn trong một tổ chức, nơi các nhà quản lý chịu trách nhiệm các vấn đề của môi trường bên ngoài và khi mức độ bất định của nhiệm vụ tăng cao. Lập kế hoạch theo mục tiêu (xây dựng các mục tiêu tương thích với lĩnh vực đã chọn) có khả năng chiếm ưu thế trong cốt lõi chuyên môn của tổ chức, nơi ít có tình trạng bất định hơn.

Lập kế hoạch hỗn hợp

Đôi khi, sự kết hợp giữa lập kế hoạch theo định hướng và lập kế hoạch theo mục tiêu sẽ diễn ra, tạo nên phương pháp tiếp cận thứ ba, được gọi là **Lập kế hoạch hỗn hợp**. Theo phương pháp tiếp cận này, các nhà quản lý bắt đầu với việc lập kế hoạch theo định hướng tổng quát hơn và cam kết phát triển theo một định hướng cụ thể. Khi thời gian trôi qua, việc học tập kinh nghiệm diễn ra, những vấn đề bất định được giảm bớt, khả năng ưu tiên công việc trở nên sắc bén hơn, và các nhà quản lý có thể thực hiện chuyển đổi sang lập kế hoạch theo mục tiêu khi họ xác định được các mục tiêu ngày càng cụ thể trong lĩnh vực đã chọn. Chuyển đổi từ lập kế hoạch theo định hướng sang lập kế hoạch theo mục tiêu xảy ra khi kiến thức tích lũy, các ưu tiên cho một mục tiêu cụ thể xuất hiện và các tuyên bố hành động được tạo ra.

Hệ quả của Lập kế hoạch theo mục tiêu, theo lĩnh vực và hỗn hợp

Thiết lập mục tiêu không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất mà còn thúc đẩy nhà quản lý lập kế hoạch sâu rộng hơn. Nghĩa là, một khi các mục tiêu được đặt ra, mọi người có nhiều khả năng hơn sẽ suy nghĩ một cách có hệ thống về cách thức họ nên tiến hành để đạt được các mục tiêu. Khi con người có những mục tiêu mơ hồ, chẳng hạn như trong lập kế hoạch theo định hướng, họ cảm thấy khó khăn trong việc lập kế hoạch hành động chi tiết và do đó họ ít có khả năng thực hiện công việc hiệu quả. Khi học chủ đề về động lực, bạn sẽ được học về lý thuyết mục tiêu. Nghiên cứu cho thấy rằng lập kế hoạch theo mục tiêu dẫn đến mức hiệu suất cao hơn so với lập kế hoạch theo định hướng đơn thuần.

Bước 3: Tạo tiền đề

Ở bước này trong quá trình lập kế hoạch, các nhà quản lý thiết lập các tiền đề, hoặc các giả định, dựa vào đó họ sẽ xây dựng các tuyên bố hành động của mình. Chất lượng và sự thành công của bất kỳ kế hoạch nào phụ thuộc vào chất lượng của các giả định cơ bản của nó. Trong suốt quá trình lập kế hoạch, các giả định về những sự kiện trong tương lai phải được đưa ra để đối mặt, giám sát và cập nhật.

Nhà quản lý thu thập thông tin bằng cách rà soát môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức của họ. Họ sử dụng thông tin này để đưa ra các giả định về khả năng xảy ra các sự kiện trong tương lai. Khi Kristin cân nhắc việc theo đuổi chuyên ngành hóa sinh trong 4 năm của mình, cô ấy dự đoán rằng ngoài số tiền tiết kiệm và tiền do cha mẹ cung cấp, cô sẽ cần một công việc toàn thời gian vào mùa hè trong hai năm để trang trải chi phí học Đại học của mình. Vì vậy, cô ấy tận dụng khoảng thời gian giữa năm cuối trung học và năm thứ nhất Đại học cũng như khoảng thời gian giữa năm

nhất và năm hai để tìm việc làm mùa hè toàn thời gian như một phần trong kế hoạch của mình. Hai mùa hè còn lại, cô sẽ dành cho một kỳ thực tập và tìm việc làm sau Đại học - điều này khiến cha và mẹ cô rất vui! Kỹ năng lập kế hoạch hiệu quả có thể được sử dụng trong suốt cuộc đời của bạn. Kế hoạch mà bạn phát triển để chi trả và hoàn thành chương trình giáo dục của mình là một kế hoạch đặc biệt quan trọng.

Bước 4: Xác định Lộ trình hành động (Tuyên bố hành động)

Trong giai đoạn này của quá trình lập kế hoạch, các nhà quản lý quyết định làm thế nào để chuyển từ vị trí hiện tại sang mục tiêu của họ (hoặc tiến xa hơn trong lĩnh vực của họ). Họ phát triển một tuyên bố hành động nêu chi tiết những gì cần phải được thực hiện, khi nào, như thế nào và bởi ai. Quá trình hành động xác định cách một tổ chức sẽ đi từ vị trí hiện tại đến vị trí mong muốn trong tương lai. Lựa chọn một phương thức hành động liên quan đến việc xác định các phương án thay thế bằng cách dựa trên nghiên cứu, thử nghiệm và kinh nghiệm; đánh giá các lựa chọn thay thế dựa trên mức độ phù hợp mà mỗi lựa chọn sẽ giúp tổ chức đạt được mục tiêu hoặc tiếp cận lĩnh vực mong muốn của mình; và lựa chọn một phương thức hành động sau khi xác định và cân nhắc kỹ lưỡng về giá trị của từng phương thức.

Bước 5: Xây dựng các Kế hoạch hỗ trợ

Quá trình lập kế hoạch hiếm khi dừng lại khi chỉ thông qua một kế hoạch tổng quát. Các nhà quản lý thường sẽ cần phát triển một hoặc nhiều kế hoạch hỗ trợ hoặc kế hoạch phái sinh để củng cố và giải thích cho kế hoạch cơ bản của họ. Giả sử một tổ chức quyết định chuyển từ mô hình tuần làm việc 5 ngày 40 giờ (5/40) sang tuần làm việc 4 ngày 40 giờ (4/40) nhằm nỗ lực giảm bớt tình trạng biến động nhân sự trong nhân viên. Kế hoạch lớn này đòi hỏi phải tạo ra một số kế hoạch hỗ trợ. Các nhà quản lý có thể cần phát triển các chính sách nhân sự liên quan đến việc trả tiền làm thêm giờ hàng ngày. Các kế hoạch quản trị mới sẽ cần được lập ra như lên lịch họp, xử lý các cuộc điện thoại và giao dịch với khách hàng cũng như nhà cung cấp.

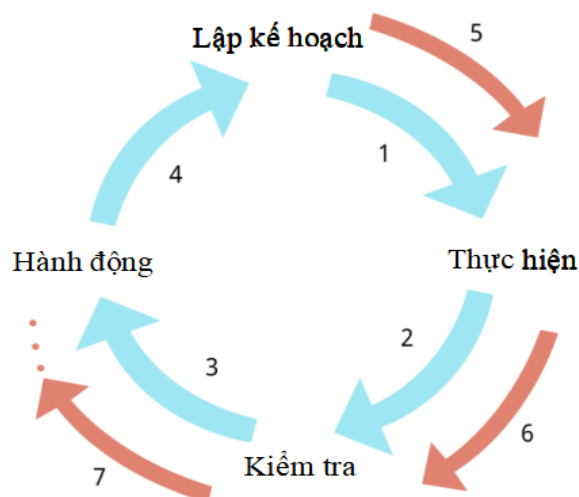
Lập kế hoạch, thực hiện, và kiểm soát

Sau khi các nhà quản lý đã tiến hành năm bước của quy trình lập kế hoạch, đã soạn thảo và thực thi các kế hoạch cụ thể, họ phải theo dõi và duy trì kế hoạch của mình. Thông qua chức năng kiểm soát (sẽ được thảo luận chi tiết hơn ở phần sau của chương này), các nhà quản lý quan sát hành vi đang diễn ra của con người và hoạt động của tổ chức, so sánh với kết quả và các tuyên bố hành động được xây dựng trong quá trình lập kế hoạch, kể đến là thực hiện hành động khắc phục nếu họ quan sát thấy có những sai lệch bất ngờ và không mong muốn. Do đó, các hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát có mối quan hệ chặt chẽ với nhau (lập kế hoạch → kiểm soát → lập kế hoạch...). Lập kế hoạch tiếp ứng cho công tác kiểm soát bằng cách thiết lập các tiêu chuẩn dựa vào đó hành vi sẽ được đánh giá trong quá trình kiểm soát. Giám sát hành vi của tổ chức (hoạt động kiểm soát) cung cấp cho các nhà quản lý thông tin đầu vào giúp họ chuẩn bị cho giai đoạn lập kế hoạch sắp tới — công tác này bổ sung ý nghĩa cho bước nhận thức trong quá trình lập kế hoạch.

Chịu ảnh hưởng bởi quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và tầm quan trọng của việc đạt được sự cải thiện liên tục trong các quá trình được sử dụng, cũng như hàng hóa và dịch vụ được sản xuất, các tổ chức như IBM-Rochester đã liên kết các hoạt động

lập kế hoạch và kiểm soát của họ bằng cách áp dụng chu trình Deming (còn được gọi là chu trình Shewhart).

Thực tế đã ghi nhận nhiều trường hợp các tổ chức có lập kế hoạch đã không nhận ra tầm quan trọng của việc học tập liên tục. Các kế hoạch của họ hoặc được đặt trên giá và phủ đầy bụi hoặc được tạo ra, thực hiện, và tuân thủ mà không có quy trình xem xét và sửa đổi có hệ thống. Thông thường, các kế hoạch được thực thi mà không đo lường trước về vị trí hiện tại của tổ chức, do đó không thể tiến hành các so sánh và đánh giá trong tương lai về hiệu quả của kế hoạch. **Chu trình Deming**, được trình bày trong Hình 17.6, giúp các nhà quản lý đánh giá tác động của hành động có kế hoạch bằng cách hợp nhất việc học tập của tổ chức vào quá trình lập kế hoạch. Chu trình bao gồm bốn giai đoạn chính: (1) Lập kế hoạch - đề ra kế hoạch sử dụng mô hình đã thảo luận trước đó. (2) Thực hiện - thực thi kế hoạch. (3) Kiểm tra - giám sát kết quả của quá trình hành động đã lên kế hoạch; học tập trong tổ chức về tính hiệu quả của kế hoạch diễn ra ở giai đoạn này. (4) Hành động - hành động dựa trên những gì đã học, sửa đổi kế hoạch và quay lại giai đoạn đầu tiên trong chu trình sau đó chu trình bắt đầu lại khi tổ chức nỗ lực học tập và cải thiện liên tục.



Hình 17.6 Chu trình Deming (Chu trình Shewhart)

Kiểm tra kiến thức

4. Năm bước trong quá trình lập kế hoạch là gì?
5. Sự khác biệt giữa lập kế hoạch theo mục tiêu, lập kế hoạch theo định hướng và lập kế hoạch hỗn hợp là gì?
6. Việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát có liên quan như thế nào?

17.3. Các loại kế hoạch

Xác định các loại kế hoạch và hệ thống kiểm soát khác nhau được các tổ chức sử dụng.

Nhìn từ góc độ hoạt động, các tổ chức là những hệ thống tương đối phức tạp, vì chúng tham gia vào nhiều hoạt động. Nhiều trong số những hoạt động này đòi hỏi sự quan tâm của ban quản lý từ cả góc độ hoạch định và kiểm soát. Do đó, những nhà quản lý tạo ra các loại kế hoạch khác nhau để hướng dẫn vận hành, để giám sát và kiểm soát các hoạt động của tổ chức. Trong phần này, chúng tôi giới thiệu một vài loại kế hoạch thường được sử dụng. Các cách phân loại chính dựa trên phân cấp, tần suất sử dụng (tính lặp lại), khung thời gian, phạm vi tổ chức và yếu tố dự phòng. Bảng 17.1 cho chúng ta một cái nhìn sâu hơn về nhiều loại kế hoạch theo từng phân loại này.

Kế hoạch dựa trên phân cấp

Tổ chức có thể được xem như một chiếc bánh ba lớp, với ba cấp độ nhu cầu của tổ chức. Mỗi cấp trong số ba cấp — thể chế, quản trị và cốt lõi chuyên môn — được liên kết với một loại kế hoạch cụ thể. Như được trình bày trong Bảng 17.1, ba loại kế hoạch dựa trên phân cấp là chiến lược, quản lý và vận hành (cốt lõi chuyên môn). Ba loại kế hoạch dựa trên phân cấp phụ thuộc lẫn nhau, vì chúng hỗ trợ việc đáp ứng ba nhu cầu của tổ chức. Trong hệ thống phân cấp của tổ chức, cốt lõi chuyên môn lập kế hoạch hoạt động hàng ngày.

Kế hoạch dựa trên phân cấp
• Kế hoạch chiến lược (thể chế) —xác định tầm nhìn dài hạn của tổ chức; nêu rõ sứ mệnh và các tuyên bố giá trị của tổ chức; xác định hoạt động kinh doanh mà tổ chức đang kinh doanh hoặc hy vọng sẽ kinh doanh; trình bày rõ cách tổ chức sẽ tự hợp nhất vào môi trường chung và môi trường nhiệm vụ của nó. • Kế hoạch quản trị - chỉ rõ việc phân bổ các nguồn lực của tổ chức cho các đơn vị nội bộ của tổ chức; giải quyết vấn đề hợp nhất ở cấp độ thể chế của tổ chức (ví dụ, xây dựng tầm nhìn) với cốt lõi chuyên môn (thực hiện tầm nhìn); giải quyết vấn đề hợp nhất của các đơn vị đa dạng trong tổ chức. • Các kế hoạch hoạt động (cốt lõi chuyên môn) - bao quát các hoạt động hàng ngày của tổ chức.
Kế hoạch dựa trên tần suất sử dụng
Kế hoạch thường quy
• Các chính sách — tuyên bố tổng quát về sự hiểu biết hoặc ý định; hướng dẫn việc ra quyết định, cho phép thực hiện một số quyết định; hướng dẫn hành vi (ví dụ: không nhân viên nào được nhận những ưu đãi và/hoặc chiêu đãi từ một tổ chức bên ngoài với giá trị đáng kể đủ sức gây ra ảnh hưởng không đáng có đối với các quyết định của một người thay mặt cho tổ chức). • Các quy tắc — hướng dẫn hành động được hiểu là không cho phép tự làm theo ý mình; chỉ rõ những gì được phép và những gì không được phép. • Các thủ tục — giống như các quy tắc, chúng hướng dẫn hành động; chỉ định

một loạt các bước phải được triển khai khi thực hiện một nhiệm vụ cụ thể.
Kế hoạch sử dụng một lần
• Các chương trình — một tập hợp phức tạp gồm các chính sách, quy tắc, và thủ tục cần thiết để thực hiện một quá trình hành động. • Dự án — các kế hoạch hành động cụ thể thường được tạo ra để hoàn thành các khía cạnh khác nhau của một chương trình. • Ngân sách — kế hoạch được biểu thị bằng số tiền sử dụng.
Kế hoạch dựa trên khung thời gian
Các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn — khác nhau về khoảng cách thời gian khi dự kiến tương lai: • Ngắn hạn — vài giờ đến một năm • Trung hạn — một đến năm năm • Dài hạn — hơn năm năm
Kế hoạch dựa trên phạm vi tổ chức
• Kế hoạch cấp doanh nghiệp/bộ phận — tập trung vào một trong các doanh nghiệp (hoặc bộ phận) của tổ chức và vị trí cạnh tranh của tổ chức. • Các kế hoạch cấp đơn vị/chức năng — tập trung vào hoạt động hàng ngày của các đơn vị tổ chức cấp dưới; kế hoạch marketing, nguồn nhân lực, kế toán và hoạt động (sản xuất). • Các kế hoạch chiến thuật - các kế hoạch cấp bộ phận hoặc cấp đơn vị được thiết kế để giúp một tổ chức hoàn thành các kế hoạch chiến lược của mình.
Kế hoạch dự phòng
• Các kế hoạch được tạo ra để ứng phó với các sự kiện có thể xảy ra cho tổ chức (ví dụ: thiên tai, các mối đe dọa khủng bố); các quy trình hành động thay thế sẽ được thực hiện nếu các sự kiện làm gián đoạn một quy trình hành động đã được lên kế hoạch.

Bảng 17.1. Kế hoạch tổ chức

Kế hoạch chiến lược

Quản lý chiến lược là một phần của quá trình quản lý liên quan đến việc hợp nhất tổng thể các bộ phận nội bộ của tổ chức đồng thời hợp nhất tổ chức với môi trường bên ngoài. Quản lý chiến lược xây dựng và thực hiện các chiến thuật sao cho tổ chức gắn kết chặt chẽ với môi trường nhiệm vụ của nó hết mức có thể nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Các kế hoạch chiến lược giải quyết những nhu cầu ở cấp độ thể chế của tổ chức. Các kế hoạch chiến lược vạch ra một tầm nhìn dài hạn cho tổ chức. Chúng chỉ rõ lý

do tồn tại của tổ chức, các mục tiêu chiến lược và các chiến lược hoạt động của tổ chức - các tuyên bố hành động chỉ rõ cách thức đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Một phần của lập kế hoạch chiến lược bao gồm việc tạo ra sứ mệnh của tổ chức, một tuyên bố chỉ rõ lý do tồn tại của tổ chức và trả lời câu hỏi “Chúng ta nên thực hiện (những) công việc kinh doanh nào?” Sứ mệnh và kế hoạch chiến lược là những tài liệu hướng dẫn chính cho các hoạt động mà tổ chức theo đuổi. Các kế hoạch chiến lược có một số đặc điểm nhất định: Chúng dài hạn và định vị một tổ chức trong môi trường nhiệm vụ của nó; chúng có sức lan tỏa và bao trùm nhiều hoạt động của tổ chức; chúng hợp nhất, hướng dẫn và kiểm soát các hoạt động tức thì và dài hạn; và chúng thiết lập ranh giới cho việc ra quyết định của nhà quản lý.

Các kế hoạch hoạt động cung cấp những tuyên bố chỉ đạo và hành động cho các hoạt động trong cốt lõi chuyên môn của tổ chức. **Kế hoạch quản trị** có tác dụng hợp nhất các kế hoạch cấp thể chế với các kế hoạch hoạt động và gắn kết tất cả các kế hoạch được tạo ra cho cốt lõi chuyên môn của tổ chức.

Kế hoạch dựa trên tần suất sử dụng

Một loại kế hoạch khác là kế hoạch dựa trên tần suất sử dụng. Một số kế hoạch được sử dụng lặp đi lặp lại; những kế hoạch khác chỉ được sử dụng cho một mục đích duy nhất. Các **kế hoạch thường quy**, chẳng hạn như các quy tắc, chính sách và thủ tục, được thiết kế để giải quyết các vấn đề mà các nhà quản lý phải đối mặt nhiều lần. Ví dụ, các nhà quản lý có thể lo lắng về việc trễ giờ làm, một vấn đề có thể xảy ra thường xuyên trong toàn bộ lực lượng lao động. Những nhà quản lý này có thể quyết định phát triển một chính sách thường quy để được thực hiện tự động mỗi khi nhân viên đi làm muộn. Thủ tục được thực hiện theo một kế hoạch thường quy như vậy được gọi là quy trình vận hành tiêu chuẩn (SOP).

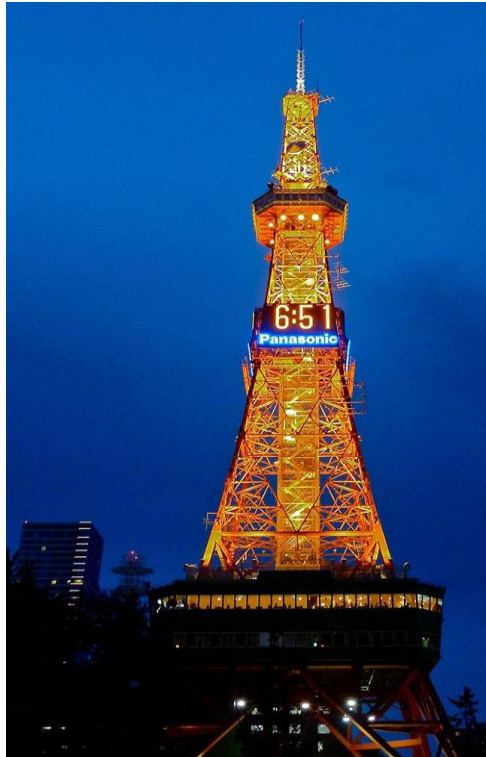
Các kế hoạch sử dụng một lần được phát triển cho các tình huống hoặc vấn đề duy nhất và thường được thay thế sau một lần sử dụng. Các nhà quản lý thường sử dụng ba loại kế hoạch sử dụng một lần: chương trình, dự án và ngân sách. Xem Bảng 17.1 trong đó mô tả ngắn gọn về các kế hoạch sử dụng một lần và kế hoạch thường quy.

Kế hoạch dựa trên khung thời gian

Nhu cầu hướng đến tương lai của tổ chức được xác lập bởi các kế hoạch dựa trên khung thời gian của nó. Nhu cầu hướng đến tương lai thông qua lập kế hoạch được phản ánh trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn, và dài hạn. Với sự độc đáo của từng ngành nghề và những định hướng thời gian khác nhau của các xã hội - khi nghiên cứu định nghĩa của Hofstede về sự khác biệt giữa các nền văn hóa trên toàn thế giới dựa trên định hướng của họ đối với tương lai - thì thời gian xác lập kế hoạch theo phạm vi ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cũng rất khác nhau giữa các tổ chức trên thế giới. Kế hoạch 250 năm của Konosuke Matsushita, mà ông đã phát triển cho công ty mang tên mình, không phải là khoảng thời gian đặc thù cho các kế hoạch dài hạn của những công ty Hoa Kỳ!

Các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn khác nhau theo nhiều cách hơn là chỉ định nghĩa về khoảng thời gian chúng được thực hiện. Thông thường, các dự án được lên kế hoạch càng xa trong tương lai, thì các nhà lập kế hoạch càng gặp nhiều

bất ổn. Do đó, các kế hoạch dài hạn thường ít cụ thể hơn các kế hoạch ngắn hạn. Ngoài ra, các kế hoạch dài hạn thường ít chính thức hơn, ít chi tiết hơn và linh hoạt hơn các kế hoạch ngắn hạn nhằm nhanh chóng ứng phó với sự bất định. Về bản chất, các kế hoạch dài hạn cũng có xu hướng mang tính định hướng nhiều hơn.



Hình 17.7 Tòa tháp với đồng hồ kỹ thuật số

Đồng hồ kỹ thuật số được lắp đặt trên tháp truyền hình Sapporo, được trao tặng bởi Công ty Công nghiệp Điện lực Matsushita, một nhà sản xuất thiết bị điện tử của Nhật Bản. Việc lắp đặt này được đề xuất bởi người sáng lập công ty, Konosuke Matsushita, ông nghĩ rằng những chiếc đồng hồ kỹ thuật số này sẽ thu hút lượng lớn sự chú ý đối với tòa tháp. Matsushita được tôn kính là nhà lãnh đạo tư duy quản trị ở Nhật Bản và ưa thích lập kế hoạch dài hạn, bao gồm cả kế hoạch 250 năm. (Nguồn: Arjan Richerter/flickr/ CC-BY 2.0)

Kế hoạch dựa trên phạm vi tổ chức

Các kế hoạch khác nhau về phạm vi. Một số kế hoạch tập trung vào toàn bộ tổ chức. Ví dụ, chủ tịch Đại học Minnesota đã lên kế hoạch đưa trường trở thành một trong năm cơ sở giáo dục hàng đầu tại Hoa Kỳ. Kế hoạch chiến lược này tập trung vào toàn bộ thể chế. Các kế hoạch khác có phạm vi hẹp hơn và tập trung vào một nhóm nhỏ các hoạt động tổ chức hoặc đơn vị điều hành, chẳng hạn như đơn vị cung cấp dịch vụ ăn uống của trường Đại học. Để có cái nhìn sâu sắc hơn về các kế hoạch dựa trên phạm vi tổ chức, hãy xem Bảng 17.1.

Kế hoạch dự phòng

Các tổ chức thường tham gia vào việc lập kế hoạch dự phòng (còn được gọi là kịch bản ứng phó hoặc lập kế hoạch theo kiểu “cần làm gì nếu như”). Bạn sẽ nhớ lại rằng quá trình lập kế hoạch dựa trên những tiên đề nhất định về những gì có thể xảy ra trong môi trường của tổ chức. **Các kế hoạch dự phòng** được tạo ra để ứng phó với những gì có thể xảy ra nếu những giả định này hóa ra là sai. Do đó, lập kế hoạch dự phòng là sự phát triển của các quá trình hành động thay thế sẽ được thực hiện nếu các sự kiện làm gián đoạn quá trình hành động đã được lên kế hoạch. Một kế hoạch

dự phòng cho phép ban lãnh đạo hành động ngay lập tức nếu một sự cố xảy ra ngoài kế hoạch, chẳng hạn như đình công, tẩy chay, thiên tai hoặc sự chuyển dịch kinh tế lớn, làm cho các kế hoạch hiện tại không thể hoạt động hoặc không phù hợp. Ví dụ, các hãng hàng không phát triển các kế hoạch dự phòng để đối phó với khủng bố và thảm kịch hàng không. Hầu hết các kế hoạch dự phòng không bao giờ được thực hiện, nhưng khi cần, chúng có tầm quan trọng thiết yếu.

Kiểm tra kiến thức

1. Xác định và mô tả các loại kế hoạch khác nhau được nêu trong Bảng 17.1 và cách thức các tổ chức sử dụng chúng.

17.4. Tuyên bố mục tiêu hoặc tuyên bố kết quả

Giải thích các tác động của việc lập mục tiêu và lập kế hoạch đến cá nhân và tổ chức.

Lập mục tiêu là một phần không thể thiếu của kế hoạch quản lý hiệu quả. Có hai loại mục tiêu của tổ chức có mối quan hệ với nhau - mục tiêu tuyên bố và mục tiêu hoạt động. **Các mục tiêu tuyên bố** là những mục tiêu chung của tổ chức được thể hiện trong các tuyên bố công khai, trong báo cáo hàng năm và trong điều lệ của tổ chức. Ví dụ, mục tiêu tuyên bố của một trường Đại học có thể là “trường Đại học được học sinh lựa chọn đầu tiên”. Các mục tiêu tuyên bố thường không rõ ràng và hướng đến việc đạt được sự chấp thuận của những cử tri thuộc tổ chức. **Mục tiêu hoạt động** phản ánh ý định cụ thể của ban quản lý. Đây là những mục tiêu cụ thể mà các thành viên tổ chức theo đuổi. Ví dụ, mục tiêu hoạt động của một bệnh viện có thể là tăng số lượng bệnh nhân được điều trị thêm 5 phần trăm hoặc giảm tỷ lệ tái phát của bệnh nhân.

Tầm quan trọng của các mục tiêu rất rõ ràng vì những mục đích mà chúng phục vụ. Các mục tiêu thành công (1) hướng dẫn và chỉ đạo cho những nỗ lực của cá nhân và nhóm; (2) tạo động lực cho cá nhân và nhóm, do đó ảnh hưởng đến hiệu suất và hiệu quả công việc của họ; (3) ảnh hưởng đến bản chất và nội dung của quá trình lập kế hoạch; và (4) cung cấp một tiêu chuẩn để đánh giá và kiểm soát hoạt động của tổ chức. Tóm lại, các mục tiêu xác định mục đích của tổ chức, thúc đẩy hoàn thành và cung cấp thước đo để đo lường tiến độ.

Xây dựng mục tiêu - các mục tiêu của tổ chức đến từ đâu?

Có hai quan điểm khác nhau về cách xây dựng các mục tiêu của tổ chức. Quan điểm thứ nhất tập trung vào tổ chức và môi trường bên ngoài của nó. Bạn sẽ nhớ lại rằng có nhiều bên liên quan (ví dụ: chủ sở hữu, nhân viên, nhà quản lý) có lợi ích nhất định trong tổ chức. Các mục tiêu của tổ chức xuất hiện khi các nhà quản lý cố gắng duy trì sự cân bằng mong manh giữa các nhu cầu của tổ chức và những nhu cầu của môi trường bên ngoài. Quan điểm thứ hai tập trung vào tập hợp các động lực trong môi trường nội bộ của tổ chức. Trong nội bộ, một tổ chức được tạo thành từ nhiều cá nhân, liên minh và các nhóm liên tục tương tác để đáp ứng lợi ích và nhu

cầu của riêng họ. Họ mặc cả, trao đổi và thương lượng, và thông qua những quá trình xung đột này, các mục tiêu của tổ chức cuối cùng cũng xuất hiện.

Cả hai phương pháp tiếp cận để xây dựng mục tiêu đều không thể mang lại thành công lâu dài cho tổ chức. Các mục tiêu phải làm cho tổ chức phù hợp với môi trường bên ngoài đồng thời đáp ứng nhu cầu của các cử tri bên ngoài. Ngoài ra, các mục tiêu phải cho phép những thành phần bên trong của tổ chức hoạt động hài hòa. Ví dụ, các mục tiêu của bộ phận marketing cần phải kết hợp với các mục tiêu của bộ phận sản xuất và bộ phận tài chính. Thách thức đối với các nhà quản lý là cân bằng các lực lượng này và bảo toàn tổ chức.

Đa mục tiêu và phân cấp mục tiêu

Nhất quán với hai quan điểm về thiết lập mục tiêu, Peter Drucker nêu ra nhận định rằng các tổ chức phải đồng thời theo đuổi nhiều mục tiêu. Là một học giả, nhà tư vấn, và người viết sách nổi tiếng trong chuyên ngành quản lý, Drucker tin rằng để đạt được thành công trong tổ chức, các nhà quản lý phải cố gắng đạt được đồng thời nhiều mục tiêu - USD vị thế trên thị trường, đổi mới sáng tạo, năng suất, lợi nhuận; các nguồn lực vật chất và tài chính, hiệu suất và sự phát triển của nhà quản lý, hiệu suất và thái độ của nhân viên, và trách nhiệm trước công chúng. Tương ứng với những mối quan tâm của Drucker, Công ty Hewlett-Packard đã thiết lập bảy mục tiêu của công ty được liệt kê trong Bảng 17.2. Đôi khi các đơn vị trong tổ chức có thể theo đuổi những mục tiêu thực sự mâu thuẫn với các mục tiêu của những đơn vị nội bộ khác. Ví dụ, mục tiêu đổi mới sáng tạo của bộ phận nghiên cứu và phát triển có thể mâu thuẫn với mục tiêu hiệu suất của bộ phận sản xuất. Các nhà quản lý phải cố gắng hợp nhất mạng lưới những mục tiêu và giải quyết các xung đột nội bộ khi chúng phát sinh.

Các mục tiêu của công ty Hewlett-Packard
<i>Nguồn:</i> Phỏng theo Y.K. Shetty. Năm 1979. Cái nhìn mới về những mục tiêu của công ty. <i>Nhìn lại công tác Quản lý California</i> 22(2): 71–79.
Lợi nhuận. Đạt được lợi nhuận đủ để cung cấp tài chính cho sự phát triển của công ty chúng ta và cung cấp các nguồn lực cần thiết để đạt được những mục tiêu khác của công ty.
Khách hàng. Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có giá trị cao nhất có thể cho khách hàng của chúng ta, từ đó giành được và giữ được sự tôn trọng cũng như lòng trung thành của họ.
Lĩnh vực hoạt động. Chỉ tham gia vào các lĩnh vực mới khi chúng ta có những ý tưởng, cùng với các kỹ năng kỹ thuật, sản xuất và marketing, đảm bảo rằng chúng ta có thể tạo ra đóng góp cần thiết và mang lại lợi nhuận trong lĩnh vực này.
Sự phát triển. Chỉ cho phép sự phát triển của chúng ta bị giới hạn do yếu tố lợi nhuận và yếu tố khả năng phát triển, và sản xuất các sản phẩm kỹ thuật đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng.
Con người. Giúp nhân viên của chúng ta chia sẻ thành công của công ty, điều mà

họ có thể thực hiện được: cung cấp sự đảm bảo công việc dựa trên hiệu suất của họ, công nhận thành tích cá nhân của họ, giúp họ có được cảm giác hài lòng và hoàn thành công việc của họ.
Quản lý. Khuyến khích tính chủ động và sáng tạo bằng cách cho phép cá nhân tự do hành động trong việc đạt được các mục tiêu đã xác định rõ.
Quyền công dân. Tôn vinh các nghĩa vụ của chúng ta đối với xã hội bằng cách trở thành tài sản kinh tế, trí tuệ và xã hội đối với mỗi quốc gia và mỗi cộng đồng mà chúng ta hoạt động ở đó.

Bảng 17.2. Các mục tiêu của công ty Hewlett-Packard

Các mục tiêu lớn của tổ chức, chẳng hạn như năng suất, đổi mới sáng tạo và lợi nhuận, có thể được chia thành những mục tiêu phụ ở các cấp tổ chức khác nhau. Sự phức tạp được tạo nên bởi nhiều hệ thống mục tiêu và kế hoạch chính có liên quan lẫn nhau có thể được minh họa bằng **hệ thống phân cấp mục tiêu**. Do đó, một tổ chức đặt ra các mục tiêu cấp tổ chức, cấp bộ phận, cấp phòng ban và các mục tiêu liên quan đến công việc. Trong quá trình này, nhà quản lý phải đảm bảo rằng các mục tiêu cấp thấp hơn kết hợp với nhau để đạt được những mục tiêu cấp cao hơn.

Kiểm tra kiến thức

1. Sự khác biệt giữa các mục tiêu tuyên bố và mục tiêu hoạt động là gì?
2. Làm thế nào để nhiều mục tiêu phù hợp với hệ thống phân cấp mục tiêu?

17.5. Lập kế hoạch tổ chức chính thức trên thực tế

Nắm được cách thức lập kế hoạch diễn ra trong các tổ chức ngày nay.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng, vào những năm 1950, khoảng 8,3% trong số tất cả những công ty lớn của Hoa Kỳ (cứ 12 công ty lớn thì có 1 công ty) thuê chuyên gia lập kế hoạch dài hạn toàn thời gian. Vào cuối những năm 1960, 83% các công ty lớn của Hoa Kỳ sử dụng kế hoạch dài hạn. Ngày nay, các báo cáo ước tính gần như tất cả những công ty Hoa Kỳ với doanh thu trên 100 triệu USD một năm đều chuẩn bị các kế hoạch dài hạn chính thức. Hầu hết các kế hoạch chính thức kéo dài 05 năm trong tương lai, và khoảng 20% kéo dài ít nhất 10 năm.

Khuyến khích lập kế hoạch

Bất chấp những lợi thế có được khi lập kế hoạch, nhiều nhà quản lý vẫn phản đối quá trình này. Một số cảm thấy rằng họ không có đủ thời gian để lập kế hoạch hoặc nó quá phức tạp và tốn kém quá nhiều chi phí. Những người khác lo lắng về những hậu quả có thể xảy ra khi không đạt được mục tiêu mà họ thiết lập. Thay vì lập kế hoạch trước, đôi khi được gọi là lập kế hoạch chi tiết (nghĩa là xây dựng các tuyên bố kết quả và tuyên bố hành động trước khi thực hiện), nhiều nhà quản lý chỉ đơn giản là không lập kế hoạch hoặc cùng lắm là thực hiện công tác lập kế hoạch trong

quá trình hoạt động (họ tìm hiểu các sự kiện và chỉ nghĩ về bước tiếp theo trước khi hành động). Phương thức lập kế hoạch trong quá trình hoạt động cực kỳ hiệu quả khi các cá nhân hiểu rõ họ muốn đạt được điều gì và có thể ứng biến nhanh nhạy khi họ hoạt động trên một “vùng biển” đầy bất trắc và hỗn loạn. Điều này rất giống với việc các cầu thủ khúc côn cầu lão luyện dựa vào bản năng của họ, “đọc được” bước tiếp theo của hàng phòng ngự bên đối thủ và ứng biến khi họ di chuyển trên mặt băng để tiến về phía lưới của đối phương. Quá trình này thường mang lại hiệu quả hơn so với việc cố gắng thực hiện một kế hoạch chi tiết đã được lập trước, và thường biểu hiện rõ nhất trong các trận đấu bóng đá.

Trong các tình huống mà chúng tôi muốn khuyến khích việc lập kế hoạch trước, những kỹ thuật sau đây sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình lập kế hoạch:

- Phát triển môi trường tổ chức mà trong đó các thành viên khuyến khích lập kế hoạch.
- Các nhà quản lý cấp cao nhất hỗ trợ các hoạt động lập kế hoạch của các nhà quản lý cấp dưới - ví dụ, bằng cách cung cấp các nguồn lực như nhân sự, máy tính và quỹ - đồng thời đóng vai trò là hình mẫu thông qua các hoạt động lập kế hoạch của chính họ.
- Đào tạo mọi người lập kế hoạch.
- Tạo ra một hệ thống khen thưởng khuyến khích và hỗ trợ hoạt động lập kế hoạch và cẩn thận tránh trừng phạt nếu không đạt được các mục tiêu mới đặt ra.
- Sử dụng các kế hoạch một khi chúng được tạo.

Để các nhà quản lý đầu tư thời gian và năng lượng cần thiết nhằm vượt qua trở ngại đối với việc lập kế hoạch, họ phải tin rằng việc lập kế hoạch trên thực tế sẽ mang lại hiệu quả.

Lập kế hoạch có thực sự mang lại hiệu quả không?

Các nhà quản lý của các tổ chức trong môi trường phức tạp và không ổn định có thể gặp khó khăn trong việc phát triển các kế hoạch có ý nghĩa, tuy nhiên, chính điều kiện phức tạp và không ổn định của môi trường lại tạo ra nhu cầu lớn nhất về một bộ kế hoạch tổ chức có hiệu quả. Song, câu hỏi vẫn còn đó, liệu việc lập kế hoạch có thực sự mang lại hiệu quả?

Từ phần thảo luận trước đó, chúng ta biết rằng thiết lập mục tiêu là một phần quan trọng của quá trình lập kế hoạch. Ngày nay, người ta biết nhiều về những gì đặc trưng cho các mục tiêu cá nhân hiệu quả. (Chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này chi tiết hơn ở phần sau của chương). Mặc dù các mục tiêu của nhóm và của tổ chức được nghiên cứu ít hơn, nhưng có thể an toàn khi nhận định rằng hầu hết kiến thức của chúng ta về các mục tiêu cá nhân cũng áp dụng cho các mục tiêu của nhóm và của tổ chức. Nghiên cứu cho thấy rằng các mục tiêu tổ chức hiệu quả phải (1) khó nhưng có thể đạt được bằng nỗ lực, (2) cụ thể và xác định rõ ràng những gì mong muốn đạt được, (3) được chấp nhận và có sự cam kết của những người sẽ giúp tổ chức đạt được chúng, (4) được chấp nhận bởi nhân viên và được nhân viên phát triển nếu sự tham gia của họ sẽ cải thiện chất lượng của các mục tiêu, và (5) được theo dõi tiến độ thường xuyên.

Mặc dù bằng chứng không nhiều, nhưng những nghiên cứu cho thấy các công ty thực hiện lập kế hoạch sẽ thành công hơn về mặt tài chính so với những công ty không lập kế hoạch. Ví dụ, một nghiên cứu báo cáo rằng lợi tức đầu tư trung bình trong giai đoạn 05 năm là 17,1% đối với các tổ chức thực hiện lập kế hoạch chiến lược, so với 5,9% đối với những tổ chức không thực hiện. Tương tự, trong số 70 ngân hàng thương mại lớn, những ngân hàng có hệ thống lập kế hoạch chiến lược đạt hiệu quả hoạt động hơn những ngân hàng không có hệ thống này.

Mặc dù việc lập kế hoạch rõ ràng có những lợi ích mà chúng ta quan sát được, nhưng nó có thể tốn kém. Cam kết cung cấp tài chính cho việc lập kế hoạch có thể lớn đối với các tổ chức sử dụng đội ngũ nhân viên lập kế hoạch chính thức. Dù vậy, nghiên cứu cho thấy công tác lập kế hoạch ở các tổ chức vẫn được đảm bảo.

Vị trí của hoạt động lập kế hoạch

Tư duy quản trị cổ điển ủng hộ sự tách biệt giữa “lập kế hoạch” và “thực hiện”. Theo trường phái tư tưởng này, những nhà quản lý lập kế hoạch cho các nhân sự cốt lõi chuyên môn và xây dựng hầu hết các kế hoạch cho các cấp cao của tổ chức, với rất ít sự tham gia của các nhà quản lý ở cấp thấp hơn và nhân viên. Ngược lại, các nhà lý luận quản lý hành vi đề xuất nên liên kết với các thành viên của tổ chức trong việc phác thảo các kế hoạch có ảnh hưởng đến họ. Ví dụ, việc thực hiện chương trình quản lý theo mục tiêu (sẽ được thảo luận ở phần sau của chương này), là một trong những cách mà quá trình lập kế hoạch có sự tham gia của các thành viên có thể được thực hiện. Các nhà nghiên cứu tại Viện Tavistock ở Anh đề xướng ý tưởng về các nhóm làm việc tự quản như một phương tiện để mở rộng mức độ tham gia của nhân viên. Theo mô hình kỹ thuật-xã hội của họ, các nhóm công việc đóng vai trò chính trong việc lập kế hoạch (cũng như tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát) công việc được giao cho họ. Nhiều tổ chức - ví dụ, Liên hiệp John Lewis, Volvo, và Motorola - đã có những kinh nghiệm thành công với sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát.

Chuyên gia lập kế hoạch

Để bắt kịp với sự phức tạp của tổ chức, sự tinh vi trong công nghệ, và tính bất định của môi trường, nhiều tổ chức thuê các chuyên gia lập kế hoạch. Các nhà hoạch định chuyên nghiệp phát triển các kế hoạch của tổ chức và giúp các nhà quản lý lập kế hoạch. Boeing và Ford là một trong số nhiều tổ chức có đội ngũ nhân viên lập kế hoạch chuyên nghiệp. Các chuyên gia lập kế hoạch tại Hãng Hàng Không United đã phát triển kế hoạch quản lý khủng hoảng của United.

Các tổ chức sử dụng những chuyên gia lập kế hoạch và các bộ phận lập kế hoạch cố định vì nhiều lý do. Những vai trò chuyên biệt này xuất hiện bởi vì việc lập kế hoạch tốn nhiều thời gian và phức tạp cùng với việc đòi hỏi nhiều sự quan tâm hơn hơn so với những gì mà nhà quản lý được ủy quyền có thể đảm trách. Trong môi trường thay đổi nhanh chóng, việc lập kế hoạch thậm chí còn trở nên phức tạp hơn và thường cần phải xây dựng các kế hoạch dự phòng, một lần nữa quá trình này đặt ra nhu cầu về thời gian nghiên cứu và các kỹ năng lập kế hoạch đặc biệt. Đôi khi, việc lập kế hoạch hiệu quả đòi hỏi sự khách quan mà các nhà quản lý và nhân viên có quyền lợi trong một nhóm hoạt động cụ thể của tổ chức không thể đáp ứng.

Các mục tiêu của nhân viên lập kế hoạch rất đa dạng. Trách nhiệm chính của họ là đóng vai trò cố vấn lập kế hoạch cho lãnh đạo cao nhất và hỗ trợ các nhà quản lý cấp dưới trong việc phát triển các kế hoạch, nhằm đạt được nhiều mục tiêu tổ chức khác nhau của các cấp nêu trên. Thông thường, họ điều phối một loạt các kế hoạch phức tạp được tạo ra cho các cấp khác nhau trong tổ chức. Cuối cùng, nhân viên lập kế hoạch tạo nên sự khuyến khích, hỗ trợ, và kỹ năng để phát triển các kế hoạch tổ chức chính thức.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Sử dụng công nghệ để kinh doanh hiệu quả hơn

Nhu cầu kiểm soát chi phí đã có từ khi bắt đầu giao dịch, hay quá trình mua và bán. Mỗi công nghệ mới tạo ra những triển vọng mới trong sản xuất và giảm chi phí. Công nghệ gần đây cũng không nằm ngoài quy tắc này. Những bước nhảy vọt trong kết nối và quản lý dữ liệu đang tạo ra nhiều công ty khởi nghiệp và những cách thức mới để xác định và giải quyết vấn đề.

