



HÀNH VI TỔ CHỨC

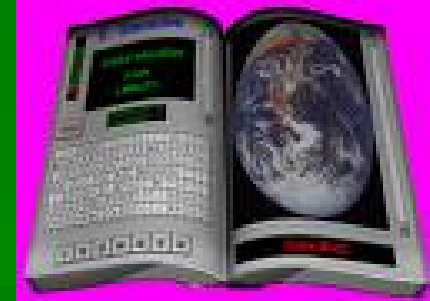
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

NGUYỄN VĂN THỤY, MBA
thuybanker@yahoo.com

NỘI DUNG MÔN HỌC

1. GIỚI THIỆU VỀ HÀNH VI TỔ CHỨC
2. NHỮNG CƠ SỞ CỦA HÀNH VI CÁ NHÂN
3. ĐỘNG VIÊN
4. NHỮNG CƠ SỞ HÀNH VI NHÓM
5. QUẢN LÝ THIẾT KẾ VĂN HOÁ VÀ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC

TÀI LIỆU THAM KHẢO



- **Paul Hersey & Ken Blanc Hard**
 - QUẢN TRỊ HÀNH VI TỔ CHỨC, Nxb Thống kê, 2004
- **Nguyễn Hữu Lam**
 - HÀNH VI TỔ CHỨC, Nxb Giáo Dục, 2007
- **Stephen P. Robins**
 - ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
 - Prentice Hall International Editions, 1995
- **Steve Ellis & Penny Dick**
 - Introduction to ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
 - McGraw-Hill, 2003
- **Gareth R. Jones**
 - ORGANIZATIONAL THEORY, DESIGN, AND CHANGE
 - Pearson Prentice Hall International, 2004
- **Gary Yukl**
 - LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS
 - Pearson Prentice Hall International, 2006

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HỌC TẬP



- Chuyên cần : 10%
- Tiểu luận nhóm : 30%
- Kết thúc môn : 60%

ĐỀ TÀI

1. DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VÀ CHÍNH SÁCH ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN NHƯ THẾ NÀO ?
2. TẠI SAO CÓ HIỆN TƯỢNG CHẢY MÁU CHẤT XÂM TỬ CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC SANG CÁC THÀNH PHẦN KINH TẾ KHÁC ?
3. ĐI TÌM PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO RIÊNG CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ?
4. TẠI SAO PHẢI XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP ?
5. LÀM VIỆC NHÓM NHƯ THẾ NÀO CHO HIỆU QUẢ ?
6. XUNG ĐỘT VÀ GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ?
7. HỌC TẬP & ĐÀO TẠO TÁC ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO TỚI HÀNH VI CỦA NHÂN VIÊN
8. ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ HÀNH VI TRONG TỔ CHỨC

Introduction to Organizational Behavior

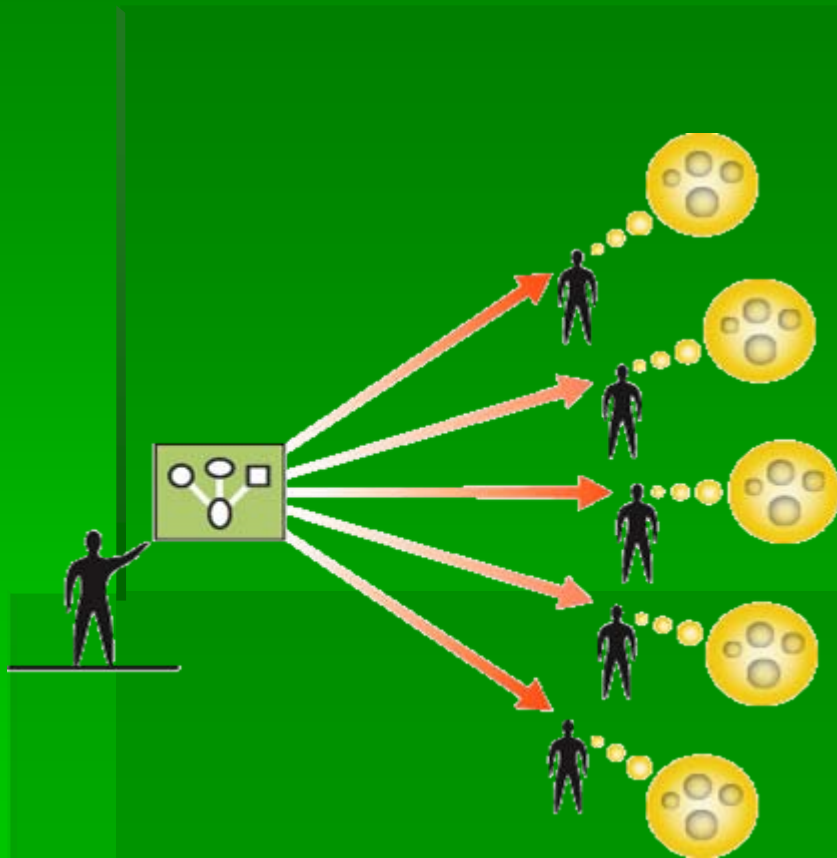
Mục tiêu

Objectives

- Mô tả các khía cạnh của một tổ chức
- Định nghĩa về Hành Vi Tổ Chức
- Giải thích giá trị của việc nghiên cứu hệ thống Hành vi Tổ chức
- Nhận dạng được những đóng góp bởi những khoa học khác vào hành vi tổ chức
- Nhận dạng được các cấp độ phân tích trong nghiên cứu OB

Tổ chức là gì ?

What is an Organization ?



- Là những nhóm người làm việc và phụ thuộc lẫn nhau trong việc đạt được mục tiêu chung
 - Quan hệ tương tác được cấu trúc sẵn
 - Các nhiệm vụ được điều phối
 - Hướng tới mục đích nào đó

**CULTURE
VĂN HOÁ**

**FUTRE PLANS
KH TƯƠNG LAI**

**SIZE/AGE
QUY MÔ/LỊCH SỬ**

**TECHNOLOGY
CÔNG NGHỆ**

**ORGANIZATION
TỔ CHỨC**

**STAKEHOLDER
CỔ ĐÔNG**

**INTRUSTY SECTOR
LĨNH VỰC KINH DOANH**

**MANAGEMENT STYLE
PHONG CÁCH QUẢN TRỊ**

**LOCATION
ĐỊA ĐIỂM**

Some determine features of organization
STEVE ELLIS & PENNY DICK, McGraw Hill

Hành vi tổ chức ?