Công ty Innovu sử dụng công nghệ mới để giúp các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp mới thành lập kiểm soát chi phí cho các lợi ích sức khỏe của nhân viên. Hầu hết các công ty nhỏ và các công ty mới thành lập đều tự bảo hiểm; nghĩa là công ty thanh toán mọi hóa đơn y tế cho nhân viên hoặc tài trợ trực tiếp cho bất kỳ chương trình chăm sóc sức khỏe nào. Theo Diane Hess, giám đốc điều hành của Tập đoàn Thương mại Y tế Central Penn, chi phí y tế do người sử dụng lao động chi trả chiếm 30% trong tổng số 2,9 nghìn tỷ USD chi tiêu cho chăm sóc sức khỏe ở Hoa Kỳ, và khoản bồi thường cho người lao động khiến người sử dụng lao động phải trả 91 tỷ USD vào năm 2014. Khoản bồi thường này bao gồm 31,4 tỷ USD cho y tế và 30,9 tỷ USD thanh toán bằng tiền mặt cho người lao động (theo số hiệu do Hess công bố năm 2016). Đại diện công ty Innovu tuyên bố tìm ra xu hướng đồng thời cung cấp dữ liệu về chi phí phát sinh do nhân viên không thể đi làm, thương tật và bồi thường cho người lao động (nguồn từ Mamula năm 2017). Khi người sử dụng lao động chuyển sang các chương trình chăm sóc sức khỏe để cải thiện năng suất và giảm chi phí y tế, Innovu giúp người sử dụng lao động “đảm bảo có những đổi mới sáng tạo để phù hợp với chi phí” (công bố của Hess năm 2016).

Cũng theo phương thức tương tự, Công ty TNHH Marsh & McLennan Agency Michigan đang chuyển đổi từ mô hình chỉ đơn giản cung cấp cho các công ty khách hàng giải pháp bảo hiểm và “các chương trình bảo vệ sức khỏe” chung chung sang mô hình hỗ trợ khách hàng tập trung vào việc cải thiện sức khỏe tổng thể của nhân viên. Trong khi các chương trình chăm sóc sức khỏe truyền thống tập trung vào sức khỏe thể chất để cải thiện năng suất, xu hướng mới nổi là giúp nhân viên giải quyết các vấn đề gia đình, xã hội, và tài chính. Chương trình toàn diện nhất của Marsh & McLennan mang tên Viện An sinh MMA Michigan, hoạt động để phát triển các chương trình chăm sóc sức khỏe truyền thống thành các dịch vụ hỗ trợ phi truyền thống. Phương pháp tiếp cận toàn diện của chương trình giúp các nhà tuyển dụng quy mô trung bình “thu hút và giữ chân nhân tài, khuyến khích sự hài lòng của nhân viên và giảm thiểu tình trạng vắng mặt khỏi nơi làm việc”. Bước tiến vượt ra khỏi vấn đề sức khỏe đơn thuần là một động thái đầu tư vào nhân viên. Bret Jackson, chủ tịch Liên minh Kinh tế Michigan, phát biểu, “Nếu bạn có một nhân viên vui vẻ và

khỏe mạnh, năng suất sẽ tăng lên” (Nguồn từ Greene năm 2017).

Branch Messenger là một ý tưởng mới lạ để giải quyết vấn đề lập lịch trình làm việc của nhân viên. Nhân viên có thể xem lịch trình, bao gồm ca làm việc và nộp đơn xin nghỉ phép, tất cả thao tác chỉ từ một ứng dụng trên điện thoại của họ. Ứng dụng tích hợp với các hệ thống hiện có của công ty để cho phép phân tích dữ liệu, nhưng có lẽ điều quan trọng hơn là, nó cho phép nhân viên kết nối với nhau. Chương trình của công ty khởi nghiệp đã được áp dụng bởi các công ty lớn như Target, McDonald's và Walgreens nhằm cho phép nhân viên hoán đổi ca làm việc đơn giản bằng cách sử dụng một ứng dụng trên điện thoại di động của họ. Quy trình này hợp lý hóa quy trình hoán đổi ca làm việc bằng cách cho phép nhân viên trực tiếp thực hiện hầu hết các bước cần thao tác, “thu hẹp khoảng cách giao tiếp giữa người lao động và công ty thuê họ”. Ứng dụng này miễn phí cho nhân viên và chạy trên cả thiết bị iOS lẫn Android. Sản phẩm cũng có thể tạo lịch kỹ thuật số khớp với thông tin từ lịch giấy và tạo các kênh nhắn tin như một không gian làm việc trực tuyến riêng biệt. Ngoài tính linh hoạt trong việc xếp ca đơn giản, ứng dụng này cho phép các doanh nghiệp khai thác lực lượng lao động “theo yêu cầu” mang tính linh hoạt cao hơn. Nó cũng cho phép các doanh nghiệp “mở rộng giá trị của các hệ thống quản lý lực lượng lao động hiện có mà không cần phải chuyển đổi chi phí” (theo nhận xét của Takahasi năm 2017).

Allison Harden, quản lý ca làm việc cho một tiệm Pizza Hut ở Tampa, Florida, yêu thích tính kết nối được bổ sung vào chương trình. Allison cho biết: “Tính năng nhắn tin và khả năng chia sẻ hình ảnh cùng với bài đăng giúp bạn dễ dàng duy trì kết nối với những nội dung đăng của mình. Đó là cách thức mà tôi có thể thực hiện bên ngoài các mạng xã hội thông thường. Không phải ai cũng có Facebook và những thứ như vậy - vì vậy ứng dụng tốt và thân thiện với công việc, an toàn cho công việc” (theo trích dẫn từ Branch Messenger năm 2017).

"An toàn cho công việc" có thể mang hàm ý tránh vấn nạn "chia sẻ quá mức" trên mạng xã hội. Tuy nhiên, trong cơn bão Irma, Allison và đội ngũ nhân viên của cô ấy đã dựa vào Branch Messenger để chuẩn bị ứng phó với cơn bão. Ứng dụng cho phép nhà quản lý này đăng tải danh sách các đầu việc để đảm bảo an toàn và cập nhật ca làm việc. Sau đó, trong suốt cơn bão và sau cơn bão, các tài xế vận chuyển hàng có thể thông tin cho nhau biết trạm xăng nào thực sự còn xăng, nhà ai vẫn còn điện, ai được an toàn (theo trích dẫn từ Branch Messenger năm 2017).

Nguồn:

- Branch Messenger. 2017. “Câu chuyện của một khách hàng ở chi nhánh: Làm thế nào một tiệm bánh Pizza ở Tampa vẫn giữ liên lạc giữa nhân viên với nhau trong cơn bão Irma.” <http://blog.branchmessenger.com/a-branch-customer-story-how-a-tampa-pizza-hut-stayed-in-contact-during-hurricane-irma/>
- Greene, Jay. 2017. “Khóa học mới dành cho Marsh & McLennan Agency khi khách hàng tìm kiếm phúc lợi.” Thương nghiệp Crain's Detroit. <http://www.crainsdetroit.com/article/20170806/news/635676/new-course-for-marsh-mclennan-agency-as-clients-look-for-well-being>
- Hess, Diane. 2016. “Trường dữ liệu: Sử dụng dữ liệu để làm cho hoạt động

kinh doanh hiệu quả hơn, nhân viên khỏe mạnh hơn.” Lancaster Online, ngày 08 tháng 11 năm 2016.

http://lancasteronline.com/business/local_business/column-using-data-to-make-business-more-eosystem-employees-more/article_c5887508-a529-11e6-98ae-4be5cc57a478.html

- Mamula, Kris B. 2017. “Công ty phân tích dữ liệu Station Square sử dụng 6,5 triệu USD để phát triển.” Post-Gazette, ngày 10 tháng 8 năm 2017.
<http://www.post-gazette.com/business/tech-news/2017/08/10/innovu-ex...-pittsburgh-employee-benefits-health-insurance/stories/201708100025>
- Takahasi, Trường Khoa. 2017. “Giám đốc chi nhánh giúp người lao động đổi ca theo giờ trên thiết bị di động.” venturebeat.com.
<https://venturebeat.com/2017/08/02/branch-messenger-helps-hourly-shift-workers-schedule-their-lives-on-mobile/>

Câu hỏi thảo luận:

1. Những vấn đề đạo đức nào có thể xuất hiện khi áp dụng công tác khai thác dữ liệu trên hồ sơ sức khỏe của nhân viên?
2. Những rủi ro bảo mật nào mà một công ty cần cân nhắc khi sử dụng các ứng dụng điện thoại thông minh cho công việc?



Hình 17.8 Kệ trưng bày viên giặt Tide Pods

Procter & Gamble, nhà sản xuất viên giặt Tide Pods, đã phải đối mặt với hai vấn đề liên quan đến sản phẩm giặt là mới phổ biến của mình. Ngay sau khi được giới thiệu, các báo cáo đã đưa ra số liệu rằng 180 trẻ em đã phải nhập viện sau khi nuốt phải những viên đầy màu sắc vì nghĩ rằng chúng là kẹo. P&G đã nhanh chóng phản ứng bằng cách tạo ra bao bì được thiết kế khiến trẻ em khó tiếp cận viên giặt hơn, kết hợp thêm hương vị không độc hại nhưng khiến trẻ em không mặn mà với việc nuốt viên giặt, và bắt đầu chiến dịch thông tin sản phẩm nhằm thông báo cho cha mẹ về những mối nguy hiểm liên quan đến trẻ nhỏ - nhìn chung, đây là một kế hoạch dự phòng có tổ chức khéo léo. Tuy nhiên, vào năm 2017, P&G bắt đầu nhận được báo cáo về việc thanh thiếu niên cố tình nuốt sản phẩm theo “thử thách nuốt viên giặt” được lan truyền trên mạng xã hội. Bất cứ khi nào được thông báo, P&G quyết định liên hệ trực tiếp với thanh thiếu niên liên quan đồng thời liên hệ với các công ty như Facebook và YouTube để xóa các bài đăng và video nhưng không công khai điều này, vì sợ rằng điều đó sẽ chỉ khiến nhiều thanh thiếu niên chấp nhận thử thách hoặc thách thức người khác làm điều tương tự. (Nguồn: Mike Mozart/flickr/CC-BY 2.0)

Kiểm tra kiến thức

1. Các tổ chức ngày nay tiếp cận công tác lập kế hoạch theo phương thức như thế nào?
2. Lập kế hoạch có đem lại hiệu quả cho các tổ chức ngày nay không?
3. Những ai trong tổ chức nên tham gia vào việc lập kế hoạch, và vai trò của họ là gì?

17.6. Phản hồi của nhân viên đối với việc lập kế hoạch

Thảo luận về tác động của công tác kiểm soát đối với các thành viên trong tổ chức.

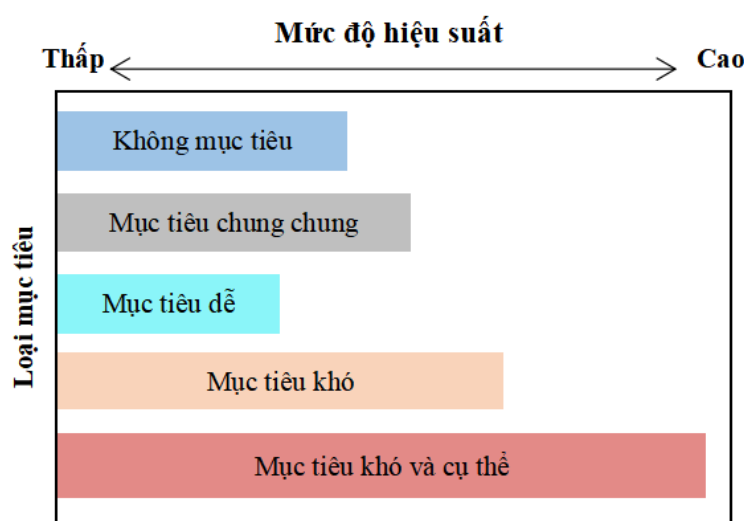
Hẳn nhiên, các nhà quản lý mong muốn nhân viên của họ làm việc chăm chỉ. Tuy nhiên, chỉ có nỗ lực thôi là chưa đủ; nỗ lực phải được hướng tới mục tiêu thích hợp và được thực hiện một cách thích hợp. Câu hỏi mà chúng ta đang khám phá ở đây là, việc lập kế hoạch, thiết lập mục tiêu, và phát triển các tuyên bố hành động có tác động tích cực đến động lực, hiệu suất, và sự hài lòng trong công việc của nhân viên không?

Chúng ta chuyển sang lý thuyết mục tiêu để tìm câu trả lời. Nghiên cứu cung cấp cho chúng ta một bức tranh rõ ràng và chắc chắn về tác động của việc thiết lập mục tiêu cho các thành viên trong tổ chức. Lý thuyết mục tiêu chỉ rõ rằng một số loại mục tiêu nhất định thúc đẩy hành vi của nhân viên, và do đó góp phần nâng cao mức độ hiệu suất của nhân viên. Lý thuyết mục tiêu, mặc dù có phạm vi hơi hẹp, là lý thuyết về động lực làm việc được nhiều người ủng hộ hoàn toàn. Bạn đã biết hoặc sẽ tìm hiểu về ý nghĩa của việc thiết lập mục tiêu như một phần cơ bản của quá trình lập kế hoạch, và là tiêu chuẩn để thực hiện công tác kiểm soát khi nghiên cứu động lực làm việc. Để các mục tiêu có hiệu quả, chúng phải khó, cụ thể và được nhân viên chấp nhận, đồng thời chúng phải được phản hồi từ cấp quản lý. Các nhà sản xuất thường sử dụng mục tiêu sản xuất để tạo động lực cho nhân viên.

Đặc điểm của những mục tiêu thúc đẩy hiệu suất

Lý thuyết mục tiêu (và nghiên cứu liên quan đến nó) nêu bật một số thuộc tính quan trọng của mục tiêu - độ khó của mục tiêu, tính cụ thể của mục tiêu, sự chấp nhận và cam kết đối với mục tiêu, cũng như phản hồi về mục tiêu. Như Hình 17.9 cho thấy, những người lao động có mục tiêu, ngay cả khi nó khá chung chung, thường làm việc có năng suất hơn những người không có mục tiêu. Tuy nhiên, một số loại mục tiêu có hiệu quả hơn so với các loại khác. Hai đặc điểm cơ bản của các mục tiêu giúp nâng cao tiềm năng thúc đẩy động lực của chúng là tính cụ thể của mục tiêu và độ khó của mục tiêu. Về tính cụ thể, mục tiêu nêu rõ “cải thiện hiệu suất của bạn” hoặc “làm hết sức mình” thường không hiệu quả lắm vì nó quá chung chung. Chẳng hạn, hãng Weyerhaeuser đã quan sát thấy rằng các tài xế xe tải vận chuyển gỗ của hãng đã tăng đáng kể hiệu suất làm việc khi họ được hướng dẫn chất gỗ lên các xe tải đến mức 94% so với tải trọng hợp pháp, thay vì chỉ đơn giản yêu cầu họ là “cố gắng hết sức” khi tải gỗ. Các tài xế nhận thấy mục tiêu cụ thể là động lực, và họ thường cạnh tranh với nhau để đạt được mục tiêu quy định. Trong 09 tháng đầu tiên

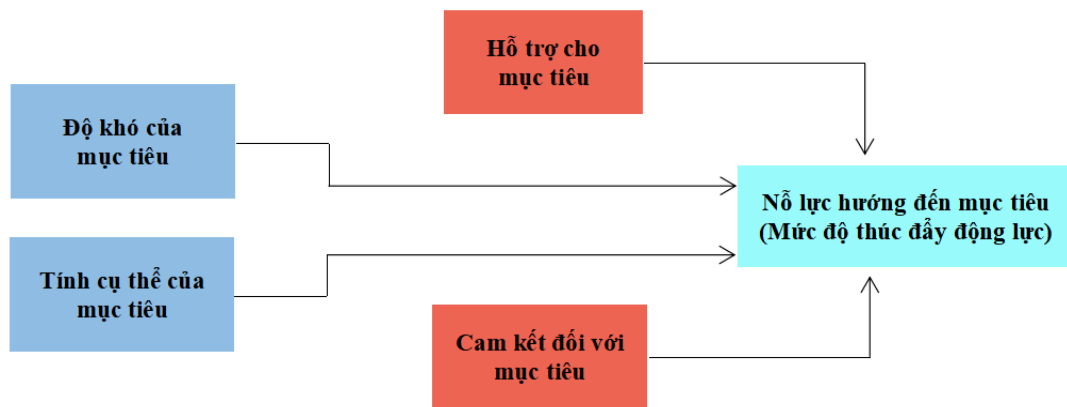
sau khi đưa ra mục tiêu 94%, Weyerhaeuser ước tính hãng tiết kiệm được thêm khoảng 250.000 USD.



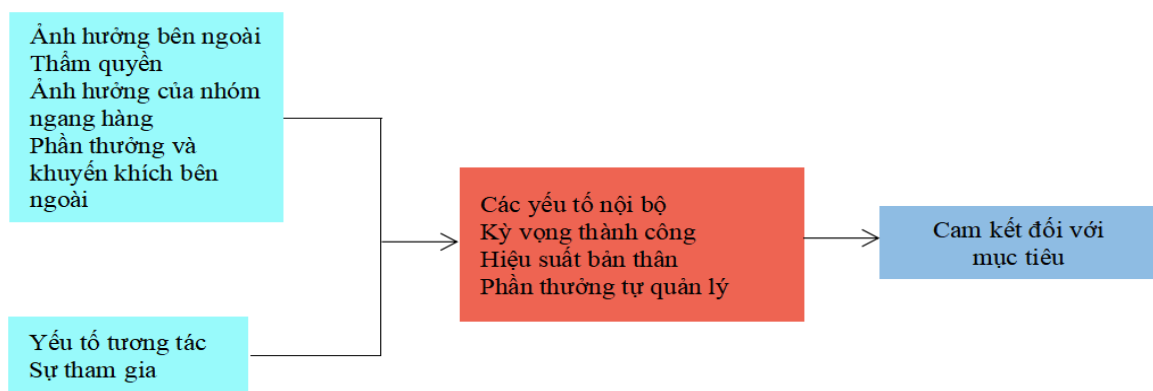
Hình 17.9 Ảnh hưởng của các mục tiêu đến hiệu suất

Đặc điểm cơ bản thứ hai của một mục tiêu hiệu quả là độ khó của mục tiêu. Những người có mục tiêu khó thường tạo hiệu suất tốt hơn những người có mục tiêu dễ dàng (xem lại thanh thứ ba và thứ tư trong Hình 17.9). Tuy nhiên, nếu các mục tiêu được coi là quá khó hoặc không thể thực hiện được, chúng sẽ mất hiệu quả thúc đẩy động lực. Lý tưởng nhất là các mục tiêu vừa cụ thể vừa khó. Do đó, việc đặt ra các mục tiêu cụ thể và đầy thách thức đóng góp vào việc lập kế hoạch hiệu quả và hiệu suất của tổ chức nhiều hơn là làm việc trong các điều kiện làm việc “không có mục tiêu” hoặc mục tiêu theo dạng “cố gắng hết sức”.

Tuy nhiên, ngay cả một mục tiêu vừa khó vừa cụ thể cũng sẽ không hiệu quả, trừ khi nó được chấp nhận bởi nhân tố được trông đợi sẽ đạt được mục tiêu này. Chấp nhận mục tiêu là mức độ mà người thực hiện đồng ý rằng mục tiêu là của riêng họ (“Tôi đồng ý rằng báo cáo này phải được hoàn thành trước 5 giờ chiều”). Cam kết đối với mục tiêu mang tính bao hàm hơn, đề cập đến mức độ gắn bó hoặc quyết tâm đạt được mục tiêu (“Tôi muốn hoàn thành báo cáo đó đúng hạn”). Các mục tiêu đôi khi không tạo được động lực cho mọi người khi nhà quản lý chỉ định chúng mà không đảm bảo rằng người lao động đã chấp nhận hoặc cam kết thực hiện các mục tiêu. Hình 17.10 tóm tắt các điều kiện cần thiết để tối đa hóa nỗ lực hướng tới mục tiêu (động lực 5 hướng 1 sức mạnh), yếu tố góp phần chính vào hiệu suất sau đó, trong khi Hình 17.11 tóm tắt ba bộ yếu tố tạo điều kiện thuận lợi cho cam kết đối với mục tiêu.



Hình 17.10. Hệ thống thiết lập mục tiêu



Hình 17.11 Các yếu tố quyết định cam kết đối với mục tiêu

Nguồn: Phòng theo E.A. Locke, G.P. Latham và M. Erez. 1988. Các yếu tố quyết định cam kết đối với mục tiêu. *Đánh giá Học viện Quản lý* 13:28. Bản quyền 1998 bởi Học viện Quản lý. Tái bản theo sự cho phép của Học viện Quản lý dưới dạng Sách giáo khoa thông qua Trung tâm Cấp phép Bản quyền và từ E. Erez & PC Earley. 1987. Phân tích so sánh việc thiết lập mục tiêu giữa các nền văn hóa. *Tạp chí Tâm lý học Ứng dụng* 72: 658–665.

Phản hồi về mục tiêu là thuộc tính quan trọng cuối cùng của mục tiêu. Phản hồi về mục tiêu cung cấp cho chúng ta kiến thức về kết quả của các nỗ lực. Thông tin này có thể đến từ nhiều nguồn khác nhau, chẳng hạn như người giám sát, đồng nghiệp, cấp dưới, khách hàng, hệ thống giám sát hiệu suất tự động và tự đánh giá. Dù từ bất cứ nguồn nào, loại phản hồi phù hợp mang hai chức năng quan trọng: định hướng và nỗ lực. Về mặt định hướng, phản hồi phù hợp cho nhân viên biết liệu họ có đang đi đúng hướng và đúng mục tiêu hay không, hoặc gợi ý sự cần thiết của việc chuyển hướng. Ngoài ra, phản hồi phải cung cấp thông tin cho thấy mức độ nỗ lực của nhân viên đã đầy đủ hay chưa. Do đó, phản hồi rất quan trọng!

Mặt tiêu cực của mục tiêu

Tuy nhiên, có một mặt tiêu cực đối với việc thiết lập mục tiêu. W. Edwards Deming, người đi tiên phong trong quản lý chất lượng toàn diện (TQM), lo ngại rằng các mục tiêu có xu hướng thu hẹp tầm nhìn của người thực hiện và khiến mọi người chểnh mảng khi mục tiêu đã đạt được. TQM cũng hướng tới quá trình (phương tiện) hơn là hướng tới thành công (mục tiêu, kết quả). Học tập trong tổ chức và đổi mới sáng tạo liên tục, một thành tố trọng tâm của TQM, được định hướng liên tục tìm ra các vấn

đề trong quá trình sản xuất mà khi loại bỏ các vấn đề này sẽ dẫn đến việc tăng hiệu suất. Mặt khác, các mục tiêu về hiệu suất thường tập trung sự chú ý của người thực hiện vào việc đạt được thành công với một mức độ hoàn thành cụ thể tại một thời điểm nào đó trong tương lai.

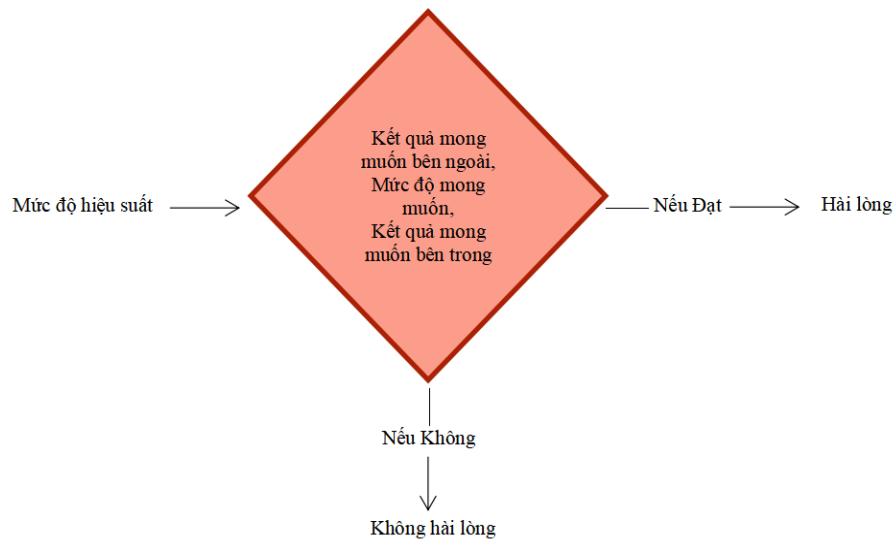
Bằng chứng cũng cho thấy mặt tiêu cực trong cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu khó khăn. Khi các thành viên của tổ chức cam kết mạnh mẽ để đạt được những mục tiêu khó khăn, sự thể hiện các hành vi của một thành viên tổ chức tích cực có thể sẽ giảm xuống. Mỗi quan hệ tiêu cực này là không may vì các tổ chức hoạt động trong môi trường đầy biến động, cạnh tranh, và bất định là những hệ thống xã hội cực kỳ mong manh. Họ cần sự cam kết và ý thức làm chủ để thúc đẩy các thành viên trong tổ chức thực hiện một cách tự chủ vào các hành vi không được nêu rõ trong mô tả công việc của họ nhưng lại quan trọng đối với sự thành công và hạnh phúc của tổ chức.

Có một số tác động tiêu cực khác liên quan đến mục tiêu: Các phương pháp và phương tiện được tạo ra để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức có thể trở thành mục tiêu (nhằm lẫn giữa phương tiện và mục đích). Các mục tiêu của tổ chức có thể mâu thuẫn với các mục tiêu cá nhân hoặc xã hội. Các mục tiêu quá cụ thể có thể kìm hãm sự sáng tạo và đổi mới sáng tạo. Các mục tiêu mơ hồ có thể không đưa ra được định hướng thích hợp, các mục tiêu và hệ thống khen thưởng thường không tương thích với nhau. Ví dụ, các trường Đại học thường khuyến khích giảng viên trở thành giáo viên giỏi hơn, nhưng hệ thống khen thưởng của họ chủ yếu khuyến khích nghiên cứu có kết quả hữu hiệu.

Thiết lập mục tiêu và sự hài lòng của nhân viên trong công việc

Tuyên bố “thiết lập mục tiêu nâng cao sự hài lòng trong công việc” là không chính xác. Mỗi quan hệ giữa thiết lập mục tiêu, lập kế hoạch và sự hài lòng trong công việc có phần phức tạp hơn. Thiết lập mục tiêu, và từ đó lập kế hoạch, tác động đến sự hài lòng trong công việc bằng cách hoạt động thông qua mức độ thực hiện và mức độ mong muốn của nhân viên. Sự hài lòng (hoặc không hài lòng) trong công việc rất có thể được xác định bởi mức độ thực hiện chứ không phải bởi các mục tiêu đã được đặt ra.

Phản ứng xúc cảm của nhân viên lên hiệu suất được xác định không phải bởi chính mức độ hiệu suất mà bởi mức độ hiệu suất liên quan đến mức độ mong muốn của họ. Do đó, sự hài lòng trong công việc bắt nguồn từ sự đánh giá của nhân viên về hiệu suất thực tế của họ so với mức độ mong muốn (hoặc mục tiêu thực hiện) của bản thân. Trong các trường hợp (xem Hình 17.12) khi hiệu suất đạt hoặc vượt qua mức mong muốn, một cảm xúc tích cực (sự hài lòng trong công việc) có khả năng được tạo ra. Hiệu suất không chạm đến mức độ mong muốn gây ra cảm xúc tiêu cực (không hài lòng với công việc). Ngoài ra, nếu hiệu suất được nhân viên đánh giá cao vì các phần thưởng phụ trội gắn liền với nó, thì hiệu suất cao tạo ra sự hài lòng trong công việc chỉ khi đạt được mục tiêu hiệu suất dẫn đến nhân viên thực sự nhận được những phần thưởng phụ trội có giá trị này. Như vậy, việc thiết lập mục tiêu có liên quan gián tiếp và ngẫu nhiên đến sự hài lòng trong công việc. Nếu việc thiết lập mục tiêu góp phần giúp nhân viên đạt được nguyện vọng về hiệu suất của họ và/hoặc kết quả gắn liền với hiệu suất đó, thì sự hài lòng trong công việc có thể là một sản phẩm phụ.



Hình 17.12 Hiệu suất, mức độ mong muốn và sự hài lòng

Quản lý thông qua thiết lập mục tiêu

Nhà quản lý có thể làm gì để tạo động lực cho nhân viên thông qua việc thiết lập mục tiêu? Đầu tiên, điều quan trọng là phải khuyến khích nhân viên chấp nhận mục tiêu và cam kết đối với mục tiêu. Việc này có thể được thực hiện bằng cách làm việc với các thành viên trong tổ chức để đặt ra các mục tiêu khó, cụ thể, và hợp lý, đồng thời đảm bảo rằng các thành viên nhận thấy chúng là hợp lý. Nếu cần thiết, hãy lập nên chương trình đào tạo và biện pháp hỗ trợ thiết yếu khác để làm cho mục tiêu trở nên khả thi. Đưa ra phản hồi để mọi người biết khi nào họ sẽ đạt được mục tiêu. Tránh sử dụng các mối đe dọa. Phản hồi chỉ trích mà không cung cấp cái nhìn sâu sắc về các cách đóng góp vào việc cải thiện hiệu suất sẽ gây khó chịu và không có khả năng tạo hiệu quả. Một trong những mối quan tâm của Deming về việc thiết lập mục tiêu là nó tạo ra nỗi sợ hãi ở nhân viên - sợ không đạt được mục tiêu. Ông coi sợ hãi là một căn bệnh nghiêm trọng góp phần làm cho tổ chức kém hiệu quả. Thay vào đó, phương pháp tiếp cận tích cực, hướng đến thành công hầu như luôn hiệu quả hơn. Nếu và khi cần phản hồi tiêu cực để sửa lỗi, những lời phê bình của nhà quản lý đối với nhân viên phải đáng tin cậy, mang tính xây dựng và khách quan. Ngoài ra, cần nhắc lại rằng phản hồi chỉ đơn giản là chỉ trích mà không cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách thực hiện các sửa chữa cần thiết, sẽ rất ít khi dẫn đến bất kỳ kết quả tích cực nào. Cuối cùng, hãy nhớ rằng, trong khi việc chấp nhận mục tiêu xảy ra trước khi mọi người thực hiện nhiệm vụ và có thể được khuyến khích thông qua những lời hứa về phần thưởng, thì cam kết đối với mục tiêu có thể được nuôi dưỡng trong suốt thời gian thực hiện khi người lao động nhận được phần thưởng cho sự tiến bộ.

Khuyến khích xây dựng các chuẩn mực của nhóm làm việc góp phần vào việc cam kết đối với mục tiêu. Sử dụng quyền hạn hợp pháp để khuyến khích việc thiết lập các mục tiêu cụ thể và khó khăn. Kích thích người lao động phát triển ý thức làm chủ các mục tiêu, từ đó tạo ra sự chấp nhận và cam kết đối với mục tiêu. Có những người tin rằng chấp nhận mục tiêu và cam kết đối với mục tiêu có thể được nuôi dưỡng khi người lao động tập hợp lại như các thành viên của một gia đình làm việc hướng tới mục tiêu chung là chứng tỏ giá trị của họ trong gia đình.

Kiểm soát như một hoạt động của tổ chức

Một vài năm trước, Sở cảnh sát Duluth nhận thấy mình đang gặp khó khăn về vấn đề tinh thần làm việc của nhân viên. Mùa hè đã trôi qua, và sở phát hiện ra rằng họ đã đồng ý cho nhân viên nghỉ phép quá nhiều trong khi sở phải đối mặt với khối lượng lớn công việc trong mùa hè. Khi sở phát triển kế hoạch nhân sự cho mùa hè năm sau, sở sẽ phải hạn chế phê duyệt đối với các đơn xin nghỉ phép trong mùa. Ban giám đốc sớm biết rằng thực sự năm tới sẽ có nhiều đơn xin nghỉ phép hơn so với mùa hè trước. Không thể tránh khỏi xung đột phát sinh giữa quản lý và công đoàn cảnh sát.

Sở đã chuyển sang giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Trong quá trình này, sở đã nảy ra ý tưởng chuyển từ tuần bảy ngày sang tuần tám ngày. Theo lịch trình cũ, một sĩ quan cảnh sát làm việc truyền thống 05 ngày một tuần, 08 giờ một ngày, 40 giờ làm việc tổng cộng, với 02 ngày nghỉ mỗi tuần. Theo lịch trình mới, các sĩ quan sẽ làm việc 12 giờ một ngày và 48 giờ một tuần. Ngoài ra, các sĩ quan sẽ làm việc 04 ngày và sau đó có 04 ngày nghỉ. Trên thực tế, phương án này sẽ tạo cho các sĩ quan được nghỉ một nửa thời gian của kỳ nghỉ hè sắp tới mà không cần phải nghỉ một ngày đơn lẻ nào. Kế hoạch đã được cả công đoàn cảnh sát và hội đồng thành phố tán thành. Sau khi thông qua kế hoạch nhân sự mới, sở đã phát triển một kế hoạch theo dõi tính hiệu quả của lịch trình làm việc đổi mới sáng tạo này và thu thập dữ liệu cơ sở để đánh giá tiếp theo về lịch làm việc mới có thể được so sánh với các đánh giá của lịch làm việc trước đó.

Vào tháng 1, lịch trình làm việc mới theo kiểu dồn ngày đã được thực hiện. Việc áp dụng này đi kèm với một hệ thống kiểm soát với nhiệm vụ giám sát hiệu quả của lịch trình làm việc mới. Sở đặc biệt quan tâm đến tác động của lịch trình làm việc lên các yếu tố như mức độ căng thẳng, sự hài lòng trong công việc, và hiệu quả tổng thể của chức năng kiểm soát. Đó là, liệu ngày làm việc kéo dài 12 giờ có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất không? Định kỳ trong vài năm sau đó, sở giám sát hệ quả của lịch trình làm việc mới. Đã có một số kết quả tích cực. Mức độ căng thẳng của các sĩ quan dường như giảm cùng với sự gia tăng số giờ làm việc và sự hài lòng về thời gian nghỉ ngơi, mà không có bất kỳ tác động tiêu cực nào đến hiệu suất. Giờ đây, sau vài năm, hầu như không có sĩ quan nào mong muốn quay trở lại lịch trình làm việc cũ theo kiểu truyền thống.

Trong các tổ chức vận hành có hiệu quả, các hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát được đan xen một cách phức tạp. Đối với mỗi kế hoạch được coi là quan trọng cho hoạt động của tổ chức, hệ thống giám sát tính hiệu quả của kế hoạch phải được thiết kế và thực hiện. Trong phần còn lại của chương này, chúng ta tìm hiểu bản chất của kiểm soát, quy trình kiểm soát và ảnh hưởng của công tác này đối với tổ chức và các thành viên của tổ chức.

Kiểm soát và Quy trình kiểm soát

Kiểm soát là một hoạt động quản lý. **Kiểm soát** được định nghĩa là quá trình theo dõi và đánh giá hiệu quả của tổ chức và khởi xướng các hành động cần thiết để duy trì hoặc cải thiện hiệu quả. Do đó, các nhà quản lý tham gia vào hoạt động kiểm soát sẽ theo dõi, đánh giá và khi cần, đề xuất hành động khắc phục.

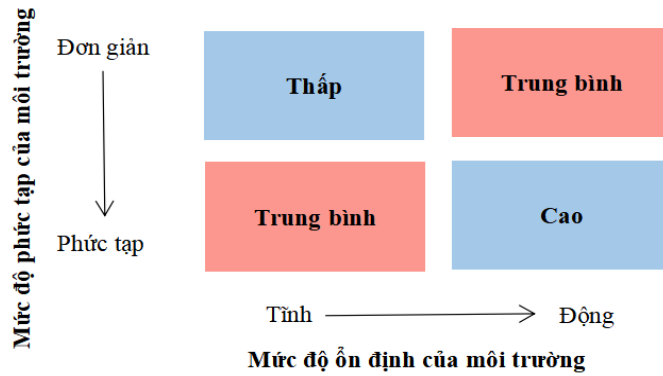
Tương tự các chức năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, và chỉ đạo, kiểm soát là một hoạt động phức tạp được thực hiện ở nhiều cấp bậc của tổ chức. Ví dụ, các nhà quản lý cấp trên giám sát các kế hoạch Chiến lược chủ đạo của tổ chức, kế hoạch này chỉ có thể được thực hiện nếu các nhà quản lý cấp trung gian kiểm soát các kế hoạch thuộc bộ phận và phòng ban của tổ chức, và các kế hoạch này dựa vào sự kiểm soát của các nhà quản lý cấp thấp hơn đối với các nhóm và cá nhân nhân viên (xem phần thảo luận trước đó của chúng ta về hệ thống phân cấp mục tiêu).

Nhu cầu kiểm soát

Mặc dù tổ chức có nhu cầu kiểm soát liên tục và toàn diện, nhưng tầm quan trọng, số lượng, và loại hình kiểm soát thay đổi trong các tình huống khác nhau của tổ chức. Có lẽ ảnh hưởng quan trọng nhất đến bản chất của hệ thống kiểm soát trong một tổ chức là mức độ thay đổi môi trường và mức độ phức tạp mà hệ thống phải đối diện.

Các tổ chức hoạt động với những môi trường bên ngoài tương đối ổn định thường cần thay đổi rất ít, do đó, các nhà quản lý rất cuộc có thể kiểm soát tổ chức của mình bằng cách sử dụng một bộ các thủ tục thông thường. Tuy nhiên, với mức độ thay đổi lớn hơn của môi trường và sự bất định đi kèm, các nhà quản lý cần thiết phải quan tâm thường xuyên đến công tác kiểm soát. Các quy trình và hệ thống kiểm soát cứng nhắc chỉ đơn giản là không thể đầy đủ cho những điều kiện như vậy.

Độ phức tạp của môi trường cũng ảnh hưởng đến bản chất của hệ thống kiểm soát. Môi trường đơn giản chứa đựng một số lượng hạn chế các thành phần không khác nhau nhiều, tương đối dễ kiểm soát thông qua các bộ quy tắc và thủ tục chung. Ví dụ, cùng một hệ thống kiểm soát công chức, có thể được sử dụng ở hầu hết các văn phòng chi nhánh của một ngân hàng lớn. Khi mức độ phức tạp tăng lên thông qua sự tăng trưởng của tổ chức, đa dạng hóa sản phẩm, v.v., nhu cầu của các nhà quản lý về thông tin được cập nhật và sự phối hợp giữa các hoạt động của tổ chức ngày càng tăng. Tuy nhiên, sự phức tạp đòi hỏi tăng cường công tác kiểm soát cũng yêu cầu phải có các hệ thống mở, cơ hữu có khả năng đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả với các môi trường phức tạp. Trong những tình huống phức tạp như vậy, các tổ chức thường chỉ rõ sự phát triển của các hệ thống linh hoạt làm mục tiêu phương tiện: “Để chúng ta có khả năng quản lý sự phức tạp của tổ chức, chúng ta phải duy trì sự linh hoạt và cởi mở”. Các hoạt động kiểm soát khác chuyển sang những mục tiêu cuối cùng, chẳng hạn như “Chúng ta muốn tăng 10% thị phần từ mỗi phân khu của mình”. Tính linh hoạt cho phép lựa chọn đáng kể về cách thức đạt được những mục tiêu cuối cùng: “Mỗi phân khu có thể quyết định làm thế nào để đạt được mức tăng 10% thị phần của mình”. Hình 17.13 cho thấy mức độ các tổ chức kiểm soát cần trong các điều kiện môi trường khác nhau.

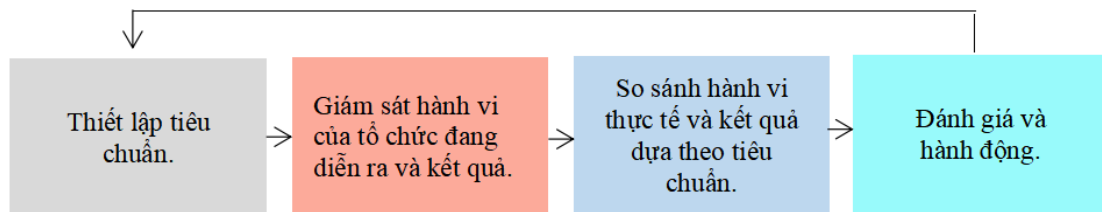


Hình 17.13 Nhu cầu kiểm soát

Mô hình kiểm soát

Về bản chất, công tác kiểm soát ảnh hưởng đến mọi bộ phận của tổ chức. Trong số vài mục tiêu chính nằm trong nỗ lực kiểm soát của tổ chức là các nguồn lực mà tổ chức nhận được, đầu ra mà nó tạo nên, các mối quan hệ với môi trường, các quy trình tổ chức, và tất cả các hoạt động quản lý. Những mục tiêu kiểm soát đặc biệt quan trọng bao gồm các lĩnh vực chức năng như vận hành, kế toán, marketing, tài chính, và nguồn nhân lực.

Các mô hình kiểm soát truyền thống (xem Hình 17.14) cho thấy rằng kiểm soát là một quá trình gồm bốn bước.



Hình 17.14 Mô hình kiểm soát truyền thống

1. Thiết lập các tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn là đích đến và mục tiêu phương tiện được thiết lập trong quá trình lập kế hoạch; do đó, lập kế hoạch và kiểm soát được đan xen một cách phức tạp. Lập kế hoạch tạo cơ sở cho quá trình kiểm soát bằng cách cung cấp các tiêu chuẩn thực hiện để những nhà quản lý so sánh các hoạt động của tổ chức. Sau đó, thông tin được tạo ra như một phần của quá trình kiểm soát (xem các bước tiếp theo trong mô hình kiểm soát) cung cấp đầu vào quan trọng cho chu trình lập kế hoạch tiếp theo.

2. Giám sát hành vi của tổ chức đang diễn ra và kết quả. Sau khi xác định những gì cần được đo lường, bởi ai, khi nào, và như thế nào, một bản đánh giá về những gì đã thực sự diễn ra cần được thực hiện.

3. So sánh hành vi thực tế và kết quả dựa theo tiêu chuẩn. Hành vi đang diễn ra được so sánh với tiêu chuẩn. Đánh giá này bao gồm việc so sánh các thành tích thực tế của tổ chức dựa trên các mục tiêu đã định (tổ chức đang cố gắng hoàn thành điều gì) và phương tiện (tổ chức dự định thực hiện các hành

động như thế nào). Kết quả của việc so sánh này cung cấp cho các nhà quản lý thông tin mà họ sẽ đánh giá ở bước cuối cùng.

4. *Đánh giá và hành động.* Sử dụng thông tin so sánh ở bước thứ ba, các nhà quản lý hình thành kết luận về những mối quan hệ được nhận ra giữa kỳ vọng và thực tế rồi sau đó quyết định xem có nên duy trì hiện trạng, thay đổi tiêu chuẩn hay thực hiện hành động khắc phục hay không.

Các biến thể trong hệ thống kiểm soát

Mặc dù tất cả các hệ thống kiểm soát hữu hiệu đều tuân theo quy trình được mô tả ở trên, nhưng điều này không có nghĩa là tất cả các hệ thống kiểm soát đều giống nhau. Các hệ thống kiểm soát khác nhau ở mức độ mà chúng tự quản lý, trong khi đối lập với được quản lý từ bên ngoài, và bởi điểm mà quá trình kiểm soát bắt đầu được thực hiện.

Hệ thống theo cơ chế điều khiển học và không theo cơ chế điều khiển học

Các hệ thống kiểm soát khác nhau về mức độ chú ý tối đa cần thiết để chúng hoạt động hiệu quả. Các hệ thống sử dụng phương thức **kiểm soát tự điều chỉnh** dựa trên các quy trình tự điều chỉnh để tự động phát hiện và sửa chữa những sai lệch so với các hoạt động đã được lên kế hoạch và mức độ hiệu quả. Rất ít hệ thống kiểm soát tổ chức hoàn toàn theo cơ chế điều khiển học, nhưng một số hệ thống đã thử áp dụng phương thức này. Ví dụ, hệ thống kiểm soát được lập cho một trạm phát điện đốt than ở Detroit Edison, sử dụng máy tính để giám sát lượng than được nghiền thành bột chảy vào buồng đốt. Máy tính tăng tốc hoặc giảm lưu lượng than khi cần thiết để duy trì nguồn cung cấp nhiên liệu ổn định.

Nếu chỉ tự động hóa một hệ thống làm việc thì không nhất thiết định nghĩa hệ thống kiểm soát đó đang được thực hiện theo cơ chế điều khiển học. Chiếc tàu ngầm không người lái được cử đến để khám phá và chụp ảnh *tàu Titanic* bị chìm là hoàn toàn tự động, nhưng con người trên bề mặt mới là chủ thể giám sát hiệu quả hoạt động của tàu ngầm và sự tuân thủ của nó đối với nhiệm vụ đã định. Để được phân loại là hệ thống theo cơ chế điều khiển học, một hệ thống làm việc phải có khả năng tự động kiểm soát được lập trình sẵn, dù quá trình kiểm soát được lập trình sẵn không cần phải dựa trên máy móc. Một nhóm người lao động tự kiểm soát các hoạt động của mình mà không cần sự trợ giúp từ bên ngoài tạo thành một hệ thống theo cơ chế điều khiển học.

Các hệ thống kiểm soát được vận hành hoàn toàn độc lập với bản thân hệ thống làm việc được xem là **kiểm soát không theo cơ chế điều khiển học**. Chúng dựa vào các hệ thống giám sát bên ngoài gần như tương tự cách thức một công ty sản xuất sử dụng bộ phận đảm bảo chất lượng riêng để giám sát và thực thi các tiêu chuẩn chất lượng, thay vì cho phép các đội sản xuất thực hiện hoạt động này. Hệ thống kiểm soát tự điều chỉnh tự động phát hiện và sửa chữa các sai lệch, nhưng tự động hóa hệ thống kiểm soát không có nghĩa đó là hệ thống kiểm soát tự điều chỉnh. Ví dụ một kỹ thuật viên đang dùng máy để điều chỉnh hỗn hợp các chất trong bể chứa, như vậy hệ thống làm việc này không tự điều chỉnh và do đó không phải là theo cơ chế điều khiển học.

Bối cảnh thời gian

Các tổ chức có thể đưa ra hoạt động kiểm soát ở ba giai đoạn trong quá trình làm việc: trước, trong hoặc sau khi thực hiện một hoạt động công việc.⁴⁹ Trên thực tế, hầu hết các nhà quản lý sử dụng một **hệ thống kiểm soát hỗn hợp** kết hợp việc kiểm soát ở mỗi giai đoạn thời gian để các nhà quản lý có thể chuẩn bị cho một công việc, hướng dẫn tiến độ thực hiện, và đánh giá kết quả của nó.

Những nhà quản lý sử dụng các biện pháp **kiểm soát lường trước** (hoặc kiểm soát hành động trước) để ngăn chặn sự sai lệch so với kế hoạch hành động mong muốn trước khi công việc thực sự bắt đầu. Ví dụ, Butch Ledworowski, chủ sở hữu doanh nghiệp Các Nhà thầu Xây dựng Lil' America, kiểm tra tất cả các vật liệu xây dựng để xem chúng có đáp ứng được những tiêu chuẩn công nghiệp. Các nhà quản lý có thể sử dụng hai loại **kiểm soát đồng thời** (kiểm soát chỉ đạo và kiểm soát sàng lọc) để ngăn chặn sự sai lệch khỏi tiến trình hành động đã lập kế hoạch trong khi công việc đang được tiến hành. Kiểm soát chỉ đạo là loại kiểm soát đồng thời mang tính phản ứng; chúng xảy ra sau khi công việc đã bắt đầu nhưng chưa hoàn thành. Ví dụ, tại Lil' America, Butch đến thăm từng công trường xây dựng và quan sát những người thợ mộc của mình, đưa ra lời khuyên và hướng dẫn khi họ làm việc. Kiểm soát sàng lọc (còn được gọi là kiểm soát có/không, hoặc kiểm soát chạy/dừng) là các kiểm soát đồng thời mang tính phòng ngừa. Khi hoạt động ở giai đoạn quan trọng được hoàn thành, các nhà quản lý sử dụng những biện pháp kiểm soát sàng lọc để đánh giá công việc được thực hiện cho đến thời điểm đó, và đánh giá liệu tiến độ thực hiện có phù hợp hay không. Nếu mọi thứ đều suôn sẻ, quyết định “có” được đưa ra để chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Chẳng hạn như tại Lil' America, Butch luôn kiểm tra chi tiết các sản phẩm gỗ sau khi những bức tường đã được gắn khung. Nếu như ông không đồng ý với kết quả công việc, những thợ điện không thể bắt đầu đấu dây cho cấu trúc công trình.

Nhà quản lý sử dụng các biện pháp **kiểm soát sau khi hành động** sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn thành để kiểm tra kết quả đầu ra. Sau mỗi đầu việc tu sửa, Butch đánh giá công việc để xác định xem nó có đáp ứng các thông số kỹ thuật, có hoàn thành đúng thời hạn, và có hiệu quả bằng hoặc dưới mức ngân sách cho phép hay không. Các biện pháp kiểm soát sau khi hành động đóng vai trò quan trọng trong việc lập kế hoạch cho tương lai, nhưng chức năng chính của chúng là cung cấp phản hồi bằng cách mô tả mức độ thành công mà các hoạt động trước đó đã đạt được.

Đặc điểm của Hệ thống kiểm soát hiệu quả

Hệ thống kiểm soát thành công có những đặc điểm chung nhất định. Đầu tiên, một hệ thống kiểm soát hữu hiệu tuân theo các quy định trong mô hình kiểm soát (xem Hình 17.14) và giải quyết thỏa đáng từng mục tiêu của tổ chức. Tiếp theo, trong phạm vi có thể, một hệ thống kiểm soát hiệu quả có phương pháp tiếp cận hỗn hợp để các hệ thống kiểm soát lường trước, kiểm soát đồng thời, và kiểm soát sau khi hành động có thể được sử dụng để giám sát và điều chỉnh các hoạt động tại tất cả các điểm trong hoạt động của tổ chức. Những đặc điểm khác của hệ thống kiểm soát hiệu quả bao gồm việc xử lý thông tin, tính thích hợp, và tính thực tiễn của nó.

Bản thân quá trình kiểm soát và chắc chắn là tất cả các hệ thống kiểm soát hiệu quả đều dựa trên thông tin. Nếu không có thông tin đúng đắn, các nhà quản lý không thể

đánh giá liệu các mục tiêu cuối cùng và mục tiêu phương tiện có được đáp ứng hay không. Họ không thể xác định mối quan hệ giữa chúng hoặc không thể cung cấp phản hồi cho các nhà hoạch định. Để có hiệu quả, thông tin phải chính xác, khách quan, kịp thời, và được phân phối đến các thành viên tổ chức có nhu cầu. Các tổ chức có độ gắn kết cao hoạt động để đảm bảo rằng hầu như tất cả thông tin của tổ chức đều có thể truy cập được bởi bất kỳ nhân viên nào cần thông tin đó nhằm đưa ra các quyết định có chất lượng. Ví dụ, Oticon, một nhà sản xuất thiết bị trợ thính của Đan Mạch, dò tìm tất cả các thông tin liên lạc của nhân viên công ty và đưa chúng vào hệ thống thông tin của mình mà tất cả nhân viên đều có thể truy cập.



Hình 17.15 Tòa nhà Oticon

Với quy trình kiểm soát quản lý, Oticon, nhà sản xuất thiết bị trợ thính của Đan Mạch, dò tìm tất cả các thông tin liên lạc của nhân viên công ty và đưa chúng vào hệ thống thông tin của mình mà tất cả nhân viên đều có thể truy cập. (Nguồn: News Oresund/flickr/CC-BY 2.0)

Một đặc điểm khác của hệ thống kiểm soát hữu ích là nó tập trung vào các vấn đề quan trọng đối với tổ chức. Các nhà quản lý phát triển những quy trình kiểm soát đối với hầu như tất cả các hoạt động công việc và dẫn đến lãng phí nguồn lực (sẽ được thảo luận ở phần sau của chương này), có nguy cơ hình thành nên một hệ thống kiểm soát tạo ra các cảm giác và phản ứng tiêu cực.

Đặc điểm cuối cùng của một hệ thống kiểm soát hiệu quả là tính thực tiễn của nó. Hệ thống hoạt động tốt ở một tổ chức khác hoặc trông hoàn hảo trên bản in thì vẫn phải phù hợp với tổ chức *của bạn* để hoạt động hiệu quả ở đó. Một số xem xét thực tế cần phải có trong hệ thống kiểm soát bao gồm tính khả thi, tính linh hoạt, khả năng các thành viên tổ chức sẽ chấp nhận hệ thống đó, và tính thuận tiện để hệ thống có thể được hợp nhất với những hoạt động lập kế hoạch.

Tác động của công tác kiểm soát đối với các thành viên tổ chức

Đến đây, bạn đã nhận biết về tầm quan trọng của chức năng kiểm soát. Bây giờ hãy xem xét chức năng kiểm soát có tác dụng gì - hoặc có tác động gì - đối với các thành viên của tổ chức. Nếu được thiết kế tốt, hệ thống kiểm soát sẽ có nhiều tác động tích cực cho cả tổ chức và cho những người làm việc trong tổ chức đó (xem Bảng 17.3). Thật không may, đôi khi hệ thống kiểm soát có thể tạo ra một số tác động tiêu cực.

Các tác động tích cực tiềm tàng của công tác kiểm soát
Làm rõ kỳ vọng
Giảm sự mơ hồ
Cung cấp phản hồi
Tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết lập mục tiêu
Nâng cao sự hài lòng
Nâng cao hiệu suất
Các tác động tiêu cực tiềm tàng của việc kiểm soát
Tiêu thụ nguồn lực
Tạo ra cảm giác thất vọng và bất lực
Tạo ra tình trạng quan liêu
Tạo ra các mục tiêu không phù hợp
Cổ xúy hành vi không phù hợp
Giảm sự hài lòng
Làm gia tăng tình trạng vắng mặt
Làm gia tăng biến động nhân sự
Tạo ra căng thẳng

Bảng 17.3. Tác động của công tác kiểm soát đối với các thành viên tổ chức

Hiệu quả tích cực

Hệ thống kiểm soát của tổ chức có thể mang lại nhiều tác động tích cực đến các thành viên trong tổ chức về động lực, hiệu suất, và sự hài lòng. Điều này có thể xảy ra bằng cách cung cấp cấu trúc tương thích, phản hồi thích hợp, và các chương trình thiết lập mục tiêu hiệu quả.

Khi người lao động muốn làm rõ những gì họ phải làm, một nhà lãnh đạo có thể cải thiện cả hiệu suất và sự hài lòng của họ bằng cách đưa ra cấu trúc. Tương tự như vậy, hướng dẫn được cung cấp bởi cả hệ thống kiểm soát lường trước và hệ thống kiểm soát đồng thời cũng có thể được chấp nhận một cách thuận lợi. Một lợi ích liên quan và tiềm năng khác đối với những nhân viên e ngại sự bất định hoặc khả năng chịu đựng thấp đối sự chỉ trích cá nhân mang tính mơ hồ đó là: cấu trúc của một hệ thống kiểm soát hữu hiệu làm giảm sự bất định của một tình huống công việc.

Một hệ thống kiểm soát hiệu quả cũng đưa đến những phản hồi mang tính xây dựng. Hầu hết nhân viên phản ứng khá thuận lợi với việc cung cấp kịp thời các phản hồi chính xác về hiệu quả của họ. Thông tin phản hồi giúp người lao động sửa chữa

những hành vi không hiệu quả. Có lẽ quan trọng hơn, sự phản hồi có thể rất bổ ích. Những người có nhu cầu thành công (những cá nhân có nhu cầu thành tích cao) sẽ hài lòng khi thông tin phản hồi cho họ biết rằng trên thực tế, họ đang thành công. Phản hồi có thể cải thiện hiệu suất công việc nếu người lao động sử dụng nó để điều chỉnh mục tiêu, phương pháp tiếp cận hoặc mức độ nỗ lực của họ một cách thích hợp. Cả biện pháp kiểm soát đồng thời và kiểm soát sau khi hành động đều cung cấp cho nhân viên phản hồi về tính phù hợp trong hành vi của họ và mức độ thành công đối với kết quả công việc mà họ đang tạo ra .

Bạn đã nhận ra rằng thiết lập mục tiêu có thể góp phần quan trọng vào việc quản lý hiệu quả. Một hệ thống kiểm soát hiệu quả rất hữu ích để xác định các mục tiêu thích hợp. Hãy xem xét hệ thống kiểm soát được sử dụng bởi công ty bán hàng nơi Maria Castro làm việc. Nó chỉ định một phương pháp tiếp cận bán hàng dự kiến (có nghĩa là mục tiêu) giúp cô ấy hướng tới một mục tiêu bán hàng khó và cụ thể (mục tiêu cuối cùng). Kiểm soát lường trước giúp cô ấy hiểu làm thế nào đạt được mức doanh số mong muốn bằng cách cung cấp các mục tiêu phương tiện, chẳng hạn như các cuộc gọi bán hàng cụ thể cần thực hiện và các chương trình khuyến mại đặc biệt cần cung cấp. Kiểm soát đồng thời và hậu kiểm soát cung cấp phản hồi giúp Maria theo dõi tiến trình của cô ấy. Tác động tổng hợp của việc thiết lập mục tiêu và phản hồi về tiến độ mục tiêu đặc biệt mạnh mẽ.

Ảnh hưởng tiêu cực

Thật không may, hệ thống kiểm soát không phải lúc nào cũng hoạt động tốt. Kiểm soát quá mức sẽ gây lãng phí tiền bạc và năng lượng. Ví dụ trường hợp của Donald Pemble, ông cần một ngân sách lớn hơn cho việc di chuyển vì ông phải đích thân đi kiểm tra các cây cầu dựa theo hệ thống kiểm soát mới của mình. Các thanh tra viên của ông dành thời gian, mà lẽ ra họ có thể sử dụng để kiểm tra các cây cầu, vào việc ghi nhật ký, đánh số thứ tự, và phàn nàn về sự bất thường của tình hình. Việc kiểm soát quá mức không chỉ gây lãng phí tiền bạc vì chúng không tăng cường hiệu quả mà còn có thể tạo ra các vấn đề khác. Chẳng hạn, Shannon và các đồng nghiệp của cô ấy đã thay đổi từ những thành viên doanh nghiệp tích cực, những người lưu giữ hồ sơ chính xác, và tiến hành kiểm tra toàn diện thành những người lao động gây ra phiền phức, làm sai lệch dữ liệu nhập nhật ký công việc. Tệ hơn nữa, các tài xế không nghi ngờ gì về chất lượng xây dựng sẽ lái xe qua những cây cầu có thể không an toàn.

Một lượng lớn giấy tờ và tài liệu được yêu cầu bởi một hệ thống kiểm soát quá mức cũng có thể gây ra sự thất vọng và bất lực. Ví dụ, tình trạng quan liêu được tạo ra bởi nhiều hệ thống kiểm soát của các trường Đại học, làm lãng phí thời gian của sinh viên. Họ đứng xếp hàng nhiều giờ đồng hồ để chờ đóng tiền ký túc xá, mua vé ăn, thuê chỗ đậu xe, đóng học phí, và đăng ký lớp học. Sự thất vọng và không hài lòng của họ được phản ánh bởi nhiều nhân viên của trường Đại học, những người đặt câu hỏi về năng lực, tính hợp lý, và thậm chí có thể là trí thông minh của những người giám sát, những người khẳng định muốn duy trì sự kiểm soát quá mức.

Một kết quả rối loạn chức năng khác của hệ thống kiểm soát kém có thể được nhìn thấy là ảnh hưởng của chúng đối với các chương trình thiết lập mục tiêu. Trong khi một hệ thống kiểm soát hữu hiệu có thể giúp thiết kế và giám sát các chương trình thiết lập mục tiêu có giá trị, thì một hệ thống kiểm soát kém có thể tạo nên điều hoàn

toàn ngược lại. Một hệ thống kiểm soát tập trung vào những mục tiêu cuối cùng và mục tiêu phương tiện không hợp lý có thể thúc đẩy người lao động thiết lập các mục tiêu cá nhân không phù hợp. Ví dụ, mục tiêu cuối cùng mà Donald Pemble đặt ra là kiểm tra tất cả các cây cầu trong vòng hai năm là không thể đạt được, và hạn ngạch kiểm tra hàng tháng của ông (mục tiêu phương tiện) vẫn là không thể đạt được. Việc Donald nhất quyết duy trì những mục tiêu không phù hợp này thể hiện rõ trong phản ứng của ông khi các thanh tra viên không đạt được chúng. Do đó, Shannon và các đồng nghiệp của cô ấy tập trung vào việc duy trì công việc của họ như một mục tiêu chính, thay vì tiến hành kiểm tra chất lượng.

Ngoài việc thúc đẩy sự hình thành các mục tiêu không phù hợp, hệ thống kiểm soát kém còn nhấn mạnh và khen thưởng các hành vi, mặc dù không nhất thiết là không phù hợp, có thể cản trở những hành vi hiệu quả hơn. Ví dụ, những nhà quản lý tập trung vào yếu tố chuyên cần đối với người lao động có thể không thúc đẩy các hành vi mong muốn như sáng tạo, hợp tác và xây dựng nhóm. Mặc dù không có gì sai khi khuyến khích sự chuyên cần, nhưng một hệ thống kiểm soát khuyến khích sự chuyên cần (bằng cách áp dụng phạt nếu đi trễ) vì nó dễ đo lường hơn là sự sáng tạo sẽ thúc đẩy những hành vi cứng nhắc, thiếu sáng tạo (đối với những nhân viên hầu như luôn làm việc). Ví dụ, một công ty quảng cáo kiểm soát tính chuyên cần nhưng không kiểm soát tính sáng tạo, sẽ sớm gặp rắc rối nghiêm trọng.

Ngay cả khi hệ thống kiểm soát giúp xác định các mục tiêu thích hợp và khuyến khích hành vi phù hợp, việc tuân thủ cứng nhắc các mục tiêu hẹp có thể tạo ra vấn đề. Chẳng hạn, một số lượng lớn các mục tiêu rõ ràng, cụ thể có thể kìm hãm sự sáng tạo. Khoảng thời gian khổng lồ mà các thành viên trong tổ chức phải dành để hướng tới các mục tiêu cụ thể khiến họ có rất ít thời gian hoặc năng lượng để tạo ra sự sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, không chỉ có sự sáng tạo mới bị ảnh hưởng. Mỗi phút được sử dụng để điểm danh trong lớp học là một phút có thể sử dụng cho việc giảng dạy. Mỗi giờ một sĩ quan cảnh sát dành để hoàn thành các thủ tục giấy tờ là bớt đi một giờ dành cho công vụ. Nhà quản lý chỉ nên sử dụng những mục tiêu mà họ cần, không hơn.

Nhu cầu kiểm soát cá nhân

Các tổ chức rõ ràng có nhu cầu kiểm soát các thành viên và hoạt động của mình, nhưng các cá nhân cũng có nhu cầu kiểm soát bản thân, đó là nhu cầu có niềm tin rằng họ có “khả năng thực hiện một sự thay đổi, theo một hướng mong muốn, đối với môi trường.” Đôi khi các tổ chức, thông qua cấu trúc và quy trình quản lý, khiến mọi người cảm thấy họ có quá ít quyền tự kiểm soát. Ví dụ, các nhà quản lý có thể thực hiện chức năng kiểm soát bằng cách thiết kế và yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt các quy tắc của tổ chức và các quy trình hoạt động tiêu chuẩn. Các trường cao đẳng và Đại học cho sinh viên biết họ được phép tham gia các lớp nào và khi nào, họ phải duy trì điểm số nào, cách cư xử bên ngoài lớp học, v.v. Các công ty cho nhân viên biết khi nào đến làm việc, bao nhiêu giờ làm việc, mặc trang phục gì, nghỉ giữa giờ khi nào, cách thực hiện công việc của họ, và nhiều thứ khác. Thách thức mà các nhà quản lý phải đối mặt là cân bằng giữa mức độ kiểm soát mà tổ chức của họ cần và mức độ kiểm soát cá nhân mà các thành viên cần. Các nghiên cứu cho thấy, khi đạt được sự cân bằng này, cả sự hài lòng và hiệu suất của các thành viên trong tổ chức có thể được nâng cao. Ngoài ra, bằng chứng cho thấy một số hậu quả không mong muốn khác về mặt tổ chức có thể xuất phát từ mức độ kiểm soát cá nhân thấp hoặc

thấp hơn mong muốn của nhân viên, chẳng hạn như việc bị rút khỏi một vị trí hay một dự án và các ảnh hưởng liên quan đến sức khỏe (căng thẳng, thất vọng, và trầm cảm).

Tuy nhiên, việc tìm kiếm sự cân bằng tối ưu giữa kiểm soát của tổ chức và cá nhân không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, bởi vì hầu hết nhân viên mong muốn kiểm soát cá nhân nhiều hơn mức mà tổ chức của họ cho phép. Mọi người sẽ cố gắng giành quyền kiểm soát nhiều hơn “bất chấp (và thường xuyên là do) những rào cản và ràng buộc mà tổ chức đặt ra đối với việc đạt được quyền kiểm soát cá nhân. Những thất bại lặp đi lặp lại trong việc giành quyền kiểm soát cá nhân có thể khiến người lao động phát triển những gì được gọi là sự bất lực đã từng trải. Những người biết rằng họ bất lực trong việc ảnh hưởng đến môi trường làm việc của họ có khả năng là nguồn gốc của năng suất thấp, chất lượng thấp, tỷ lệ vắng mặt cao, không hài lòng, và nghỉ việc. Họ có xu hướng phản ứng với biểu hiện trầm cảm, lo lắng, căng thẳng, thất vọng, thù địch, tức giận, và xa lánh. Hơn nữa, một khi đã trải qua sự bất lực, mọi người thường tiếp tục cư xử theo hướng bất lực, ngay cả khi môi trường thay đổi cho phép họ kiểm soát tốt hơn. Do đó, các nhà quản lý phải ngăn chặn nhân viên hình thành sự bất lực đã từng trải, bởi vì việc đảo ngược nó là rất khó. Họ nên cho phép người lao động kiểm soát các khía cạnh của cuộc sống làm việc của họ mà họ vẫn có thể tự kiểm soát tương thích, và chỉ sử dụng khối lượng kiểm soát của tổ chức ở mức cần thiết.

Tìm kiếm sự cân bằng

Tại điểm này, có vẻ như các nhà quản lý chỉ nên tán thành các nhu cầu liên tục của người lao động để họ có quyền tự kiểm soát nhiều hơn. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy rằng việc trao cho nhân viên nhiều quyền kiểm soát hơn một cách bừa bãi thực sự khiến hiệu suất bị ảnh hưởng, nếu sự kiểm soát đó vượt quá khả năng sử dụng của họ.

Nếu một hệ thống kiểm soát quá mức không hoạt động, và nếu việc trao cho người lao động tất cả quyền kiểm soát cá nhân mà họ mong muốn không hiệu quả, thì các nhà quản lý sẽ làm gì để đạt được sự cân bằng thích hợp? Đầu tiên, mọi người cần sở hữu quyền kiểm soát cá nhân; do đó, hãy cung cấp cho họ mức độ kiểm soát mà họ có thể xử lý. Thứ hai, phải đảm bảo người lao động được giao quyền kiểm soát tin rằng họ có thể sử dụng nó một cách hiệu quả. Giúp họ chuyển nỗ lực của bản thân thành hiệu suất thành công. Thứ ba, thừa nhận rằng hệ thống kiểm soát của tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức kiểm soát cá nhân của các thành viên trong tổ chức. Đổi lại, những quy tắc này sẽ thay đổi hành vi và thái độ của người lao động.

Bằng cách phỏng vấn và/hoặc khảo sát nhân viên, các nhà quản lý có thể tìm hiểu thêm về nhu cầu kiểm soát của nhân viên. Thông qua việc rà soát tổ chức, nhà quản lý có thể xác định khối lượng và vị trí của công tác kiểm soát đang sẵn có trong tổ chức, cũng như các lĩnh vực cần kiểm soát. Sau đó, mục tiêu sẽ đổi thành đạt được mối hòa hợp tốt nhất có thể giữa nhân viên và môi trường làm việc của họ.

Kiểm tra kiến thức

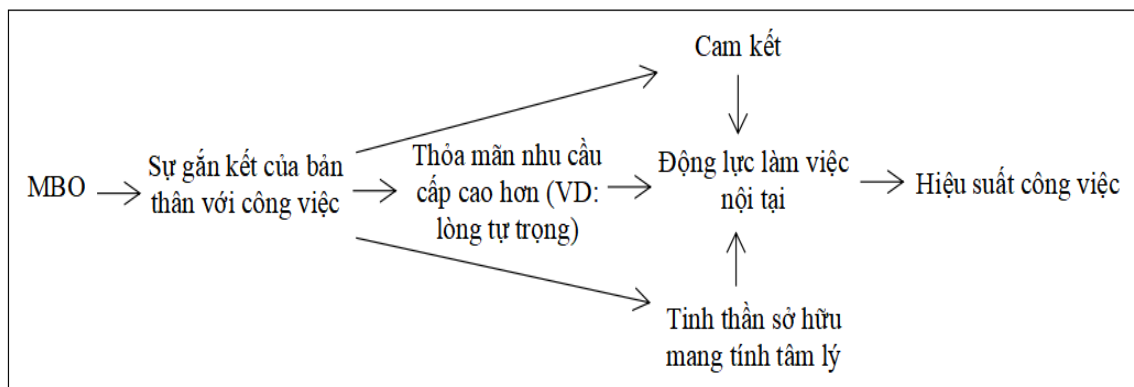
1. Lý thuyết mục tiêu được sử dụng như thế nào trong quá trình lập kế hoạch?
2. Những nhược điểm của tổ chức đối với mục tiêu là gì?
3. Thiết lập mục tiêu gắn liền với sự hài lòng và hiệu suất công việc như thế nào?

17.7. Quản lý theo mục tiêu: kỹ thuật lập kế hoạch và kiểm soát

Mô tả quản lý theo mục tiêu như một triết lý và như một công cụ/kỹ thuật quản lý; mô tả tác dụng của nó.

Khi mọi người hình thành cam kết cá nhân với các kế hoạch của tổ chức nơi họ làm việc, những kế hoạch đó có nhiều khả năng được hoàn thành hơn. Sự thực hiện nhiên này là triết lý cơ bản của quản lý theo mục tiêu.

Quản lý theo mục tiêu (MBO) là một triết lý quản lý, một kỹ thuật lập kế hoạch và kiểm soát, và một chương trình có sự tham gia của nhân viên. Với tư cách là một triết lý quản lý, MBO bắt nguồn từ mô hình nguồn nhân lực và giả định theo Lý thuyết Y rằng nhân viên có khả năng tự định hướng và tự kiểm soát. MBO cũng gắn kết chặt chẽ với lý thuyết nhu cầu của Maslow. Lý do là sự tham gia của nhân viên vào quá trình lập kế hoạch và kiểm soát tạo cơ hội cho nhân viên hòa mình vào những hoạt động liên quan đến công việc, trải nghiệm công việc có ý nghĩa hơn, và thỏa mãn các nhu cầu cấp cao hơn (chẳng hạn như lòng tự trọng), dẫn đến tăng động lực và hiệu suất công việc (xem Hình 17.16). Đặt giả thuyết rằng, thông qua sự tham gia, cam kết của nhân viên đối với một quá trình hành động có kế hoạch sẽ được nâng cao và sự hài lòng trong công việc sẽ được tăng lên.

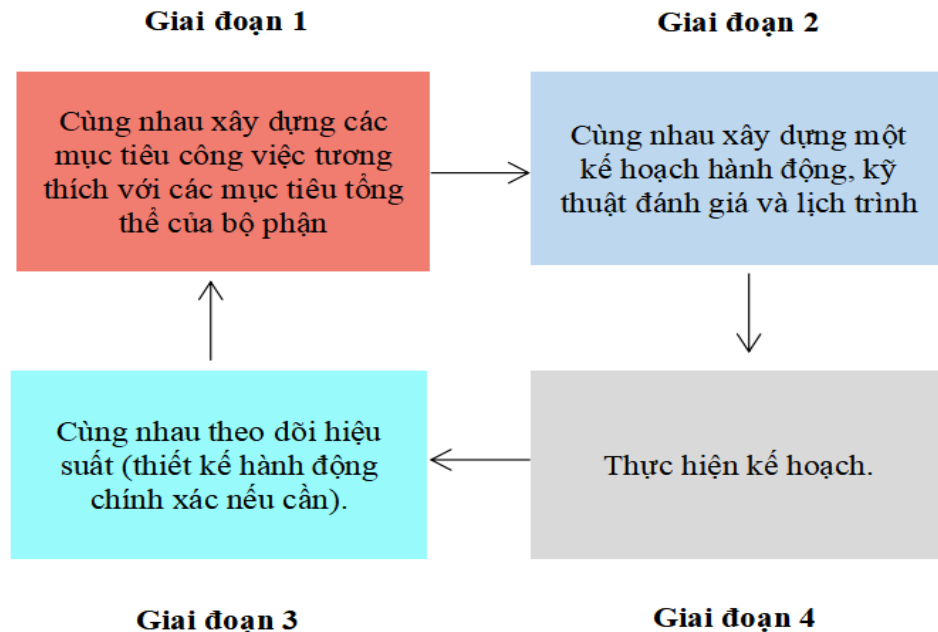


Hình 17.16 MBO và ảnh hưởng của nó đối với nhân viên

Mặc dù có nhiều biến thể trong thực hành MBO, nhưng về cơ bản đây là một quá trình theo đó các mục tiêu, kế hoạch, và hệ thống kiểm soát của một tổ chức được xác định thông qua sự hợp tác giữa các nhà quản lý và nhân viên của họ. Họ cùng nhau xác định các mục tiêu chung, xác định kết quả mong đợi từ mỗi cá nhân, và sử dụng các phép đo này để hướng dẫn hoạt động của đơn vị, và để đánh giá những đóng góp của từng cá nhân. Trong quá trình này, kiến thức và kỹ năng của nhiều thành viên tổ chức được sử dụng. Thay vì nhà quản lý nói với người lao động rằng “Đây là những mục

tiêu của bạn” - phương pháp tiếp cận của triết lý quản lý cổ điển - nhà quản lý yêu cầu người lao động tham gia cùng họ trong việc quyết định mục tiêu chung.

Sau khi một tập hợp các mục tiêu có thể chấp nhận được đã được thiết lập cho mỗi nhân viên thông qua quá trình hợp tác cho và nhận, nhân viên đóng vai trò chính trong việc phát triển một kế hoạch hành động để đạt được những mục tiêu này. Ở giai đoạn cuối cùng quá trình MBO, nhân viên phát triển các quy trình kiểm soát, giám sát hoạt động của chính họ, và đề xuất sửa chữa nếu xảy ra các sai lệch ngoài kế hoạch. Đến đây, toàn bộ quá trình bắt đầu lại. Hình 17.17 mô tả các giai đoạn chính của quá trình MBO.



Hình 17.17 Quy trình quản lý theo Mục tiêu (MBO)

Lý thuyết MBO

MBO có tiềm năng nâng cao hiệu quả của tổ chức. Bốn thành phần chính sau đây của quá trình MBO được cho là sẽ góp phần vào hiệu quả của quá trình: (1) thiết lập các mục tiêu cụ thể; (2) thiết lập các mục tiêu thực tế và có thể chấp nhận được; (3) cùng tham gia vào việc thiết lập mục tiêu, lập kế hoạch, và kiểm soát; và (4) phản hồi. Trước tiên, như chúng ta đã thảo luận ở các phần trên, những nhân viên làm việc có mục tiêu đạt hiệu suất tốt hơn những nhân viên làm việc không có mục tiêu. Thứ hai, người ta cho rằng sự tham gia của nhân viên góp phần vào việc thiết lập các mục tiêu thực tế mà nhờ đó có khả năng tạo sự chấp nhận mục tiêu và cam kết đối với mục tiêu. Đặt ra các mục tiêu thực tế và có thể chấp nhận được là điều kiện tiên quyết quan trọng để có được kết quả thành công, đặc biệt nếu các mục tiêu đó có tính chất khó khăn và thử thách. Cuối cùng, phản hồi đóng một vai trò quan trọng. Chỉ thông qua phản hồi, nhân viên mới biết được liệu họ nên duy trì hay chuyển hướng nỗ lực để đạt được mục tiêu, và chỉ thông qua phản hồi họ mới biết được liệu họ có đang đầu tư đủ nỗ lực hay không.

Do đó, từ góc độ lý thuyết, có một số lý do vì sao MBO sẽ tạo ra tác động tích cực đến hiệu suất, động lực, cam kết, và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét ngắn gọn những gì nghiên cứu cho thấy về hiệu quả của các chương trình MBO.

Bằng chứng

Trong cả khu vực công và tư nhân, MBO là một công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi. Bản đánh giá gần đây về nghiên cứu MBO cho chúng ta một cái nhìn rõ ràng và nhất quán về tác động của các chương trình này. Trong 70 trường hợp được Robert Rodgers và John Hunter nghiên cứu, 68 trường hợp cho thấy năng suất tăng lên và chỉ 2 trường hợp sụt giảm. Ngoài ra, sự gia tăng hiệu suất là đáng kể. Rodgers và Hunter báo cáo rằng mức tăng trung bình vượt quá 40%.

Mặc dù các kết quả nói chung là tích cực về bản chất, nhưng sự khác biệt về hiệu quả đối với hiệu suất làm việc dường như có liên quan đến mức độ cam kết của hội đồng quản trị cấp cao nhất. Trong những trường hợp mà lãnh đạo cấp cao nhất cam kết cả về cảm xúc, trí tuệ (nghĩa là, lãnh đạo cấp cao nhất tán thành giá trị và tầm quan trọng của MBO) và về mặt hành vi (lãnh đạo cấp cao nhất thực sự sử dụng MBO), thì hiệu quả đối với hiệu suất làm việc có xu hướng mạnh nhất. Hiệu ứng MBO yếu nhất xuất hiện khi lãnh đạo cấp cao nhất không “nói về giá trị/tầm quan trọng của MBO”, và họ không tự mình sử dụng hệ thống, ngay cả khi họ triển khai hệ thống cho những người khác. Bằng chứng này cho chúng ta thấy rằng “các quy trình” được sử dụng để thực hiện MBO có thể khiến một chương trình hiệu quả tiềm năng trở nên kém hiệu quả. Vì vậy, các nhà quản lý không chỉ nên chú ý đến các chiến lược được sử dụng để tạo điều kiện thuận lợi cho việc lập kế hoạch và kiểm soát (như MBO), họ cũng cần quan tâm đến cách họ thực hiện các kế hoạch. MBO yêu cầu cam kết của lãnh đạo cấp cao nhất và chương trình này phải được thực hiện từ cấp trên xuống.

Nghiên cứu cho thấy rằng một chương trình MBO có thể đóng vai trò có ý nghĩa trong việc đạt được cam kết về một quá trình hành động và cải thiện hiệu suất. Trên thực tế, nghiên cứu ghi nhận rõ ràng các trường hợp mà những chương trình MBO đã làm tăng hiệu quả của tổ chức. Tuy nhiên, vẫn có những thất bại. Sau khi xem xét 185 nghiên cứu về các chương trình MBO, một nhà nghiên cứu đã kết luận rằng chúng có hiệu quả trong một số trường hợp nhưng không phải tất cả. Ví dụ, MBO có xu hướng hiệu quả hơn trong ngắn hạn (dưới 02 năm), ở khu vực tư nhân và trong các tổ chức không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Những yếu tố sau đây cũng ảnh hưởng đến sự thành công của một chương trình MBO:

- Mức độ cam kết của các nhà quản lý cấp cao hơn: Cam kết nửa vời đối với hệ thống MBO có liên quan đến tỷ lệ thất bại cao hơn.
- Yếu tố thời gian: Có đủ thời gian để nhân viên học cách tham gia vào một quy trình MBO hay không, nghĩa là học cách thiết lập các mục tiêu có ý nghĩa, phát triển các tuyên bố hành động hữu hiệu, và phát triển hệ thống giám sát hiệu quả không? Có đủ thời gian để nhân viên học cách đảm nhận trách nhiệm trong bối cảnh mới không? Có đủ thời gian để nhân viên và nhà quản lý cộng tác trong một quá trình lập kế hoạch và kiểm soát chung không?

- Tính hợp pháp của hệ thống: Hệ thống có được hợp nhất vào một triết lý tổng thể về quản lý không? Hay nó có vẻ như là một mảnh lời quảng cáo để dụ dỗ nhân viên làm việc hiệu quả hơn?
- Sự hợp nhất các mục tiêu của nhân viên: Các mục tiêu cho mỗi nhân viên có được hợp nhất đầy đủ vào các mục tiêu của đơn vị làm việc lớn hơn của họ không?

Để thực sự hiệu quả trong thời gian dài, các chương trình MBO có lẽ cần được kết hợp với một số loại chương trình chia sẻ lợi ích (nghĩa là các chương trình theo đó các tổ chức chia sẻ một số lợi nhuận tài chính tích lũy được từ các ý tưởng, đổi mới sáng tạo, năng suất, và tiết kiệm chi phí bắt nguồn từ sự tham gia của nhân viên). Dựa trên quan sát sâu rộng của mình trên các tổ chức định hướng về sự tham gia, Edward E. Lawler III lưu ý rằng thông tin, kiến thức, quyền lực, và phần thưởng là bốn thành phần quan trọng để khuyến khích sự tham gia hiệu quả và bền vững của nhân viên. Thông thường, các hệ thống MBO không cung cấp các cơ chế mà qua đó nhân viên chia sẻ lợi ích kinh tế có thể tích lũy cho tổ chức nhờ vào vai trò và trách nhiệm được mở rộng của họ. Do những điều kiện ảnh hưởng đến hiệu quả của các chương trình MBO, các nhà quản lý được thách thức để cung cấp bối cảnh thích hợp cho việc thiết kế và duy trì một hệ thống MBO hiệu quả.

Kiểm tra kiến thức

1. Quản lý theo mục tiêu là gì?

17.8. Các phương pháp tiếp cận theo định hướng tham gia và định hướng kiểm soát đối với công tác lập kế hoạch và kiểm soát

Phân biệt giữa việc thực hiện lập kế hoạch và các hoạt động kiểm soát thông qua các hoạt động quản lý theo định hướng tham gia và định hướng kiểm soát.

Việc lập kế hoạch và kiểm soát được tiếp cận với những điểm khác biệt đặc thù theo các phương pháp tiếp cận mang định hướng kiểm soát và định hướng tham gia đối với công tác quản lý. Trong tổ chức cơ học, cả hai hoạt động đều có xu hướng được giao cho cấp quản lý trong hệ thống phân cấp tổ chức, thường cao hơn cấp mà các kế hoạch đang được triển khai. Hệ thống phân cấp đóng vai trò chủ động trong cả quá trình lập kế hoạch và kiểm soát, và nhân viên thường là đóng vai trò thụ động thực hiện các chỉ thị lập kế hoạch và mục tiêu của hoạt động kiểm soát.

Tổ chức cơ hữu, với các hoạt động quản lý theo định hướng tham gia, đặt nhân viên làm vai trò chủ động trong cả hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát. Nhà quản lý sẽ giữ một trong các vai trò như nhà tư vấn, người điều phối, người trao quyền, nhà triết học, giáo viên, huấn luyện viên, và người cung cấp nguồn lực khi nhân viên đảm nhận các vai trò tích cực trong việc lập kế hoạch, kiểm soát, và chịu trách nhiệm thực hiện cả hai hoạt động.

Các nhà quản lý cấp cao hơn chịu trách nhiệm lập kế hoạch và kiểm soát đơn vị mình quản lý, trong khi nhân viên đảm nhận quyền và trách nhiệm lập kế hoạch và kiểm soát ở cấp công việc của họ. Khi các nhà quản lý cấp cao hơn triển khai các

hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát của mình, họ thực hiện bằng cách thu thập ý kiến đóng góp từ những nhân viên cấp dưới trong hệ thống phân cấp tổ chức.

Các hệ thống như MBO có nhiều khả năng biểu thị đặc trưng cho quá trình lập kế hoạch và kiểm soát trong các tổ chức theo định hướng tham gia hơn là trong các tổ chức theo định hướng kiểm soát. Sự kiểm soát trong các tổ chức có tỉ lệ tham gia cao được phân tán qua nhiều nhóm và thường tập trung vào việc hoàn thành nhiệm vụ và vượt qua các trở ngại, trong đó chú trọng đến việc sửa lỗi cho một cá nhân cụ thể khi vướng các lỗi trong quá trình thực hiện. Trong nhiều hệ thống quản lý theo định hướng kiểm soát, phương tiện kiểm soát được nắm giữ vững chắc bởi hệ thống phân cấp, và hoạt động của các cá nhân được kiểm soát cẩn thận. Do đó, những thất bại về hiệu suất có xu hướng trở nên tập trung vào cá nhân không có khả năng thực hiện được loại hình công việc.

Cuối cùng, các tổ chức cơ học có nhiều khả năng hơn trong việc tạo ra các bộ phận lập kế hoạch lớn và tập trung chức năng lập kế hoạch với các chuyên gia. Khi các tổ chức đối mặt với sự bất định ngày càng tăng do môi trường hoặc công nghệ gây ra, sự thay đổi môi trường nhanh chóng và bất ổn, việc lập kế hoạch và kiểm soát tiến gần hơn đến điểm trong tổ chức nơi các kế hoạch được triển khai và thực hiện hàng ngày. Thay vì kiểm soát dựa trên phân cấp, các tổ chức trông cậy nhiều hơn vào những cá nhân và các nhóm nhân viên chuyên nghiệp để kiểm soát các hành động của chính họ khi họ thực hiện những kế hoạch của tổ chức.



Hình 17.18 Hạng tàu Maersk

Giải pháp blockchain mới của IBM và Maersk sẽ giúp quản lý và theo dõi nhật ký hoạt động của hàng chục triệu container vận chuyển trên khắp thế giới bằng cách số hóa quy trình chuỗi cung ứng. (Nguồn: Kees Torn/flickr/ CC-BY 2.0)

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Blockchain và quản lý biến động tiền tệ

Khi một doanh nghiệp phát triển từ quy mô địa phương, ngay cả khi địa phương được định nghĩa là cả một quốc gia, trở thành doanh nghiệp toàn cầu, một loạt

các ràng buộc hoàn toàn mới được đặt ra và phải được kiểm soát và lập kế hoạch. Theo truyền thống, biến động tiền tệ có thể là một trong những yếu tố thú vị hơn nếu không muốn nói là thách thức hơn trong kinh doanh toàn cầu. Tuy nhiên, công nghệ hiện đại đã đưa thách thức đó tiến thêm một bước nữa.

Tác động của biến động tiền tệ đối với khả năng sinh lời được thảo luận trong kinh tế, tài chính, và các văn bản kế toán khác nhau. Loại tiền tệ nào nên được sử dụng để mua hàng tồn kho? Để bán hàng tồn kho? Làm thế nào để việc mua và bán giảm thiểu biến động tiền tệ? Khoản chi phí tăng thêm có xứng đáng để bù đắp cho khoản lỗ tiềm ẩn không? Đây là tất cả những câu hỏi mà các doanh nghiệp phải cân nhắc khi tiến vào thị trường toàn cầu. Khi công ty Dịch vụ Tư vấn Tata, nhà xuất khẩu dịch vụ phần mềm lớn nhất của Ấn Độ, báo cáo kết quả quý đầu tiên năm 2017 thấp hơn kỳ vọng, phần lớn nguyên nhân được đổ lỗi là do biến động tiền tệ, nguyên nhân dẫn đến 80 điểm cơ bản làm giảm lợi nhuận (dẫn nguồn từ Alawadhi năm 2017).

Nhưng bắt đầu từ năm 2009, các giao dịch tài chính, bao gồm cả các giao dịch tài chính toàn cầu, trở nên phức tạp hơn một chút. Hay là chúng có thực sự trở nên phức tạp không? Bitcoin xuất hiện vào năm 2009 từ một nguồn không xác định chỉ được biết đến với cái tên Satoshi Nakamoto (theo thông tin từ The Economist Explains năm 2015). Được xây dựng dựa trên công nghệ blockchain, Bitcoin và các loại tiền điện tử khác (thuật ngữ chỉ tài sản kỹ thuật số được bảo đảm bằng mật mã) là một ẩn số công nghệ trong tương lai đối với giao dịch và tài chính. Công nghệ đằng sau blockchain và những tài sản được tạo ra là phức tạp, nhưng không cần thiết để hiểu các tác động tiềm ẩn của công nghệ. Về mặt hiệu quả, Bitcoin là một “hệ thống tiền điện tử ngang hàng sử dụng sổ cái phân tán nhằm bỏ qua những hệ thống kiểm soát trung tâm đối với các giao dịch” (trích dẫn từ Pepijn năm 2017). Là giao dịch ngang hàng, tiền điện tử bỏ qua các kênh thông thường, chẳng hạn như ngân hàng và bộ xử lý thẻ tín dụng. Về mặt lý thuyết, điều này làm giảm chi phí giao dịch cho cả người mua và người bán. Blockchain, có thể bao gồm các tài sản ngoài tiền tệ, cũng cho phép các công ty huy động vốn trực tiếp từ các nhà đầu tư, bỏ qua các chủ ngân hàng đầu tư và các nhà đầu tư mạo hiểm. Theo Financial Post, “Mức độ mã hóa cao bảo vệ giao dịch bằng cách xác thực các bên liên quan và bằng cách ngăn chặn việc xâm nhập, xóa, hoặc sửa đổi” (dẫn lời Francis năm 2017).