What is Organizational Behavior ?

- **Theo Steve Ellis & Penny Dick** : Hành vi tổ chức là khoa học nghiên cứu hành vi của con người tại nơi làm việc
- **Theo Menefee, Sinclair** : Hành vi tổ chức là một khoa học nghiên cứu hành vi của con người tại nơi làm việc, sự tác động ảnh hưởng giữa con người và tổ chức **NHẪM MỤC ĐÍCH HIỂU VÀ DỰ ĐOÁN HÀNH VI CỦA CON NGƯỜI trong tổ chức**

Hành vi tổ chức ?

What is Organizational Behavior ?

- **Nguyễn Hữu Lam** : Hành vi tổ chức là khoa học nghiên cứu về những ảnh hưởng của **CÁ NHÂN, NHÓM, và CẤU TRÚC** đến hành vi trong các tổ chức với mục đích là áp dụng những kiến thức này vào việc nâng cao hiệu quả của tổ chức./.

Hành vi tổ chức ?

What is Organizational Behavior ?



■ Trực giác

- Một cảm giác không nhất thiết được ủng hộ bởi những nghiên cứu

■ Nghiên cứu khoa học

- Xem xét các quan hệ, nỗ lực tìm ra các quan hệ nhân quả và rút ra các kết luận dựa trên những bằng chứng khoa học

Lý do nghiên cứu OB ?

Why study Organizational behavior ?

- Success isn't a destination – it's a process. And the margin between successes is often small. Learn the principles of defining and achieving success in your own life and **begin the journey today.**
- This journey begins with understanding the behaviors between the leader, the followers, and the organization.

Lý do nghiên cứu OB ?

Why study Organizational behavior ?

- **Sự thành công không phải là đích đến mà nó là một quá trình. Ranh giới giữa sự thành công và thất bại thường rất nhỏ.**
- **Hiểu những nguyên tắc cơ bản và nỗ lực đạt được thành công cho chính cuộc đời mình và bắt đầu cuộc hành trình hôm nay.**
- **Hành trình này bắt đầu với việc hiểu những hành vi giữa lãnh đạo, nhân viên và tổ chức.**

Lý do nghiên cứu OB ?

Why study Organizational behavior ?

Hiểu được
hành vi của
cá nhân trong tổ chức

**NGHIÊN CỨU
HÀNH VI
TRONG TỔ CHỨC**

Cải biến các
hành vi không mong
đợi trong tổ chức

Dự đoán được
hành vi của cá nhân
trong tổ chức

Organizational Behavior

- Is organizational behavior really just *common sense* ?
 - Happy workers are productive workers. (T/F)
 - All individuals are the most productive when their boss is friendly, trusting, and approachable. (T/F)
 - Interviews are an effective selection device. (T/F)
 - Everyone wants a challenging job. (T/F)
 - The most effective work groups have little or no conflict. (T/F)

Organizational Behavior

- Is organizational behavior really just *common sense* ?
 - You have to scare people a little to get them to do their jobs. T/F
 - Because specific goals intimidate people, individuals work harder when asked just to do their best. T/F
 - Everyone is motivated by money. T/F
 - Most people are much more concerned with the size of their own salaries than with others' salaries. T/F

Những đóng góp vào OB

TÂM LÝ HỌC

Khoa học theo dõi
việc đo lường,
giải thích
và đôi khi nhằm
thay đổi hành vi
của con người

- Học tập
- Động viên
- Tính cách
- Xúc cảm
- Nhận thức
- Huấn luyện
- Hiệu quả lãnh đạo
- Sự thoả mãn
- Ra quyết định
- Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ
- Đo lường thái độ
- Định dạng hành vi

CÁ NHÂN

Những đóng góp vào OB

XÃ HỘI HỌC

Nghiên cứu về
con người trong
quan hệ với
những người
xung quanh họ

- **Năng động nhóm**
- **Các đội làm việc**
- **Truyền thông**
- **Quyền lực**
- **Xung đột**
- **Hành vi giữa các nhóm**

NHÓM

- **Tổ chức chính thức**
- **Đổi mới tổ chức**
- **Văn hoá tổ chức**

**HỆ THỐNG
TỔ CHỨC**

Những đóng góp vào OB

TÂM LÝ HỌC XÃ HỘI

Lĩnh vực nghiên cứu giữa tâm lý học và xã hội học chú trọng vào nghiên cứu những ảnh hưởng của con người tới những người khác

- Thay đổi hành vi
- Thay đổi thái độ
- Thông tin
- Các quá trình nhóm
- Ra quyết định nhóm

NHÓM

Những đóng góp vào OB

NHÂN CHỦNG HỌC

Nghiên cứu về
các xã hội để hiểu
về nhân loại và các
hoạt động của nó

- Khác biệt hoá về giá trị
- Khác biệt hoá về thái độ
- Phân tích những khác biệt giữa các nền văn hoá