Bitcoin sử dụng công nghệ blockchain để duy trì dữ liệu về hệ sinh thái tiền tệ của nó. Không nên nhầm lẫn khả năng tồn tại của công nghệ blockchain với sự biến động giá của Bitcoin, vốn đã chứng kiến sự tăng (và giảm) giá của nó theo một vài thứ tự về quy mô. Các sàn giao dịch bitcoin mờ ám và bối cảnh quy định thay đổi, kết quả của việc các chính phủ cố gắng điều chỉnh khái niệm về phương tiện giao dịch, đã tạo ra những biến động lên xuống rất lớn (trích dẫn từ Crypto Investor năm 2017).

Tuy nhiên, dù các loại tiền mới có biến động hay không, công nghệ blockchain đang chứng kiến sự ra đời của những ứng dụng khác tương đối lành mạnh. Isabel Cooke tại Barclays đã sử dụng “công nghệ sổ cái phân tán” hay công nghệ blockchain để xử lý giao dịch tài trợ thương mại trong thế giới thực: “Giao dịch thử nghiệm của chúng tôi đã đưa thời gian đăng ký từ mười ngày xuống còn bốn giờ. Nó giúp giảm chi phí, tăng tính minh bạch, giảm rủi ro, và cải thiện trải

nghiệm khách hàng” (phát biểu trong Tại sao blockchain là 'khó khăn và thú vị' năm 2017). Với một sổ cái công khai, bất biến để làm việc, “Việc tạo ra một lộ trình kiểm toán thực sự rõ ràng giữa các tổ chức mang lại giá trị thực - cho dù đó là hoạt động đăng ký đất đai hay tài trợ thương mại. Nếu chúng ta có quan điểm chung về dữ liệu trên sổ cái, thì chúng ta có thể xây dựng logic kinh doanh trên đó, và điều đó có thể áp dụng cho hoán đổi lãi suất hoặc hợp đồng thông minh trong ngân hàng đầu tư” (theo Crypto Investor năm 2017).

Vậy blockchain và tiền điện tử có phải là làn sóng của tương lai hay chỉ là bong bóng tài chính hiện đại hoặc là mối đe dọa đối với an ninh tài chính toàn cầu? Một số tác giả trong ngành nói rằng khả năng phân quyền và chi phí thấp hơn mà công nghệ mang lại là cần thiết và sẽ tạo ra nhiều ngành kinh tế hơn nữa (nhận định từ Pepijn năm 2017). Ngay cả các chính phủ và ngân hàng trung ương cũng đang xem xét những lợi ích tiềm năng và khả năng tiết kiệm chi phí của một loại tiền điện tử. Theo chuyên gia ngân hàng đầu tư Alex Tapscott, nếu Ngân hàng Trung ương Anh thay thế 30% đồng tiền truyền thống của Anh bằng tiền kỹ thuật số, ông cho rằng sự chuyển đổi này sẽ giúp tăng 3% vào GDP của Anh. Kỳ vọng là tiền kỹ thuật số sẽ làm giảm giá tiêu dùng và tăng lợi nhuận của người bán. Và công nghệ mã hóa sẽ ngăn chặn hàng giả, gian lận, hoặc giả mạo (theo Francis năm 2017).

Trong một thế giới hoàn hảo, việc trao đổi bằng tiền tệ toàn cầu, chẳng hạn như tiền điện tử dựa trên blockchain, có thể tránh được các biến động tiền tệ. Tuy nhiên, trong thế giới thực, những biến động giá trị dữ dội của tiền điện tử có nghĩa là công nghệ blockchain phải có hướng phát triển trước khi tạo được khả năng nêu trên, nếu nó thực sự xảy ra.

Nguồn:

- Alawadhi, Neha. 2017. “Biến động tiền tệ và BFSI, sự chậm chạp trong lĩnh vực bán lẻ làm ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh quý 1 của TCS.” Moneycontrol.com. <http://www.moneycontrol.com/news/business/earnings-business/currency-fluctuances-and-bfsi-retail-slastyness-hurt-tcss-q1-show-2325575.html>;
- Nhà đầu tư tiền điện tử. 2017. “Bitcoin: Ba cách bong bóng có thể bật lên.” Medium.com, ngày 15 tháng 9 năm 2017. https://medium.com/@Truth_Investor/bitcoin-three-ways-the-bubble-will-pop-40678ce11698;
- Economist Explains, The. 2015. "Satoshi Nakamoto là ai?" The Economist, ngày 2 tháng 11 năm 2015. <https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/11/economist-explains-1>;
- Francis, Diane. 2017. “Tại sao tiền thông minh lại đặt cược vào blockchain.” Financial Post. <http://business.financialpost.com/diane-francis/why-the-smart-money-is-betting-on-blockchain>;
- Pepijn, Daan. 2017. “Với các hợp đồng và các quá trình kiểm soát thông minh, công nghệ blockchain đang làm cầu nối giữa thế giới thực và ảo.” The Next Web. <https://thenextweb.com/contributor/2017/07/31/smart-controls-contracts-blockchain-tech-bridging-real-virtual->

worlds/#.tnw_oDCnSKF2;

- “Tại sao blockchain 'khó và thú vị.’” 2017. Barclays, ngày 16 tháng 5 năm 2017. <https://www.home.barclays/news/2017/05/Isabel-Cooke-on-blockchain.html>

Câu hỏi thảo luận

1. Bạn có biết những ứng dụng nào khác dựa trên công nghệ blockchain? Chúng sẽ giúp giảm chi phí?
2. Bạn thấy hạn chế hoặc rủi ro tiềm ẩn nào trong công nghệ blockchain?
3. Bạn có nghĩ rằng công nghệ blockchain có thể được sử dụng để bù đắp biến động tiền tệ không? Điều này có thể sẽ làm tăng hay giảm rủi ro?
4. Tại sao các chính phủ lại nghi ngờ về tiền điện tử và xem xét việc điều chỉnh hoặc đặt chúng ra ngoài vòng pháp luật? Cho đến nay đã có chính phủ nào thực hiện động thái như vậy chưa?

Kiểm tra kiến thức

1. Mô tả việc thực hiện các hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát thông qua các hoạt động quản lý theo định hướng tham gia và định hướng kiểm soát.



Các thuật ngữ chính

Tuyên bố hành động

Phương thức mà một tổ chức thực thi để đạt được các mục tiêu của mình.

Kế hoạch quản lý

Các kế hoạch được thực hiện để hợp nhất những kế hoạch ở cấp thể chế với các kế hoạch vận hành và gắn kết tất cả các kế hoạch được tạo ra theo cốt lõi được quy định của tổ chức.

Kiểm soát đồng thời

Các biện pháp kiểm soát nhằm ngăn chặn sự sai lệch so với tiến trình hành động đã lên kế hoạch trong lúc công việc đang được tiến hành.

Kế hoạch dự phòng

Những kế hoạch được lập ra để ứng phó với các diễn biến tình huống thay đổi.

Kiểm soát

Giám sát hành vi của các thành viên tổ chức và tính hiệu quả của bản thân tổ chức để xác định liệu các mục tiêu của tổ chức có đang đạt được hay không và thực hiện hành động khắc phục nếu cần.

Kiểm soát tự điều chỉnh

Các quá trình kiểm soát tự điều khiển.

Chu trình deming

Mô hình lập kế hoạch hướng tới việc đạt được sự đổi mới sáng tạo liên tục bằng cách tích hợp việc học tập của tổ chức vào quá trình lập kế hoạch (lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hành động).

Lập kế hoạch theo lĩnh vực/định hướng

Phát triển quá trình hành động để đưa tổ chức tiến về một lĩnh vực hoặc một định hướng nhất định (và nhờ đó, tránh xa các lĩnh vực hoặc định hướng khác không liên quan).

Phân cấp mục tiêu

Mối quan hệ tương hỗ giữa các mục tiêu ở cấp độ từng vị trí, phòng, ban và cấp độ tổ chức trong một tổ chức.

Lập kế hoạch theo mục tiêu

Phát triển các tuyên bố hành động để hướng tới việc đạt được một mục tiêu cụ thể.

Hệ thống kiểm soát hỗn hợp

Hệ thống kiểm soát thi hành quyền kiểm soát trước, trong và sau khi thực hiện một hoạt động công việc.

Lập kế hoạch hỗn hợp

Sự kết hợp giữa lập kế hoạch lĩnh vực và lập kế hoạch theo mục tiêu.

Quản lý theo mục tiêu (MBO)

Triết lý quản lý, kỹ thuật lập kế hoạch và kiểm soát, và chương trình kết nối nhân viên.

Kiểm soát không theo cơ chế điều khiển học

Hệ thống kiểm soát hoạt động độc lập với hệ thống công việc đang được giám sát; hệ thống giám sát nằm ngoài mục tiêu kiểm soát.

Mục tiêu tuyên bố

Các mục tiêu của tổ chức được thể hiện bằng các thuật ngữ chung và trừu tượng, thường được sử dụng cho các thành phần bên ngoài của tổ chức.

Kế hoạch hoạt động

Hướng dẫn phương hướng và hành động cho các hoạt động theo cốt lõi được quy định của tổ chức.

Mục tiêu hoạt động

Các mục tiêu của tổ chức phản ánh ý định cụ thể của ban quản lý.

Tuyên bố kết quả hoặc mục tiêu

Trạng thái đích - các mục tiêu và kết quả mà nhà quản lý hy vọng đạt được.

Lập kế hoạch

Quá trình các nhà quản lý thiết lập các mục tiêu và chỉ rõ cách thức đạt được các mục tiêu này.

Kiểm soát sau khi hành động

Các biện pháp kiểm soát được sử dụng sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn tất.

Kiểm soát lường trước

Các biện pháp kiểm soát được thiết kế để ngăn chặn sự sai lệch so với kế hoạch hành động mong muốn trước khi công việc thực sự bắt đầu.

Kế hoạch sử dụng một lần

Các kế hoạch được phát triển cho các tình huống hoặc vấn đề độc nhất và sử dụng một lần.

Kế hoạch thường quy

Các quy tắc, chính sách và thủ tục về cách giải quyết các vấn đề mà nhà quản lý phải đối mặt nhiều lần.

Kế hoạch chiến lược

Các kế hoạch phân cấp giải quyết những nhu cầu ở cấp thể chế của một tổ chức và nỗ lực định vị tổ chức đó một cách thuận lợi trong môi trường nhiệm vụ của tổ chức.



Tóm tắt kiến thức

17.1 Lập kế hoạch có quan trọng không

Hiểu được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch và vì sao các tổ chức cần lập kế hoạch và kiểm soát.

Lập kế hoạch là quá trình nhà quản lý thiết lập các mục tiêu và vạch ra chi tiết cách thức đạt được các mục tiêu này.

17.2 Quá trình lập kế hoạch

Phác thảo các quy trình lập kế hoạch và quy trình kiểm soát.

Có năm giai đoạn chính trong quá trình lập kế hoạch. Đầu tiên, một tổ chức thiết lập nền tảng của mình trước khi lập kế hoạch, nền tảng này dùng để xem xét các sự kiện trong quá khứ và mô tả tình hình hiện tại. Ở bước thứ hai, tổ chức đặt ra các mục tiêu dựa trên nền tảng trước khi lập kế hoạch. Ở bước thứ ba, các nhà quản lý dự báo những gì có thể xảy ra trong môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức để phát triển các hướng hành động thay thế. Sau đó, các nhà quản lý xác định những phương thức hành động có thể thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu của họ, đánh giá từng phương án thay thế, và chọn một phương thức hành động phù hợp. Bước cuối cùng, các nhà lập kế hoạch phát triển các kế hoạch hỗ trợ cần thiết để hoàn thành kế hoạch hành động chủ chốt của tổ chức. Một khi được thực hiện, kế hoạch đó được giám sát và kiểm soát để kế hoạch đáp ứng các mục tiêu đã thiết lập ở bước thứ hai.

17.3 các loại kế hoạch

Xác định các loại kế hoạch và hệ thống kiểm soát khác nhau được các tổ chức sử dụng.

Các nhà quản lý tạo ra nhiều loại kế hoạch dựa trên mức độ phân cấp, tần suất sử dụng, khung thời gian, và phạm vi của tổ chức. Các kế hoạch dự phòng được sử dụng trong trường hợp xảy ra các sự kiện bất ngờ hoặc các giả định sai là rất quan trọng để quản lý có hiệu quả trong những môi trường nhiều biến động.

17.4 Tuyên bố kết quả hoặc mục tiêu

Giải thích những hiệu quả đối với cá nhân và tổ chức khi thực hiện lập mục tiêu và lập kế hoạch.

Lập mục tiêu là một phần quan trọng của quá trình lập kế hoạch. Các mục tiêu được thiết lập cho nhân viên, cho các phòng ban và cho toàn bộ tổ chức sẽ nâng cao đáng kể hiệu quả của tổ chức. Bằng chứng cho thấy rằng hiệu suất cao hơn khi các tổ chức, cũng như các cá nhân, hoạt động theo các mục tiêu cụ thể, khó (nhưng có thể đạt được).

17.5 Lập kế hoạch chính thức cho tổ chức trên thực tế

Hiểu được quá trình lập kế hoạch diễn ra như thế nào trong các tổ chức hiện nay.

Các kế hoạch làm giảm tình trạng bất ổn và rủi ro, tập trung sự chú ý vào các mục tiêu và nâng cao hiểu biết về môi trường bên ngoài. Dù hầu hết các tổ chức lớn đều thực hiện việc lập kế hoạch chính thức, nhưng nhiều nhà quản lý lại không lập kế hoạch phù hợp. Thiếu thời gian, không chắc chắn về tương lai và sợ thất bại là một trong những lý do được các nhà quản lý đưa ra khiến họ không lập kế hoạch.

17.6 Phản hồi của nhân viên đối với việc lập kế hoạch

Thảo luận về tác động của công tác kiểm soát đối với các thành viên trong tổ chức.

Những mục đích chính của chức năng kiểm soát là theo dõi mức độ tuân thủ các kế hoạch của tổ chức cũng như tính hiệu quả của chúng và xác định khi nào và ở đâu cần thực hiện hành động khắc phục. Để hoàn thành những nhiệm vụ đầy tham vọng này, các nhà quản lý xây dựng những hệ thống kiểm soát bao phủ đến hầu hết những khía cạnh của các lĩnh vực chức năng thuộc tổ chức, mối quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài và bên trong cũng như các mối quan hệ của tổ chức thông qua các cấp độ phân cấp khác nhau.

Quá trình kiểm soát bao gồm bốn bước. Ở Bước 1 và 2, nhà quản lý tạo ra các tiêu chuẩn và giám sát hành vi đang diễn ra của tổ chức. Ở Bước 3, họ kiểm tra hoạt động đang diễn ra phù hợp với các mục tiêu và cách thức thực hiện của họ đến mức độ nào, cũng như mối quan hệ giữa hai chủ thể này. Ở Bước 4, các nhà quản lý phát triển những quy định để khắc phục các vấn đề, để duy trì những thế mạnh và cung cấp phản hồi cho các nhà hoạch định của tổ chức.

Trong khi tất cả các hệ thống kiểm soát đều có cùng những mục đích tổng quát, chúng khác nhau về chi tiết cụ thể. Một vài trong số chúng là hệ thống theo cơ chế điều khiển học tự quản lý; đối với hệ thống kiểm soát không theo cơ chế điều khiển học thì yêu cầu phải có hoạt động giám sát bên ngoài thường xuyên để đạt được hiệu quả. Các biến thể khác trong hệ thống kiểm soát bao gồm thời điểm áp dụng các hoạt động kiểm soát: trước khi công việc bắt đầu (kiểm soát lường trước), trong khi công việc đang tiến hành (kiểm soát đồng thời) và sau khi công việc đã hoàn thành (kiểm soát sau khi hành động). Hệ thống kiểm soát hỗn hợp kết nối nhiều hoạt động kiểm soát khác nhau tại nhiều thời điểm.

Mặc dù có những biến thể khác nhau trong hệ thống kiểm soát, nhưng tất cả các hệ thống tốt đều có những đặc điểm cho phép chúng hoạt động hiệu quả trong một tổ chức nhất định. Do đó, các nhà quản lý đánh giá hệ thống kiểm soát có thể đánh giá mức độ đầy đủ của hệ thống thông qua việc cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, khách quan cho những nhân tố thích hợp trong tổ chức. Họ cũng nên kiểm tra xem liệu hệ thống có tập trung vào các khía cạnh quan trọng nhất trong các điều kiện tổ chức của họ một cách khả thi, linh hoạt và sẽ được các thành viên tổ chức chấp nhận hay không. Do tầm quan trọng của thông tin mà hệ thống cung cấp, một hệ thống kiểm soát tốt cũng cần được tích hợp với các hoạt động lập kế hoạch.

Bất kỳ hệ thống kiểm soát nào cũng có thể tạo ra cả những tác động tích cực và tiêu cực. Nếu được thiết kế hoàn thiện, hệ thống kiểm soát sẽ cung cấp cấu trúc và phản hồi cần thiết, đồng thời tạo điều kiện cho việc phát triển và thực hiện các chương trình thiết lập mục tiêu hiệu quả. Kết quả có thể là lực lượng lao động sẽ hài lòng, có động lực và đạt năng suất. Tuy nhiên, hệ thống kiểm soát không phù hợp có thể gây ra sự thất vọng, không hài lòng và hoạt động kém hiệu quả. Nhận thức được các tác động tiềm tàng của hệ thống kiểm soát đối với các thành viên trong tổ chức giúp các nhà quản lý tận dụng các khía cạnh tích cực của nó, giảm ảnh hưởng của các tác động tiêu cực, và thúc đẩy sự chấp nhận của người lao động đối với hệ thống.

Các nhà quản lý không nên ngừng nỗ lực duy trì công tác kiểm soát. Tất cả nhân viên đều có nhu cầu kiểm soát cá nhân, một nhu cầu đôi khi mâu thuẫn với nhu cầu duy trì việc kiểm soát của tổ chức nơi họ làm việc. Để đạt được hiệu quả, các nhà quản lý phải cân bằng nhu cầu kiểm soát của cả tổ chức và các thành viên trong tổ chức.

17.7 Quản lý theo mục tiêu: kỹ thuật lập kế hoạch và kiểm soát

Mô tả quản lý theo mục tiêu như một triết lý và như một công cụ/kỹ thuật quản lý; mô tả tác dụng của công tác quản lý theo mục tiêu.

Quản lý theo mục tiêu (MBO), với trọng tâm là thiết lập mục tiêu, tham gia và phản hồi, thường xuyên góp phần vào việc tăng cường cam kết đạt được mục tiêu, động lực và hiệu suất của nhân viên. Nếu hiệu suất phù hợp với nguyện vọng của nhân viên, thì sự hài lòng trong công việc có thể là một sản phẩm phụ quan trọng mà các hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát của tổ chức có thể mang lại.

17.8 Các phương pháp tiếp cận theo định hướng tham gia và định hướng kiểm soát đối với việc lập kế hoạch và kiểm soát

Phân biệt giữa việc thực hiện lập kế hoạch với các hoạt động kiểm soát thuộc các phương pháp quản lý theo định hướng gắn kết và kiểm soát.

Công tác lập kế hoạch và công tác kiểm soát được tiếp cận với những điểm khác biệt đặc thù theo phương pháp quản lý mang tính định hướng kiểm soát và định hướng gắn kết. Trong cơ cấu tổ chức, cả hai hoạt động đều có xu hướng được thực hiện với sự quản lý theo sự phân cấp của tổ chức, thường sẽ được đảm trách bởi các cấp cao hơn trong tổ chức so với những cấp mà các kế hoạch được thực thi. Các vị trí cấp cao đóng vai trò chủ động trong cả quá trình lập kế hoạch và quá trình kiểm soát, và cấp bậc nhân viên thường là những người thụ động thực hiện các chỉ thị lập kế hoạch và mục tiêu của hoạt động kiểm soát.



Câu hỏi ôn tập

1. Định nghĩa công tác lập kế hoạch và công tác kiểm soát của nhà quản lý.
2. Thảo luận về mối quan hệ giữa hai chức năng quản lý là lập kế hoạch và kiểm soát.
3. Xác định và mô tả ngắn gọn từng giai đoạn trong quá trình lập kế hoạch và kiểm soát.
4. Có năm loại kế hoạch được thảo luận trong chương này, hãy so sánh và đối chiếu ba loại trong số này.
5. Đa mục tiêu là gì? Hệ thống phân cấp mục tiêu là gì? Các khái niệm này liên quan với nhau như thế nào?
6. Mô tả ngắn gọn hai quan điểm của quá trình xây dựng mục tiêu và giải thích chúng khác nhau như thế nào.
7. Mô tả quá trình MBO, triết lý đằng sau MBO, và mối quan hệ của quá trình này với hiệu suất.
8. Phân biệt kiểm soát tự điều chỉnh và không theo cơ chế điều khiển học và phân biệt các hệ thống kiểm soát lường trước, kiểm soát đồng thời, và kiểm soát sau khi hành động.
9. Xác định và thảo luận về ba tác động tích cực và ba tác động tiêu cực thường liên quan đến hệ thống kiểm soát.
10. Mong muốn kiểm soát cá nhân ảnh hưởng đến các nhà quản lý như thế nào, và làm thế nào để họ có thể cân bằng mong muốn này với các hệ thống kiểm soát của tổ chức?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Sử dụng các công cụ được mô tả trong chương này để viết một kế hoạch giúp bạn đặt ra các mục tiêu, các kế hoạch về cách đạt được chúng (ví dụ: đạt điểm A trung bình trong tất cả các khóa học tập trung cốt lõi của tôi và A trừ trong tất cả các khóa học tôi đang tham gia). Ngoài ra, hãy tính đến thời gian cá nhân và các hoạt động khác mà bạn tham gia và những mục tiêu mà bạn có cho những việc này, chẳng hạn như giữ gìn sức khỏe, v.v.
2. Bạn đang quản lý một hoạt động sản xuất nhỏ liên quan đến khâu lắp ráp cuối cùng đối với sản phẩm bình tập uống nước cho Trẻ em. Có hai thành phần chính của bình tập uống nước: thành phần thứ nhất gồm bình, nắp, và ống hút; thành phần thứ hai là hộp có chức năng cố định thành phần thứ nhất của sản phẩm. Bạn có 2 nhóm nhân viên báo cáo trực tiếp cho bạn và những người này có thể được chỉ định để lắp ráp sản phẩm. Bạn cũng có một nhóm nhân viên theo mô hình báo cáo đường chéo gồm nhân viên thu mua cho công ty chịu trách nhiệm tìm mua từng thành phần của sản phẩm (mô hình báo cáo đường chéo là khi một nhân viên phải làm việc và báo cáo cho nhiều nhà quản lý) cũng như hộp đựng và vật liệu cần thiết (ví dụ: chất vật liệu nhựa được sử dụng trên máy bọc màng co) để hoàn thiện sản phẩm trước khi bán. Bạn được cung cấp các số liệu sau.

- a. Bạn được giao mục tiêu sản xuất 2.300 chiếc bình mỗi tuần.
- b. Mất 1 phút để lắp ráp bình.
- c. Mất 45 giây để đặt bình vào hộp và bọc sản phẩm lại.
- d. Mất 15 giây để kiểm tra chất lượng sản phẩm và bạn hy vọng rằng 99,5% sản phẩm sẽ đáp ứng được tiêu chuẩn hoặc vượt quá mong đợi.
- e. Các nhân viên làm việc 8 giờ mỗi ngày.

Viết ra một kế hoạch gồm những mục tiêu có thể đạt được cho hai nhóm nhân viên báo cáo trực tiếp và nhóm nhân viên theo mô hình báo cáo đường chéo của bạn. Bạn cũng chuẩn bị một bản ghi nhớ cho người giám sát của bạn về cách bạn lập kế hoạch để đạt được mục tiêu của mình.

3. Bạn và một học sinh khác sẽ tham gia vào một bài tập đóng vai. Một người sẽ là nhà quản lý, và một người sẽ là một nhân viên không hài lòng với những mục tiêu tích cực mà anh ta được giao. Sau cuộc thảo luận kéo dài 10 phút, cả hai bạn báo cáo về những gì đã được giải quyết, những gì chưa, và điều này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến sự hài lòng và hiệu suất công việc đối với nhân viên.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn là nhà quản lý và nhân viên báo cáo trực tiếp cho bạn đang phàn nàn về việc không muốn tham gia vào quá trình lập kế hoạch. Bạn phản hồi như thế nào?
2. Bạn là giám đốc bán hàng, bạn đã xem xét các mục tiêu doanh số hàng tháng và kết luận rằng không thể đạt được mục tiêu nếu thuê thêm người hoặc trả lương cho nhân viên làm thêm giờ để đảm bảo các đơn đặt hàng bổ sung. Ngoài ra, bạn cho rằng sản phẩm có thể tăng giá 8% mà không gây trở ngại cho các đơn vị bán hàng. Bạn xem xét các kế hoạch hoạt động và muốn tạo nên sự thay đổi các kế hoạch cho sắp của bạn. Bạn nên làm gì để lập kế hoạch cho cuộc thảo luận đó?



Tình huống tư duy phê phán

Amazon, UPS và FedEx Quản lý Công việc trong các Mùa Cao điểm như thế nào?

Thông thường, ngày sau Lễ Tạ ơn (Thứ Sáu Đen Tối) đánh dấu sự bắt đầu của mùa mua sắm trong kỳ nghỉ lễ ở Hoa Kỳ. Doanh số bán hàng vào dịp lễ, thường được định nghĩa là doanh số bán hàng diễn ra vào tháng 11 và tháng 12, chiếm khoảng 30% doanh số hàng năm của các nhà bán lẻ Hoa Kỳ (Dự báo ngày lễ và Doanh số Lịch sử năm 2015). Trong năm 2016, tổng doanh số bán hàng trực tuyến từ ngày 10 tháng 11 đến ngày 31 tháng 12 lên tới 91,7 tỷ USD. Và các nhà bán lẻ hàng đầu trong giai đoạn này là eBay, Amazon, Walmart, và Target (số liệu của Tasker năm 2016). Doanh số bán hàng trực tuyến tăng trưởng dường như chắc chắn xảy ra, nhưng làm thế nào để các công ty vận chuyển hàng đầu như UPS và FedEx quản lý sự tăng trưởng đột ngột?

Không phải lúc nào cũng thuận lợi như vậy. Vào năm 2013, cả FedEx và UPS đều đánh giá thấp nhu cầu vận chuyển vào dịp lễ, và với điều kiện thời tiết xấu, họ đã phải vật lộn để giao các gói hàng như đã cam kết. Kể từ đó, cả hai nhà cung cấp

dịch vụ đã làm việc chăm chỉ để luôn có đủ nguồn lực nhằm xử lý tình hình tăng trưởng cuối năm. Nhưng vào năm 2014, UPS đã bù đắp quá mức và dư thừa năng lực, một lần nữa làm tổn hại đến lợi nhuận (báo cáo của Livengood năm 2017).

Để làm cho kỳ vọng của nhà bán lẻ phù hợp với thực tế là một thách thức, và không chỉ đối với các công ty vận chuyển. Mặc dù các nhà bán lẻ muốn biết doanh số bán được kỳ vọng bao nhiêu, nhưng các dự báo sẽ không chính xác, đôi khi rối rắm như vậy. Khi chuẩn bị dự báo cho mùa cao điểm năm 2017, Logistics Management đã xem xét các yếu tố kinh tế, chẳng hạn như GDP, tăng trưởng việc làm, doanh số bán lẻ, và mức tồn kho. Doanh nghiệp này cũng xem xét tình hình nhập khẩu. Một cuộc khảo sát không chính thức của các chuyên gia logistics cho thấy 93,5% kỳ vọng mùa lễ năm 2017 sẽ giống như năm 2016 (35,5%) hoặc tích cực hơn (58%) (ghi nhận của Berman năm 2017).

Vào tháng 6 năm 2017, UPS thông báo rằng họ sẽ thêm một khoản phụ phí đối với một số giá cước trong mùa cao điểm. Theo trang web của UPS, “Trong mùa lễ năm 2016, khối lượng trung bình hàng ngày của công ty đã vượt quá 30 triệu gói hàng trong hơn một nửa số ngày vận chuyển có sẵn. Ngược lại, vào một ngày không cao điểm trung bình, công ty vận chuyển hơn 19 triệu gói hàng” (trích từ bài UPS Thiết lập Phí Vận chuyển Mùa Cao Điểm Mới Năm 2017). Mức phí cho mùa cao điểm năm 2017 chủ yếu được áp dụng cho một số dịch vụ và các lô hàng quá khổ (cũng trong bài UPS Thiết lập Phí Vận chuyển Mùa Cao điểm Mới Năm 2017). Các nhà phân tích nhận xét phụ phí là một tín hiệu cho thấy UPS là người định giá trong việc chuyển phát bưu kiện. Đánh giá như vậy không có gì đáng ngạc nhiên vì sự gia tăng chuyển phát bưu kiện là kết quả của việc tăng cường thương mại điện tử được coi là động lực chính tạo ra thu nhập cho UPS (nhận định của Franck năm 2017).

Ngược lại, FedEx xếp ở vị trí thứ hai đã tuyên bố rằng họ sẽ không làm theo mà thay vào đó sẽ “loại bỏ hầu hết các khoản phụ phí ngày lễ đối với hình thức giao hàng tận nhà trong năm nay” (nguồn từ Schlangenstein năm 2017). Các khoản phụ phí mà UPS thu chủ yếu nhằm vào các chủ hàng nhỏ, không phải các chủ hàng có hợp đồng lớn hơn. Bằng cách không thêm phụ phí theo mùa, FedEx có lẽ hy vọng sẽ thu được doanh số bán hàng từ các cá nhân và doanh nghiệp nhỏ không hài lòng với phụ phí của UPS (nhận định từ Schlangenstein năm 2017).

Kevin Sterling, nhà phân tích của Seaport Global Holdings, tin rằng FedEx có đủ năng lực hiện có để tiếp nhận các lô hàng bổ sung trên đất liền. “FedEx sẽ để UPS trở thành Scrooge vào Giáng sinh” (trích từ Schlangenstein năm 2017). UPS đã có hợp đồng với Amazon, hãng mua sắm trực tuyến khổng lồ trên thế giới, đối với hình thức vận chuyển thông thường, bỏ lại FedEx giải quyết tình trạng ế ẩm trong đợt cao điểm nghỉ lễ (theo Schlangenstein năm 2017).

Ngược lại, UPS báo cáo rằng phụ phí là cần thiết để bù đắp chi phí cho các nguồn lực bổ sung cần thiết nhằm đạt được mức tăng công suất dự kiến. Người phát ngôn của UPS, Glenn Zaccara, nhận xét: “Giá cước mùa cao điểm của UPS khiến công ty được bù đắp thỏa đáng cho giá trị cao mà chúng tôi cung cấp vào thời điểm công ty phải tăng gấp đôi khối lượng giao hàng hàng ngày trong sáu đến bảy tuần liên tục để đáp ứng nhu cầu của khách hàng” (trích dẫn từ Schlangenstein năm 2017).

Dù có hoặc không có phụ phí, cấu trúc giá cả ở cả hai công ty đều cố gắng không khuyến khích vận chuyển các gói hàng nặng, kích thước nhỏ, hoặc quá khổ vì

những gói hàng đó sẽ không được thông qua bởi hệ thống phân loại của cả hai công ty và sẽ cần áp dụng hình thức vận chuyển theo yêu cầu xử lý đặc biệt. Cùng chung tình trạng, FedEx đã chứng kiến sự gia tăng 240% các gói hàng như vậy trong 10 năm qua, chiếm khoảng 10% tổng số gói hàng được vận chuyển bằng dịch vụ mặt đất của mình. Và mặc dù FedEx không tính thêm phụ phí ngày lễ, nhưng FedEx đã tính thêm phí cho các gói hàng yêu cầu xử lý thêm, đặc biệt là các lô hàng từ ngày 20 tháng 11 đến ngày 24 tháng 12 (số liệu của Schlangenhein năm 2017).

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Theo bạn nghĩ, một số khó khăn nào sẽ xảy ra khi tăng thêm 25% số lượng nhân viên trong kỳ nghỉ lễ? Loại hình lập kế hoạch nào bạn nghĩ sẽ cần thiết?
2. Trung Quốc hoàn toàn đóng cửa các hoạt động trong hai tuần mỗi năm và ăn mừng năm mới Âm lịch. Sự kiện đó tương đồng (hoặc không tương đồng) với mùa cao điểm ở các nước phương Tây như thế nào?
3. Tình huống tăng trưởng doanh số tập trung vào các thị trường Hoa Kỳ. Thị trường các nước châu Âu chịu ảnh hưởng như thế nào bởi tình hình mua sắm vào dịp lễ?
4. Thói quen mua sắm của chính bạn đã thay đổi bởi việc mua sắm trực tuyến thuận tiện chưa? Nếu có, thay đổi như thế nào? Bạn có mong đợi chúng sẽ thay đổi khi bạn tốt nghiệp và có thu nhập khả dụng hơn không?

Nguồn:

- Berman, Jeff. 2017. “Triển vọng cho Mùa cao điểm có vẻ lạc quan nhưng cần thận trọng.” *Logistics Management*. http://www.logisticsmgmt.com/article/prospects_for_peak_season_appear_to_be_cautiently_optimistic
- Franck, Thomas. 2017. “UPS chuẩn bị đưa áp dụng các khoản phụ phí mới trong mùa lễ, Citi dự đoán.” CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/08/08/ups-set-to-make-a-boatload-on-its-new-surcharges-during-holiday-season-citi-predicts.html>
- Dự báo ngày lễ và doanh số lịch sử. 2015. Liên đoàn Bán lẻ Quốc gia. <https://nrf.com/resources/holiday-head-foot/holiday-forecasts-and-historical-sales>
- Livengood, Anna. 2017. “Bất ngờ về mùa cao điểm của UPS.” Trung tâm tài nguyên Veriship. <https://veriship.com/resources/ups-peak-season-surprise/>
- Schlangenhein, Mary. 2017. “FedEx sẽ loại bỏ hầu hết các khoản phí nghỉ lễ khi giao hàng tận nhà, không giống như UPS.” Chủ đề Giao thông vận tải. <http://www.ttnews.com/articles/fedex-will-shun-most-home-holiday-fees-unlike-ups>
- Tasker, Becky. 2016. “Mua sắm vào dịp lễ 2016: Dữ liệu cập nhật từng phút từ ADI.” CMO.com. <http://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2016/11/8/2016-holiday-shopping-up-to-the-minute-data-from-adi.html>
- “UPS Thiết Lập Phí Vận Chuyển Cao Điểm Mới.” 2017. Phòng Truyền thông UPS. <https://www.pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?Conc>

eptType=PressReleases&id=1497873904827-900



18

QUẢN LÝ CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Hình 18.1 (Credit: 6eo tech/ flickr/CC BY 2.0)

GIỚI THIỆU

Kết quả học tập đầu ra

Sau khi đọc chương này, bạn có thể trả lời được những câu hỏi sau:

1. Quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo (MTI) có nghĩa là gì, và vì sao công tác này lại quan trọng?
2. Làm thế nào để các tổ chức phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo ?
3. Các nguồn lực phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo từ bên ngoài là gì, và khi nào chúng được sử dụng tốt nhất?
4. Nguồn lực nội bộ của phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo là gì, và sử dụng chúng vào thời điểm nào sẽ đạt được hiệu quả tốt nhất?
5. Làm thế nào và vì sao các doanh nhân phát triển các kỹ năng MTI?
6. Dù là sử dụng phương pháp nào, bạn cần có những kỹ năng gì để quản lý thành công công nghệ và đổi mới sáng tạo ?
7. Bạn chuẩn bị cho tương lai như thế nào để bắt kịp tiến bộ?

KHÁM PHÁ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Tập đoàn Acer - Trở thành Đối thủ cạnh tranh Toàn cầu về Phần cứng + Phần mềm + Dịch vụ

Bạn có nghĩ rằng bạn có hứng thú với một sự nghiệp trong lĩnh vực công nghệ? Tổng quan về lịch sử của Tập đoàn Acer như dưới đây sẽ cung cấp một cái nhìn sơ lược về ngành này. Tập đoàn Acer được thành lập vào năm 1976. Danh sách các thương hiệu của Tập đoàn Acer bao gồm Acer, Gateway, Packard Bell, và eMachines. Chiến lược đa thương hiệu của Acer cho phép mỗi thương hiệu nhắm đến những nhu cầu khác nhau của khách hàng đối với thị trường máy tính

cá nhân trên toàn thế giới. Năm 2008, Acer là nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn thứ ba trên thế giới (đứng thứ hai trên thế giới đối với sản phẩm notebook) và có doanh thu trên 16 tỷ USD. Năm 2017, Acer đứng thứ sáu trong ngành máy tính cá nhân với doanh thu trên 70 tỷ USD. Nhà sản xuất Đài Loan này đã khẳng định mình là một tập đoàn toàn cầu trên thị trường PC, mở rộng sang lĩnh vực trò chơi điện tử, và các lĩnh vực kinh doanh có liên quan khác. Cách thức Acer đạt được điều đó là thông qua việc sử dụng đổi mới sáng tạo từ những liên doanh và các công ty mua lại cũng như sự phát triển hướng đến tương lai trong nội bộ tập đoàn.

Lịch sử Tập đoàn

Acer được thành lập vào năm 1976 với tên gọi Multitech. Trọng tâm của công ty Multitech là thương mại và thiết kế sản phẩm (đổi mới sáng tạo²³ nội bộ). Chỉ 03 năm sau, Multitech đã thiết kế ra sản phẩm máy tính sản xuất hàng loạt đầu tiên của Đài Loan. Trọng tâm ngay từ đầu là tập trung cho sản phẩm xuất khẩu - Đài Loan là một thị trường nhỏ vì vậy công ty biết rằng họ cần phải tạo được dấu ấn toàn cầu trên thị trường máy tính. Multitech, đổi thương hiệu thành Acer vào năm 1987, đã phát triển một sứ mệnh lâu dài cho phép mọi người sử dụng và hưởng lợi từ công nghệ. Họ đã tạo dựng danh tiếng của mình trong việc phát triển và sản xuất các sản phẩm tinh vi, trực quan, dễ sử dụng.

Những đổi mới sáng tạo ban đầu

Khi Multitech khởi nghiệp lúc ban đầu, thị trường PC còn non trẻ và những người sáng lập đã nhìn thấy nhiều cơ hội. Acer nắm giữ nhiều bằng sáng chế hơn bất kỳ tập đoàn nào khác có trụ sở tại Đài Loan trong khi Đài Loan chiếm 70% sản lượng phần cứng máy tính toàn cầu. Khi Acer đánh bại IBM trên thị trường với PC 32-bit vào năm 1986, đó là dấu hiệu khởi đầu cho sự chấm dứt hoạt động kinh doanh PC của IBM. Cho đến năm 1990, Acer đã chú trọng đổi mới sáng tạo nội bộ hơn là định hướng bên ngoài cho các liên minh và các công ty mua lại.

Phát triển công nghệ bên ngoài

Vào năm 1990, công ty sản xuất thiết bị ngoại vi Altos đã được Acer mua lại. Sự kiện này đánh dấu cho sự khởi đầu hai thập kỷ liên tiếp Acer phát triển thành tập đoàn và thực hiện thành công các liên minh cũng như các thương vụ mua lại. Từ thành công của Acer trong việc phát triển các đổi mới sáng tạo, những công ty khác sẵn lòng và mong muốn phát triển các loại hình liên minh khác nhau. Một vài liên minh ban đầu cho phép Acer hợp tác với một số công ty lớn nhất trong ngành công nghệ máy tính. Chẳng hạn:

1996 - Acer đã ký thỏa thuận cấp phép bằng sáng chế tương hỗ với IBM, Intel, và Texas Instruments; theo đó cho phép sử dụng công nghệ đã được cấp bằng sáng chế của nhau.

1999 - Tập đoàn Acer và IBM đã thành lập liên minh thu mua và công nghệ kéo dài 07 năm.

Chiến lược này tiếp tục dẫn đến:

2010 - Acer và Founder Technology đã ký biên bản ghi nhớ về sự học hỏi lẫn

²³ Innovation, còn được gọi là “đổi mới sáng tạo”

nhau nhằm tăng cường hợp tác kinh doanh máy tính dài hạn giữa họ.

2016 - Ban giám đốc của Acer đã thông qua việc thành lập liên doanh với Starbreeze AB để thiết kế, sản xuất, quảng bá, marketing, và đưa ra thị trường Màn hình gắn trên đầu thực tế ảo StarVR.

Khi Acer phát triển mạnh mẽ trên thị trường, tập đoàn bắt đầu thực hiện các thương vụ mua lại. Những vụ mua lại này nhằm mục đích triển khai mô hình đa thương hiệu cũng như có được những đổi mới sáng tạo công nghệ. Ví dụ:

1998 - Acer mua lại cổ tức TI-Acer của công ty Texas Instruments và đổi tên thành Tập đoàn Sản xuất thiết bị bán dẫn Acer.

2007 - Acer hợp nhất với Tập đoàn Gateway.

2008 - Acer hợp nhất với Tập đoàn Packard Bell.

2008 - Acer mua lại E-TEN.

2015 - Acer mua lại Xplover, thương hiệu máy tính tuần hoàn GPS.

2016 - Acer mua lại Pawbo, nhà sản xuất camera không dây giám sát thú cưng.

Để minh họa cho tính hữu ích của chiến lược này, vào năm 2011, Tập đoàn Acer đã mua lại Tập đoàn iGware với giá 320 triệu USD nhằm cố gắng thâm nhập vào thị trường đám mây có tiềm năng sinh lợi. Sau đó vào năm 2012, Acer đã tạo ra phần mềm đám mây và những công cụ cơ sở hạ tầng cho các thiết bị.

Acer cũng phát triển quan hệ đối tác dựa trên vốn chủ sở hữu. Những ví dụ về chiến lược này bao gồm:

2009 - Acer mua lại 29,9% cổ phần của Olidata.

2015 - Acer đầu tư vào công ty khởi nghiệp chế tạo robot Jibo.

2016 - Acer đã đầu tư cổ phần vào grandPad, nhà cung cấp các giải pháp công nghệ được thiết kế đặc biệt cho người cao tuổi.

2017 - Acer trở thành cổ đông công ty lớn nhất của Tập đoàn AOPEN.

Trở thành Đối thủ cạnh tranh Toàn cầu

Trong khi Acer đang thay đổi mô hình kinh doanh từ những đổi mới sáng tạo nội bộ cũng như phát triển từ một công ty sản xuất thành một công ty marketing và phát triển, tập đoàn vẫn tiếp tục bành trướng ra toàn cầu. Acer đã làm được điều này thông qua những mối quan hệ đối tác khác nhau, và bằng cách phát triển các sản phẩm sáng tạo cùng với các đối tác của mình cũng như trong các lĩnh vực R&D của riêng mình. Ví dụ, vào năm 2003, Acer đã tung ra Nền tảng Công nghệ Trao quyền để kết hợp phần cứng, phần mềm, và dịch vụ nhằm cung cấp các công nghệ đầu cuối cho khách hàng. Năm 2008, Aspire One được ra mắt với tư cách là thiết bị Internet di động đầu tiên của tập đoàn. Ngoài ra, Acer còn đánh mạnh vào thị trường trò chơi điện tử cao cấp với dòng Aspire Predator.

Những bước đi này được thiết kế để nâng cao và củng cố vị thế toàn cầu của Acer. Các dòng sản phẩm của tập đoàn bao gồm máy notebook và netbook PC, máy tính để bàn, hệ thống lưu trữ, thiết bị ngoại vi, TV LCD, và các giải pháp kinh doanh điện tử. Tập đoàn giữ vị trí số một ở một vài thị trường với nhiều sản phẩm

khác nhau. Thị trường Châu Âu, Trung Đông, và Châu Phi (EMEA) là thành trì cho các giải pháp điện toán di động của Acer, và là nhà cung cấp TV LCD lớn nhất ở Tây Âu. Tập đoàn cũng dẫn đầu thị trường notebook ở Ý, Tây Ban Nha, Áo, Hà Lan, Thụy Sĩ, Nga, Bỉ, Đan Mạch, Hungary, Ba Lan, và Cộng hòa Slovakia.