NHÓM

- Văn hoá tổ chức
- Môi trường tổ chức

**HỆ THỐNG
TỔ CHỨC**

Những đóng góp vào OB

CHÍNH TRỊ HỌC

Nghiên cứu về
Hành vi của các
cá nhân và các
nhóm trong môi
trường chính trị

- Xung đột
- Chính trị trong tổ chức
- Quyền lực

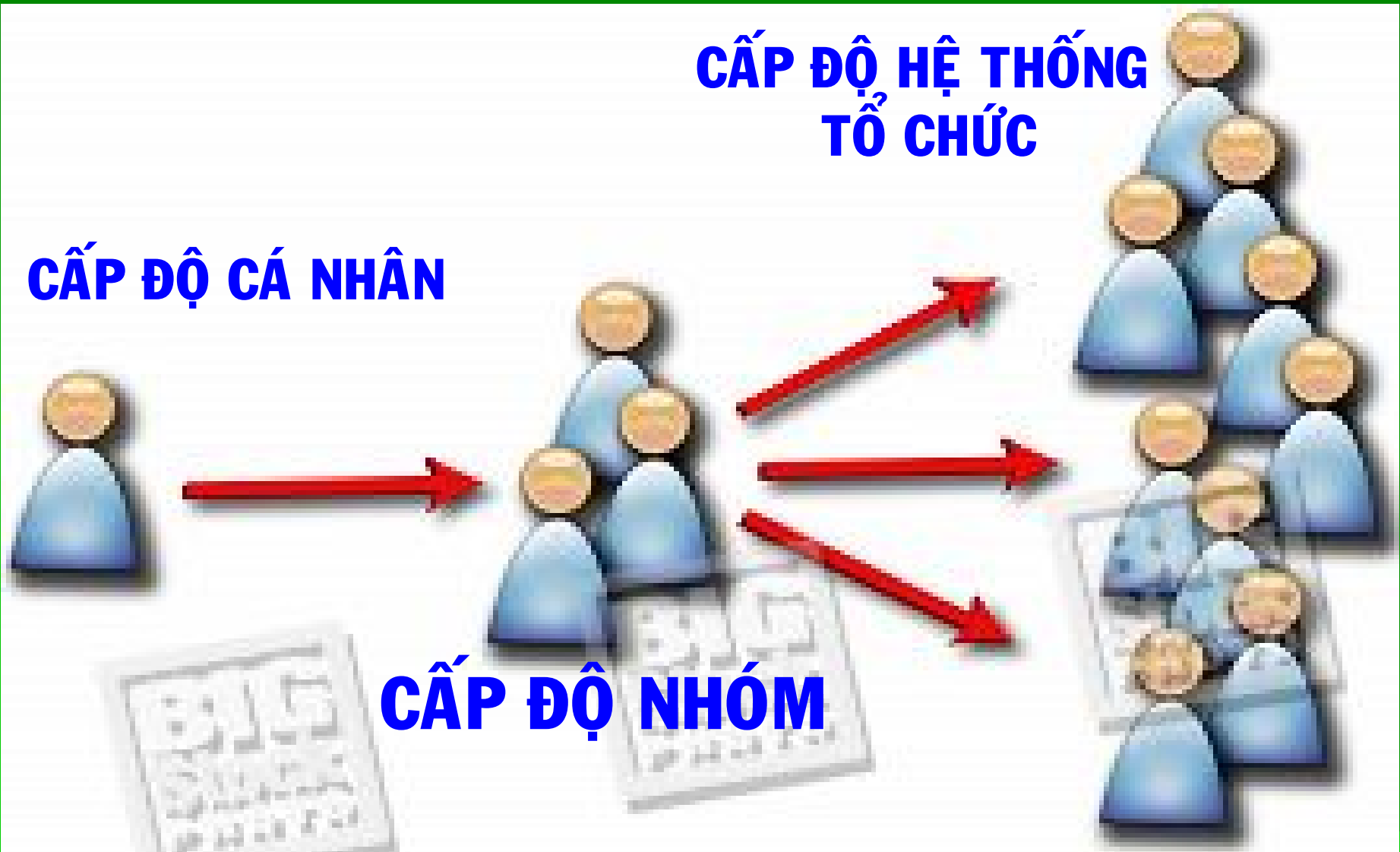
HỆ THỐNG
TỔ CHỨC

Khoa học hành vi là tương đối

**Các biến ngẫu nhiên,
tình huống**



Mô hình OB cơ bản



TỔ CHỨC VÀ HÀNH VI TỔ CHỨC

Quản trị, lãnh đạo, văn hoá, quyền lực, hệ thống
Cấu trúc, đổi mới và phát triển tổ chức, . . .

EXTERNAL
ENVIRONMENT

NHÓM VÀ OB

Truyền thông, nhận thức của nhóm,
mâu thuẫn, xung đột, cấu
trúc nhóm, đội,

CÁ NHÂN VÀ OB

- Thái độ, giá trị
- Tiểu sử, tính cách
- Thoả mãn công việc
- Động viên
- Năng lực
- Nhận thức
- Học tập

HVTC

Năng suất
Hiệu suất
Vắng mặt
Thuyên chuyển
Thoả mãn

Công nghệ
Technology

Công việc linh hoạt
Flexible working

Văn hoá tổ chức
O Culture

Đa dạng
(diversity)

Làm việc nhóm
(Teamworking)

CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

- MỘT PHẢN ỨNG
ĐƯỢC TẠO RA BỞI
CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

Y



X

CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

NĂNG SUẤT
HIỆU QUẢ
HIỆU SUẤT
SỰ VẮNG MẶT
THUYỀN CHUYỂN
HÀNH VI CÁ NHÂN TRONG TỔ CHỨC
SỰ THOẢ MÃN ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC

CÁC BIẾN PHỤ THUỘC



CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

NĂNG SUẤT

Đo lường việc thực hiện về mặt hiệu quả và hiệu suất

KẾT QUẢ

Mức độ đạt tới mục tiêu

HIỆU SUẤT

Hệ số giữa đầu vào và đầu ra



CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

SỰ VẮNG MẶT

Sự không có mặt tại nơi làm việc



"I'm the taxman. Let me guess - your company hasn't made appreciable turnovers in recent times, right?"

THUYỀN CHUYỂN

Những người vĩnh viễn rời khỏi tổ chức tự nguyện hoặc bắt buộc

CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

HÀNH VI CÔNG DÂN CỦA TỔ CHỨC



Leader

How do I get my unit to pay attention to customer satisfaction?

How do I get our leader to believe in delighting customers to increase referrals?



Manager

Why don't our managers give us clear directions so we can improve our customer service?