Tại Hoa Kỳ và Canada, Acer đang tạo dấu ấn thông qua Mô hình Kinh doanh theo Kênh (CBM). Tập đoàn đã phát triển mô hình này khi mở rộng ra ngoài lãnh thổ Đài Loan và tiếp tục đổi mới sáng tạo khi thoái vốn các cơ sở sản xuất. Mô hình cho phép Acer linh hoạt trong việc thích ứng với xu hướng thị trường CNTT toàn cầu. CBM liên quan đến việc hợp tác với các đối tác và nhà cung cấp để phát triển và marketing các sản phẩm và dịch vụ hàng đầu. Năm 2003, họ sử dụng mô hình này để hợp tác thương hiệu một dòng notebook với Ferrari, nhà sản xuất ô tô của Ý.

Năm 2009, Acer đã trình làng điện thoại thông minh Acer F900 và M900 tại Triển lãm Di động Toàn cầu. Họ bắt đầu bằng việc chuyển đến các đối tác kênh ở khu vực châu Âu, Trung Đông, và châu Phi, cũng như Châu Á. Các sản phẩm này có màn hình VGA rộng 3,8 inch tương đối lớn và kết nối 3,75G HSPA để truyền dữ liệu tốc độ cao. Chúng là các sản phẩm giới thiệu đến các thị trường với giao diện người dùng dựa trên widget mới của Acer giúp điều hướng dễ dàng với hình ảnh động 3D sống động. Thương vụ mua lại Packard Bell là chìa khóa để Acer thâm nhập thị trường với sản phẩm tiên tiến này.

Từ năm 2008 đến năm 2013, chiến lược của Acer là tăng cường sự hiện diện trên toàn thế giới bằng một chiến lược đa thương hiệu mới. Với thành công trong việc hoàn tất thương vụ sáp nhập Gateway và Packard Bell, Acer tiếp tục nhấn mạnh mục tiêu tăng cường hơn nữa dấu ấn toàn cầu của mình bằng chiến lược đa thương hiệu và quan hệ đối tác vững chắc. Kể từ năm 2014, Tập đoàn Acer đã chuyển đổi thành một tập đoàn phần cứng + phần mềm + dịch vụ.

Để thực hiện được sự thay đổi này, Acer cần phải cắt bỏ hoặc thoái vốn một số đơn vị nhất định. Quá trình này đã giúp Acer đạt được 02 thứ: 1) việc cắt bỏ hoặc thoái vốn cung cấp tiền mặt để Acer mua lại và phát triển hướng kinh doanh mới khác, và 2) quá trình tái tập trung chiến lược của Acer.

Những ví dụ về các đợt chuyển nhượng và thoái vốn bao gồm:

Năm 2000 - Acer cắt bỏ hoạt động sản xuất của mình để tập trung vào phát triển các giải pháp công nghệ tiên tiến, thân thiện với người dùng, .

Năm 2000 - Acer tách đơn vị kinh doanh OEM (Sản xuất thiết bị gốc) để thành lập Tập đoàn Wistron, một công ty CNTT và thiết kế độc lập.

Acer tiếp tục dẫn đầu trong công nghệ notebook khi mở rộng các dòng sản phẩm của mình để nâng cao cuộc sống của mọi người thông qua công nghệ. Về công nghệ notebook, Acer dẫn đầu trong việc xây dựng thương hiệu notebook (notebook làm từ sợi carbon Ferrari 4000 - năm 2005), notebook màu xanh lá cây (2010) và máy tính xách tay nhẹ nhất có thời lượng pin lâu nhất (dòng Aspire - 2012), cũng như ra mắt Chromebook trong năm 2015 với màn hình 15,6 inch. Tuy nhiên, các dòng sản phẩm của hãng đã nhân rộng sang công nghệ đám mây, trò chơi điện tử, và các công nghệ khác với phương châm “gia tăng giá trị cho cuộc

sống của khách hàng” (theo báo cáo thường niên của Acer).

Acer đã sử dụng nhiều động thái chiến lược khác nhau để tiếp tục cạnh tranh trong thế giới công nghệ liên quan đến máy tính luôn thay đổi. Ngay từ đầu, họ đã sử dụng đổi mới sáng tạo nội bộ như một chiến lược tăng trưởng chính để xây dựng danh tiếng và thiết lập chỗ đứng trong ngành. Sau đó, họ sử dụng các phương pháp bên ngoài để mua lại công nghệ và thị trường - sáp nhập, mua lại, liên minh, liên doanh, vị thế cổ phần, v.v. Acer tiếp tục phát huy thế mạnh của mình trong nghiên cứu và phát triển trong khi tiếp tục tìm kiếm các cơ hội mua lại và liên minh mới.

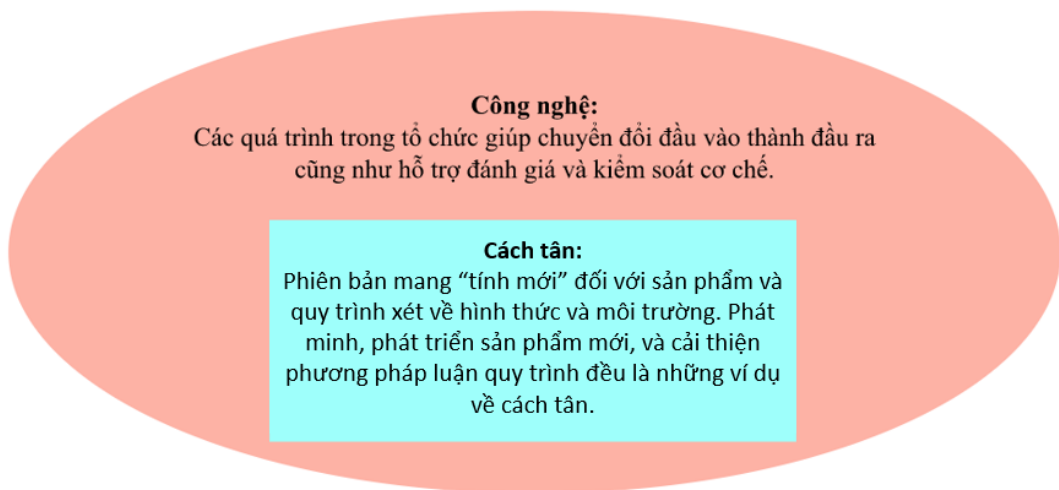
Nguồn:

- Anonymous. 2009. Trang web của Acer, “Trưng bày các Sản phẩm đa thương hiệu tại Computex 2009 bao gồm Aspire Timeline Notebook, Aspire One Netbook, Aspire All-In-One PC.” JCN Newswire- Mạng tin tức doanh nghiệp Nhật Bản. Tokyo, ngày 3 tháng 6 năm 2018; www.acer-group.com;
- Báo cáo 10-K của Tập đoàn Acer .

18.1.MTI - Tầm quan trọng ở hiện tại và trong tương lai

Quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo (MTI) có nghĩa là gì, và tại sao lại quan trọng?

Quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo rất quan trọng đối với tổ chức. Nhờ vào những đổi mới sáng tạo và công nghệ mới, chúng ta đã từng chứng kiến sự xuất hiện của các cơ cấu tổ chức đổi mới sáng tạo và những cách thức mới để thực hiện công việc. Ví dụ, cuộc Cách mạng Công nghiệp đã dẫn đến cấu trúc chức năng cho các tổ chức. Khi hoạt động kinh doanh phát triển từ các cơ sở kinh doanh thủ công nhỏ chẳng hạn như nghề Thợ rèn sang ngành đường sắt, cần có một cơ cấu kinh doanh phức tạp hơn. Ngày nay, chúng ta thấy những đổi mới sáng tạo trong công nghệ thông tin thay đổi cấu trúc để có nhiều mạng lưới công việc hơn dựa trên khả năng mọi người có thể làm việc từ xa. Những thay đổi trong cấu trúc là những đổi mới sáng tạo trong công nghệ về cách thức hoàn thành công việc; những đổi mới sáng tạo do việc phát minh ra các sản phẩm mới ảnh hưởng đến công nghệ mà chúng ta sử dụng và cách chúng ta sử dụng công nghệ đó.



Hình 18.2 Định nghĩa về Công nghệ và đổi mới sáng tạo

Công nghệ có thể được định nghĩa theo một vài cách thức khác nhau. Mục đích cơ bản của một hệ thống (chẳng hạn như một tổ chức) là chuyển đổi đầu vào thành đầu ra. Do đó, chúng tôi sẽ định nghĩa công nghệ của tổ chức là các quá trình trong tổ chức giúp chuyển đổi đầu vào thành đầu ra cũng như các cơ chế đánh giá và kiểm soát hỗ trợ. **Quản lý công nghệ** liên quan đến việc lập kế hoạch, thực hiện, đánh giá, và kiểm soát các nguồn lực và khả năng của tổ chức nhằm tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh. Điều này liên quan đến công tác quản lý:

Lập kế hoạch, thực hiện, đánh giá, và kiểm soát các lĩnh vực của các tổ chức nhằm quản lý những nguyên tắc cơ bản về công nghệ của họ để tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh. Một số khái niệm chính trong quản lý công nghệ là:

- Chiến lược công nghệ (logic hoặc vai trò của công nghệ trong tổ chức)
- Dự báo công nghệ (xác định các công nghệ có thể có liên quan đến tổ chức, có thể thông qua thăm dò môi trường)
- Lộ trình công nghệ (vạch ra hướng phát triển của các công nghệ đối với nhu cầu kinh doanh và nhu cầu thị trường)
- Danh mục dự án công nghệ (một tập hợp các dự án đang phát triển) và danh mục công nghệ (một tập hợp các công nghệ đang được sử dụng)

Hình 18.3 Quản lý Công nghệ

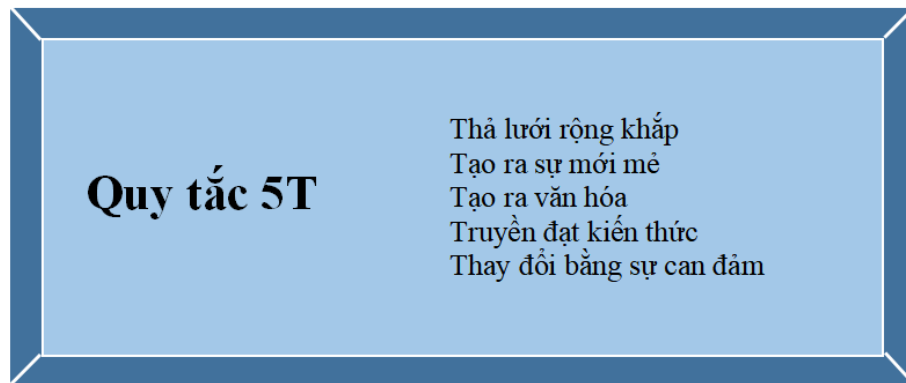
1. *Chiến lược công nghệ* - logic về cách thức sử dụng công nghệ và vai trò của công nghệ trong tổ chức. Ví dụ, liệu đổi mới sáng tạo (các chiến lược tiếp cận thị trường trước tiên chiếm ưu thế) sẽ là trọng tâm, hay công ty sẽ muốn làm mọi thứ tốt hơn để có được thị phần và giá trị (để những đối thủ khác chịu rủi ro ban đầu)?

2. *Dự báo công nghệ* - việc sử dụng các công cụ để nghiên cứu môi trường về những thay đổi công nghệ tiềm ẩn có thể ảnh hưởng tích cực và tiêu cực đến việc đề xuất giá trị của công ty. Quá trình số hóa nhiều loại sản phẩm như đồng hồ và máy ảnh đã mang lại cơ hội lớn cho một số công ty và khiến những công ty khác phá sản. Dự báo (hoặc ít nhất là theo dõi những thay đổi của công nghệ) rất quan trọng trong quản lý công nghệ.

3. *Vạch ra lộ trình công nghệ* - quá trình thực hiện một sự đổi mới sáng tạo hoặc công nghệ và cố gắng xây dựng thêm giá trị bằng việc tìm cách sử dụng công nghệ ở các thị trường và địa điểm khác nhau.

4. *Danh mục dự án công nghệ* - việc sử dụng các kỹ thuật nằm trong danh mục phát triển và sử dụng công nghệ nâng cao giá trị tiềm năng của các công nghệ đang được phát triển và các công nghệ hiện đang là một phần của danh mục tại một công ty. Disney từng là nhà sản xuất phim hoạt hình hàng đầu. Tuy nhiên, Disney không dừng lại ở đó - danh mục các nhân vật trong phim hiện được bán trên thị trường dưới dạng sản phẩm hữu hình và được trưng bày trong các công viên giải trí của Disney, và Disney quản lý rất cẩn thận tính khả dụng của các bộ phim hoạt hình.

Các hoạt động **đổi mới sáng tạo** là một tập hợp con quan trọng của các hoạt động công nghệ. **đổi mới sáng tạo** bao gồm “tính mới” trong việc phát triển và sử dụng các sản phẩm và/hoặc quy trình trong một công ty và trong một ngành. Phát minh, phát triển sản phẩm mới, và các phương pháp đổi mới sáng tạo quy trình đều là những ví dụ về sự đổi mới sáng tạo. **Quản lý đổi mới sáng tạo** bao gồm cả quản lý thay đổi và quản lý các quá trình thuộc tổ chức khuyến khích đổi mới sáng tạo. Việc quản lý đổi mới sáng tạo không chỉ là lập kế hoạch cho các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích mở rộng thương hiệu hoặc phát minh công nghệ mới, mà còn là việc tưởng tượng, huy động, và cạnh tranh theo những cách mới. Đối với tổ chức, quản lý đổi mới sáng tạo liên quan đến việc thiết lập các hệ thống và quy trình cho phép xuất hiện tính mới làm tăng thêm giá trị. Một số công ty, như Google và 3M, cho một số nhân viên thời gian trong suốt tuần làm việc có quyền thực hiện công việc theo ý tưởng của riêng họ với hy vọng khơi dậy những ý tưởng mới sẽ làm gia tăng giá trị. Google Tin tức và Giấy ghi chú 3M Post-it là những sản phẩm nổi lên từ việc thực hành phương pháp này. Để quản lý thành công các quá trình đổi mới sáng tạo, công ty phải thực hiện một số hoạt động (những hoạt động này có thể liên quan đến việc nghiên cứu các công nghệ hiện đang được sử dụng).



Hình 18.4 Quản lý đổi mới sáng tạo

- 1. Tìm kiếm cơ hội trên diện rộng** trong khi cố gắng theo kịp những thay đổi tiềm năng trong công ty, thị trường, sự cạnh tranh, v.v. là rất quan trọng. Eastman Kodak là nhà sản xuất máy ảnh của Hoa Kỳ từng thống lĩnh thị trường. Ở một vài giai đoạn trong lịch sử phát triển, họ đã bỏ lỡ cơ hội tận dụng những đổi mới sáng tạo trong dòng sản phẩm của mình - họ đã không thả lưới của mình ra. Land, người sáng lập Polaroid, đã tìm đến Kodak với phát minh chụp ảnh lấy liền - Kodak nói không. Kodak không coi điện thoại là một đối thủ tiềm năng cho đến khi quá muộn. Kodak đặc biệt dễ bị tổn thương vì công ty tham gia muộn vào thị trường máy ảnh kỹ thuật số. Do không thành công trong việc bắt kịp xu hướng và đổi mới sáng tạo, Kodak đã phá sản.
- 2. Tạo ra sự mới mẻ** với các sản phẩm hiện có có thể mở rộng danh mục giá trị của một sản phẩm. 3M đã thực hiện điều này với tất cả các loại băng dính và với các định dạng và hình thức khác nhau của Giấy ghi chú Post-it. Đặt câu hỏi “sản phẩm có thể được thay đổi hoặc được sử dụng theo cách nào khác?” rất quan trọng để phát triển nền tảng của sản phẩm.
- 3. Tạo ra một nền văn hóa** cởi mở với sự mới mẻ là rất quan trọng để nuôi dưỡng các ý tưởng. Nếu ban lãnh đạo của công ty cởi mở với các ý tưởng từ khắp nơi trong tổ chức, thì công ty đó sẽ đổi mới sáng tạo nhiều hơn. Một số công ty lớn như Texas Instruments (TI) khuyến khích nhân viên khởi nghiệp kinh doanh một sản phẩm mới nếu TI không muốn giữ sản phẩm đó trong nội bộ của họ. Thông thường, TI là nhà đầu tư và khách hàng đầu tiên của các công ty nhỏ kiểu này.
- 4. Truyền đạt kiến thức** trong toàn công ty là quan trọng. Kiến thức này thoát nhìn có thể tích cực và tiêu cực. Đối với Giấy ghi chú Post-it, loại keo được sử dụng xuất hiện từ những nỗ lực trong phòng thí nghiệm nhằm tạo ra một loại keo kết dính mạnh hơn để cạnh tranh với Super Glue của Elmer. Rõ ràng, kết quả không đạt được mục tiêu ban đầu, nhưng việc truyền đạt các đặc điểm của công thức mới - dễ dính và không để lại cặn - đã kích hoạt cách sử dụng khác.
- 5. Thay đổi bằng sự can đảm** là cần thiết nếu một công ty muốn quản lý sự đổi mới sáng tạo và duy trì tính cạnh tranh. Thông thường, các công ty cảm thấy thoải mái với vị trí của họ, thu hẹp trọng tâm của họ trong việc nghiên cứu môi trường, và tập trung vào việc xây dựng sức mạnh trong thị trường hiện tại của họ. Điều này dẫn đến sức ỳ chiến lược - không đổi mới sáng tạo và mất

khách hàng cũng như thị phần vào tay các công ty sáng tạo hơn. Cũng như Kodak không thay đổi được, IBM cũng vậy - câu phát ngôn nổi tiếng từ CEO của IBM đã được trích dẫn “ai lại muốn có một chiếc máy tính trên bàn làm việc của họ chứ?” khi IBM tiếp tục sản xuất máy tính lớn trong khi máy tính để bàn và sau đó là máy tính xách tay đang nổi lên.

QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Các trung tâm điện tử hợp nhất thương mại toàn cầu

Nhờ những điều kỳ diệu của tiến bộ công nghệ, giao dịch điện tử toàn cầu giờ đây đã vượt xa hình thức bán lẻ và thương mại trên Internet mà tất cả chúng ta đều quen thuộc. Các trang web đặc biệt được gọi là trung tâm thương mại hoặc eMarketplaces, tạo điều kiện thuận lợi cho thương mại điện tử giữa các doanh nghiệp trong các ngành cụ thể như sản xuất ô tô, bán lẻ, cung cấp viễn thông, hàng không vũ trụ, các sản phẩm và dịch vụ tài chính, v.v. Hầu như tất cả Forex (ngoại hối) được thực hiện thông qua các trung tâm giao dịch cung cấp một thị trường mở để giao dịch nhiều loại tiền tệ khác nhau. Bởi vì có một số lượng lớn các giao dịch liên quan đến tiền tệ, nên giá cả có thể phát hiện được và có sự minh bạch trên thị trường. Ngược lại, Bitcoin chủ yếu được giao dịch với số lượng nhỏ hơn và thường có sự chênh lệch lớn giữa giá tiền điện tử ở các sàn giao dịch khác nhau.

Trung tâm thương mại có chức năng như một phương tiện hợp nhất sự cộng tác điện tử của các dịch vụ kinh doanh. Mỗi trung tâm cung cấp các định dạng tiêu chuẩn cho việc giao dịch điện tử đối với các tài liệu được sử dụng trong một ngành cụ thể, cũng như một loạt các dịch vụ để duy trì thương mại điện tử giữa các doanh nghiệp trong ngành đó. Các dịch vụ bao gồm dự báo nhu cầu, quản lý hàng tồn kho, danh bạ đối tác, và dịch vụ thanh toán giao dịch. Và phần thưởng rất đáng kể - chi phí giảm, lượng hàng tồn kho giảm, và thời gian đưa sản phẩm ra thị trường ngắn hơn - dẫn đến lợi nhuận lớn hơn và khả năng cạnh tranh được nâng cao. Ví dụ, mua sắm trang thiết bị sản xuất quy mô lớn có thể lên tới hàng tỷ USD. Thay đổi sang phương thức "mua hàng Đúng sản phẩm - với đúng số lượng - tại đúng nơi - vào đúng thời điểm cần thiết" trên trung tâm thương mại điện tử có thể tiết kiệm một phần đáng kể các chi phí này.

Giao dịch điện tử qua một trung tâm có thể bao gồm các quá trình từ sự hợp nhất hợp tác của các quy trình kinh doanh riêng lẻ đến đấu giá và trao đổi hàng hóa (trao đổi điện tử). Quản lý nội dung toàn cầu là một yếu tố cần thiết trong việc thúc đẩy các thỏa thuận thương mại điện tử trên trung tâm. Tất cả mọi người đều phải có một cái nhìn nhất quán trên toàn cầu về “nội dung” của trung tâm. Mỗi công ty tham gia xử lý nội dung của riêng mình và các ứng dụng như trình quản lý nội dung giữ một danh mục tổng thể cập nhật liên tục về hàng tồn kho của tất cả các thành viên của trung tâm. Ứng dụng quản lý giao dịch tự động hóa các thỏa thuận giao dịch giữa các công ty, cho phép trung tâm cung cấp dịch vụ tổng hợp và thanh toán.

Cuối cùng, các trung tâm thương mại cho nhiều ngành có thể được liên kết với nhau trên một web thương mại điện tử toàn cầu - một “trung tâm bao gồm tất cả các trung tâm”. Một nhà tư tưởng sáng tạo đã giải thích theo cách này: “Chuỗi

cung ứng tuyến tính truyền thống đang chết dần. Nó sẽ được thay thế bằng việc ra quyết định trên thị trường song song, không đồng bộ, theo thời gian thực. Lấy năng lực sản xuất làm ví dụ. Doanh nghiệp có thể đấu thầu năng lực sản xuất dư thừa của mình trên trung tâm thương mại điện tử thế giới. Đề nghị mua các yêu cầu kích hoạt công suất từ người bán đối với các giá thầu bộ phận cho các nhà cung cấp, những người lần lượt đưa ra yêu cầu cho các nhà cung cấp khác và toàn bộ quá trình này sẽ hội tụ trong vài phút. ”

Nguồn:

- “Các công ty châu Á tính toán những khoản lỗ - Nắm bắt cách đối phó với đồng USD suy yếu,” Reuters, <https://www.reuters.com>, ngày 24 tháng 1 năm 2018; Rob Verger, “Đây là thứ quyết định giá của Bitcoin,” Popular Science, <https://www.popsci.com>, ngày 22 tháng 1 năm 2018;
- Bhavan Jaipragas, “Trung tâm giao dịch điện tử của Alibaba để giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động tại Malaysia”, Tuần này tại Châu Á, <http://www.scmp.com>, ngày 3 tháng 11 năm 2017.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Các công ty được lợi ích như thế nào khi tham gia vào một trung tâm giao dịch điện tử?
2. Giao dịch điện tử có tác động gì đến nền kinh tế toàn cầu?

Có 06 lĩnh vực quan trọng ảnh hưởng đến xã hội và doanh nghiệp, do đó đòi hỏi các công ty phải thực hành quản lý tốt công nghệ và đổi mới sáng tạo . Mỗi thứ này phải được quản lý để tạo và nắm bắt giá trị:

1. Quản trị nguồn nhân lực. Môi trường làm việc (công cụ và cấu trúc) ngày nay đã khác nhiều so với thời điểm chuyển giao thiên niên kỷ. Lấy ví dụ, iPhone được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 2007. Công nghệ điện thoại di động vào năm 2000 không dành cho tất cả mọi người - hầu hết mọi người vẫn dùng điện thoại cố định. Sự ra đời của công nghệ điện thoại di động và việc sử dụng nó trong kinh doanh đã làm cho nhiều nhân viên cảm thấy như thể họ đang gọi điện 24/24 giờ. Bởi vì người lao động có xu hướng mang theo điện thoại của họ ở khắp mọi nơi, họ luôn sẵn sàng để được gọi, nhắn tin hoặc gửi e-mail.

Cung cấp các cơ hội học tập (cho dù là đào tạo và phát triển trực tuyến hay truyền thống) đã trở thành một phần quan trọng hơn trong Quản trị nguồn nhân lực - nhân viên cần có thời gian để thích nghi với việc đưa vào áp dụng các cách làm việc mới, phần mềm mới, v.v. Ví dụ: hiện tại hiếm có nhà quản lý 45 tuổi nào đã từng sở hữu hoặc sử dụng máy tính xách tay trước khi tốt nghiệp Đại học.

2. Mở rộng Mô hình Hợp tác xã. Sự đổi mới sáng tạo càng diễn ra nhanh chóng, thì công nghệ xuất hiện càng nhanh trong các công ty, trong các ngành, và trong các nền kinh tế. Những thay đổi này đòi hỏi các hợp tác xã phải được phát triển. Các hợp tác xã này có thể dưới nhiều hình thức khác nhau, cả nội bộ và bên ngoài công ty. Chúng ta sẽ thảo luận về MTI bên trong và bên ngoài cũng như MTI của doanh nhân.

3. Quốc tế hóa. Ngày càng có nhiều quá trình quốc tế hóa diễn ra đối với sản phẩm và thị trường. Đôi khi, những đổi mới sáng tạo lan truyền theo những cách không được dự đoán trước. Ví dụ, GE muốn phát triển một máy MRI di động để sử dụng ở các nước kém phát triển hơn. Máy có thể di chuyển được và sử dụng giao diện máy tính xách tay để gửi hình ảnh về các chẩn đoán. Sản phẩm đã được phát triển thành công và một nhà máy được xây dựng ở nước ngoài, và sau đó GE phát hiện ra có những thị trường ở các nền kinh tế phát triển hơn mà họ chưa tính đến. Chẳng hạn, các bác sĩ thú y chuyên chữa bệnh cho các động vật lớn muốn sử dụng máy trong các trang trại và trại chăn nuôi. Tìm kiếm các thị trường tốt nhất và những lựa chọn sản xuất tốt nhất đã trở thành một phần quan trọng của MTI.

4. Những vấn đề xung quanh các Mối quan tâm về Môi trường. Mối quan tâm về môi trường có thể quan trọng trong toàn bộ vòng đời của sản phẩm. Từ phát triển đến sản xuất, sử dụng đến thải bỏ, đều là mối quan tâm của MTI. Ví dụ, sản xuất năng lượng là một nguyên nhân được quan tâm nhiều. Việc sử dụng các nhiên liệu hóa thạch như than đá, dầu mỏ, và khí đốt tự nhiên đã tác động đến mức carbon trong khí quyển. Năng lượng hạt nhân không gây ra tác động đó, nhưng tai nạn tại các cơ sở này có thể rất thảm khốc. Việc sử dụng gió, nước, sóng, và ánh sáng mặt trời để sản xuất năng lượng không dẫn đến phát thải carbon, nhưng còn có những mối quan tâm khác về môi trường. Việc xây dựng các đập lớn như Đập Hoover ở Hoa Kỳ giờ đây khó hơn nhiều vì xã hội đã nhận thức rõ hơn về những thay đổi trong hệ sinh thái mà các dự án lớn như vậy gây ra.

5. Tăng trưởng của các ngành dịch vụ. Khi các nền kinh tế chuyển sang căn cứ vào tri thức và thông tin nhiều hơn, các ngành dịch vụ sẽ tiếp tục phát triển. Các dịch vụ được cung cấp bởi các nhà cung cấp Internet, các chuyên gia trong lĩnh vực an ninh mạng, v.v. sẽ ảnh hưởng đến cách doanh nghiệp sẽ phát triển trong tương lai gần - đặc biệt là ở các nền kinh tế đang phát triển. Sự xuất hiện của nền kinh tế toàn cầu dựa trên tri thức và thông tin nhiều hơn có nghĩa là dịch vụ sẽ trở nên quan trọng hơn, và các ngành dịch vụ sẽ tiếp tục phát triển với tốc độ nhanh hơn các ngành dựa trên sản phẩm.

6. Sử dụng Quyền sở hữu trí tuệ (IPR) làm nguồn lực chiến lược. Bởi vì nhiều sản phẩm và quy trình mới dựa trên quyền sở hữu trí tuệ (bằng sáng chế, bản quyền, và nhãn hiệu), điều cốt yếu là các tổ chức phải quản lý quyền IPR của mình như một tài sản có giá trị. Điều này đòi hỏi sự khớp nối giá trị thông qua chuyển đổi giá trị, chuyển mã, và lưu thông. Ví dụ: Phòng thí nghiệm Dolby đã được cấp bằng sáng chế công nghệ giảm tiếng ồn sáng tạo. Công nghệ này được chuyển mã thành kỹ thuật âm thanh nổi trong phim và được bảo hộ bằng sáng chế để lưu thông đến các bằng sáng chế mới nhằm bảo vệ “thế giới analog”. Kết quả là, Dolby đã có được sự tăng trưởng dài hạn từ sự đổi mới sáng tạo của mình, và hơn 80% doanh thu của công ty đến từ việc cấp phép cho công nghệ thay vì sản xuất các sản phẩm cạnh tranh.



Hình 18.5 Ideo Để chứng minh quy trình đổi mới sáng tạo cho một tập trong chương trình tin tức đêm khuya Nightline của đài ABC năm 1999, IDEO đã tạo ra một khái niệm giỏ hàng mới, xem xét các vấn đề như khả năng cơ động, hành vi mua sắm, an toàn cho trẻ em, và chi phí bảo trì. Chương trình tin tức tập trung vào quy trình thiết kế của IDEO, ghi lại hình ảnh một nhóm đa ngành đã động não, nghiên cứu, tạo mẫu và thu thập phản hồi của người dùng về một thiết kế đi từ ý tưởng đến mô hình hoạt động trong bốn ngày. (Nguồn ảnh: David Armano/flickr/CC-BY 2.0)

Các tổ chức phải linh hoạt trong việc quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo. Acer, trường hợp chúng ta nghiên cứu ở phần mở đầu, đã sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để có được công nghệ mới cũng như đổi mới sáng tạo và mở rộng nền tảng của mình. Khi Acer bắt đầu thành lập, ban lãnh đạo nhận thấy rằng việc trở thành một công ty nội địa ở Đài Loan là rất hạn chế, vì vậy họ đã mở rộng mạng lưới của mình. Ban đầu họ sử dụng R&D nội bộ để phát triển. Sau đó, họ mở rộng thị trường và các dòng sản phẩm của mình thông qua việc mua bán và sáp nhập. Họ đã tăng cường cung cấp sản phẩm khi thị trường máy tính xách tay đã trưởng thành. Hiện tại họ đang sử dụng các nền tảng dịch vụ để tiếp tục mở rộng và phát triển.

Kiểm tra kiến thức

1. Quản lý công nghệ và quản lý đổi mới sáng tạo giống nhau như thế nào? Chúng khác nhau như thế nào?
2. Làm thế nào các công ty có thể tạo ra giá trị thông qua việc quản lý tốt công nghệ và đổi mới sáng tạo ?
3. Acer đã quản lý công nghệ và quy trình đổi mới sáng tạo của mình như thế nào?

18.2. Phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo

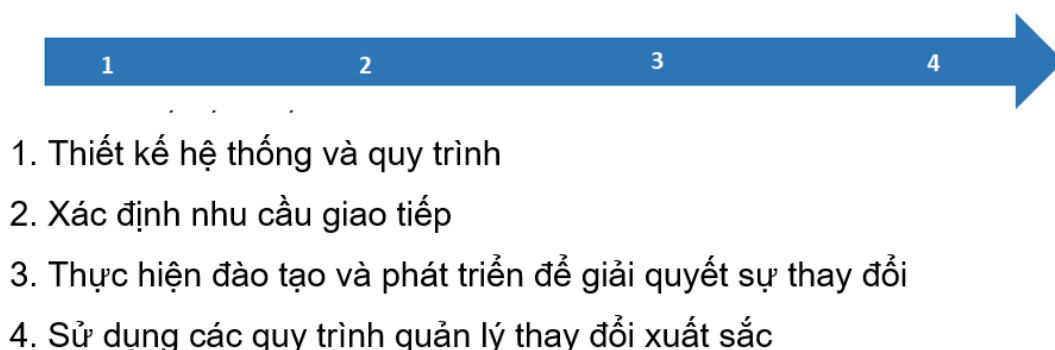
Làm thế nào để các tổ chức phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo ?

Có một số cách thức để tổ chức có thể phát triển và quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo . Chúng tôi sẽ tập trung vào các hoạt động ở cấp tổ chức và 03 quy trình chiến lược trong phần này của chương.

Để một công ty có thể phát triển chiến lược quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo thành công, tổ chức bắt buộc phải sẵn sàng nỗ lực. Điều này đòi hỏi tính linh hoạt, vì những thay đổi và điều chỉnh đối với sản phẩm và quy trình chứa đầy rủi ro và bất định. Tuy nhiên, tính linh hoạt vốn dĩ sẽ kém hiệu quả hơn nếu nó yếu tố này bị bắt buộc phải mang lại hiệu quả. Do đó, việc quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo phải cân bằng giữa hiệu quả ngắn hạn với hiệu quả dài hạn trên thị trường, nếu công ty muốn gia tăng giá trị và phát triển mạnh trong môi trường thay đổi. Những năng lực mạnh mẽ, năng động là cần thiết nếu tổ chức muốn có khả năng giải quyết các thách thức của đổi mới sáng tạo và tính cạnh tranh năng động. Có 04 điều công ty nên làm để cân bằng những nhu cầu xung đột về việc trở nên nhanh nhạy trong một môi trường năng động. Đó là:

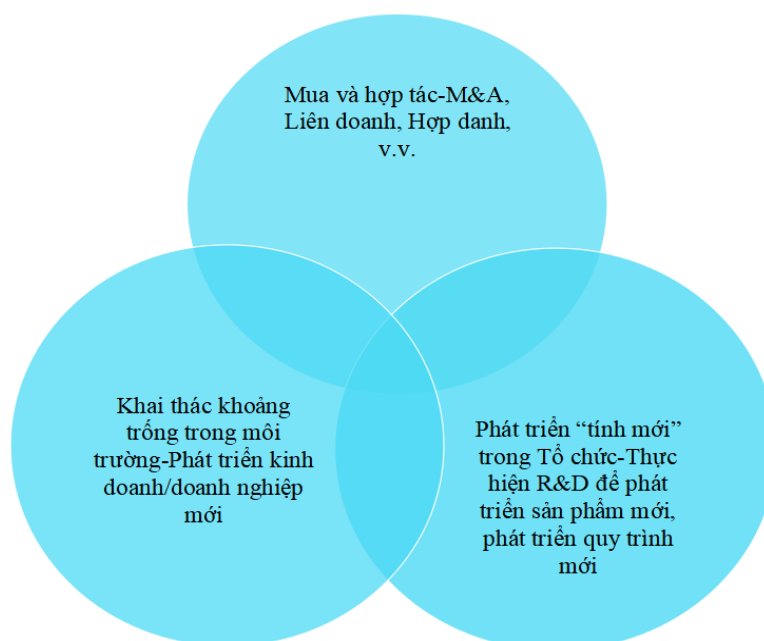
1. Thiết kế những hệ thống và quy trình có thể xác định, đánh giá, và phát triển các cơ hội dựa trên công nghệ (hoặc bảo vệ khỏi các mối đe dọa công nghệ mới). Các hệ thống và quy trình phải có khả năng đoán biết được điều gì sắp xảy ra.
2. Xác định nhu cầu giao tiếp và biến dữ liệu thành thông tin một cách hiệu quả để có thể cung cấp thông tin phù hợp, nhằm đưa ra quyết định đúng đắn nhất kịp thời. Mối quan tâm hiện tại đối với dữ liệu lớn và những thông tin gì nó có thể cung cấp cho các công ty gắn liền với quan điểm rằng: chúng ta có rất nhiều byte dữ liệu có sẵn nhờ vào công nghệ máy tính nhưng lại không được sử dụng hiệu quả hoặc bản thân chúng không hiệu quả.
3. Phát triển nhân viên thông qua các cơ hội đào tạo và học tập. Điều này trở nên quan trọng hơn khi môi trường cạnh tranh của tổ chức trở nên năng động hơn. Việc quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo đòi hỏi tất cả các cấp của tổ chức phải tham gia và nỗ lực nhằm đảm bảo rằng nhân viên được phép nâng cao kỹ năng cho bản thân họ và cho tổ chức. Môi trường càng năng động thì việc nâng cao kỹ năng càng quan trọng đối với doanh nghiệp và cá nhân.
4. Sử dụng các quy trình quản lý thay đổi có hiệu quả nhằm giúp công ty thành công trong việc đưa yếu tố mới vào tổ chức. Nhiều công ty đã học được những bài học đắt giá khi máy tính để bàn được đưa vào làm việc. Đầu tiên, hầu hết các nhà quản lý không đánh máy, vì vậy họ không áp dụng công nghệ mới. Thứ hai, các nhân viên trẻ tuổi có xu hướng thoải mái hơn với máy tính mới (thậm chí phẫn khởi vì máy tính công ty tốt hơn loại máy cá nhân họ có thể mua ở nhà), do đó, vị trí của sức mạnh tri thức đảo ngược lại với hệ thống phân cấp và thâm niên. Thứ ba, nhiều công ty đã cài đặt máy tính để bàn với ít chương trình đào tạo hoặc không đào tạo cho nhân viên (vì chúng là “máy đánh chữ nâng cấp”) trong khi vẫn tiếp tục sử dụng máy đánh chữ cũ để thao tác. Hậu quả là một số công ty xem máy tính để bàn là một lỗi trong hệ thống và chịu lỗ khi bán thiết bị đi. Rõ ràng, máy tính để bàn hiện là một công cụ quan trọng ở nơi làm việc, nhưng công cụ này sẽ chỉ minh họa cho những gì sẽ xảy

ra theo hướng không mong đợi khi quy trình quản lý thay đổi hữu hiệu (bao gồm các hệ thống hỗ trợ, giao tiếp, và đào tạo phù hợp) không được thực hiện.



Hình 18.6 Các hoạt động quản lý chính

Có 03 quá trình tổ chức cơ bản - mua và hợp tác, phát triển tính mới trong công ty, và khai thác khoảng trống kinh doanh trong môi trường. Hình 18.6 mô tả 03 loại quá trình này. Mua và hợp tác bao gồm sáp nhập và mua lại, liên doanh, hợp đồng giao ước, và các hình thức khác để mua lại công nghệ/đổi mới sáng tạo từ các nguồn bên ngoài. Các nguồn lực nội bộ cung cấp công nghệ/đổi mới sáng tạo mới cho tổ chức bao gồm nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới cũng như cấu hình lại hoặc phát triển các quy trình mới - gọi chung là các cách thức hoạt động. Đây có thể là quá trình cơ cấu tổ chức hoặc thiết kế lại dây chuyền lắp ráp. Việc thêm rô bốt vào quy trình sản xuất có thể hoàn toàn là quy trình nội bộ, hoặc công ty có thể mua lại một nhà sản xuất rô bốt để có khả năng thêm rô bốt vào quy trình lắp ráp.



Hình 18.7 Ba phương pháp tạo ra công nghệ/đổi mới sáng tạo mới

Loại thứ ba là tạo ra công nghệ/đổi mới sáng tạo mới liên quan đến việc khai thác khoảng trống trong môi trường thông qua các hoạt động phát triển kinh doanh hoặc

phát triển doanh nghiệp mới. Michael Dell khởi nghiệp Dell trong phòng ký túc xá của mình tại Đại học Texas. Ông muốn có một chiếc máy tính tốt hơn so với chiếc mà ông có đủ tiền để mua, vì vậy ông đã mua các bộ phận và lắp ráp thành chiếc máy tính của riêng mình. Bạn bè nhờ ông lắp ráp một cái cho họ. Ông nhận ra rằng có một quá trình sáng tạo trong việc tùy chỉnh máy tính và giao hàng trực tiếp từ nhà sản xuất đến khách hàng. Việc Michael Dell khai thác phương thức giao hàng trực tiếp từ nhà sản xuất đến khách hàng được xây dựng theo yêu cầu của khách đã dẫn đến một doanh nghiệp trị giá hàng tỷ USD. Bảng 18.1 liệt kê những ưu điểm và nhược điểm của từng phương pháp sáng tạo nên công nghệ/đổi mới sáng tạo.

Phương pháp	Thuận lợi	Nhược điểm
Quy trình bên ngoài: Mua bán và sáp nhập, liên doanh, quan hệ theo hợp đồng, dự án giữa các tổ chức, quan hệ không chính thức	1. Nhanh hơn 2. Phối hợp hơn là khai phá 3. Thường ít tốn kém hơn	1. Yêu cầu kết hợp các nền văn hóa công ty khác nhau lại với nhau 2. Thường dẫn đến nhận thức về bên chiến thắng và bên thua cuộc 3. Hội chứng sản phẩm/phát minh/hệ thống không được chấp nhận
Quy trình nội bộ: R&D	1. Quyền sở hữu rõ ràng đối với công nghệ/đổi mới sáng tạo 2. Các biện pháp bảo vệ về mặt pháp lý có thể mạnh mẽ hơn	1. Thường mất nhiều thời gian hơn 2. Nhân sự chủ chốt có thể rời đi vào thời điểm quan trọng 3. Có thể rất tốn kém
Doanh nghiệp/Tinh thần khởi nghiệp mới	1. Thường nhanh nhạy và linh hoạt hơn trên thị trường 2. Tinh thần lãnh đạo tận tâm - vì đó là “đứa con” của họ	1. Hệ số rủi ro cao nhất 2. Thiếu các kỹ năng trong công ty để thực hiện những công tác ngoài sự đổi mới sáng tạo 3. Thường có rất ít giai đoạn giảm nhẹ khối lượng công việc

Bảng 18.1 Ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp sáng tạo

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào để các nhà quản lý phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo ?
2. Ưu, nhược điểm của từng phương pháp sáng tạo là gì?

18.3. Các nguồn lực công nghệ và đổi mới sáng tạo từ bên ngoài

Các nguồn phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo từ bên ngoài là gì, và khi nào chúng được sử dụng tốt nhất?

Các quy trình bên ngoài để phát triển và tiếp thu công nghệ và đổi mới sáng tạo bao gồm nhiều lựa chọn khác nhau. Chúng được sử dụng thành công nhất trong các trường hợp sau:

1. Dòng sản phẩm hoặc quy trình của công ty đã bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh.
2. Một công ty mới tham gia vào thị trường của ngành đã làm thay đổi động lực cạnh tranh.
3. Một công ty tin rằng sự kết hợp sản phẩm hoặc cách thức hoạt động của họ sẽ không thành công về lâu dài.

Lợi thế chính của việc sử dụng quy trình bên ngoài là tốc độ - đối với công ty đầu tiên, thời gian cần thiết để kết hợp một công nghệ hoặc đổi mới sáng tạo đã mua thường ngắn hơn nhiều so với thời gian cần thiết để cố gắng khám phá và đưa công nghệ/đổi mới sáng tạo đó ra thị trường hoặc triển khai chúng với sự chắc chắn. Thông thường, các quy trình bên ngoài ít tốn kém hơn. Những bất lợi gắn liền với nhu cầu kết hợp các công ty khác nhau hoặc đưa “những công ty khác” vào các hoạt động của công ty. Ví dụ, có thể có xung đột về văn hóa trong một thương vụ mua lại, hoặc có thể có sự phản đối khi những điều mới được đưa vào áp dụng trong công ty.