Team

SỰ THOẢ MÃN ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC

CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

BIẾN ĐỘC LẬP

Nguyên nhân cho
một thay đổi trong
biến phụ thuộc

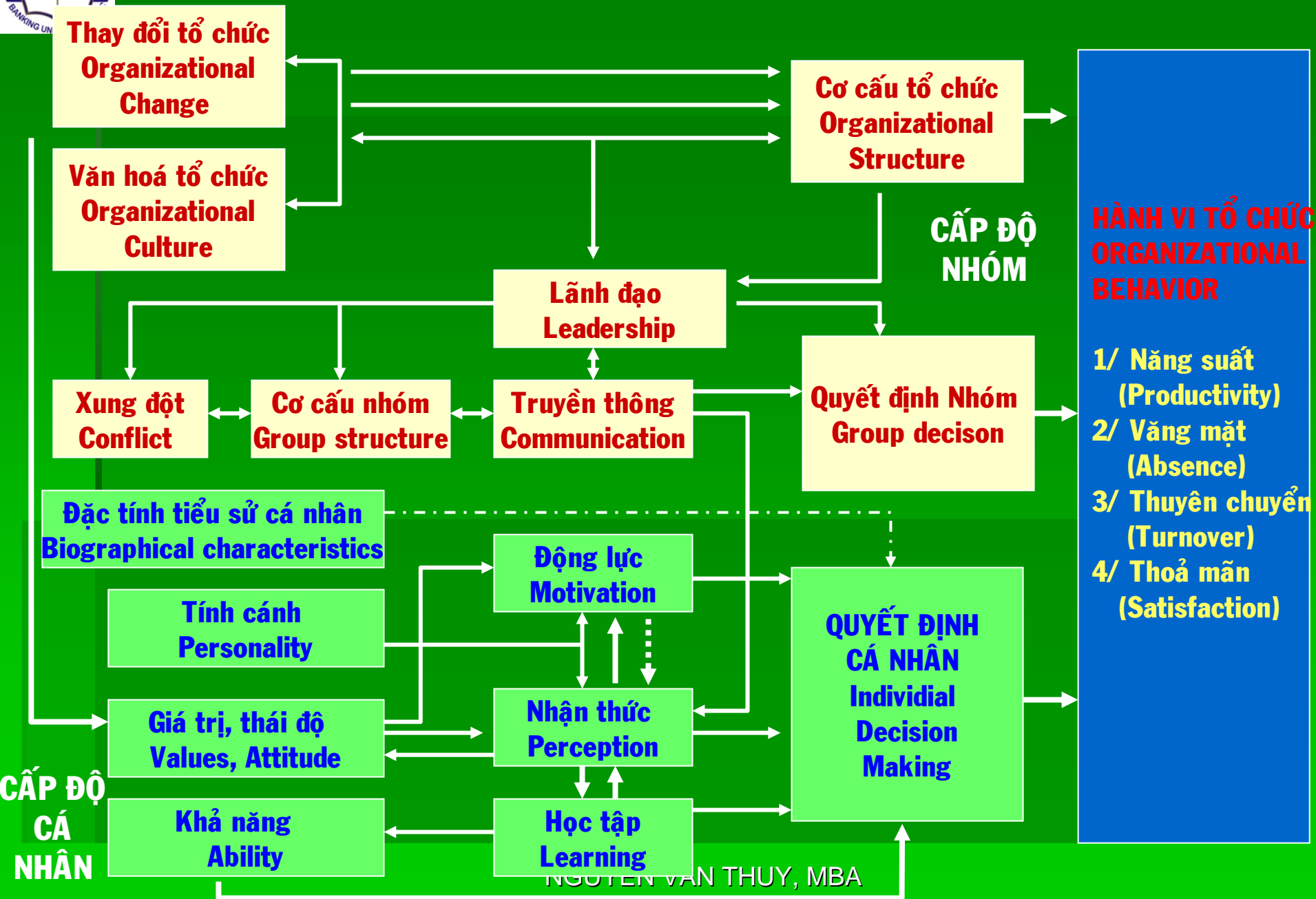
CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

CẤP ĐỘ CÁ NHÂN

CẤP ĐỘ NHÓM

CẤP ĐỘ
HỆ THỐNG TỔ CHỨC

SƠ ĐỒ HÀNH VI TRONG TỔ CHỨC





HÀNH VI TỔ CHỨC

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

NGUYỄN VĂN THỤY, MBA
thuybanking@yahoo.com.vn

CHƯƠNG 2

NHỮNG CƠ SỞ CỦA HÀNH VI CÁ NHÂN

Nội dung

Đặc tính tiểu sử cá nhân
Biographical characteristics

Tính cách
Personality

Giá trị, thái độ
Values, Attitude

Khả năng
Ability

Động lực
Motivation

Nhận thức
Perception

Học tập
Learning

QUYẾT ĐỊNH
CÁ NHÂN
Individual
Decision
Making

1. ĐẶC TÍNH TIỂU SỬ CỦA CÁ NHÂN

Biographical characteristics

- Tuổi tác
- Giới tính
- Thâm niên công tác
- Số lượng người phải nuôi dưỡng
- Tình trạng gia đình



2. TÍNH CÁCH

Personality

- “**Tính cách** là một tổ chức năng động gắn liền với hệ thống tâm lý của cá nhân mà hệ thống này xác định những sự điều chỉnh thống nhất của cá nhân đối với môi trường của anh ta”
- **Tính cách** là sự kết hợp độc đáo các đặc điểm tâm lý ổn định của con người, những đặc điểm này quy định phương thức hành vi điển hình của người đó trong điều kiện, hoàn cảnh nhất định, thể hiện thái độ của họ đối với thế giới xung quanh và bản thân.

Tính cách

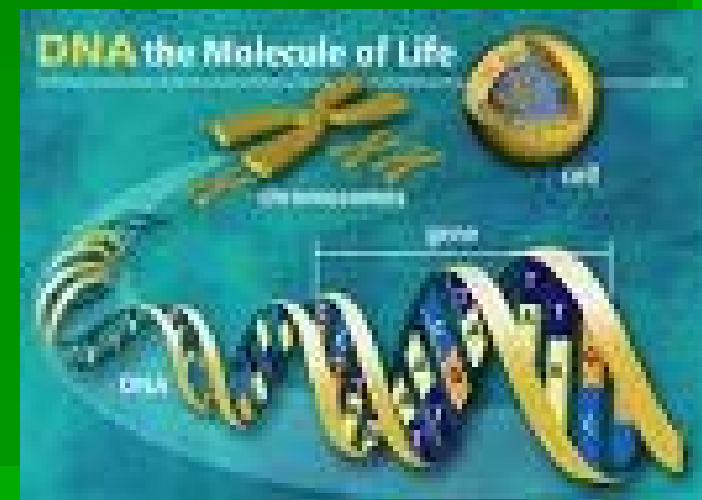
Personality

- Tính cách là tổng thể các cách thức trong đó một cá nhân phản ứng và tương tác với môi trường của anh (chị) ta.
- Đặc điểm :
 - Thể hiện sự độc đáo, cá biệt và riêng có
 - Tương đối ổn định ở các cá nhân
 - Được thể hiện một cách có hệ thống trong các hành vi, hành động của cá nhân

Tính cách

Personality

- **Khi xem xét, đánh giá tính cách cần quan tâm :**
 - Phản ứng, tương tác của cá nhân với trách nhiệm và nghĩa vụ mà họ đảm nhận
 - Phản ứng tương tác với những người xung quanh
 - Phản ứng tương tác với chính bản thân của cá nhân
- **Các yếu tố xác định tính cách**
 - Di truyền
 - Môi trường
 - Tình huống cụ thể





**16
Nhân
Tố
Trong
Phân
Tích
Tính
Cách
Của
Cattell**

Kín đáo (cool)	Cởi mở (Warm)
Kém thông minh (concrete-thinking)	Thông minh hơn (Abstract-thinking)
Bị chi phối bởi cảm giác	Ổn định (Emotionally stable)
Dễ phục tùng (Submissive)	Thống trị (Dominant)
Nghiêm trọng (Sober)	Vui vẻ, thoải mái (Enthusiastic)
Thực dụng (Expedient)	Tận tâm (Conscientious)
Rụt rè, nhút nhát (Shy)	Mạo hiểm (Bold)
Cứng rắn (Tough-minded)	Nhạy cảm (Tender-minded)
Thật tha (Trusting)	Đa nghi, mập mờ (Suspicious)
Thực tế (Practical)	Mơ mộng (Imaginative)
Thẳng thắn (Forthright)	Khôn ngoan, sắc sảo (Shrewd)
Tự tin (Self – assured)	Tri giác, trực giác (Apprehensive)
Bảo thủ (Conservative)	Thực nghiệm (Experimenting)
Phụ thuộc vào nhóm (Group-orientate)	Độc lập, tự chủ (Self-sufficient)
Không biết kiểm soát	Biết kiểm soát (controlled)
Thoải mái (Relaxed)	Căng thẳng (Tense)

Trên cơ sở các đặc tính của hệ thần kinh

KHÔNG ỔN ĐỊNH

Emotionally Unstable

**HƯỚNG
NGOẠI**

Extrovert

Căng thẳng, dễ bị
kích động, không ổn
định, nóng hậu, xã
hội, phụ thuộc

**HƯỚNG
NỘI**

Introvert

Căng thẳng, dễ bị
kích động, không ổn
định, lạnh nhạt, nhút
nhát, bền lển

ỔN ĐỊNH

Emotionally Stable

Điềm đạm, bình tĩnh, tự
tin, tin cậy, thích ứng,
nóng hậu, xã hội, phụ
thuộc

Điềm đạm, bình tĩnh, tự
tin, tin cậy, thích ứng,
lạnh nhạt, nhút nhát,
bền lển

TÍNH CÁCH

Trên cơ sở các đặc tính của hệ thần kinh

- **Mức độ tự chủ**
- **Định hướng thành tựu**
- **Độc đoán**
- **Thực dụng**
- **Mạo hiểm, chấp nhận rủi ro**



Mô hình 5 tính cách chủ yếu

Chia sẻ ý kiến (Agreeableness)

CAO

THẤP

Tận tâm (Conscientiousness)

TRÁCH NHIỆM CAO

THIẾU TRÁCH NHIỆM

Chế ngự được tình cảm (Negative Emotionality)

TỐT

KÉM

Hướng ngoại (Extrovert)

HƯỚNG NGOẠI

HƯỚNG NỘI

Cởi mở (Openness)

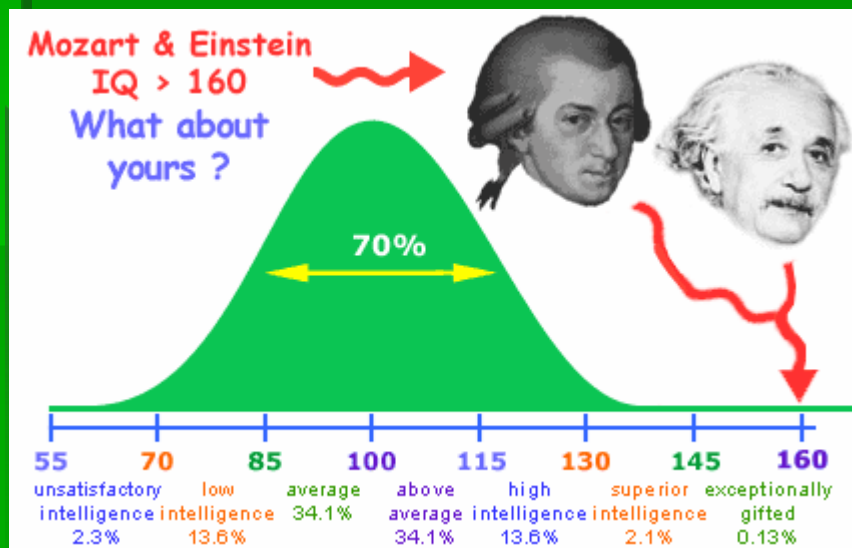
NHIỀU

ÍT

3. NĂNG LỰC (Ability)

NĂNG LỰC

Mức độ khả năng của cá nhân để thực hiện
Các nhiệm vụ khác nhau trong một công việc



NĂNG LỰC TRÍ TUỆ

Mức độ khả năng của cá nhân để
thực hiện hành động thần kinh

Năng lực trí tuệ

Intellectual Ability

NĂNG LỰC TRÍ TUỆ THỂ HIỆN 4 LOẠI :

- Trí tuệ nhận thức : qua các bài trắc nghiệm (test) truyền thống
- Trí tuệ xã hội : khả năng giao tiếp
- Trí tuệ tình cảm : khả năng xác định, hiểu và làm chủ được tình cảm, cảm xúc
- Trí tuệ văn hoá : nhận biết sự dị biệt giữa các nền văn hoá và hành động sao cho thành công trong một môi trường đa văn hoá

Năng lực thể chất

Physical Ability

- Khả năng để thực hiện các nhiệm vụ đòi hỏi sức chịu đựng, sự dẻo dai, sức mạnh và những đặc tính tương tự



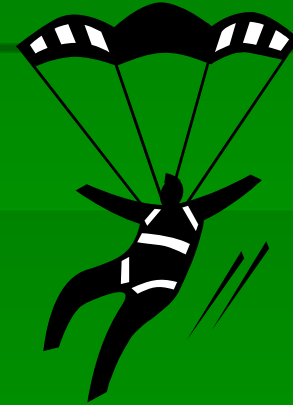
- Sức bật
- Bền bỉ
- Chân tay khéo léo
- Mạnh chân mạnh tay



9 năng lực thể chất cơ bản

- **Các yếu tố sức mạnh**

- Sức mạnh về sự dẻo dai
- Sức mạnh có tính năng động
- Sức mạnh của cơ thể
- Sức mạnh cố định
- Sức mạnh có tính bùng nổ