Các loại quy trình bên ngoài phổ biến nhất được sử dụng để nâng cao công nghệ và đổi mới sáng tạo trong một công ty bao gồm:

1. **Mua bán/sáp nhập (M&A)**, liên quan đến việc thay đổi quyền sở hữu giữa các công ty. Đối với một thương vụ mua lại, một công ty mua một công ty khác; đối với sáp nhập, hai công ty hợp nhất với nhau và thành lập một công ty mới. Bản chất của cả hai phương pháp tiếp cận này là một thực thể tổ chức mới, lớn hơn được hình thành. Công ty mới nên có nhiều sức mạnh thị trường hơn (lớn hơn) và phải có kiến thức về công nghệ hoặc lĩnh vực hoạt động. Sự pha trộn giữa hai nền văn hóa, hai bộ quy trình, và hai cấu trúc đều là những nhược điểm tiềm ẩn của hoạt động M&A.
2. **Liên doanh** là những liên minh dài hạn liên quan đến việc thành lập một thực thể mới nhằm triển khai chi tiết việc đổi mới sáng tạo sản phẩm/quy trình. Thực thể thường được điều chỉnh bởi một mối quan hệ hợp đồng quy định sự đóng góp và nghĩa vụ của các thành viên hợp danh trong liên doanh. Có những xung đột tiềm ẩn về văn hóa cũng như khả năng xảy ra sự **sai lệch chiến lược** - đánh mất sự tập trung chiến lược vào các lý do tạo nên liên doanh.
3. **Thỏa thuận nhượng quyền thương mại** thường là những thỏa thuận dài hạn có liên quan đến việc trả công dài hạn cho việc chia sẻ công nghệ đã biết. Các nhà hàng thức ăn nhanh, chẳng hạn như McDonald's, sử dụng những thỏa thuận nhượng quyền thương mại với các chủ cửa hàng. McDonald's cung cấp R&D cho các quy trình mới và sản phẩm mới. Các chủ cửa hàng (bên nhận nhượng quyền) phải trả một khoản phí cho việc sử dụng tên và

marketing sản phẩm. Hợp đồng và chi phí giám sát liên quan đến các thỏa thuận nhượng quyền thương mại là nhược điểm lớn của loại hình liên minh này.

4. **Thỏa thuận cấp phép** liên quan đến việc mua lại công nghệ mà không có R&D. Ví dụ: Dolby ký hợp đồng với các nhà sản xuất nhiều loại thiết bị âm thanh khác nhau để cho phép họ sử dụng công nghệ nhằm mục đích đạt được chất lượng âm thanh tốt hơn. Các thỏa thuận cấp phép khá phổ biến trong các ngành công nghệ cao. Chi phí hợp đồng và các ràng buộc là những bất lợi của các thỏa thuận cấp phép.

5. **Hợp đồng chính thức và không chính thức** được sử dụng để cho phép các công ty chia sẻ công nghệ giữa họ. Đối với hợp đồng chính thức, khoảng thời gian hợp đồng có hiệu lực thi hành là một đặc điểm xác định. Hợp đồng càng chính thức thường là hợp đồng càng dài, và nó cũng thường bao gồm nhiều chi tiết hơn về việc sử dụng và hạn chế của công nghệ. Đối với hợp đồng không chính thức, ưu điểm là nếu hoạt động không còn lợi ích nữa thì việc thanh lý hợp đồng sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Tất cả các phương pháp này đều được sử dụng cho những công ty lớn và nhỏ. Ở trường hợp trong phần mở đầu, Acer đã sử dụng một số phương pháp để tiếp thu công nghệ từ bên ngoài.

Kiểm tra kiến thức

Tìm hiểu về trường hợp của Acer ở đầu chương và trả lời các mục sau.

3. Xác định những lần Acer sử dụng các phương pháp bên ngoài để đạt được những điều mới cho tổ chức của họ.
4. Họ đã hoàn thành những mục tiêu gì?

18.4. Các nguồn lực nội bộ tạo nên công nghệ và đổi mới sáng tạo

Các nguồn lực nội bộ tạo nên sự phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo là gì, và khi nào chúng được sử dụng tốt nhất?

Loại quá trình nội bộ phổ biến nhất đối với công nghệ và đổi mới sáng tạo trong tổ chức là **ngiên cứu và phát triển (R&D)**. R&D liên quan đến việc tìm kiếm và phát triển các công nghệ, sản phẩm và/hoặc quy trình mới thông qua các nỗ lực sáng tạo trong công ty. Lợi ích của các quy trình nội bộ bao gồm quyền sở hữu công nghệ/đổi mới sáng tạo cung cấp các biện pháp bảo vệ pháp lý (tức là bằng sáng chế và nhãn hiệu). Ngoài ra, sự hiểu biết và kiến thức tiếp thu được từ quá trình R&D có thể giúp công ty có bước khởi đầu thuận lợi cho thế hệ công nghệ tiếp theo. Vị trí của Apple với tư cách là người đi đầu trong công nghệ máy tính xách tay và điện thoại đã cho phép công ty duy trì lợi thế sáng tạo trong một vài năm. Nhược điểm của R&D là quá trình này thường chậm hơn, tốn kém hơn và có thể bị gián đoạn do sự ra đi của các nhân sự chủ chốt. Sự việc Steve Jobs qua đời đã làm chậm sự đổi mới sáng tạo của Apple trong mắt nhiều người tiêu dùng.

VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC TRONG THỰC TIỄN

Khai phá bí mật của bạn

Tội phạm mạng trong thế giới công nghệ của chúng ta đang gia tăng - đánh cắp danh tính, nội dung khiêu dâm, và khả năng tiếp cận nạn nhân của những kẻ tấn công tình dục, có thể là một vài tác hại đáng nêu tên. Đội phản ứng phân tích máy tính của FBI xác nhận khối lượng công việc của họ bao gồm 800 trường hợp được báo cáo mỗi ngày trong năm 2017. Để bắt kịp với thế giới luôn thay đổi mà chúng ta đang sống, cơ quan thực thi pháp luật, các tập đoàn, và cơ quan chính phủ đã chuyển sang các công cụ chống tội phạm mới, một trong những công cụ hiệu quả là pháp y kỹ thuật số.

Đi đầu trong công nghệ này là Guidance Software, được thành lập vào năm 1997 để phát triển các giải pháp tìm kiếm, xác định, khôi phục, và cung cấp thông tin kỹ thuật số một cách rõ ràng và hiệu quả về chi phí. Có trụ sở chính tại Pasadena, California, công ty sử dụng 391 nhân viên tại các văn phòng và cơ sở đào tạo ở Chicago-Illinois, Washington DC, Sanfrancisco-California; Houston-Texas, Thành phố New York, Brazil, Anh, và Singapore. Hơn 20.000 khách hàng nổi tiếng của công ty bao gồm các cơ quan cảnh sát hàng đầu, cơ quan điều tra và thực thi pháp luật của chính phủ, và các tập đoàn nằm trong danh sách Fortune 1.000 thuộc các ngành dịch vụ tài chính, bảo hiểm, công nghệ cao và tư vấn, chăm sóc sức khỏe, và tiện ích.

Bộ giải pháp EnCase® của Guidance Software là công cụ pháp y máy tính đầu tiên có thể cung cấp khả năng điều tra điện tử đẳng cấp thế giới cho các cuộc điều tra phức tạp quy mô lớn. Những nhân viên thực thi pháp luật, các nhà điều tra của chính phủ/công ty, và các nhà tư vấn trên khắp thế giới giờ đây có thể được hưởng lợi từ các quy trình pháp y máy tính vượt trội bất cứ giải pháp nào có sẵn trước đây. Phần mềm chứa đựng cơ sở hạ tầng điều tra cung cấp các cuộc điều tra hỗ trợ mạng, hợp nhất toàn doanh nghiệp với những công nghệ bảo mật khác, và các công cụ tìm kiếm và thu thập mạnh mẽ. Với EnCase, khách hàng có thể thực hiện các cuộc điều tra kỹ thuật số, xử lý các nhu cầu thu thập dữ liệu quy mô lớn, và phản ứng với các cuộc tấn công từ bên ngoài.

Đáng chú ý, phần mềm của công ty đã được cơ quan thực thi pháp luật sử dụng trong vụ án mạng Casey Anthony và vụ vi phạm bảo mật Sony PlayStation. Phần mềm cũng được sử dụng để kiểm tra dữ liệu mà lực lượng đặc nhiệm Hoa Kỳ lấy được trong cuộc đột kích Osama bin Laden.

Guidance Software cũng giúp giảm trách nhiệm pháp lý của công ty và cá nhân khi điều tra gian lận liên quan đến máy tính, hành vi trộm cắp tài sản trí tuệ, và hành vi sai trái của nhân viên. Các giải pháp của công ty giúp bảo vệ khỏi các mối đe dọa mạng như tin tặc, sâu, vi rút, và các mối đe dọa ẩn như mã độc hại.

Để đáp ứng sự gia tăng về số lượng và phạm vi yêu cầu khám phá, Guidance Software đã phát triển sản phẩm mang tên Bộ phần mềm khám phá điện tử (eDiscovery). Gói phần mềm cải thiện đáng kể hoạt động khám phá quy mô lớn - bao gồm việc xác định, thu thập, lập danh mục, và lưu bằng chứng - được yêu cầu trong hầu hết các vụ án pháp lý ngày nay. eDiscovery hợp nhất với phần mềm hỗ trợ tố tụng khác nhằm giảm đáng kể thời gian các công ty cần hoàn

thành những nhiệm vụ này. Đồng thời, sản phẩm cải thiện sự tuân thủ quy định và giảm sự gián đoạn. Kết quả là các công ty tiết kiệm được hàng triệu USD chi phí. Vào cuối năm 2017, Guidance Software đã được mua lại bởi OpenText, một công ty quản lý thông tin doanh nghiệp có hơn 10.000 nhân viên trên toàn thế giới.

Nguồn:

- Trang web FBI, <https://www.fbi.gov>, truy cập ngày 15 tháng 1 năm 2018; Trang web Guidance Software, <https://www.guidancesoftware.com>, truy cập ngày 15 tháng 1 năm 2018;
- Trang web OpenText, <https://www.opentext.com>, truy cập ngày 15 tháng 1 năm 2018; “Casey Anthony: The Computer Forensics,” trang web The State v Casey Anthony, <https://statevcasey.wordpress.com>, ngày 18 tháng 7 năm 2011;
- Declan McCullagh, “Finding Treasures in Bin Laden Computers,” Tin tức CBS, <https://www.cbsnews.com>, ngày 6 tháng 5 năm 2011; Evan Narcisse, “Who’s Cleaning Up the PSN Debacle for Sony?” Time, <http://techland.time.com>, ngày 4 tháng 5 năm 2011.

Câu hỏi tư duy phê phán

1. Guidance Software đáp ứng và giúp quản lý những thay đổi trong thế giới công nghệ như thế nào?
2. Những loại phần mềm pháp y nào khác mà bạn dự đoán sẽ là nhu cầu trong tương lai? Bạn có nghĩ rằng có những vấn đề về đạo đức trong việc sử dụng phần mềm pháp y, và tại sao? Hoặc tại sao không?
3. Những lợi ích và rủi ro khi Guidance Software được một công ty lớn hơn mua lại là gì?

Kiểm tra kiến thức

Tìm hiểu về trường hợp của Acer ở đầu chương và trả lời các mục sau.

1. Xác định thời gian Acer sử dụng các phương pháp nội bộ để đạt được những điều mới cho tổ chức của họ.
2. Họ đã hoàn thành những mục tiêu gì?

18.5. Những kỹ năng làm chủ sự quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo

Làm thế nào và vì sao những người làm chủ cần phát triển các kỹ năng MTI?

Tinh thần doanh nhân trên thương trường thường báo hiệu cho sự mới lạ của sản phẩm hoặc quy trình. Đối với một công ty làm chủ, đề xuất giá trị là yếu tố then chốt.

Đề xuất giá trị trả lời hai câu hỏi sau:

1. Công ty sẽ kiếm tiền bằng cách nào từ sản phẩm và/hoặc dịch vụ được cung cấp?
2. Công ty sẽ được định vị như thế nào trên thương trường?

Các thực thể kinh doanh mới (một loại hoạt động kinh doanh) thường linh hoạt và nhanh nhạy hơn trên thị trường. Người làm chủ rất tận tâm với sự thành công của công ty vì doanh nghiệp mới là “đứa con cưng” của người làm chủ. Tạo dựng một doanh nghiệp mới là phương pháp tiếp cận rủi ro nhất để giới thiệu các sản phẩm và quy trình mới. Tỷ lệ thất bại đối với những người làm chủ là cao. Bởi vì công ty mới thành lập, thường có rất ít nguồn lực sẵn có - tiền eo hẹp, lao động hạn chế, và thời gian trôi qua nhanh chóng. Do đó, tinh thần doanh nhân thành công nhất khi có thể sử dụng quy trình **khởi nghiệp tinh gọn**. Quy trình được áp dụng ở những nơi có kinh phí phát triển thấp và việc điều chỉnh hoạt động doanh nghiệp không quá tốn kém. Lý do khiến nhiều công ty khởi nghiệp phát triển ứng dụng cho điện thoại di động là chi phí thấp và việc đổi mới sáng tạo sản phẩm (một khi thành công) tương đối dễ dàng. Những người làm chủ có khả năng thích ứng dần với các kế hoạch của họ, đặc biệt là khi sử dụng những phương pháp khởi nghiệp tinh gọn.⁵ Đối với những người làm chủ, khả năng cảm nhận, nắm bắt, và chuyển hóa có thể là lợi thế nếu họ luôn nhanh nhạy và tránh cam kết vượt quá khả năng đối với một quá trình hành động. Người làm chủ, theo định nghĩa, nhanh nhạy hơn các tổ chức có thâm niên hơn.

Tính linh hoạt này đúng với các công ty lớn muốn tiếp tục làm chủ các hoạt động của họ. Những công ty như Google và 3M cho phép nhân viên thực hiện các dự án đổi mới sáng tạo trong giờ làm việc. Google đã xây dựng mô hình chính sách cho phép nhân viên có thời gian khám phá các sản phẩm và các quy trình tiềm năng khác sau chính sách đã áp dụng trong nhiều năm liền của 3M. Cả hai công ty này đều được biết đến là những công ty liên tục đổi mới sáng tạo, vì họ khuyến khích nhân viên tìm kiếm và thử nghiệm các đề xuất sáng tạo và có giá trị. Tính linh hoạt trao cho nhân viên mang lại cho cả Google và 3M tính linh hoạt để tìm ra các cách thức thực hiện công việc mới.

Kiểm tra kiến thức

1. Ban đầu, Acer rất có tinh thần làm chủ. Tuy nhiên, công ty nhận ra rằng nếu muốn tiếp tục phát triển, công ty cần phải phát triển một số cấu trúc và quy trình. Acer đã thực hiện những điều chỉnh gì để trở thành một công ty toàn cầu?

18.6. Kỹ năng cần thiết cho MTI

Dù sử dụng phương pháp nào, bạn cần có những kỹ năng gì để quản lý thành công công nghệ và đổi mới sáng tạo ?

Có một số kỹ năng cần thiết để quản lý thành công công nghệ và đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Bất kể bạn là thành viên của tổ chức nào, tổ chức phải phát triển 02 kỹ năng để thành công - khả năng quản lý các quy trình học tập và kiến thức, cũng như khả năng phân tích và dự báo các xu hướng trong tương lai. Các kỹ năng cá nhân hệ trọng đối với sự thành công của tổ chức bao gồm lãnh đạo/cấp dưới và tư duy sáng tạo.

Những kỹ năng của tổ chức liên quan đến cách công ty kết hợp mọi người và các nguồn lực với nhau để tạo ra giá trị - xây dựng các năng lực. Với những năng lực đúng đắn, tổ chức có thể phát triển lợi thế cạnh tranh. Trong thế giới công nghệ và

đổi mới sáng tạo , việc quản lý các quá trình học tập và kiến thức là rất quan trọng. Tổ chức cần có những hệ thống cố định có khả năng thu thập dữ liệu có thể được phân tích để tạo thành thông tin. Thông tin cần được sử dụng để đạt được tri thức và hiểu biết sâu sắc. Ở mỗi bước, quá trình học tập đều diễn ra. **Học tập trong tổ chức** là việc thu nhận tri thức thông qua việc thu thập dữ liệu được phân tích để tập hợp thông tin, sau đó được chuyển giao và chia sẻ thông qua giao tiếp giữa các thành viên trong tổ chức. Quá trình giao tiếp này cung cấp nền tảng cho việc thu nhận và nâng cao tri thức trong công ty. Có 02 loại tri thức phải được quản lý: **tri thức hiện hữu** (được hệ thống hóa hoặc viết ra dưới dạng quy tắc hoặc hướng dẫn) và **tri thức tiềm ẩn** (xuất hiện từ kinh nghiệm của một cá nhân). Tri thức tiềm ẩn có thể trở nên rõ ràng vào một thời điểm nào đó nếu chuyên gia về tri thức đó có khả năng hệ thống hóa chúng cho những người khác. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng có thể hệ thống hóa tri thức tiềm ẩn. Ví dụ, Henry Bessemer đã bị kiện bởi những người mua bằng sáng chế, những người không thể làm cho quy trình luyện thép của ông đi vào hoạt động. Cuối cùng, Bessemer đã thành lập công ty thép của riêng mình vì ông biết cách đánh giá thời điểm tăng và giảm nhiệt dựa trên các tạp chất trong quặng sắt, mặc dù ông không thể truyền đạt nó cho những người sử dụng bằng sáng chế của mình. Công ty của Bessemer trở thành một trong những công ty lớn nhất thế giới và thay đổi bộ mặt của ngành sản xuất thép. Sau khi quy trình Bessemer ra đời, thép và sắt rèn trở nên có giá tương đương nhau, và một số nhà tiêu thụ, chủ yếu là ngành đường sắt, đã chuyển sang dùng thép.⁷ Những hiểu biết sâu sắc và kinh nghiệm có được từ việc thu thập dữ liệu và chuyển đổi dữ liệu đó thành thông tin là chìa khóa cho MTI thành công. Tri thức của tổ chức là sự chia sẻ và sử dụng việc học tập diễn ra trong công ty.



Hình 18.8 Ben Fried

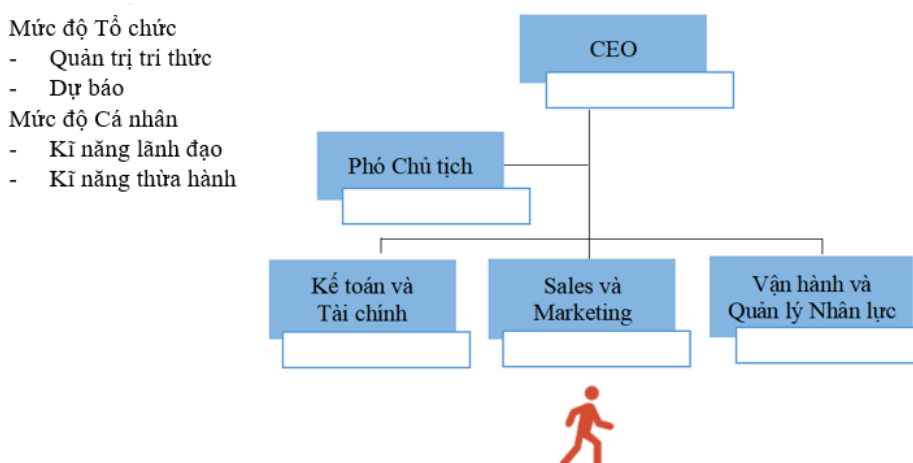
Trong thế giới công nghệ cao ngày nay, các CIO (Giám đốc Công nghệ Thông tin) không chỉ phải sở hữu các kỹ thuật thông minh để triển khai cơ sở hạ tầng CNTT toàn cầu, hợp nhất hệ thống truyền thông với các đối tác và bảo vệ dữ liệu khách hàng khỏi các tin tặc xảo quyệt, mà họ còn phải có sự nhạy bén trong kinh doanh. Ben Fried, Giám đốc công nghệ nổi tiếng của Google, quản lý công nghệ cần thiết để cung cấp hơn 09 tỷ lượt tìm kiếm mỗi ngày, nhằm hướng tới hiệu quả kinh doanh, tăng trưởng, và lợi nhuận cao hơn. Vì sao việc các CIO phải có cả tri thức chuyên môn về công nghệ và kinh doanh là quan trọng? (Nguồn: Hội nghị Doanh nghiệp 2.0/flickr/CC-BY 2.0)

Khả năng dự báo tương lai là một kỹ năng tổ chức quan trọng khác trong quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo. Điều này liên quan đến việc rà soát môi trường để tìm các xu hướng và những lĩnh vực có thể mang lại những cơ hội tạo ra giá trị. Nó cũng bao gồm việc hiểu rủi ro liên quan đến tính mới lạ trong công ty và rủi ro liên quan đến việc không tìm kiếm tính mới lạ - cả hai đều có thể khiến công ty mất giá. Bất kỳ phương pháp dự báo nào cũng có những hạn chế. Bao gồm:

1. Theo định nghĩa, các phương pháp dự báo là không chắc chắn về những kết quả mà chúng đưa ra. Thông thường, công ty sẽ cố gắng phát triển các kịch bản liên quan đến kết quả tốt nhất, xấu nhất, và có khả năng xảy ra nhất. Với thông tin này, rủi ro có thể được đánh giá.
2. Các dự báo là không hoàn hảo - công ty không thể dự đoán tất cả các ảnh hưởng tiềm ẩn trong thị trường cạnh tranh. Bessemer biết rằng ông có một quy trình tốt hơn, nhưng ông không dự đoán được những vấn đề mà mình gặp phải khi cấp bằng sáng chế.
3. Dự báo tốt nhất là một dự đoán có tính giáo dục. Nhiều kỹ thuật dự báo dựa trên phân tích thống kê, nhưng các con số được sử dụng trong phân tích là dự báo cho chính chúng hoặc dựa trên các mẫu hành vi tiếp tục diễn ra trên thương trường.
4. Với tất cả các vấn đề về dự báo, một công ty đưa ra dự báo xuất sắc rất có thể sẽ xây dựng chiến lược hiệu quả hơn và thu được nhiều giá trị hơn.

Hệ thống quản lý tri thức của công ty có thể giúp ích cho khả năng dự báo của công ty đó. Trải nghiệm và học tập về xu hướng của ngành và xu hướng của môi trường chung có thể giúp các cá nhân và các nhóm dự báo chính xác hơn.

Các cá nhân trong công ty cũng cần phải có một số kỹ năng nhất định để nâng cao năng lực quản lý các quy trình công nghệ và đổi mới sáng tạo. Những kỹ năng này bao gồm sự cân bằng giữa kĩ năng lãnh đạo và kĩ năng làm cấp dưới cũng như khả năng tư duy sáng tạo.



Hình 18.9 Các kỹ năng cần thiết đối với MTI

Hầu hết các cá nhân trong tổ chức đều hiểu **lãnh đạo** là gì. Đối với MTI, điều quan trọng là người phù hợp phải ở vị trí lãnh đạo khi cần thiết. Ví dụ: trong phát triển sản phẩm mới, nhà lãnh đạo trong giai đoạn thiết kế có thể là kỹ sư, nhà lãnh đạo trong giai đoạn phát triển nguyên mẫu có thể là kỹ sư hoặc người sản xuất và khi sản phẩm được giới thiệu ra thị trường, nhà lãnh đạo có thể là một nhân sự marketing. Những cá nhân này cần phải giao tiếp và tất cả họ có thể thuộc một nhóm dự án dưới sự chỉ đạo/điều phối của một nhà quản lý dự án tận tâm. Tuy nhiên, sự lãnh đạo đối với dự án thay đổi trong quá trình tạo ra thị trường. Trong khi lãnh đạo là rất quan trọng, thì **thừa hành** cũng vậy. Việc thừa hành là hình ảnh phản chiếu của lãnh đạo. Hầu hết mọi người sẽ không bao giờ tham gia một lớp học về kỹ năng thừa hành (cách làm việc của người cấp dưới). Bạn không thể có nhà lãnh đạo mà không có người thừa hành. Có một bộ kỹ năng để lãnh đạo và một bộ kỹ năng để thừa hành. Chính hành động của những người tuân thủ quyết định sự thành công của một nhà lãnh đạo. Sự thành công của các tổ chức là kết quả của sự thực hiện triển khai đúng đắn hơn là của sự lãnh đạo tuyệt vời. Lãnh đạo là ảnh hưởng đến người khác, và người thừa hành tìm kiếm hoặc chấp nhận ảnh hưởng sự ảnh hưởng đó. Trong trường hợp phát triển sản phẩm mới được nêu ở trên, mỗi cá nhân đều là nhà lãnh đạo ở một thời điểm nào đó của dự án, và mỗi người đều là những người thừa hành trong suốt quá trình dự án. Các cá nhân dành nhiều thời gian để tìm kiếm và học tập về lãnh đạo, nhưng sự thừa hành cũng rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Những công ty đổi mới sáng tạo thường được dẫn dắt bởi sự kết hợp của hai cá nhân vừa lãnh đạo vừa theo sau qua lại lẫn nhau. Ví dụ, Microsoft được thành lập bởi Bill Gates và Paul Allen. Tên của các công ty được thành lập hoặc xây dựng bởi hai người là phổ biến: Sears & Roebuck, Proctor & Gamble, Marks và Spencer. Các đặc điểm của một người tuân thủ hiệu quả bao gồm:

1. Họ chân thật. Những người thừa hành biết nói thật và những nhà lãnh đạo biết lắng nghe là một sự kết hợp bất bại.
2. Họ ủng hộ. Đừng đổ lỗi cho sếp của bạn về một quyết định hoặc chính sách không được lòng người khác. "Tôi biết đây là một quyết định không được ưa chuộng, nhưng..." Ví dụ về người thiếu sự tin tưởng. [Tôi gọi đó là hành động thú nhận tội lỗi của ông chủ ở ngoài hành lang sau cuộc họp.]
3. Họ mang lại cho ông chủ những lợi ích từ kiến thức và kinh nghiệm của họ. Công việc của bạn là làm cho tổ chức thành công.
4. Họ sử dụng Sáng kiến để giải quyết các vấn đề bằng cách cung cấp các giải pháp, không chỉ nêu những vấn đề.
5. Họ giữ cho nhà lãnh đạo được Thông báo. Một nhà quản lý càng cao trong một tổ chức, thì càng có nhiều người ít có xu hướng nói chuyện cởi mở với họ. Những người tuân thủ tuyệt vời cung cấp mặt tốt, mặt xấu, và mối đe dọa của thông tin, kiến thức và kinh nghiệm.

Kiểm tra kiến thức

1. Học tập trong tổ chức là gì?
2. Sự khác biệt giữa lãnh đạo và thừa hành là gì?
3. Những kỹ thuật dự báo nào được sử dụng trong quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo ?

18.7. Quản lý ngay bây giờ để bắt kịp công nghệ và đổi mới sáng tạo trong tương lai

Bạn chuẩn bị cho tương lai như thế nào để bắt kịp tiến bộ?

Để bắt kịp với những thay đổi trong công nghệ và theo kịp những quy trình đổi mới sáng tạo cần thiết, các cá nhân trong công ty phải theo dõi những gì đối thủ cạnh tranh đang làm cũng như những phát minh hoặc khám phá nào có thể chiếm vị trí của một ngành trên thị trường. Đây là một quá trình bên ngoài và bao gồm việc rà soát môi trường. Thông tin thu thập được trong quá trình rà soát phải thông báo cho công ty về những xu hướng chung và các cơ hội để tạo ra giá trị mới. Trong nội bộ, công ty muốn hiểu nhiệm vụ và quy trình cũng như hiểu các kỹ năng hiện có trong tổ chức. Bằng cách xác định các kịch bản tiềm năng trong tương lai ở môi trường bên ngoài và hiểu công ty có những nguồn lực và khả năng nào, nhiệm vụ đối với những nhà quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo sẽ trở thành câu trả lời cho các câu hỏi chính:

1. Chúng ta hiện tại đang ở đâu?
2. Chúng ta muốn đi đến đâu?
3. Chúng ta cần những gì để di chuyển từ vị trí hiện tại đến vị trí đó?

Kiểm tra kiến thức

1. Làm thế nào để bạn bắt kịp với một môi trường công nghệ và đổi mới sáng tạo không ngừng phát triển?



Các thuật ngữ chính

Hoạt động kinh doanh

Việc thực hiện các dự án kinh doanh mới và hình thành ý tưởng trong các tổ chức.

Tri thức hiện

Thông tin được hệ thống hóa hoặc được lập thành văn bản dưới dạng các quy tắc hoặc hướng dẫn.

Thừa hành (followership)

Quá trình tìm hiểu hoặc chấp nhận ảnh hưởng.

Hợp đồng chính thức và không chính thức

Được sử dụng để cho phép các công ty chia sẻ công nghệ với nhau.

Thỏa thuận nhượng quyền thương mại

Các thỏa thuận dài hạn liên quan đến các khoản trả công dài hạn cho việc chia sẻ công nghệ đã được thị trường biết đến.

Đổi mới sáng tạo – Innovation

Phát minh, phát triển sản phẩm mới và các phương pháp cải thiện quy trình đều là những ví dụ về đổi mới sáng tạo. Cũng được gọi là “đổi mới”, hoặc “đổi mới sáng tạo”.

Liên doanh

Các liên minh dài hạn liên quan đến việc tạo ra một thực thể mới để thực hiện một cách cụ thể việc đổi mới sản phẩm/quy trình.

Lãnh đạo

Hành động dẫn đầu một nhóm người hoặc một tổ chức.

Thỏa thuận cấp phép

Tham gia vào việc mua lại công nghệ mà không cần nghiên cứu và phát triển.

Quản lý đổi mới sáng tạo

Bao gồm cả quản lý thay đổi và quản lý các quy trình tổ chức khuyến khích đổi mới sáng tạo.

Quản lý công nghệ

Việc lập kế hoạch, thực thi, đánh giá và kiểm soát các nguồn lực và khả năng của tổ chức nhằm tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh.

Sáp nhập/mua lại (M&A)

Nếu là một thương vụ mua lại, một công ty mua một công ty khác; nếu là sáp nhập, hai công ty hợp nhất với nhau và thành lập một công ty mới.

Học tập trong tổ chức

Việc thu nạp kiến thức bằng cách thu thập dữ liệu được phân tích để tổng hợp thông tin, sau đó được chuyển giao và chia sẻ thông qua giao tiếp giữa các thành viên trong tổ chức.

Nghiên cứu và phát triển (R&D)

Liên quan đến việc tìm kiếm và phát triển các công nghệ, sản phẩm và/hoặc quy trình mới thông qua các nỗ lực sáng tạo trong công ty.

Sai lệch chiến lược

Xảy ra khi một liên doanh đánh mất sự tập trung chiến lược vào những lý do hình thành nên liên doanh.

Sức ỳ chiến lược

Xu hướng của các tổ chức tiếp tục đi trên quỹ đạo hiện tại của họ.

Tri thức ẩn

Xuất hiện từ kinh nghiệm của một cá nhân.

Công nghệ

Nhánh kiến thức liên quan đến việc tạo ra và sử dụng các phương tiện kỹ thuật và ứng dụng kiến thức này cho các mục đích thực tế.

Đề xuất giá trị

Cam kết của một công ty đối với khách hàng hoặc phân khúc thị trường.



Tóm tắt kiến thức

18.1 Tầm quan trọng của MTI ở hiện tại và trong tương lai

Quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo (MTI) có nghĩa là gì, và tại sao MTI lại mang tính cốt yếu?

quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo rất quan trọng đối với tổ chức. Nhờ vào những đổi mới sáng tạo và công nghệ mới, chúng ta đã chứng kiến trong lịch sử sự trỗi dậy của các cơ cấu tổ chức đổi mới và những cách thức mới để thực hiện công việc. Công tác quản lý công nghệ liên quan đến việc lập kế hoạch, thực hiện, đánh giá và kiểm soát các nguồn lực và khả năng của tổ chức nhằm tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh. quản lý đổi mới sáng tạo bao gồm cả quản lý thay đổi và quản lý các quy trình tổ chức nhằm khuyến khích đổi mới.

18.2 Phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo

Làm thế nào các tổ chức phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo ?

Có bốn điều công ty nên làm để cân bằng những nhu cầu mang tính xung đột về việc trở nên nhanh nhạy trong một môi trường kinh doanh năng động. Bao gồm: thiết kế các hệ thống và quy trình, xác định nhu cầu giao tiếp và chuyển đổi dữ liệu thành thông tin một cách hiệu quả, phát triển nhân viên thông qua đào tạo và học tập, và sử dụng các quy trình quản lý thay đổi hữu hiệu. Có ba quy trình tổ chức cơ bản - mua và hợp tác, phát triển cái mới trong công ty, và khai thác không gian theo hướng kinh doanh trong môi trường làm việc.

18.3 Các nguồn lực công nghệ và đổi mới sáng tạo từ bên ngoài

Các nguồn lực phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo từ bên ngoài là gì, và khi nào sử dụng chúng sẽ mang lại hiệu quả nhất?

Các quá trình bên ngoài để phát triển và tiếp thu công nghệ và đổi mới sáng tạo bao gồm nhiều lựa chọn khác nhau. Chúng được sử dụng thành công nhất trong các trường hợp sau:

1. Dòng sản phẩm hoặc các quy trình của công ty đã tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh.
2. Một công ty mới tham gia vào thị trường trong ngành đã làm thay đổi động lực cạnh tranh.
3. Một công ty tin rằng sự kết hợp sản phẩm hoặc cách thức hoạt động của họ sẽ không thành công về lâu dài.

Các loại quá trình bên ngoài phổ biến nhất được sử dụng để nâng cao công nghệ và đổi mới sáng tạo trong một công ty bao gồm: sáp nhập/mua lại (M&A), liên doanh, thỏa thuận nhượng quyền thương mại, thỏa thuận cấp phép, và hợp đồng chính thức và không chính thức.

18.4 Nguồn lực công nghệ và đổi mới sáng tạo nội bộ

Nguồn lực phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo nội bộ là gì, và khi nào chúng được sử dụng tốt nhất?

Loại quá trình nội bộ phổ biến nhất đối với công nghệ và đổi mới sáng tạo trong tổ chức là nghiên cứu và phát triển (R&D). R&D liên quan đến việc tìm kiếm và phát triển các công nghệ, sản phẩm và/hoặc quy trình mới thông qua các nỗ lực sáng tạo trong công ty. Nhược điểm của R&D là quá trình này thường chậm hơn, tốn kém hơn và có thể bị gián đoạn do sự ra đi của các nhân sự chủ chốt.

18.5 Kỹ năng quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo dành cho nhà quản lý khởi nghiệp

Làm thế nào và vì sao các nhà quản lý khởi nghiệp phát triển những kỹ năng MTI?

Đối với một công ty khởi nghiệp, đề xuất giá trị (value proposition) là yếu tố then chốt. Các thực thể kinh doanh mới (một loại hình hoạt động kinh doanh) thường linh hoạt và nhanh nhạy hơn trên thị trường; tuy nhiên, tỷ lệ thất bại đối với các công ty khởi nghiệp khá cao. Các công ty khởi nghiệp, theo định nghĩa, nhanh nhạy hơn các tổ chức có thâm niên. Tính linh hoạt là yếu tố quyết định đối với các công ty lớn muốn tiếp tục kinh doanh trong các lĩnh vực hoạt động của họ.

18.6 Kỹ năng cần thiết đối với MTI

Bất kể là sử dụng phương pháp nào, bạn cần có những kỹ năng gì để quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo thành công?

Có hai kỹ năng tổ chức phải phát triển để thành công - khả năng quản lý các quá trình học tập và kiến thức, thứ hai là khả năng phân tích và dự báo các xu hướng trong tương lai. Các kỹ năng cá nhân thiết yếu đối với sự thành công của tổ chức bao gồm lãnh đạo/thực thi và tư duy sáng tạo. Có hai loại kiến thức phải được quản lý: Tri thức hiện và tri thức ẩn.

18.7 Quản lý ngay bây giờ vì công nghệ và đổi mới sáng tạo trong tương lai

Bạn nhìn vào tương lai như thế nào để bắt kịp tốc độ phát triển?

Để bắt kịp với những thay đổi về công nghệ và theo kịp các quy trình đổi mới cần thiết, các cá nhân trong công ty phải theo dõi những gì đối thủ cạnh tranh đang làm cũng như những phát minh hoặc khám phá nào có thể chiếm lấy vị trí của một ngành trên thị trường. Đây là một quá trình bên ngoài và bao gồm việc Phân tích môi trường kinh doanh.



Câu hỏi ôn tập

1. Chúng ta định nghĩa công nghệ và đổi mới sáng tạo như thế nào và chúng có liên quan ra sao?
2. Công ty cần quản lý 04 lĩnh vực nào nếu công ty muốn tận dụng công nghệ có sẵn và công nghệ mà công ty cần tạo ra?
3. 05 chữ T của việc quản lý đổi mới sáng tạo là gì, và chúng giúp chỉ đạo các hoạt động đổi mới sáng tạo của một công ty như thế nào?
4. Làm thế nào để một tổ chức tăng cường tính linh hoạt của mình? Khi nào thì cần nhiều tính linh hoạt hơn trong công ty?
5. So sánh và đối chiếu những thuận lợi và khó khăn của 03 phương pháp tiếp cận để phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo .
6. Những trường hợp nào cho thấy một công ty nên xem xét một quy trình bên ngoài để phát triển/mua lại công nghệ?
7. Làm thế nào để một công ty xác định loại quy trình bên ngoài để phát triển/mua lại công nghệ mà công ty đó nên theo đuổi?
8. Lợi ích của việc sử dụng các nguồn lực nội bộ để phát triển công nghệ, sản phẩm và/hoặc quy trình mới là gì? Những bất lợi tiềm ẩn là gì?
9. Làm thế nào để một công ty làm chủ xác định và tận dụng đề xuất giá trị?
10. Quản lý tri thức tác động như thế nào đến việc quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo ?
11. Thừa hành đóng vai trò quan trọng đối với MTI - chất lượng của sự thừa hành trong tổ chức tác động như thế nào đến khả năng tạo ra giá trị của lãnh đạo?
12. Làm thế nào để công tác quản lý công nghệ và đổi mới sáng tạo giúp một công ty tạo ra giá trị? Tại sao công ty phải cố gắng để có một đề xuất giá trị duy nhất?



Bài tập ứng dụng kỹ năng quản lý

1. Đánh giá sự giáo dục mà bạn đã nhận được từ cấp tiểu học cho đến khóa học này. Công nghệ nào đã được sử dụng để cung cấp giáo dục cho bạn? Công nghệ và đổi mới sáng tạo nào sẽ cải thiện “sản phẩm” của giáo dục?
2. Đưa ra 50 công dụng thay thế cho các sản phẩm sau: báo cũ, ti vi cũ, bút bi, cốc giấy đã qua sử dụng. Chia sẻ kết quả của bạn với các học sinh khác để xem liệu điều đó có phát triển những ý tưởng mới hay không.
3. Hãy nghĩ về trải nghiệm tốt nhất mà bạn đã có khi sử dụng ứng dụng trên điện thoại thông minh (ví dụ: ngân hàng, chia sẻ xe, v.v.) và trải nghiệm tồi tệ có thể được

cải thiện thông qua một ứng dụng. Mô tả các tính năng và chức năng cũng như lợi ích cho cả khách hàng và tổ chức sẽ sử dụng ứng dụng.



Bài tập ra quyết định quản lý

1. Bạn là quản lý của một nhà sản xuất ô tô truyền thống (Ford, GM, Daimler-Chrysler). Bạn biết rằng Tesla là một đối thủ cạnh tranh sắp tới và bạn cũng đang nghiên cứu về ô tô điện cho công ty của mình. Một bài báo trên Wall Street Journal về ô tô điện và tương lai của các trạm xăng đã thu hút sự quan tâm của bạn.⁸ Một câu trong bài báo đã đập vào mắt bạn: “Cho đến khi bạn lái một chiếc EV, quyết định của bạn đã bị ảnh hưởng bởi 135 năm đi đến trạm xăng. Theo kịch bản đó, bạn nói ‘Công ty mới đang thu phí xe điện ở các góc phố hoặc lối vào đường cao tốc của tôi ở đâu?’ Nhưng đó thực sự không phải cách thức hoạt động của thứ này.” Những đổi mới sáng tạo nào liên quan đến việc sạc lại điện hoặc các khía cạnh khác của “lái xe” truyền thống có thể được hợp nhất vào các loại xe điện mà bạn đang phát triển?
2. Bạn là giám đốc bán hàng và biết rằng các công nghệ như tự động hóa, robot, trí tuệ nhân tạo, và Internet kết nối mọi thứ đang thay đổi cách bạn sử dụng và tương tác với các sản phẩm mà bạn sử dụng. Bạn cảm thấy rằng khách hàng của mình có thể là nguồn tốt để dự báo những đổi mới sáng tạo sản phẩm trong tương lai. Bạn quyết định yêu cầu nhân viên bán hàng phỏng vấn những khách hàng khó tính nhất để đưa ra ý tưởng. Viết ra 08 câu hỏi mà đại diện bán hàng của bạn có thể sử dụng để thu thập thông tin.
3. Vào tháng 10 năm 2015, Google đã tái cơ cấu thành Alphabet, một công ty mẹ, được các nhà phân tích cho rằng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự đổi mới sáng tạo giữa các công ty con đa dạng của nó. Những lợi ích và rủi ro của quyết định này là gì, và bạn sẽ đưa ra quyết định tương tự hay thay thế?



Tình huống tư duy phê phán

Quy định của Novartis đối với xử lý hóa đơn

Bạn sẽ làm gì khi có hơn 600 đơn vị kinh doanh hoạt động thông qua 360 chi nhánh độc lập ở 140 quốc gia trên thế giới - xử lý các hóa đơn phức tạp bằng nhiều ngôn ngữ và đơn vị tiền tệ khác nhau? Bạn tìm kiếm giải pháp công nghệ tốt nhất để thực hiện công việc dễ dàng hơn.

Tại gã khổng lồ dược phẩm toàn cầu Novartis, bộ phận CNTT là nguồn lực chiến lược, một cộng đồng 2.000 người phục vụ 63.000 khách hàng tại 200 địa điểm và 25 trung tâm dữ liệu. Bởi vì hầu hết các hóa đơn của công ty đến từ các nhà cung cấp quốc tế, chúng có sự khác biệt về thiết kế, ngôn ngữ, thuế, và tiền tệ. Do đó, nhiều thứ rất cuộc trở thành "mục truy vấn" yêu cầu nhân viên kế toán của Novartis giải quyết thủ công - tình trạng này đã làm chậm trễ các khoản thanh toán và làm cho các hóa đơn đó cực kỳ tốn kém để xử lý. Trên thực tế, các nhân viên tài chính đã dành rất nhiều thời gian để giải quyết các hóa đơn được truy vấn khiến những công việc khác bị đình trệ. Rất cần một giải pháp.

Để tối đa hóa khoản đầu tư của mình, Novartis cần một giải pháp linh hoạt có thể đáp ứng các nhu cầu hiện tại và tương lai cũng như hoạt động của các bộ phận kinh doanh khác ở nhiều vị trí địa lý khác nhau. Giải pháp phải cung cấp khả năng thu

thập tài liệu nhanh chóng, chính xác, và hỗ trợ đa ngôn ngữ, đồng thời nên mở rộng sang các loại thông tin khác - chẳng hạn như fax và dữ liệu điện tử - ngoài tài liệu giấy. Cuối cùng, để có được nguồn tài chính cho dự án, cần có lợi tức đầu tư (ROI) trong vòng 09 tháng kể từ khi thực hiện dự án.

Phần mềm InputAccel for Invoices được phát triển bởi hãng EMC/Captiva là câu trả lời. Phần mềm trích xuất dữ liệu từ các tài liệu giấy, áp dụng công nghệ nhận dạng tài liệu thông minh (IDR) để chuyển đổi chúng sang hình ảnh kỹ thuật số, và gửi dữ liệu liên quan cho việc lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp, các khoản phải trả (A/P) và những hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu khác. Máy chủ InputAccel chuyên dụng quản lý kết quả đầu ra bằng cách nhận biết và tránh tình trạng tắc nghẽn trong quy trình tiến hành công việc. Nó cũng đảm bảo nếu một máy chủ trong tình trạng ngoại tuyến, những máy chủ khác sẽ tiếp tục hoạt động, do đó tránh được khoảng thời gian chết.

Hiện tại, Novartis quét các hóa đơn chuyển đến tại một vị trí trung tâm, và hình ảnh được truyền tới máy chủ InputAccel for Invoices để cải thiện chất lượng hình ảnh. Dữ liệu hóa đơn sau đó được trích xuất và xác thực dựa trên thông tin của nhà cung cấp. Hầu hết các hóa đơn được chuyển trực tiếp để thanh toán, với khá ít hóa đơn yêu cầu chuyển đến một trong ba nhân viên xử lý tài khoản phải trả. Ba nhân viên này xử lý các truy vấn theo cách thủ công. Novartis là công ty hàng đầu thế giới về nghiên cứu và phát triển các sản phẩm cải thiện những vấn đề sức khỏe. InputAccel đã được Novartis lựa chọn để trở thành một phần của hệ thống kế toán của mình.