- **Các yếu tố năng động**

- Quy mô năng động
- Độ linh hoạt của năng động

- **Các yếu tố khác**

- Kết hợp các bộ phận cơ thể
- Cân bằng
- Sự chịu đựng, ổn định



Phù hợp giữa năng lực và công việc

The Ability – Job Fit

**Năng lực của
người nhân viên**

Ability – Job fit

**Yêu cầu của
công việc**

CẢM XÚC (**Emotional**)

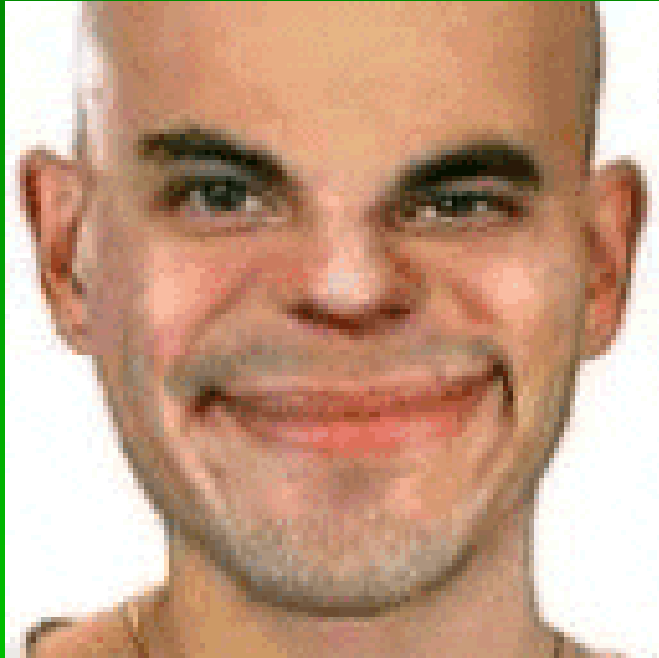
- Cảm xúc là những rung cảm của con người với những sự vật, hiện tượng có liên quan đến việc thoả mãn hay không thoả mãn nhu cầu



- Tình cảm là những rung cảm trở nên ổn định, bền vững và kéo dài

- Tâm trạng (Moods)

Nét mặt chuyển tải cảm xúc



Giới tính và cảm xúc

PHỤ NỮ

- Có thể thể hiện ra ở mức nhiều hơn về mặt cảm xúc
- Nhận biết về cảm xúc mạnh mẽ hơn
- Thể hiện cảm xúc thường xuyên hơn
- Cảm thấy thoải mái hơn trong việc thể hiện cảm xúc
- Nhận biết cảm xúc của người khác tốt hơn

NAM GIỚI

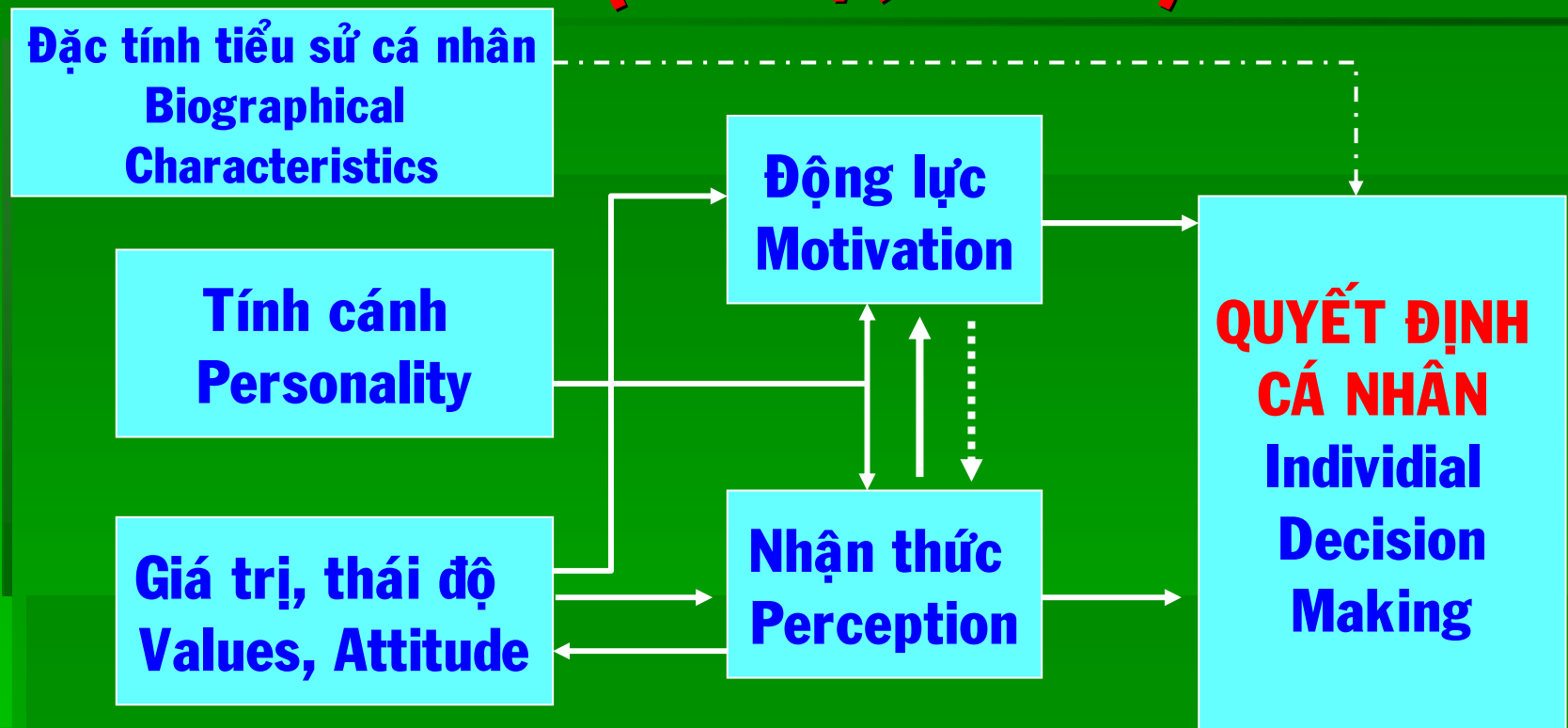
- Tin rằng thể hiện cảm xúc là không phù hợp với hình ảnh của người đàn ông
- Khó khăn hơn trong nhận biết cảm xúc của những người khác
- Có ít nhu cầu trong việc theo đuổi sự chấp nhận bằng việc thể hiện ra cảm xúc tích cực

Ứng dụng của cảm xúc



- **Năng lực và tuyển lựa**
- **Ra quyết định**
- **Động viên**
- **Lãnh đạo**
- **Xung đột giữa các cá nhân**
- **Những hành vi lầm lạc tổ
nơi làm việc**

4. GIÁ TRỊ VÀ THÁI ĐỘ (Values, Attitudes)



- Bạn vào làm cho một công ty và bạn nghĩ rằng “**hưởng thù lao theo kết quả thực hiện công việc nhưng công ty lại trả lương theo thâm niên**”
- Thái độ của bạn ?
- Động cơ của bạn ?
- Nhận thức của bạn ?

GIÁ TRỊ

(Values)

- Những giá trị thể hiện những **phán quyết cơ bản** về các dạng cụ thể của hành vi hoặc tình trạng cuối cùng là được ưa thích (đối với cá nhân hay xã hội)
- Giá trị chứa đựng **các yếu tố phán quyết** trong đó bao gồm các ý kiến của một cá nhân về cái gì là đúng, hoặc sai; tốt hoặc xấu; được ưa thích hay không được ưa thích.
- **Hệ thống giá trị** : Một thứ bậc dựa trên sự xếp hạng những giá trị của cá nhân theo cường độ của nó.

Sự nhìn nhận và thay đổi giá trị

- Do gia đình (sự nhìn nhận)
- Do xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế, môi trường làm việc, . . . (nhìn nhận và thay đổi)
- Chú ý :
 - Những người cùng chung một công việc hoặc chung một loại dễ có sự nhìn nhận giá trị giống nhau
 - Những người cùng một thế hệ, quốc gia có thể có cùng quan niệm về các giá trị
 - Một biến cố, sự kiện lớn cũng có thể làm thay đổi việc nhìn nhận các giá trị

Các giá trị trong các nền văn hoá khác nhau

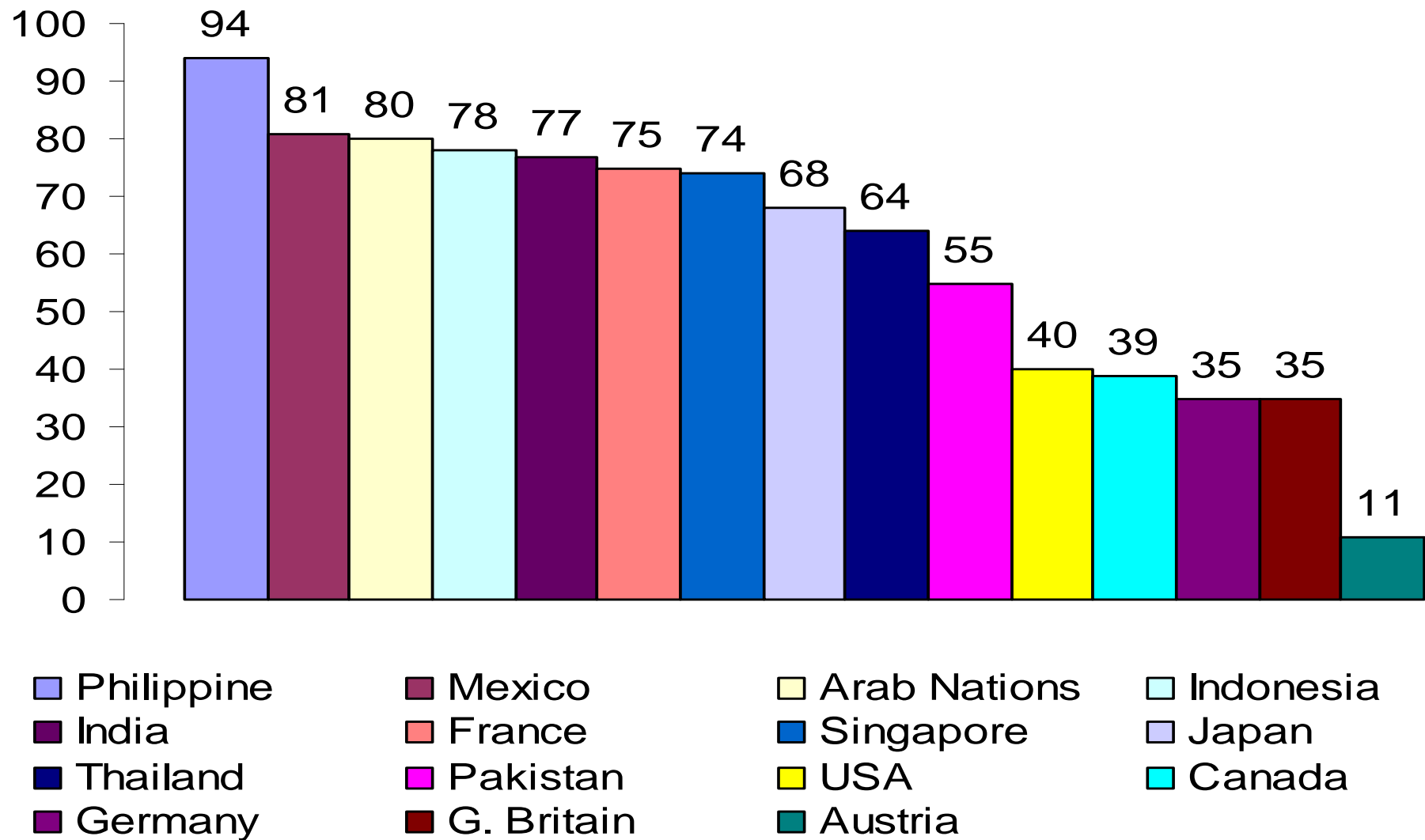
- Nghiên cứu của G.Hofstede : điều tra trên 116.000 người làm việc cho IBM ở trên 40 quốc gia về các giá trị liên quan đến công việc.