Nhờ có CNTT, hiệu quả tổng thể đã tăng lên, giảm các lỗi xử lý, và nhân viên kế toán có thể sử dụng thời gian và kiến thức chuyên môn của họ cho các nhiệm vụ có ý nghĩa thay vì giành thời gian để giải quyết các lỗi hóa đơn. Đối với Novartis, đó là “sứ mệnh đã hoàn thành”.

Câu hỏi tư duy phê phán:

1. Yếu tố nào khiến việc xử lý hóa đơn của Novartis trở nên quá phức tạp?
2. CNTT đã giúp công ty giải quyết vấn đề đó như thế nào?
3. InputAccel phục vụ những mục đích và chức năng nào khác, và điều này sẽ hữu ích như thế nào đối với Novartis về lâu dài? (Nếu muốn, bạn có thể truy cập trang web của EMC/Captiva, <https://www.emc.com> , để biết thêm thông tin về các năng lực của InputAccel.)

Nguồn:

- “OpenText Acquires EMC Enterprise Division,” MetaSource, <http://www.metasource.com>, ngày 20 tháng 9 năm 2016; Trang web công ty Novartis, <http://www.novartis.com>, ngày 20 tháng 3 năm 2006;
- “Processing Invoices From Around the World,” ECM Connection, <https://www.ecmconnection>, ngày 2 tháng 2 năm 2006; Kathryn Balint, “Captiva’s Paper Chase Paying Off,” San Diego Union-Tribune, ngày 9 tháng 12 năm 2005, trang C1, C5.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Chương 1: Quản lí và hiệu suất

1. Hannaway, J. (1989). *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, P. 39.
2. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.
3. Hannaway, J. (1989). *Managers Managing: The Workings of an Administrative System*. New York: Oxford University Press, P. 39; and Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.
4. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 37.
5. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–159.
6. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–159.
7. Sproull, L. S. (1984). "The Nature of Managerial Attention," in L. S. Sproull (ed.), *Advances in Information Processing in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
8. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.
9. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 47.
10. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 37.
11. Pondy, L. R. (1978). "Leadership Is a Language Game," in M. W. McCall, Jr. and M. M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press.
12. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. P. 26-28.
13. Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, pp. 47-48.
14. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 166–167.
15. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 167.
16. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 168.
17. McGregor, J. (2008). "Bezos: How Frugality Drives Innovation," *BusinessWeek*, April 28, 2008, pp. 64–66.
18. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.
19. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990.

20. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, p. 167.
21. Katz, Robert L., (1974). "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, September-October 1974.

Chương 2: Cách ra quyết định của nhà quản lý

1. Lynn Stout. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
2. Peter A. Facione & Noreen C. Facione. (2007). *Thinking and Reasoning in Human Decision Making: The Method of Argument and Heuristic Analysis*, Millbrae, CA: The California Academic Press.
3. Matthew D. Lieberman. (2003). "Reflexive and reflective judgment processes: A social cognitive neuroscience approach." In (Eds.) Joseph P. Forgas, Kipling D. Williams, & William von Hippel's: *Social judgments: Implicit and explicit processes*, 44-67. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
4. Adam L. Darlow & Steven A. Sloman. (2010). "Two systems of reasoning: Architecture and relation to emotion," *WIREs Cognitive Science*, 1: 382-392.
5. Malcolm Gladwell. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Back Bay Books.
6. Jennifer M. George. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence." *Human Relations*, 53, 1027-1055.
7. Christopher L. Aberson, Michael Healy, & Victoria Romero. (2000). Ingroup Bias and Self-Esteem: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 4: 157-173.
8. Elizabeth Kolbert. (2017). *Why Facts Don't Change our Minds*. The New Yorker, February 27, 2017.
9. Karen A. Jehn & Elizabeth A. Mannix. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44: 238-251.
10. Linda K. Trevino & Michael E. Brown. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18: 69-81.
11. James R. Rest. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger Publishers.

Chương 3: Lịch sử quản trị

1. Jackson, Eric, "Sun Tzu's 31 Best Pieces Of Leadership Advice", *Forbes*, May 23, 2014.
2. <https://www.newyorker.com/magazine/2010/09/20/the-face-of-facebook>
3. George, Claude S. (1972). *History of Management Thought*. Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
4. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.

5. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
6. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
7. Fairbank, J.K. (1991). *China: a New History*. Harvard University Press. Cambridge.
8. Ruggiero, Guido. (2015). *The Renaissance in Italy: A Social and Cultural History of the Rinascimento*. Cambridge University Press.
9. Muldoon, J., & Marin, D. B. (2012). John Florio and the introduction of management into the English vocabulary. *Journal of Management History*, 18(2), 129-136.
10. Haynes, M.S. (1991). *The Italian Renaissance and Its Influence on Western Civilization*, University Press of America, New York, NY.
11. Bridgen, S. (2001). *New Worlds, Lost Worlds: The Rule of the Tudors, 1485-1603*, Viking Penguin, New York, NY.
12. Muldoon, J., & Marin, D. B. (2012). John Florio and the introduction of management into the English vocabulary. *Journal of Management History*, 18(2), 129-136.
13. Bryce, George (1968). *The Remarkable History of Hudson's Bay Company*. New York: B. Franklin.
14. Williams, Roger (2015). *London's Lost Global Giant: In Search of the East India Company*. London: Bristol Book Publishing.
15. Ross, Ian Simpson (2010). *The Life of Adam Smith* (2 ed.). Oxford University Press.
16. Smith, Adam (1977) [1776]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press.
17. Ashton, Thomas S. (1948). "The Industrial Revolution (1760–1830)". Oxford University Press.
18. Landes, David (1999). *The Wealth and Poverty of Nations*. W. W. Norton & Company.
19. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
20. Lacey, Robert. (1986). *Ford: The Men and the Machine*. Little, Brown.
21. Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, 65(11), 1431-1461.
22. Howe, D. W. (2008). *What God Hath Wrought*. New York Oxford University Press.
23. Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Davis, P. E. (2016). Agency theory: the times, they are a-changin'. *Management Decision*, 54(1), 174-193.

24. Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E.W. and Davis, P.E. (2016), "Agency theory: background and epistemology", *Journal of Management History*, Vol. 22 No. 4, pp. 437-449.
25. Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E.W. and Davis, P.E. (2016), "Agency theory: background and epistemology", *Journal of Management History*, Vol. 22 No. 4, pp. 437-449.
26. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
27. Wren, D.A. (2005). *The History of Management Thought*, 5th ed., John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
28. McGerr, Michael. (2003). *A Fierce Discontent: The Rise and Fall of the Progressive Movement in America, 1870–1920*.
29. Wiebe, Robert. (1967). *The Search For Order, 1877–1920*.
30. Kanigel, Robert (1997). *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. London: Little, Brown.
31. Kanigel, Robert (1997). *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. London: Little, Brown.
32. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
33. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
34. Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
35. Kakar, Sudhir (1970). *Frederick Taylor: a study in personality and innovation*. Cambridge: University of Wisconsin Press.
36. Spencer Klaw, "Frederick Winslow Taylor: The Messiah of Time and Motion." *American Heritage*, 1979, 30(5), 26-39.
37. Charles D. Wrege and Ronald G. Greenwood, *Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), 253-260.
38. *The Principles of Scientific Management*. New York and London, Harper & brothers.
39. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
40. Krenn, M. (2011). From Scientific Management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History*, 6(2), 145-161.
41. Charles D. Wrege and Ronald G. Greenwood, *Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991), 253-260.
42. Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation." *Academy of Management Review*, 1982, 7, 14-24.
43. Pryor, J.L.; Guthrie, C. (2010). "The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science". *Journal of Management History*.

44. Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, John D. Breeze, (2002) "The foundations of Henri Fayol's administrative theory", *Management Decision*, Vol. 40 Iss: 9, pp.906 - 918.
45. *Industrial and General Administration*. Translated by J.A. Coubrough, London: Sir Isaac Pitman & Sons.
46. Max Weber, "Ideal Bureaucracy" in *The Theory of Social and Economic Organizations* (ed. & trans. Talcott Parsons & Alexander H. Henderson). (New York: Oxford University Press, 1922/1947).
47. Robert K. Merton, "Bureaucratic Structure and Personality." *Social Forces*, 1940, 18, 500-508.
48. Jeffrey A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies." *Journal of Occupational Behavior*, 1985, 6, 111-130.
49. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
50. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
51. Gehani, R. Ray (2002) "Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm", *Management Decision* 40(10): 980 - 991.
52. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938).
53. Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. (6th ed.), New York: Wiley.
54. Mary P. Follett: *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003.
55. Mary P. Follett: *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003.
56. Follett, M. P. (1926). *The psychological foundations: Constructive conflict in Henry metcalf. Scientific Foundations of Business administration*, Baltimore, MD, The Williams & Wilkins Company pg. 116.
57. Kenneth E. Boulding, "General Systems Theory C The Skeleton of Science." *Management Science*, 1956, 2, 197-208.
58. Woodward, J. (1970). *Industrial organization: Behavior and control*. London: Oxford University Press.
59. Sutton, R., & Staw, B. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384.
60. Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). *Harvard Business Review*, 84 (1) 62-74.; and Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Chương 4: Môi trường bên trong, bên ngoài của tổ chức và văn hóa doanh nghiệp

1. Panetta, Kasey, "Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018", Gartner, October 3, 2017.
2. Mearian, Lucas, "What is blockchain? The most disruptive technology in decades", Computerworld, May 31, 2018.
3. Young Entrepreneurship Council, "23 Trends That Will Shake the Business World in 2018", Forbes, January 10, 2018.
4. "What is an External Environment in Business" Chapter 5, study.com, Accessed October 15, 2018.
5. Jamrisko, Michelle, "China's Economy to Overtake Euro Zone This Year", Bloomberg, March 6, 2018.
6. China Owns US Debt, but How Much? | Investopedia, April 6, 2018.
7. Rawlinson, Paul, "A prediction for globalization in 2018", World Economic Forum, January 22, 2018.
8. Cilluffo, Anthony and Cohen, D'Vera, "10 demographic trends shaping the U. S. and the World in 2017", Pew Research Center, April 27, 2017.
9. Graf, Nikki, "Sexual Harassment at work in the Era of #MeToo", Pew Research Center, April 4, 2018.
10. The Global Risks Report 2018 13th Edition. (2018). The World Economic Forum, p. 6.
11. Fry, Richard, "It's becoming more common for young adults to live at home for longer stretches", Pew Research Center, May 5, 2017.
12. DeSilver, Drew, "Women scarce at the top of U.S. business- and in the job that lead there", Pew Research Center, April 30, 2018.
13. Hunt, Vivian et al, "Delivering Through Diversity", McKinsey, January 2018.
14. The Global Economic Report, 13th Edition, World Economic Forum, 2018.
15. Rice, Doyle, "Thousands of low-lying islands may become 'uninhabitable' within decades as seas rise", USA Today, April 25, 2018.
16. Felice De Toni, A. and G. De Zan. (2016), The complexity dilemma, Three tips for dealing with complexity in organizations, Practitioner, Dec. 31.
17. Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). "Strategy as simple rules", Harvard Business Review, 79(1): 106-119.
18. Bersin, Josh, et al, "2017 Global Human Capital trends", Deloitte Insights, February 28, 2017.
19. Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), The Management of Innovation, Tavistock, London; Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Emery, Fred E. and Eric L. Trist, (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", pp 21-32 in Human Relations, February 1965.
20. Anand, N. and R. Daft. (2007). What is the Right Organization Design? Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 4, pp. 329–344.

21. R. Daft. (2016). *Organization Theory & Design*, 12th ed. Cengage Learning, Boston, MA; Burton and Obel. (2018). *Journal of Organization Design* Vol. 7, Issue 5; Devaney, Erik, "7 types of organizational Structure & Whom They're Suited For [Diagrams], Hubspot; "Matrix Teams", Global Integration; Bersin, Josh, "The organization of the Future: Arriving Now", 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, February 28, 2017.
22. Brent Durbin. Matrix organization, Encyclopedia Britannica.
23. "Matrix Teams", Global Integration, accessed November 18, 2018.
24. G. Satell. (June 8, 2015). What Makes an Organization "Networked", Harvard Business Review.
25. Satell, Greg, "The Story of Networks", Digital Tonto, September 26, 2010; and "Networked Organizations", Global Integration.
26. J. Bersin, T. McDowell, A. Rahnema, and Yves Van Durme. (February 28, 2017), "The organization of the future: Arriving now, 2017" Global Human Capital Trends, Deloitte.
27. Lister, Jonathan, "The Disadvantages of Network-based organizational Structure", Chron, accessed November 18, 2018.
28. C. Handy. (May–June 1995). Trust and the Virtual Organization, Harvard Business Review; M. Ahuja and K. Carley. (1999), Network Structure in Virtual Organizations, *Organization Science*, Volume 10, Issue 6, June, pp. 741 – 757.
29. D. Onley. (Apr 29, 2015), Environment.
30. I. McCarthy, T. Lawrence, B. Wixted, and B. Gordon. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity, *Academy of Management Review* 34, no. 4, pp. 604-626.
31. Katz, D. & Kahn R. L. (1966). *The social psychology of organizations*, John Wiley, New York, N.Y.
32. Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*, George Braziller, publisher, New York.
33. Adapted from Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An integrated Model," *Organization Studies* 15, no. 2 (1994): 183-212.
34. J. Trevor and B. Varcoe. (2017). How Aligned Is Your Organization? Harvard Business Review, February.
35. Dalavagas, Iason, "McDonald's Corp: A Short SWOT Analysis, Value line, May 11, 2015.
36. "Amazon accounts for 43% of US online retail sales" Business Insider, February 3, 2017.
37. Dudovskiy, John, "Amazon Organizational Structure", Research Methodology, August 1, 2018.
38. Meyer, Pauline, "Amazon.com Inc.'s Organizational Structure Characteristics (An Analysis)", Panmore Institute, September 8, 2018.

39. Cohan, Peter, "3 Reasons Amazon Is the World's Best Business", Forbes, February 2, 2018.
40. Hyken, Shep, "Drucker said Culture Eats Strategy for Breakfast", Forbes, December 5, 2015.
41. Ed Schein. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass; J.W. Weiss. (2014). An Introduction to Leadership, 2nd ed., Bridgepoint Education, Inc.
42. K. Cameron, R. Quinn, J. Degraff, and A. Thakor, (2014). Competing Values Leadership, 2nd ed., New Horizons in Management, Northampton, MA; K. Cameron and R. Quinn (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
43. T. Yu and N. Wu. (2009). "A Review of Study on the Competing Values Framework", International Journal of Business Management, Vol.4, No. 7, July, pp. 47-42.
44. Nocera, Joe, "Jeff Bezos and The Amazon way", The New York Times, August 21, 2015.
45. Farber, Madeline, "Amazon Employee Attempts Suicide After Sending Email to Colleagues", Fortune, November 29, 2016.
46. The Global Economic Report, 13th Edition, World Economic Forum, 2018. p. 8 and pp. 54-57.
47. Agarwal, Dimple, "Introduction: The Rise of the Social Enterprise", Deloitte Insights, March 28, 2018.

Chương 5: Đạo đức, trách nhiệm của doanh nghiệp và tính bền vững

1. Hartman, L., J. DesJardins and MacDonald, C. (2018). Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility, 4th ed., McGraw-Hill, New York, New York; and Weiss, J.W. (2014). Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach, 6th ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
2. Eleazar Melendez. (2013). Financial Crisis Cost Tops \$22 Trillion.
3. James Flanigan. (2002). Enron Is Proving Costly to Economy.
4. David Auerbach. (2015). The Programs That Become the Programmers.
5. Julia Angwin, Jeff Larson, Surya Mattu and Lauren Kirchner. (2016). Machine Bias. ProPublica analysis of data from Broward County, Fla.
6. Hern, A. "Growth of AI Could Boost Cybercrime and Security Threats, Report Warns", The Guardian, February 21, 2018.
7. Nevejans, N. (2016). European Civil Law Rules in Robotics.
8. Ripple, W., World Scientists' Warning to Humanity: A Second Warning", XXXX / Vol. XX No. X • BioScience, 2017.
9. Samuel Chiu. (2017). Climate experts release latest science on sea level rise projections.
10. Friedman, Z. (2018). Trump Administration Requests \$0 In Funding For Consumer Protection Agency.

11. AACSB, A Collective Vision for Business Education, AACSB International, 2016.
12. ECI Connects. (2016).
13. Rokeach, M., The Nature of Human Values, Free Press, 1973, p. 56.
14. Comrie, H. (2017). Wells Fargo Fake Accounts Scandal.
15. Carouchi, R. (2016). Why Ethical People Make Unethical Choices.
16. Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic. New York: Free Press.
17. Sarros, J., Cooper, B.K., and Santora, J.C., "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership and Organizational Studies, June 30, 2008.
18. Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. (2014). Can Ethics Be Taught?
19. Sisodia, R., Wolfe, D., and Sheth, J. (2007). Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose, 137. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
20. Collins, J. (2001). Good to great, 21. New York: HarperCollins; and J.W.Weiss (2015), Introduction to Leadership, 2nd edition, Bridgepoint Education, Inc.
21. Barnard, C. (1939). The functions of the executive, 259. Cambridge, MA: Harvard University Press.
22. Rost, J. C., and Barker, R.A., "Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm", Journal of Organizational Studies, January 1, 2000.
23. Kauflin, J. (2017). The World's Most Ethical Companies.
24. Ephishphere, (2017). Worlds Most Ethical Companies.
25. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. F. (1988). Ethical theory and business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
26. Lelyveld, J. (2011). Great Soul: Mahatma Gandhi and His Struggle with India, Knopf.
27. The Guardian. (2014). Corporate transparency: why honesty is the best policy.
28. Cialdini, Petia, Petrova, and Goldstein, "The Hidden Costs of Organizational Dishonesty", MIT Sloan Review, Spring, 2004.
29. Oates, D., "Young Dallas philanthropist impacts the world from her Deep Ellum shop", Culture Map, October 30, 2014.
30. Xavier University News and Events, "Former Malden Mills CEO Aaron Feuerstein speaking at Heroes of Professional Ethics event March 30", March 24, 2009.
31. Lussier, R. and Achua, C., Leadership: Theory, Application, and Skill Development, Thomson/South-Western, 2006.
32. Greenleaf, R.K., Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, 1977.
33. DeGraaf, D., Tilley C., & Neal, L. (2004). Servant-leadership characteristics in organizational life.

34. Driscoll, D. M., and Hoffman, W. (2000). *Ethics matters*, 68. Waltham, MA: Center for Business Ethics.
35. Fortune editors. (2016). *The World's 19 Most Disappointing Leaders*.
36. Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership*, 5th ed., Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
37. Cameron, K. and R. Quinn. (2011). *Diagnosing and Changing Organization Culture*, 3rd ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons publishers.
38. Coleman, J. (2013). *Six Components of a Great Corporate Culture*.
39. Erica Salmon Byrnes. (2017). "Culture Matters: The Advantages of a Strong Ethical Culture are manifold," *Ephisphere*.
40. Killingsworth, S. (2012), Modeling the Message: Communicating Compliance through Organizational Values and Culture. *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, Vol. 25:961-987.
41. Weller, A. (2017). Exploring Practitioners' Meaning of "Ethics," "Compliance," and "Corporate Social Responsibility" Practices: A Communities of Practice Perspective, *Business & Society*, pp. 1-27.
42. The Sarbanes-Oxley Act of 2002. (March 2003). PricewaterhouseCoopers.
43. Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Chapter 2, Oxford University Press, pp.19 - 46.
44. Freeman, R. E. and Gilbert, D. R., Jr. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
45. Rudominer, R. (2017). *Corporate Social Responsibility Matters: Ignore Millennials at Your Peril*.
46. Elkington, J., *Cannibals with Forks*, Oxford University Press, 1999.
47. Villas, N. (2017). *Top 20 Corporate Social Responsibility Initiatives for 2017*.
48. Teng, D. and R. Yazdanifard. (2014). Does Corporate Social Responsibility make any differences when it comes to "Un-substitutable" Product from Customer Point of View, *Journal of Research in Marketing* Volume 2 No.2 April, pp. 167-171.
49. Menichini, T. and Rosati, F., "The Strategic Impact of CSR Consumer-Company Alignment", *Procedia- Behavioral and Social Sciences*, 109 (2014) 360 – 364, and Becker-Olsen and Hill, "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, 59 (1) (2006), pp. 46-53.
50. Orlitzky, O, F. Schmidt and S.Rynes. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organization Studies*, 24:3 pp.403-441.
51. Robbins, R. (2015, May 5). Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?.
52. Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., and Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42, No. 5, October, pp. 488–506.

53. Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 233–236.
54. Bowie, N., and Duska, R. (1991). *Business ethics*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
55. Donaldson T. and L. Preston. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications *Academy of Manage Review*, January 1, Vol. 20 no. 1, pp. 65-91.
56. Falck, O. and S. Heblich. (2007). Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good, *Business Horizons* 50 (2007): 247–254.
57. Curtis C. Verschoor and Elizabeth A. Murphy, “The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizen Rate?” *Business and Society Review* 107, no. 2 (Fall 2002), 371–381.
58. Dvorak, P. (2007). Theory & Practice: Finding the Best Measure of ‘Corporate Citizenship, *The Wall Street Journal*, July 2, B3; and Greening, D. and D.Turban. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business and Society* 39, no. 3, September, 254.
59. Daft, R. (2016). *Organizational Theory & Design*, 12th ed. Boston, MA: Cengage Learning.
60. Cassin, R. (2017). Halliburton pays \$29 million to settle Angola FCPA offenses.
61. Vijay Govindarajan, reported in Gail Dutton, “Building a Global Brain,” *Management Review* (May 1999), 34–38.
62. United nations Global Compact, “The Ten principles of the united Nations Global Compact”.
63. Donaldson, T. and T. Dunfee (2000). A Review of Donaldson and Dunfee's Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, December, volume 28, issue 4, pp 383–387.
64. Hanna, D. (2016). Where can corporate culture and national cultures meet?
65. Wittenberg-Cox, A. (2017). How Royal DSM Is Improving Its Geographic and Gender Diversity.
66. Homer H. Johnson, “Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance,” *Business Horizons* (November–December 2003), 34–40.
67. Ethisphere, “Advancing Business Integrity for Competitive Advantage”.
68. *The Wall Street Journal/CFO Journal* Deloitte, 2018.
69. Kaptein, M. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*. May, Pp. 1-16.
70. Brown, M and Trevino L., “Ethical leadership: A review and future directions”, *The Leadership Quarterly*, December 2006, Pages 595-616.
71. Gregory, T., “Small Catholic University, Big Muslim Enrollment Try To Build Bridges”, *The Chicago Tribune*, January 14, 2017.
72. Smith, “Could Your Leadership Style be Influencing Bad Behavior?”, *INSEAD Knowledge*, October 14, 2014.

73. van Prooijen, A.M. and Ellemers, N, "Does it pay to be moral? How indicators of morality and competence enhance organizational and work team attractiveness", *British Journal of Management* 26 (2), 225-236.

Chương 6: Quản trị quốc tế

1. Pankaj Ghemawat, "Globalization in the age of Trump," *Harvard Business Review*, July-August, 2017, pp. 712-716.
2. Divesh Kaul, "Eliminating trade barriers through preferential trade agreements: perspectives from South Asia," *Tulane Journal of International and Comparative Law*, Vol 25, pp. 355-402.
3. <https://www.wto.org/>
4. Bloomberg BusinessWeek, "Now on EBay: Russian micro-multinationals," 3-20-17, businessweek.com
5. Geert Hofstede, "Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations," 2nd edition, 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
6. Bradley L. Kirkman, Kevin B. Lowe and Cristina B. Gibson, "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework," *Journal of International Business Studies*, Vol 37 , pp. 285-320.
7. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds), 2004, *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque, and Robert J. House, 2006, "In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership for project GLOBE," *The Academy of Management Perspectives*, February, 20(1), pp. 67–90.
9. Erin Meyer, "Being the boss in Brussels, Boston and Beijing," *Harvard Business Review*, July-August, 2017, pp. 70-77.
10. Joyce S. Osland and Allan Bird, "Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context," *Academy of Management Executive*, Vol 14, 2000, pp. 65-77.
11. Vas Taras, Piers Steel and Bradley L. Kirkman, "Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries," *Management International Review*, 2016, Vol. 56, pp. 455-487.
12. Turner, J. H. 1997. *The Institutional Order*. New York: Addison-Wesley, 6.
13. M.E. Olsen, "Societal dynamics: Exploring macrosociology," pp. 375, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
14. K. Praveen Parboteeah and John B. Cullen, "Social institutions and work centrality: Explorations beyond national culture," *Organization Science*, 2003, Vol 14, pp. 137-148.
15. K. Praveen Parboteeah, John B. Cullen and Martin Hoegl, "Managers' gender role attitudes: A country institutional approach," *Journal of International Business Studies*, 2008, Vol. 39, pp. 795-813.

16. Fisher, Mary P. 1999. *Living Religions*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 273.
17. Pew Research: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/05/christians-remain-worlds-largest-religious-group-but-they-are-declining-in-europe/>
18. Parboteeah, K.P, Walter, S., Block, J. 2015. When faith meets innovation: Religion, entrepreneurial opportunities, and entrepreneurial activity. *Journal of Business Ethics*, 130, 447-465.
19. Jacob Eisenberg, Hyun-Jung Lee, Frank Bruck, Barbara Brenner, Marie-Therese Claes, Jacek Mironski and Roger Bell, "Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence," *Academy of Management Learning and Education*, 2013, Vol. 12, pp. 603-621.
20. Jase R. Ramsey and Melanie Lorenz, "Exploring the impact of cross-cultural management on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment," *Academy of Management Learning and Education*, 2016, Vol. 15, pp. 79-99.
21. Tomasz Lenartowicz, James P. Johnson and Robert Konopaske, "The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs," *International Journal of Human Resource Management*, 2014, Vol. 25, pp. 1697-1719.
22. Shira Mor, Michael Morris and Johann Joh, "Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition," *Academy of Management Learning and Education*, 2013, Vol. 12, pp. 453-475.
23. Rita Bennett, Anne Aston and Tracy Colquhoun, "Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments," *Human Resource Management*, Summer/Fall 2000, Vol. 39, pp. 239-250.
24. Yu-lin Wang and Emma Tran, "Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2012, Vol. 50, pp. 327-350.
25. Molinsky, A, "The mistakes most managers make with cross-cultural training," *Harvard Business Review*, January 15, 2015, pp. 2-4.
26. Alain Verbeke and Christian G. Asmussen, "Global, local, or regional? The locus of MNE strategies," *Journal of Management Studies*, 2016, Vol. 53, pp. 1051-1075.
27. Ellen Hughes Cromwick, "Ford Motor company's global electrification strategy," *Business Economics*, 2011, Vol. 46, pp. 167-170.
28. <http://www.mcdonaldsindia.net/>
29. <https://www.bayer.com/en/crop-science-division.aspx>
30. Maya Townsend, Lisa Coen and Kittie Watson, "From regional to global: Using a network strategy to align a multinational organization," *People+Strategy*, Spring 2017, Vol. 40, pp. 32-38.
31. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_time_reengage_retreat_emerging_markets/

32. U.S Department of Commerce, "A basic guide to exporting," 11th edition, 2015, <https://www.export.gov/article?id=Why-Companies-should-export>
33. <https://www.export.gov/welcome>
34. Daniel Simonet, "Entry modes of European firms in Vietnam," *Emerging Markets Journal*, 2012, Vol 2, pp. 10-29.
35. Priya S. Lakshmi, BB Mani Latha, H. Chiathra, T. Kavya and Roopika Ashwanth, "Study on food franchise in India: With special reference to Bangalore," *International Journal of Research in Commerce and Management*, 2015, Vol. 6, pp. 80-83.
36. Rajesh Kumar, "Managing ambiguity in strategic alliances," *California Management Review*, Summer 2014, Vol. 56, pp. 82-102.
37. PWC, 2015, "Courting China Inc: Expectations, pitfalls, and success factors of Sino-foreign business partnerships in China," <https://www.pwc.com.au/asia-practice/assets/courting-china-aug15.pdf>
38. Minjung Kim, "The effects of strategic alliances on firm productivity in South Korea," *Applied Economics*, 2015, Vol. 47, pp. 5034-5044.
39. Economist, "Not lovin' it," 2017, September 30, pp. 60.
40. Sylvie Chetty and Colin Campbell-Hunt, "A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach," *Journal of International Marketing*, 2004, Vol 12, pp. 57-81.
41. Economist, "Why does Kenya lead the world in mobile money," 2015, March 2nd, Online Edition.
42. Kieran Monks, "M-PESA: Kenya's mobile money success story turns 10," CNN, February 24.
43. Eliane Choquette, Morten Rask, Davide Sala and Phillipp Schroder, "Born globals - is there fire behind the smoke," *International Business Review*, Vol. 26, pp. 448-460.
44. Lidia Danik and Izabela Kowalik, "Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results," *Journal for East European Management Studies*, 2015, Vol. 20, pp. 360-390.
45. Andreas P. Petrou, "Foreign market entry strategies in retail banking: Choosing an entry mode in a landscape of constraints," *Long Range Planning*, 2009, Vol. 42, pp. 614-632.

Chương 7: Tinh thần khởi nghiệp

1. McMahon, S. (2005, April 5). "Stepping into a Fortune". *San Diego Union-Tribune*, p. C4.
2. Pierson, D. (2016, August 5). "10 Things You Should Know about Surfing in the Olympics". *Surfline*. <http://www.surfline.com>
3. Chapple, S. (2013, December 13). "Reef Brand's Co-founder Eyes the Horizon". *San Diego Union Tribune*. <https://www.sandiegouniontribune.com>
4. Morse, A. (2005, October 18). "An Entrepreneur Finds Tokyo Shares Her Passion for Bagels". *The Wall Street Journal*, p. B1.

5. Farfan, B. (2018, April 15). "Amazon.com's Mission Statement". *The Balance*. <https://www.thebalance.com/amazon-mission-statement-4068548>.
6. "About StartupNation". <https://startupnation.com> (Accessed February 1, 2018); Morrison, J. (2005, October 15). "Entrepreneurs". *American Way Magazine*, p. 94.
7. Irvine, M. (2004, November 22). "More 20-Somethings Are Blazing Own Paths in Business". *San Diego Union-Tribune*, p. C6.
8. McFarland, K. (2005, October 19). "What Makes Them Tick". *Inc. 500*. <http://www.inc.com>.
9. U.S. Small Business Administration. "Make Sure You Meet SBA Size Standards". <https://www.sba.gov> (Accessed February 1, 2018).
10. "Who We Are". <http://www.kauffman.org> (Accessed February 1, 2018); "Ewing Marion Kauffman Foundation". <http://en.wikipedia.org> (Accessed February 1, 2018).
11. "Annual Survey of Entrepreneurs". <https://www.census.gov> (Accessed February 1, 2018).
12. "The Kauffman Index". <http://www.kauffman.org> (Accessed February 2, 2018).
13. "They've Founded Million Dollar Companies and They're not Even 30". <https://www.inc.com/30-under-30> (Adapted).
14. McFarland, K. "What Makes Them Tick".
15. "The Kauffman Index". <http://www.kauffman.org> (Accessed February 2, 2018).
16. Blackman, A. (2005, May 9). "Know When to Give Up". *The Wall Street Journal*, p. R9.
17. Prather, M. (2003, February). "Talk of the Town". *Entrepreneur Magazine*. <http://www.entrepreneur.com>.
18. Forbes. "Ten Best Cities for Entrepreneurs". <https://www.forbes.com/pictures/feki45igde/10-best-cities-for-young-entrepreneurs/#5bc189726058>.
19. Debelak, D. (2006, March 2). "Rookie Rules". *Business Start-Ups Magazine*. <http://www.entrepreneur.com>.
20. McFarland, K. "What Makes Them Tick".
21. Small Business Administration website. <http://www.sba.gov>.
22. "SBA Lending Activity in FY 2017 Shows Consistent Growth". <https://www.sba.gov> (October 13, 2017).
23. "Small Business Profile: 2016". <https://www.sba.gov> (Accessed February 2, 2018).
24. "The State of Women-Owned Businesses: 2017". <http://about.americanexpress.com> (Accessed February 2, 2018).
25. Strauss, S. (2017, August 25). "Boomers' Role in Entrepreneurship Is, Well, Booming". *USA Today*. <https://www.usatoday.com>.
26. Hanson, S. (2018, January 3). "Baby Boomers Are Rewriting Retirement History". *Kiplinger*. <https://www.kiplinger.com>.

27. "SBA Lending Activity in FY 2017 Shows Consistent Growth".
28. SBA Office of Advocacy. "Annual Report of the Office of Economic Research: 2016". <https://www.sba.gov> (Accessed February 2, 2018).
29. Kolodny, L. (2017, September 6). "This Start-up Fled the High Cost of Silicon Valley to Help Non-Tech Workers Get an Education". *CNBC*. [suspicious link removed].
30. Chuang, T. (2017, September 6). "4 Silicon Valley Venture Firms Invest \$21 Million in Denver's Guild Education". *The Denver Post*. <https://www.denverpost.com>.
31. PwC/CB Insights. "MoneyTree Report Q3 2017". <https://www.pwc.com> (Accessed February 2, 2018).

Chương 8: Phân tích chiến lược: hiểu biết về môi trường cạnh tranh của một công ty

1. PDR (2016). *Lauri Goodman Lampson, President + CEO*. <http://www.pdrcorp.com/lauri-goodman-lampson/> (Accessed July 28, 2017).
2. Steelcase, (n.d.). *Accenture Relocation Aids Collaboration*. <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/real-estate-optimization/accenture/> (Accessed July 28, 2017).
3. PDR (2016). *Lauri Goodman Lampson President + CEO*. <http://www.pdrcorp.com/lauri-goodman-lampson/> (Accessed July 28, 2017).
4. Steelcase (2011). *Accenture Case Study*. <https://www.youtube.com/watch?v=y4oIIY3HJfo&t=219s> (Accessed July 28, 2017).
5. Paychex (2017). *Company History*. <https://www.paychex.com/corporate/history.aspx> (Accessed July 28, 2017).
6. Mooney, C. (2017, January 10). "America's first 'clean coal' plant is now operational - and another is on the way." *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2017/01/10/americas-first-clean-coal-plant-is-now-operational-and-another-is-on-the-way/> (Accessed July 28, 2017).
7. Smith, G. (2017, Oct 12). "Paris Wants to Ban the Combustion Engine by 2030." *Fortune*. <http://fortune.com/2017/10/12/paris-combustion-engine-ban/>
8. Trangbæk, R. R. (2016). "LEGO Group to invest 1 Billion DKK Boosting Search for Sustainable Materials." <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news-room/2015/june/sustainable-materials-centre> (Accessed July 29, 2017).
9. Brand Finance (2017). "Toys 25 2016." http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_toys_25_2017_report_locked.pdf (Accessed July 29, 2017).
10. Holodny, E. (2016). "TIMELINE: The tumultuous 155-year history of oil prices." *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/timeline-155-year-history-of-oil-prices-2016-12> (Accessed July 29, 2017).

11. Peters, A. (2015). "Why LEGO is Spending Millions to Ditch Oil-Based Plastic." *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/3048017/why-lego-is-spending-millions-to-ditch-oil-based-plastic> (Accessed July 29, 2017).
12. Ridester (2017). "How Much do Uber Drivers Actually Make? The Inside Scoop." *Ridester.com*. <https://www.ridester.com/how-much-do-uber-drivers-make/> (Accessed July 29, 2017).
13. Bensinger, G. (2017, July 21). "Lyft Shifts Gears With New Driverless-Car Division; San Francisco company to hire hundreds of engineers and open new Silicon Valley office." *The Wall Street Journal*.
14. Edelstein, S. (2017, Dec 17). "Lyft Finally Launches Its Boston Self-Driving Car Pilot Program." *The Drive*. <http://www.thedrive.com/tech/16779/lyft-finally-launches-its-boston-self-driving-car-pilot-program>
15. O'Kane, S. (2018, January 8). "I took a gamble by riding in a self-driving Lyft in Las Vegas." *The Verge*. <https://www.theverge.com/2018/1/8/16860590/self-driving-lyft-las-vegas-cs-2018>
16. Korosec, K. (2018, July 24). "Uber self-driving cars back on public roads, but in manual mode." *Tech Crunch*. <https://techcrunch.com/2018/07/24/uber-self-driving-cars-back-on-public-roads-but-in-manual-mode/>

Chương 9: Quy trình quản lý chiến lược: Đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh

1. Feldman, A. (2016, October 19). "Costco For Millennials: How Chieh Huang Built Boxed, A Mobile Juggernaut With \$100M+ In Revenue." *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/19/costco-for-millennials-how-chieh-huang-built-boxed-a-mobile-juggernaut-with-100m-in-revenue/> (Accessed September 4, 2017).
2. Mccausland, C. (2016). "Boxed founder Chieh Huang shares lessons in entrepreneurship." *Johns Hopkins Magazine*. <https://hub.jhu.edu/magazine/2016/summer/boxed-chieh-huang-interview/> (Accessed September 4, 2017).
3. Huang, C. (2016). *Interview on Mad Money*. MSNBC. [Video]. Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=3ANAE1vLAIw>
4. The Marketing Blender (2017). "Best Examples of Company Vision and Mission Statements." <http://www.themarketingblender.com/vision-mission-statements/>
5. CBInsights (2018, Jan 5). "Walmart's Been On A Buying Spree. Which Company Could It Acquire Next?". *CBInsights.com*. <https://www.cbinsights.com/research/walmart-acquisition-targets/>.
6. Tesla (2017). "Tesla Gigafactory." *Tesla.com*. <https://www.tesla.com/gigafactory> (Accessed September 4, 2017).

Chương 10: Cơ cấu tổ chức và sự thay đổi

1. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
2. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). John Wiley and Sons; Schein, E. (1980). *Organizational Psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.

3. Weber, M. (1958). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press.
4. Brown, K., & Eisenhardt, M. (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
5. Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
6. Setter, C. J., & The Council for Six Sigma Certification. (2018). *Six Sigma: A Complete Step-by-Step Guide*. The Council for Six Sigma Certification.
7. Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change". *Journal of Organizational Change Management*, 12, 80-89.
8. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
9. Quinn, R. E. (2015). *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs* (1st ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
10. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row; Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
11. Cooperrider, D. L. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. Berrett-Koehler Publishers.
12. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organizational Change: Lessons from Complexity Science*. Pfeiffer.
13. Bright, D. S. (2009). "Appreciative Inquiry and Positive Organizational Scholarship: A Philosophy of Practice for Turbulent Times". *OD Practitioner*, 41(3), 2-7.
14. Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
15. Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
16. Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
17. Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons From Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.

Chương 11: Quản trị nguồn nhân lực

1. Ulrich, Younger, Brockbank, & Younger (2012). *HR From the Outside In*. SHRM.org
2. "The Performance Management Revolution". *Harvard Business Review*, October 2016.
3. Buckingham & Goodall (2015). "Reinventing Performance Management". *Harvard Business Review*.
4. Goler, Gale, & Grant (2016, Nov). "Let's Not Kill Performance Evaluations Yet". *Harvard Business Review*.

5. Capelli & Tavis (2016). "The Performance Management Revolution". *Harvard Business Review*, p. 9-11.
6. Stephen Miller (2011). "Study: Pay for Performance Pays Off". *Society for Human Resource Management*.
7. 2015 World at Work. "Compensation Programs and Practices Report".
8. Nohria, Groysberg, & Lee (2008, August). "Employee Motivation: A Powerful New Model". *Harvard Business Review*.
9. Fernandez-Araoz, Groysberg, & Nohria (2009). "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad". *Harvard Business Review*.
10. Effron & Ort (2010). *One Page Talent Management*. Harvard Business School Press.

Chương 12: Tính đa dạng trong tổ chức

1. McGrath, J. E., Berdahl, J.L., & Arrow, H. (1995). "Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups". In S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams* (pp. 17-45). Washington, D.C.: American Psychological Association.
2. Thomas, R. R. (1991). *Beyond race and gender*. New York, NY: AMACOM.
3. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *The Executive*, 45-56.
4. Pelled, L. H., Ledford, G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1999). "Demographic dissimilarity and workplace inclusion". *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031.
5. Lambert, J.R., & Bell, M.P. (2013). "Diverse forms of difference". In Q. Roberson (Ed.) *Oxford Handbook of Diversity and Work* (pp. 13-31). New York: Oxford University Press.
6. Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion". *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
7. Clair, J.A., Beatty, J.E., & Maclean, T.L. (2005). "Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace". *Academy of Management Review*, 30(1), 78-95.
8. Philips, K.W., Rothbard, N.P., & Dumas, T.L. (2009). "To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments". *Academy of Management Review*, 34(4), 710-732.
9. Judy, R.W., D'Amico, C., & Geipel, G.L. (1997). *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis, Ind: Hudson Institute.
10. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). *Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016*. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
11. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). *Table A-1. Employment status of the civilian population by sex and age*. Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/empsit.t01.htm>; DeWolf, M. (Mar 1 2017). 12

- stats about working women*. Retrieved from <https://blog.dol.gov/2017/03/01/12-stats-about-working-women>
12. Toosi, M. (2015, December). "Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly". *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48>.
 13. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). *Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016*. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
 14. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). *Table 2: Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1977 to date 11*. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.pdf>.
 15. Toosi, M. (2015, December). "Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly". *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48>.
 16. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). *Table 2: Employment status of the civilian noninstitutional population 16 years and over by sex, 1977 to date 11*. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.pdf>.
 17. DeWolf, M. (2017). *12 stats about working women*. U.S. Department of Labor Blog.
 18. Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
 19. EEOC, "Facts About Sexual Harassment." Retrieved from <https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-sex.cfm>
 20. EEOC, "Sexual Harassment." Retrieved from https://www.eeoc.gov/laws/types/sexual_harassment.cfm
 21. Feldblum, C.R., & Lipnic, V.A. (2016). *Report of the Co-Chairs of the EEOC Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace*. Retrieved from https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm
 22. Hernandez, T.K. (2000). "Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race". *Gender, Race and Justice*, 4, 183-224. Retrieved from http://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/12
 23. Toosi, M. (2015, December). "Labor force projections to 2024: the labor force is growing, but slowly". *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://doi.org/10.21916/mlr.2015.48>.
 24. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. *African-Americans in the American Workforce*. Retrieved from https://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/reports/american_experiences/african_americans.cfm?renderforprint=1
 25. Quilian, L., Pager, D., Midtboen, A.H., & Hexel, O. (Oct 2017). "Hiring discrimination against Black Americans hasn't declined in 25 years". *Harvard Business Review*.
 26. <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/08/airbnb-discrimination-policy-changes-racial-discrimination>

27. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2017). *Table 11: Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity*. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/tables.htm#charemp>.
28. Adams, S. (2014, June). "White high school drop-outs are as likely to land jobs as Black college students". *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/06/27/white-high-school-drop-outs-are-as-likely-to-land-jobs-as-black-college-students/>
29. Pager, D. (2003). "The mark of a criminal record". *American Journal of Sociology*, 108(5), 937-975.
30. Bertrand, M. & Mullainathan, S. (2004). "Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination". *American Economic Review*, 94(4), 991-1013.
31. Robinson, C. L., Taylor, T., Tomaskovic-Devey, D., Zimmer, C. & Irwin Jr., M.W. (2005). "Studying race or ethnic and sex segregation at the establishment level: Methodological issues and substantive opportunities using EEO-1 reports". *Work and Occupations*, 32(1), 5–38.
32. Kraiger, K., & Ford, J. K. (1985). "A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings". *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 56-65.
33. Mays, V. M., Coleman, L. M., & Jackson, J. S. (1996). "Perceived Race-Based Discrimination, Employment Status, and Job Stress in a National Sample of Black Women: Implications for Health Outcomes". *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 319–329.
34. Lopez, G., Ruiz, N.G., & Patten, E. (2017). *Key facts about Asian Americans, a diverse and growing population*. Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/08/key-facts-about-asian-americans/>; Flores, A. (Sep 18 2017). *How the U.S. Hispanic population is changing*. Pew Research Center.
35. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). *Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016*. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
36. Tafoya, S. (2004). *Shades of belonging*. Pew Hispanic Center. Retrieved from <http://www.pewhispanic.org/2004/12/06/shades-of-belonging/>
37. Hispanic people in the U.S. fast facts. (Mar 31 2017). *CNN*. Retrieved from <https://www.cnn.com/2013/09/20/us/Hispanic-people-in-the-u-s-/index.html>
38. Liu, E. (May 30 2014). "Why are Hispanic people identifying as white?" *CNN*.
39. Taylor, P., Lopex, M.H., Martinez, J., & Velasco. G. (2012). *When labels don't fit: Hispanic people and their views of identity*. Retrieved from <http://www.pewhispanic.org/2012/04/04/when-labels-dont-fit-Hispanic-people-and-their-views-of-identity/>
40. Flores, A. (Sep 18 2017). *How the U.S. Hispanic population is changing*. Pew Research Center. Retrieved from http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/18/how-the-u-s-hispanic-population-is-changing/ft_17-09-18_Hispanic-people_ushispanicpop/

41. Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C., Tonidandel, S. (2007). "Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism". *Personnel Psychology*, 60, 875-902.
42. Ono, K. A., & Pham, V. N. (2009). *Asian Americans and the Media*. Cambridge, England: Polity.; Paek, H.J., & Shah, H. (2003). "Racial ideology, model minorities, and the 'not so silent partner': Stereotyping of Asian Americans in U.S. magazine advertising". *Howard Journal of Communications*, 14(4), 225-244.
43. Hernandez, T.K. (2000). "Sexual Harassment and Racial Disparity: The Mutual Construction of Gender and Race". *Gender, Race and Justice*, 4, 183-224.
44. Committee of 100: American attitudes toward Chinese Americans and Asian Americans. (2004, Summer). *The Diversity Factor*, 12(3), 38-44. Retrieved from <http://www.committee100.org/publications/survey/C100survey.pdf>
45. Multiracial in America. (June 11 2015). Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2015/06/11/multiracial-in-america/>
46. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). *Labor force characteristics by race and ethnicity, 2016*. Retrieved from <https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2016/home.htm>
47. Philips, K.W., Rothbard, N.P., & Dumas, T.L. (2009). "To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments". *Academy of Management Review*, 34(4), 710-732.
48. Alley, D., & Crimmins, E. (2007). "The demography of aging and work". In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 7-23). New York: Psychology Press.
49. Cuddy, A. J. C., & Fiske, S. T. (2002). "Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons". In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 3-26). Cambridge, MA: MIT Press; Cuddy, A. J. C., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). "This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype". *Journal of Social Issues*, 61, 267-285.
50. Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). "When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work". *Career Development International*, 13, 168-185.
51. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). "The relationship of age to ten dimensions of job performance". *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
52. Human Rights Campaign. (2018). *State maps of laws and policies*. Retrieved from <http://www.hrc.org/state-maps/employment>
53. Ragins, B.R., Cornwell, J.M. and Miller, J.S. (2003). "Heterosexism in the workplace: do race and gender matter?", *Group & Organization Management*, Vol. 28, 45-74.
54. Human Rights Campaign Foundation (2018). "Corporate equality index 2018". Available at: <https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CEI-2018-FullReport.pdf>.
55. Button, S.B. (2001). "Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(1), 17-28.

56. GLAAD media reference guide (10th ed.). (2016). Los Angeles, CA: Gay and Lesbian Alliance Against Defamation. Retrieved from <http://www.glaad.org/sites/default/files/GLAAD-Media-Reference-Guide-Tenth-Edition.pdf>
57. Lamber, J. (2015). "The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer". *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 34(6), 510-526.
58. Black, D., Gates, G., Sanders, S., & Taylor, L. (2000). "Demographics of the gay and lesbian population in the United States: Evidence from available systematic data sources". *Demography*, 37(2), 139-154.
59. Ragins, B.R., Cornwell, J.M., & Miller, J.S. (2003). "Heterosexism in the workplace: Do race and gender matter?". *Group & Organization Management*, 28, 45-74; Tilcsik, A. (2011). "Pride and prejudice: employment discrimination against openly gay men in the United States". *American Journal of Sociology*, Vol. 117(2), 586-626.
60. Clair, J.A., Beatty, J.E., & Maclean, T.L. (2005). "Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace". *Academy of Management Review*, 30(1), 78-95.
61. Barron, G.L. and Hebl, M. (2013). "The force of law: The effects of sexual orientation anti-discrimination legislation on interpersonal discrimination in employment". *Psychology, Public Policy, and Law*, Vol. 19(2), 191-205.
62. Button, S.B. (2001). "Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(1), 17-28.
63. Trautwein, C. (Apr 7 2017). "H-1B Visa applications just hit their limit for the year in less than a week". *Time*. Retrieved from <http://time.com/4731665/h1b-visa-application-cap/>; U.S. Citizenship and Immigration Services. (2017, Apr 7). "USCIS reaches FY 2018 H-1B Cap". Retrieved from <https://www.uscis.gov/news/news-releases/uscis-reaches-fy-2018-h-1b-cap>
64. U.S. Citizenship and Immigration Services. (2013). *Working in the U.S.* Retrieved from <http://www.uscis.gov/working-united-states/working-us>; U.S. Department of State, Bureau of Consular Affairs. (2014). *Directory of Visa Categories*. Retrieved from <http://travel.state.gov/content/visas/english/general/all-visa-categories.html#iv>
65. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (2016, May 19). *Labor force characteristics of foreign-born workers summary*. Economic News Release. Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/forbrn.nr0.htm>
66. Kandel, W. A. (2011). *The US foreign-born population: Trends and selected characteristics*. Congressional Research Service Report. Retrieved from <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41592.pdf>
67. Bound, J., Demirci, M., Khanna, G., & Turner, S. (2014). *Finishing degrees and finding jobs: U.S. higher education and the flow of foreign IT workers* (NBER Working Paper No. 20505). Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w20505>
68. Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D., & Raghuram, A. (2010). "Overworked in America?: How work hours, immigrant status, and interpersonal

- justice affect perceived work overload". *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 133–147; Bloomekatz, R. (2007). "Rethinking immigration status discrimination and exploitation in the low-wage workplace". *UCLA Law Review*, 54, 1963-2010.
69. Lambert, J.R., Basuil, D.A., Bell, M.P., & Marquardt, D. (2017). "Coming to America: Work Visas, International Diversity, and Organizational Attractiveness among Highly Skilled Asian Immigrants". *International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
 70. Jamieson, D. (2011). "Student guest workers at Hershey plant allege exploitative conditions". *Huffington Post*. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/2011/08/17/student-guestworkers-at-hershey-plant_n_930014.html.
 71. Wigglesworth, V. (2013). "Tech giant Infosys settles allegation of visa fraud in Plano office for \$34 million". *Dallas News*.
 72. U.S. Department of Labor. (2012). *Key points on Disability and Occupational Projections Tables*. Retrieved from <https://www.dol.gov/odep/pdf/20141022-KeyPoints.pdf>
 73. U.S. Census Bureau. (2008). *Table 75. Self-Described Religious Identification of Adult Population: 1990, 2001 and 2008*. Retrieved from <https://www2.census.gov/library/publications/2010/compendia/statab/130ed/table/s/11s0075.pdf>
 74. Cox, T.H. & Blake, S. (1991). "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness". *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
 75. Williams, K., & O'Reilly, CA. (1998). "Demography and diversity: A review of 40 years of research". In B. Staw and R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 20, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
 76. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. (1992). "Being different: relational demography and organizational attachment". *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
 77. Kim, S.S. & Gelfand, M. J. (2003). "The influence of ethnic identity on perceptions of organizational recruitment". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 396- 416.
 78. Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). "Advertising and recruitment: Marketing to minorities". *Psychology and Marketing*, 17, 235-255; Thomas, K.M., & Wise, P.G. (1999). "Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?". *Journal of Business and Psychology*, 13, 375-390.
 79. Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company.
 80. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
 81. McMahan, G.C., Bell, M.P., & Virick, M. (1998). "Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues". *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.

82. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
83. Kauflin, J. (Jan 23 2018). "America's best employers for diversity". *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2018/01/23/americas-best-employers-for-diversity/>
84. Graduate Management Admission Council. (Oct 6 2016). *Where are women in graduate business school?*. Retrieved from <https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-insights/application-trends/where-are-women-in-graduate-business-school.aspx>
85. Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task". *Academy of management journal*, 34(4), 827-847.
86. Dezso, C.L., & Ross, D.G. (2012). "Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation". *Strategic Management Journal*, 33, 1072-1089.
87. Tsui, A.S., Egan, T. D., & O'Reilly, C.A. (1992). "Being different: relational demography and organizational attachment". *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
88. New York Times. (March 31, 1995). "Reverse discrimination complaints rare, labor study reports". Retrieved from <https://www.nytimes.com/1995/03/31/us/reverse-discrimination-complaints-rare-labor-study-reports.html>
89. Mosbergen, D. (Oct 25 2017). "Majority of White Americans believe White people face discrimination". *Huff Post*. Retrieved from https://www.huffingtonpost.com/entry/white-americans-discrimination-poll-npr_us_59f03071e4b04917c594209a
90. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2018). *About EEOC*. Retrieved from <https://www.eeoc.gov/eeoc/>
91. "Discrimination by Type". <https://www.eeoc.gov/laws/types/index.cfm> (Accessed February 15, 2018); "Equal Pay and Compensation Discrimination". <https://www.eeoc.gov/laws/types/equalcompensation.cfm> (Accessed February 15, 2018)
92. Institute for Women's Policy Research. <https://www.iwpr.org> (Accessed February 22, 2018)
93. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. <https://www.eeoc.gov> (Accessed February 22, 2018)
94. Harassment. <https://www.eeoc.gov/laws/types/harassment.cfm> (Accessed February 22, 2018)
95. Age Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/age.cfm> (Accessed February 22, 2018)
96. ADA at 25. The Law. <https://www.eeoc.gov/eeoc/history/ada25th/thelaw.cfm> (Accessed November 26, 2017).

97. Disability Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/disability.cfm>
(Accessed February 27, 2018)
98. National Origin Discrimination.
<https://www.eeoc.gov/laws/types/nationalorigin.cfm> (Accessed February 27, 2018)
99. Pregnancy Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/pregnancy.cfm>
(Accessed February 27, 2018)
100. Race/Color Discrimination. https://www.eeoc.gov/laws/types/race_color.cfm
(Accessed February 27, 2018)
101. Religious Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/religion.cfm>
(Accessed February 27, 2018)
102. Sex-Based Discrimination. <https://www.eeoc.gov/laws/types/sex.cfm> (Accessed February 27, 2018)
103. Bell, M. P. (2011). *Diversity in organizations*. Cengage Learning.
104. King, E. B., et al. (2006). "The stigma of obesity in customer service: A mechanism for remediation and bottom-line consequences of interpersonal discrimination." *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 579.
105. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). "Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes". *Strategic Management Journal*, 19, 39-58.
106. Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). "The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography". *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
107. Watson, W.E., Kumar, K., & Michaelsen, L.K. (1993). "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
108. Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
109. Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). "Advertising and recruitment: Marketing to minorities". *Psychology and Marketing*, 17, 235-255.
110. Lambert, J. R. (2015). "The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34, 510–526.
111. Lambert, J.R., Basuil, D.A., Bell, M.P., & Marquardt, D. J. (2017). "Coming to America: Work visas, international diversity, and organizational attractiveness among highly skilled Asian immigrants". *The International Journal of Human Resource Management*, 0, 1-27.
112. Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). "Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination." *The American Economic Review*, 94(4), 991-1013.
113. Tajfel, H. (1974). "Social identity and intergroup behavior". *Social Science Information*, 15, 1010-1118; Tajfel H, Turner JC. (1985). "The social identity theory of intergroup behavior". In S. Worchel, and W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.

114. Goldberg, C. B. (2005). "Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions: are we missing something?." *Group & Organization Management*, 30(6), 597-624.
115. Fiske S.T, Taylor S.E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
116. Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). "A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice." *Psychological bulletin*, 129(3), 414.
117. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
118. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
119. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
120. McCarthy, J.M, Van Iddekinge, C.H., & Campion, M. (2010). "Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?". *Personnel Psychology*, 63, 325-359.
121. McCarthy, J.M, Van Iddekinge, C.H., & Campion, M. (2010). "Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?". *Personnel Psychology*, 63, 325-359, p.333; Campion M.A., Palmer D.K., Campion J.E. (1997). "A review of structure in the selection interview". *Personnel Psychology*, 50, 655–702.
122. Young, C. A., Haffeejee, B., & Corsun, D. L. (2017). "Developing Cultural Intelligence and Empathy Through Diversified Mentoring Relationships." *Journal of Management Education*, 1052562917710687.
123. Thoms, D.A., & Ely, R.J. (Sep 1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review*.

Chương 13: Lãnh đạo

1. Louise Axon, Elisa Friedman, and Kathy Jordan. 2015 (July). *Leading Now: Critical Capabilities for a Complex World*. Harvard Business Publishing, (Accessed July 25, 2017) <http://www.harvardbusiness.org/leading-now-critical-capabilities-complex-world>.
2. K. Labich. 1988 (Oct. 24). The seven keys to business leadership. *Fortune*, 58.
3. W. Bennis. 1989. *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. B.M. Bass. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
5. W. Bennis. 1989. *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass; W. Bennis, & B. Nanus. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
6. T.B. Pickens, Jr. 1992 (Fall/Winter). *Pickens on leadership*. Hyatt Magazine, 21.

7. E.P. Hollander & J.W. Julian. 1969. Contemporary trends in the analysis of leadership process. *Psychological Bulletin* 7(5): 387–397.
8. E.P. Hollander. 1964. Emergent leadership and social influence. In E.P. Hollander (ed.), *Leaders, groups, & influence*. New York: Oxford University Press.
9. F.E. Fiedler. 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly* 41:241–250.
10. Hollander & Julian, 1969.
11. R.M. Stogdill. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 28: 35–71.
12. A.J. Murphy. 1941. A study of the leadership process. *American Sociological Review* 6:674–687.
13. Hollander, 1964.
14. R.J. House & T.R. Mitchell. 1974 (Autumn). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 81–97.
15. G. Yukl. 1971. Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 6:414–440.
16. D.G. Gardner & J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management* 23(1):48–70.
17. P. Hersey & K.H. Blanchard. 1988. *Management of organizational behavior utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. C.N. Greene. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology* 60: 187–193.
19. Hollander & Julian, 1969.
20. B.B. Graen & M. Wakabayashi. 1994. Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4 (2nd ed.): 415–446. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
21. C.A. Schriesheim, S.L. Castro, & F.J. Yammarino. 2000. Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controlling on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology* 85:659–677; A.S. Phillips & A.G. Bedeian. 1994. Leader-follower exchange quality: The role of personality and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal* 37:990–1001.
22. J.A. Conger. 1993. The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics* 21(3):46–59.
23. Pickens, 1992, 21.
24. G.R. Salancik & J. Pfeffer. 1977 (Winter). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 3–21.
25. A.J. Murphy. 1941. A study of the leadership process. *American Sociological Review* 6:674–687.

26. L. Smircich & G. Morgan. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18(3): 257–273; Stogdill, 1948.
27. Hollander, 1964.
28. J. R. P. French, Jr. & B. Raven. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 150– 167.
29. A. Etzioni. 1961. A comparative analysis of complex organizations, on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glencoe; H. C. Kelman. 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 51–61.
30. G. Yukl & J. B. Tracey. 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology* 77:525–535; T.R. Hinkin & C.A. Schriesheim. 1990. Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations* 43:221–237; P.M. Podsakoff & C.A. Schriesheim. 1985. Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin* 97:398–411.
31. T.R. Hinkin & C.A. Schriesheim. 1990. Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed based of supervisory power. *Human Relations* 43:221–237.
32. Bennis, 1989.
33. L. Smircich & G. Morgan. 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Sciences* 18(3): 257–273.
34. R. Tannenbaum & W.H. Schmidt. 1958 (Mar.–Apr.). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 95–101; R. Tannenbaum & W.H. Schmidt. 1973 (May–June). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 162–175.
35. K. Davis & J.W. Newstrom. 1985. *Human behavior at work: Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
36. D. McGregor. 1957. The human side of enterprise, *Management Review* 46:22–28, 88–92; D. McGregor. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
37. M. Haire, E.E. Ghiselli, & L.W. Porter. 1966. *Managerial thinking: An international study*. New York: Wiley.
38. R.E. Miles. 1975. *Theories of management: Implications for organizational behavior and development*. New York: McGraw-Hill.
39. J.P. Muczyk & B.C. Reimann. 1987. The case for directive leadership. *The Academy of Management Executive* 1:301–311.
40. W. A. Pasmore. 1988. *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley; T. J. Peters & R.H. Waterman, Jr. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

41. F. A. Kramer. 1992 (Summer). Perspectives on leadership from Homer's Odyssey. *Business and the Contemporary World* 168–173.
42. K. Labich. 1988 (Oct. 24). The seven keys to business leadership. *Fortune*, 58.
43. Stogdill, 1948; R. M. Stogdill. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
44. S.A. Kirkpatrick & E.A. Locke. 1991. Leadership: Do traits matter? *The Executive* 5(2):48–60. E.A. Locke, S. Kirkpatrick, J.K. Wheeler, J. Schneider, K. Niles, H. Goldstein, K. Welsh, & D.-O. Chad. 1991. The essence of leadership: The four keys to leading successfully. New York: Lexington.
45. Kirkpatrick & Locke. 1991. The best managers: What it takes. 2000 (Jan. 10). *Business Week*, 158.
46. Locke et al., 1991; T.A. Stewart. 1999 (Oct. 11). Have you got what it takes? *Fortune* 140(7):318–322.
47. W. Mischel. 1973. Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review* 80:252– 283.
48. R.J. House & R.N. Aditya. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management* 23:409– 473; T.J. Bouchard, Jr., D.T. Lykken, M. McGue, N.L. Segal, & A. Tellegen. 1990. Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science* 250:223–228.
49. S. Helgesen. 1990. *The female advantage*. New York: Doubleday/Currency; J. Fierman. 1990 (Dec. 17). Do women manage differently? *Fortune* 122:115–120; J.B. Rosener. 1990 (Nov.–Dec.). Ways women lead. *Harvard Business Review* 68(6): 119–125.
50. J.B. Chapman. 1975. Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal* 18:645–650; E.A. Fagenson 1990. Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individual's sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology* 75:204–211.
51. R.L. Kent & S.E. Moss. 1994. Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal* 37: 1335–1346.
52. A.H. Early & B.T. Johnson. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 108:233–256.
53. G.H. Dobbins, W.S. Long, E. Dedrick, & T.C. Clemons. 1990. The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management* 16:609–618.
54. B.M. Staw & S.G. Barsade. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly* 38:304–331.
55. J.M. George & K. Bellenhausen. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology* 75:698–709.
56. Dobbins et al., 1990.
57. K. Labich, 1988, 58–66.

58. C. Williams. 2017 (June 23). Leadership: Coaching has a Role to Play in Business. Central Penn Business Journal.
<http://www.cpbj.com/article/20170623/CPBJ01/170629935/leadership-coaching-has-role-to-play-inbusiness>
59. J. Anthony. 2017. This Much We Know. (Accessed August 4, 2017).
<https://thismuchweknow.net/2016/09/21/10-ideas-and-concepts-that-describe-me-really-well/>
60. E.A. Fleishman. 1953. The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology* 37:1–6; E.A. Fleishman & E.F. Harris. 1962. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* 15:43–56; A. W. Halpin & B. J. Winer. 1957. A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.C. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University; J.K. Hemphill & A.E. Coons. 1975. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader behavior*; S. Kerr & C. Schriesheim. 1974. Consideration, initiating structure, and organizational criteria—an update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology* 27:555–568.
61. D. Katz & R.L. Kahn. 1952. Some recent findings in human relations research. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (eds.), *Readings in social psychology*, New York: Holt, Rinehart, & Winston; D. Katz, N. Macoby, & N. Morse. 1950. *Productivity, supervision, and morale in an office situation*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research; F.C. Mann & J. Dent. 1954. The supervisor: Member of two organizational families. *Harvard Business Review* 32:103–112.
62. D. G. Bowers & S. C. Seashore. 1966. Pretesting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 11:238–262; Yukl, 1971; D.A. Nadler, G.D. Jenkins, Jr., C. Cammonn, and E.E. Lawler, III. 1975. The Michigan organizational assessment package progress report. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
63. Bowers & Seashore, 1966.
64. R.R. Blake & J.S. Mouton. 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf; R.R. Blake & J.S. Mouton. 1981. *The versatile manager: A grid profile*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin; R.R. Blake & J.S. Mouton. 1984. *The new managerial grid III*. Houston: Gulf.
65. R.R. Blake & J.S. Mouton. 1981. Management by grid® principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies* 6:439–455.
66. L. L. Larson, J. G. Hunt, & R. N. Osborn. 1976. The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. *Academy of Management Journal* 19:628–641.
67. D. Tjosvold. 1984. Effects of warmth and directiveness on subordinate performance on a subsequent task. *Journal of Applied Psychology* 69:422–427; A.W. Halpin. 1957. The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In R.M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: The Ohio State University, Bureau of Business Research.; E.A. Fleishman & J. Simmons. 1970. *Relationship*

- between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. *Personnel Psychology* 23:169–172.
68. Stogdill, 1948, 63.
 69. House & Aditya, 1997.
 70. F.E. Fiedler & M.M. Chemers. 1974. *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
 71. F.E. Fiedler. 1976. The leadership game: Matching the men to the situation. *Organizational Dynamics*, 4, 9.
 72. Personal conversation between Robert J. House and Fred Fiedler in September 1996, as reported in House & Aditya, 1997.
 73. F.E. Fiedler. Sept.–Oct. 1965. Engineering the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 115–122.
 74. See, for example, the supporting results of M.M. Chemers & G.J. Skrzypek. 1972. Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology* 24:172–177; and the contradictory results of R.P. Vecchio. 1977. An empirical examination of the validity of Fiedler's model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 19:180–206.
 75. R.B. Dunham. 1984. [Interview with Fred E. Fiedler.] *Organizational behavior: People and processes in management*. Homewood, IL: Irwin, 368; J. L. Kennedy, Jr. 1982. Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 30:1–14.
 76. Chemens & Skrzypek, 1972; Vecchio, 1977.
 77. House & Aditya. 1997; L.H. Peters, D.D. Hartke, & J.T. Pohlman. 1985. Fiedler's contingency model of leadership: An application of the meta-analysis procedure of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin* 97:274–285.
 78. R.J. House. 1971. A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16:324.
 79. R. Hoojiberg. 1996. A multidimensional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations* 49(7):917–946.
 80. R.J. House & T.R. Mitchell. 1974 (Autumn). Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 86; R.J. House & G. Dessler. 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (eds.). *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
 81. House & Mitchell, 1974; House & Dessler, 1974; R.T. Keller. 1989. A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology* 74:208–212.
 82. G. Bristol. 2016. Why Diversity in the Workplace is Imperrative. *Entrepreneur*, March 25. (Accessed august 4, 2017)
<https://www.entrepreneur.com/article/270110>

83. J.R. Meindl, S.B. Ehrlich, & J.M. Dukerich. 1985. The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30:78–102.
84. C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio, F. Drasgow, & J. J. Lawler. 2000. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology* 85:643–658.
85. P.W. Dorfman & S. Roonen. 1991. The universality of leadership theories: Challenges and paradoxes. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Miami.
86. P.W. Dorfman, J.P. Howell, S. Hiblino, J.K. Lee, U. Tate, & A. Bautista. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly* 8(3):233–274.
87. P.M. Podsakoff, B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie, & M.L. Williams. 1993. Do substitutes for leadership really substitute for leadership: An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54:1–44; S. Kerr. 1977. Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. *Organization and Administrative Sciences* 8:135–146; S. Kerr & J.M. Jermier. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22:375–403; J. P. Howell & P. W. Dorfman. 1981. Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal* 24:714–728; J.L. Pierce, R.B. Dunham, & L.L. Cummings. 1984. Sources of environmental structuring and participant responses. *Organizational Behavior and Human Performance* 33:214–242.
88. D.G. Gardner, R.B. Dunham, L.L. Cummings, & J.L. Pierce. 1989. Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation. *Journal of Occupational Psychology* 62:61–77.
89. D.G. Gardner, R.B. Dunham, L.L. Cummings, & J.L. Pierce. 1987. Focus of attention at work and leader-follower relationships. *Journal of Occupational Behaviour* 8:277–294.
90. G.A. Yukl. 1981. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
91. B. Kellerman. 1984. *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; F. L. Landy. 1985. *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
92. J.M. Burns. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row; B. M. Bass. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
93. R.L. Daft. 2018. *The Leadership Experience* 7th edition. Mason, OH: Cengage Learning.
94. J. R. Baum, E. A. Locke, & S. A. Kirkpatrick. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology* 83:43–54; J.M. Howell & P.J. Frost. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43:243–269.

95. Bennis, 1989.
96. T. A. Judge & J.E. Bono. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 85:751–765.
97. R. Pillai, C.A. Schriesheim, & E.S. Williams. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management* 25:897–933.
98. C.C. Manz & H.P. Sims, Jr. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly* 32:106–129.
99. Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999.
100. S.N. Eisenstadt. 1968. Max Weber: On charisma and institution building. Chicago: University of Chicago Press, 46.
101. J.A. Conger & R.N. Kanungo. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 12:637–647; Howell & Frost, 1989.
102. R.J. House & M.L. Baetz. 1979. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior* 1:341–423; Conger and Kanungo, 1987.
103. Howell & Frost, 1989.
104. R. J. House. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
105. A. R. Willner. 1984. *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
106. Conger, 1993.
107. House & Aditya, 1997.

Chương 14: Động lực làm việc để đạt hiệu suất

1. J.E. Hunter & R.E. Hunter. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin* 96: 72–98.
2. Statistics on the prevalence of this choice are available. “Calling in Well: A Look at leave Time Tracking Trends,” actiTIME website, June 2016, <https://www.actitime.com/human-resources/leave-time-tracking-trends.php>.
3. H. A. Murray. 1938. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
4. Murray also hypothesized that people would differ in the degree to which they felt these needs. His list of secondary needs became a basis for his theory of personality.
5. Representative references include J.W. Atkinson & D.C. McClelland. 1948. The projective expression of needs. II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology* 38:643–658; D.C. McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark, & E.L. Lowell. 1953. *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts; R.C. DeCharms. 1957.

- Affiliation motivation and productivity in small groups. *Journal of Abnormal Psychology* 55:222– 276; D.C. McClelland. 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand; and D.C. McClelland. 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
6. In fact, McClelland argued that the success of entire societies is dependent on its achievement needs.
 7. D. C. McClelland. 1970. The two faces of power. *Journal of International Affairs* 24:29–47.
 8. A.H. Maslow. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Bulletin* 50:370–396; A.H. Maslow. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row; A. H. Maslow. 1965. *Eupsychian management*. Homewood, IL: Irwin.
 9. D. McGregor. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; D. McGregor. 1967. *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
 10. Maslow, 1943, 382.
 11. C.P. Alderfer. 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
 12. D.T. Hall & K.E. Nougaim. 1968. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance* 3:12–35; E.E. Lawler, III & J.L. Suttle. 1972. A causal correlational test of the need hierarchy concept. *Organizational Behavior and Human Performance* 7:265–287; M.A. Wahba & L.G. Bridwell. 1973. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Proceedings of the thirty-third annual meeting of the Academy of Management*, 514–520.
 13. C.P. Alderfer. 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs and organizational settings*. New York: Free Press.
 14. Note that Herzberg's theory has often been labeled the "two-factor theory" because it focuses on two continua. This name, however, implies that only two factors are involved, which is not correct. Herzberg prefers not to use the term "two-factor theory" because his two sets of needs identify a much larger number of needs.
 15. F. Herzberg, B. Mausner, & B. Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley; F. Herzberg. 1966. *Work and the nature of man*. New York: Crowell; F. Herzberg. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46:54–62.
 16. R.B. Dunham, J.L. Pierce, & J.W. Newstrom. 1983. Job context and job content: A conceptual perspective. *Journal of Management* 9:187–202.
 17. R.M. Ryan & E.L. Deci. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55:68–78.
 18. B.F. Skinner. 1953. *Science and human behavior*. New York: Free Press; B.F. Skinner. 1969. *Contingencies of reinforcement*. East Norwalk, CT: Appleton Century-Crofts; B.F. Skinner. 1971. *Beyond freedom and dignity*. New York: Bantam Books.

19. R. W. Kempen & R. V. Hall. 1977. Reduction of industrial absenteeism: Results of a behavioral approach. *Journal of Organizational Behavior Management* 20:1–21.
20. J.S. Adams. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press; G.C. Homans. 1961. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
21. J. Kane & E.E. Lawler, III. 1979. Performance appraisal effectiveness. In B. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwood, CT: JAI Press.
22. E.E. Lawler, III. 1972. Secrecy and the need to know. In M. Dunnette, R. House, & H. Tosi (eds.), *Readings in managerial motivation and compensation*. East Lansing: Michigan State University Press.
23. I.R. Andrews. 1967. Wage inequity and job performance: An experimental study. *Journal of Applied Psychology* 51:39–45; J.S. Adams. 1963a. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology* 67:422–436; J.S. Adams. 1963b. Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations* 3:9–16.
24. R.C. Huseman., J.D. Hatfield, & E.W. Miles. 1987. A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review* 12:222–234; E.W. Miles, J.D. Hatfield, & R.C. Huseman. 1989. The equity sensitivity construct: Potential implications for worker performance. *Journal of Management* 15:581–588.
25. R.J. Bies. 1987. The predicament of justice: The management of moral outrage. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9). Greenwich, CT: JAI Press, 289–319; J. Greenberg. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review* 12:9–22.
26. E.L. Locke. 1978. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review* 3:594–601; F.W. Taylor. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Norton; K. Lewin. 1935. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill; K. Lewin. 1938. *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press; K. Lewin, T. Dembo, L. Festinger, & P.S. Sears. 1944. Level of aspiration. In J. McVicker Hunt (ed.), *Personality and behavior disorders*. New York: Ronald Press, 333–378; P. Drucker. 1954. *The practice of management*. New York: Wiley; D. McGregor. 1957. An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review* 35:89–94; E.A. Locke. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* 3:157–189; E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. 1981. Goal setting and task performance: 1969– 1980. *Psychological Bulletin* 90:125–152; G. P. Latham & E.A. Locke. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
27. C.C. Pinder. 1984. *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
28. Locke, 1979.

29. T.R. Mitchell & W.S. Silver. 1990. Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology* 75:185–193.
30. A. Bandura. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84:191–215; A. Bandura. 1986b. The explanatory and predictive scope of self- efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology* 4:359– 373; A. Bandura. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
31. D.G. Gardner & J.L. Pierce. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical comparison. *Group and Organization Management* 23:48–70.
32. Locke, 1978.
33. M.L. Ambrose & C.T. Kulik. 1999. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 231–292.
34. Chad H. Iddekinge, Herman Aguinis, Jeremy D. Mackey, Philip S. DeOrtentiis, “A Meta-Analysis of the Interactive, additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance,” *Journal of Management*, Vol. 44, No. 1, January, 2018.

Chương 15: Quản lý nhóm

1. Katzenbach and Smith, “The Discipline of Teams”, *Harvard Business Review*, July 2005.
2. Gratton and Erickson, “Eight Ways to Build Collaborative Teams”, *Harvard Business Review*, Nov 2007.
3. Bruce Tuckman, “Development Sequence in Small Groups”, 1965.
4. J.J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press, 1987, pp. 85-87.
5. Linda A. Hill, “Managing Your Team”, *Harvard Business Review*, 1995.
6. Linda A. Hill, “Exercising Influence”, *Harvard Business Review*, 1994.
7. Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, 2002, p. 188.
8. Capobianco, Davis and Kraus, *Managing Conflict Dynamics: A Practical Approach*, (2005).
9. David Rock and Heidi Grant, “Why Diverse Teams are Smarter”, *Harvard Business Review*, Nov 2016.
10. Lorenzo, Yoigt, Schetelig, Zawadzki, Welp, Brosi, “The Mix that Matters: Innovation Through Diversity”, Boston Consulting Group, April 2017.
1. Brett, Behfar, Kern, “Managing Multicultural Teams”, *Harvard Business Review*, 2007.
2. Li and Liao, “Cultural Competence: Why it Matters and How You Can Acquire It”, *IESE Insight*, 2015.
3. Earley and Mosakowski, “Cultural Intelligence”, *Harvard Business Review* article 2004.

Chương 16: Giao tiếp quản trị

1. C. Shannon and W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1948.

2. R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M.R. McGrath, and D. S. Bright, *Becoming a Master Manager*, Sixth edition, Wiley, 2015, Page 48.
3. F. M. Jablin and Linda L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, 2005.
4. D. L. Worthington and G. D. Bodie, *The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures*, Wiley, 2018.
5. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, p. 31.
6. McGregor, J. (2008). "Bezos: How Frugality Drives Innovation," *BusinessWeek*, April 28, 2008, pp. 64–66.
7. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 166–167.
8. H. Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, Free Press, 2007.
9. Mintzberg, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review*, March–April 1990, pp. 166–167.
10. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
11. Eccles, R. G. & Noria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: The Harvard Business School Press, p. 205.
12. Ziegler, B. (1994). "Video Conference Calls Change Business," *Wall Street Journal*, October 13, 1994, pp. B1, B12.
13. Rankin, P. T. (1952). *The Measurement of the Ability to Understand Spoken Language*. (unpublished Ph.D. dissertation, University of Michigan, 1926). *Dissertation Abstracts* 12, No. 6 (1952), pp. 847–848; Nichols, R. G. & Stevens, L. (1957). *Are You Listening?* New York: McGraw-Hill; and Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1982). *Listening*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown and Co.; and Werner, E. K. (1975). *A Study of Communication Time*. (M.S. thesis, University of Maryland, College Park) .
14. Kotter, J. P. (1999). "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review*, March–April 1999, pp. 145–159.
15. Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday; and Searle, J. R. (1967). *The Construction of Social Reality*. New York: The Free Press, 1995.
16. Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill.

Chương 17: Hoạch định và Kiểm soát tổ chức

4. G.A. Steiner. 1969. *Top management planning*. London: Macmillan, 6–7.
5. Prepare for Employees in the Boardroom. 2016 (September 10). *The Telegraph*, <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/09/10/prepare-for-employee-directors-in-the-boardroom/>.
6. H. Koontz & C. O'Donnell. 1972. *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill, 113–114.

7. B.E. Goetz. 1949. Management planning and control. New York: McGraw-Hill.
8. Dalton, D. R., Enz, C. A. (1987). Absenteeism in remission: Planning, policy, culture [Electronic version]. Human Resource Planning, 10(2), 81-91. Retrieved July 24, 2017, from Cornell University School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/506>.
9. H. Mintzberg. 1975 (July–Aug.). The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 51.
10. S.J. Carroll & D.J. Gillen. 1984. The classical management functions: Are they really outdated? Academy of Management Proceedings 44:132–136.
11. Williams, 1993.
12. T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, & S.J. Carroll, Jr. 1963. Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati: Southwestern; T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, & S.J. Carroll, Jr. 1965. The jobs of management. California Management Review 4:97–110; J. A. Hass, A. M. Porat, & J. A. Vaughan. 1969. Actual vs. ideal time allocations reported by managers: A study of managerial behavior. Personnel Psychology 22:61–75; R.V. Penfield. 1975. Time allocation patterns and effectiveness of managers. Personnel Psychology 27:245–255.
13. Keri Calcagna, "Strong Reputations Help Companies Withstand Crises," The Wall Street Journal, January 16, 2018, [deloitte.wsj.com/cmo/2018/01/16/strong-reputations-help-companies-withstand-crises/](https://www.deloitte.wsj.com/cmo/2018/01/16/strong-reputations-help-companies-withstand-crises/).
14. P. Lorange & R.V. Vancil. 1977. Strategic planning systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Steiner, 1969.
15. K.G. Smith, E.A. Locke, & D. Barry. 1986. Goal setting, planning effectiveness and organizational performance: An experimental simulation. Unpublished manuscript, University of Maryland, College of Business and Management, College Park, Maryland.
16. Koontz & O'Donnell, 1972, 124–128.
17. Amy Edmondson, "Strategies for learning from Failure," Harvard Business Review, April 2011 Issue, <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>.
18. Steiner, 1969, 7; M.B. McCaskey. 1974. A contingency approach to planning: Planning with goals and planning without goals. Academy of Management Journal 17:281–291.
19. McCaskey, 1974.
20. Ryan Huang, "Six Sigma Killed Innovation in 3M," ZD net, March 14, 2013, www.zdnet.com/article/six-sigma-killed-innovation-in-3m/; and T. J. Peters & R. J. Waterman, Jr. 1982. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
21. P.C. Earley, P. Wojnarock, & W. Prest. 1987. Task planning and energy expended: An exploration of how goals influence performance. Journal of Applied Psychology 47:107–104; P. C. Earley & B. Perry. 1987. Work plan availability and performance: An assessment of task strategy priming on subsequent task completion. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39:279–302.

22. Smith, Locke, & Barry, 1986.
23. R.H. Kilman. 1984. Beyond the quick fix. San Francisco: Jossey-Bass, 50–51.
24. C. Perrow. 1961. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review* 26:854.
25. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, Boston, MA, Cengage Learning, 2016, P. 54-56.
26. J.D. Thompson & W.J. McEwen. 1958. Organizational goals and environment. *American Sociological Review* 23:23–30.
27. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, Boston, MA, Cengage Learning, 2016, P. 142-146.
28. P. F. Drucker. 1954. *The practice of management*. New York: Harper.
29. J. Hage. 1965. An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly* 10:289–320.
30. M.R. Richards. 1978. Organizational goal structures. St. Paul, MN: West, 27.
31. J.J. Reitz & L.N. Jewell. 1985. *Managing*, Glenview, IL.: Scott, Foresman, 66.
32. “U.S. Businesses Restructuring Operations to Reap Future Financial Success, Says Intelenet Global Services”. *Broadwayworld.com*, July 10, 2017; <http://www.broadwayworld.com/bwwgeeks/article/US-Businesses-Restructuring-Operations-to-Reap-Future-Financial-Success-Says-Intelenet-Global-Services-20170710>; H. Mintzberg, et al, *Strategy Safari*, Free Press, New York, N.Y., 2013; W. Lindsay & L. Rue. 1980. Impact of the organization environment on the long-range planning process: A contingency view. *Academy of Management Journal* 23:385–404; D. Herold. 1972. Long-range planning and organizational performance: A cross-validation study. *Academy of Management Journal* 15:91–102; C. Saunders & F.D. Tuggle. 1977. Toward a contingency theory of planning. Presented at the 37th Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando, FL; S.S. Thune & R.J. House. 1970. Where long-range planning pays off. *Business Horizons* 13:81–87.
33. E.H. Bowman. 1976. Strategy and the weather. *Sloan Management Review* 17:53.
34. D.R. Wood & R.L. LaForge. 1979. The impact of comprehensive planning on financial performance. *Academy of Management Journal* 22:516–526.
35. Bill Taylor, “Companies That Do Right by Their Workers Start by Elevating Their Definition of Success,” *Harvard Business Review*, January 18, 2018, <https://hbr.org/2018/01/companies-that-do-right-by-their-workers-start-by-elevating-their-definition-of-success>.
36. E.A. Locke & G.P. Latham. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; E.A. Locke & G.P. Latham. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
37. E.A. Locke. 1982. Relation of goal performance with a short work period and multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology* 67:512–514; G.P. Latham & J.J. Baaldea. 1975. The practical significance of Locke’s theory of goal setting.

- Journal of Applied Psychology 60:187–90; G.P. Latham & E.A. Locke. 1979. Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 68–80.
38. E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. 1981. Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin* 90:125–152.
 39. Locke, 1982; H. Garland. 1983. Influence of ability-assigned goals, and normative information of personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Applied Psychology* 68:20–30; J. R. Hollenbeck & H.J. Klein. 1987. Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology* 72:212–20.
 40. Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981.
 41. E.A. Locke, G.P. Latham, & M. Erez. 1988. The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review* 13: 23–39.
 42. R.R. Hackman & R. Wageman. 1995. Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly* 40:309–342; W.E. Deming. 1993. *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study; W.E. Deming. 1986. *Out of the crises*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
 43. P.W. Wright, J.M. George, S.R. Farnsworth, & G.C. McMahan. 1993. Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology* 78:374–381.
 44. R.M. Steers. 1977. *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear, 20–23.
 45. Locke & Latham, 1990.
 46. K. Lewin. 1958. Psychology of success and failure. In C.L. Stacey and M. F. Demartino, *Understanding human motivation*. Cleveland: Allen.
 47. Locke & Latham, 1990.
 48. Deming, 1986.
 49. Jay A. Conger. 1991 (Feb.). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive* 5(1):31–45.
 50. See the following article for the findings from this work schedule change: J.L. Pierce & R.B. Dunham. 1992. The 12-hour work day: A 48-hour, 8-day week. *Academy of Management Journal* 35:1086–1098.
 51. W.H. Newman. 1975. *Constructive control*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 6.
 52. W.H. Newman. 1984. Managerial control. In J.E. Rosenzweig & F. E. Kast (eds.), *Modules in management series*. Chicago: Science Research Associates, 1-42; W.H. Newman, J.R. Logan, & W.H. Hegarty. 1985. Strategy, policy, and central management. Cincinnati: Southwestern; W.H. Sihler. 1979. Toward better management control systems. *California Management Review*, 14:33–39; E.P. Strong & R.D. Smith. 1968. *Management control models*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
 53. M.S. Taylor, C.D. Fisher, & D.R. Ilgen. 1984. Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K. M.

- Rowland & G. R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 81–124.
54. E.A. Locke & G.P. Latham. 1984. *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 55. Interview with Steven Kerr appearing in R.D. Dunham 1984. *Organizational behavior: People and processes in management*. Homewood, IL: Irwin, 147; S. Kerr. 1987. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal* 18: 769–783.
 56. D.B. Greenberger, S. Strasser, L.L. Cummings, & R.B. Dunham. 1989. The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43:31; D.B. Greenberger & S. Strasser. 1986. Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review* 11:164.
 57. Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1989.
 58. S.M. Miller. 1977. Controllability and human stress: Method, evidence and behavior. *Research and Therapy*, 171, 287– 304; M.E.P. Seligman. 1975. *Helplessness: On depression, development and death*. New York: Freeman.
 59. Greenberger & Strasser, 1986, 174.
 60. Floyd Brown and Mary Beth Brown, “Learned helplessness and the problems of American business: The Browns,” *The Jersey Journal*, August 11, 2012, www.nj.com/hudson/voices/index.ssf/2012/08/learned_helplessness_and_the_p.html; J.B. Ovmier & M.E.P. Seligman. 1967. Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning. *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 63:28–33; M.J. Martinko & W. L. Gardner. 1982. Learned helplessness: An alternate explanation for performance deficits. *Academy of Management Journal* 7:195–204.
 61. M.H. Bazerman. 1982. Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial? *Journal of Applied Psychology* 67:472–479.
 62. P. Drucker, 1954; A.P. Raia. 1974. *Managing by objectives*. Glenview, IL: Scott, Foresman; R.G. Greenwood. 1981. *Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy*. *Academy of Management Review* 6:225–230.
 63. G.S. Odiorne. 1979. *M.B.O. II*. Belmont, CA: Fearon.
 64. R. Rodgers & J.E. Hunter. 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph* 76:322–336.
 65. R.W. Hollmann. 1976. Applying MBO research to practice. *Human Resource Management* 15(4):28–36; J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, & J.M. Gibson. 1976. Evaluating MBO: The challenge ahead.
 66. J.C. Aplin & P. P. Schoderbek. 1976. MBO: Requisites for success in the public sector. *Human Resource Management* 15(2): 30–36.
 67. J.N. Kondrasuk. 1981. Studies in MBO effectiveness. *Academy of Management Review* 6:419–30.

68. E.E. Lawler, III. 1986. High-involvement management. San Francisco: Jossey-Bass; E. E. Lawler, III. 1992. The ultimate advantage: Creating high involvement organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Chương 18: Quản trị công nghệ và đổi mới

1. Brockhoff, K (2017). "The emergence of technology and innovation." Technology and Innovation Vol 19. Pp. 461-480.
2. United Nations Commission for Europe, editors. Promoting innovation in the service sector: Review of experiences and policies. New York: United Nations; 2011.
3. Conley, JG, Bican PM, Ernst H. (2013) "Value articulation: A framework for the strategic management of intellectual property." California Management Review. 55(4). Pp. 102-120.
4. Teece D., Peterar M., Leih, S. (2016) "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy" California Management Review. 58(4). Pp. 13-35.
5. Ries, E (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses (New York, NY: Crown Business).
6. Misa, Thomas J. (1999) A Nation of Steel: The Making of Modern America, 1865–1925. Johns Hopkins studies in the history of technology. (Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press) .
7. Stoll, John D., "Why the Gas Station Isn't a Model for Electric Cars,' Wall Street Journal, August 13, 2017,
<http://www.businessinnovationbrief.com/exercises/technology/?open-article-id=7217183&article-title=4-strategic-thinking-exercises-to-envision-future-strategy&blog-domain=brainzooming.com&blog-title=brainzooming>.