CÁC KHÍA CẠNH VĂN HOÁ THEO G.HOFSTEDE



1. Khoảng cách quyền lực
2. Né tránh bất ổn
3. Chủ nghĩa cá nhân
4. Số lượng/chất lượng cuộc sống
5. Định hướng dài hạn

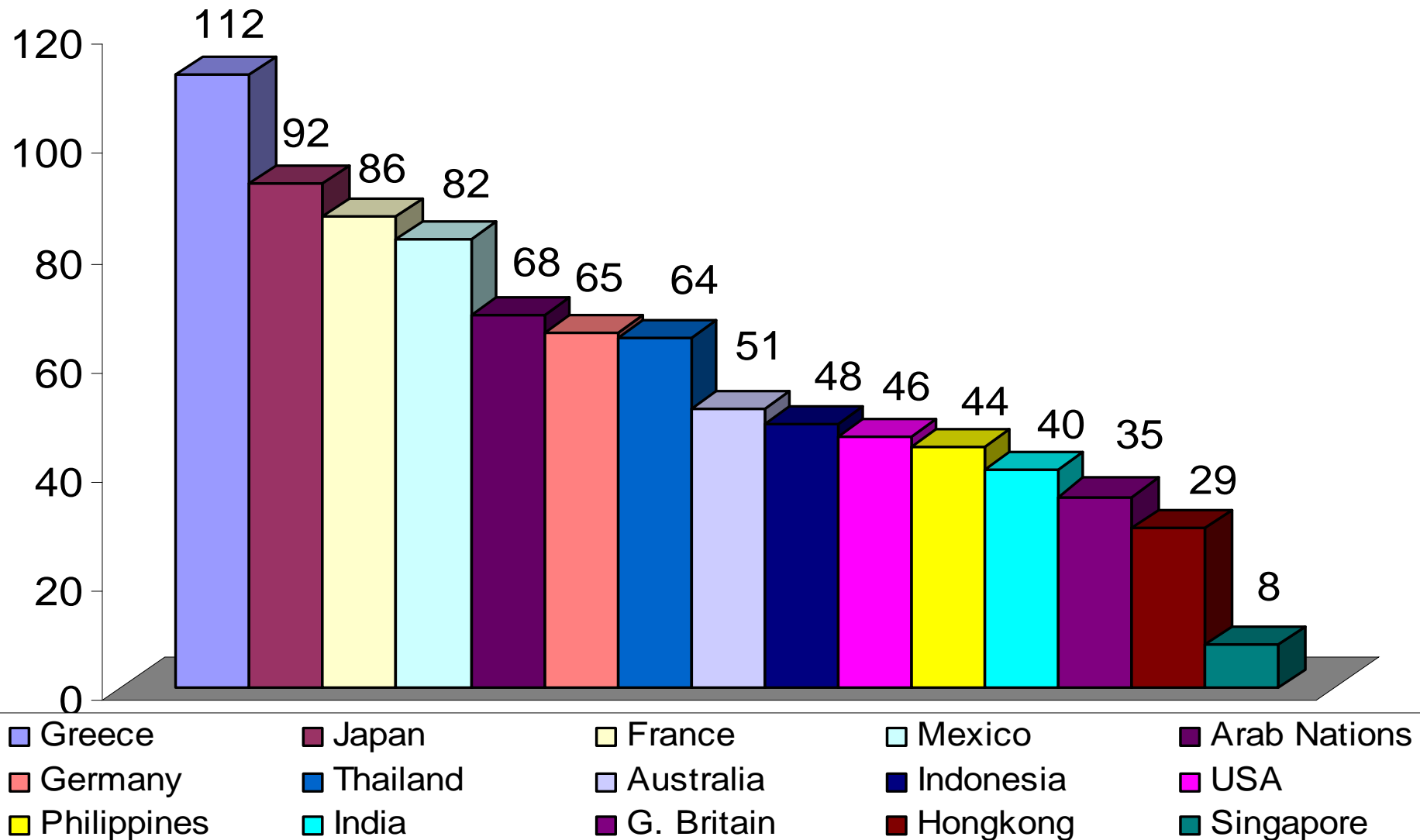
Khoảng cách quyền lực



Khoảng cách quyền lực thấp/cao

I. KHOẢNG CÁCH QUYỀN LỰC THẤP	I. KHOẢNG CÁCH QUYỀN LỰC CAO
Sự bất bình đẳng cần giảm thiểu	Chấp nhận sự bất bình đẳng
Người có quyền lực thấp có sự độc lập tương đối so với người có quyền lực cao	Người có quyền lực thấp phải phụ thuộc vào người có quyền lực cao hơn
Trẻ em cần được đối xử bình đẳng	Trẻ em cần phải tuân lời cha mẹ
Học sinh cần được đối xử bình đẳng	Học sinh cần phải tôn trọng thầy cô giáo
Những người có trình độ cao thường ít độc đoán	Sự độc đoán là phổ biến trong quản trị
Hệ thống đẳng cấp trong tổ chức chỉ thể hiện sự khác biệt về vai trò của các thành viên	Hệ thống đẳng cấp được thiết lập nhằm thể hiện sự khác biệt về quyền lực trong tổ chức
Khoảng cách về tiền lương giữa cấp cao và thấp thường hẹp	Khoảng cách về tiền lương giữa cấp cao và thấp thường rất lớn
Người lãnh đạo lý tưởng là người có tinh thần dân chủ	Người lãnh đạo lý tưởng là người độc đoán nhưng tốt bụng
Các biểu hiện của địa vị và quyền lực cần được xóa bỏ	Các biểu hiện của địa vị và quyền lực cần được thể hiện và tôn trọng
Phân quyền là phổ biến	Tập trung quyền lực là phổ biến

Né tránh bất ổn



Né tránh bất ổn

II. NÉ TRÁNH BẤT ỔN THẤP

Xã hội và tổ chức đặc trưng bởi ít luật lệ, quy định

Người ta tin rằng nếu một quy định nào đó không phù hợp thì cần phải đấu tranh để xóa bỏ

Sự phản đối công khai của mọi người được chấp nhận và khuyến khích

Con người có cái nhìn lạc quan về tương lai và các định chế của xã hội

Xã hội có cái nhìn lạc quan về tuổi trẻ

Xã hội được đặc trưng bởi sự khoan dung và tính tương đối

Mọi người tin rằng không ên áp đặt suy nghĩ và niềm tin của mình vào người khác

Có một sự hoà đồng về tôn giáo, chính trị, tư tưởng

Xã hội đặt niềm tin vào những nhà tư tưởng

II. NÉ TRÁNH BẤT ỔN CAO

Xã hội và tổ chức đặc trưng bởi rất nhiều luật lệ, quy định

Người ta thường tìm cách né tránh các quy định và luật lệ không phù hợp thay vì đấu tranh để xoá bỏ nó

Xã hội muốn giảm thiểu những đấu tranh công khai

Con người có cái nhìn bi quan về tương lai và các định chế của xã hội

Xã hội có cái nhìn bi quan về tuổi trẻ

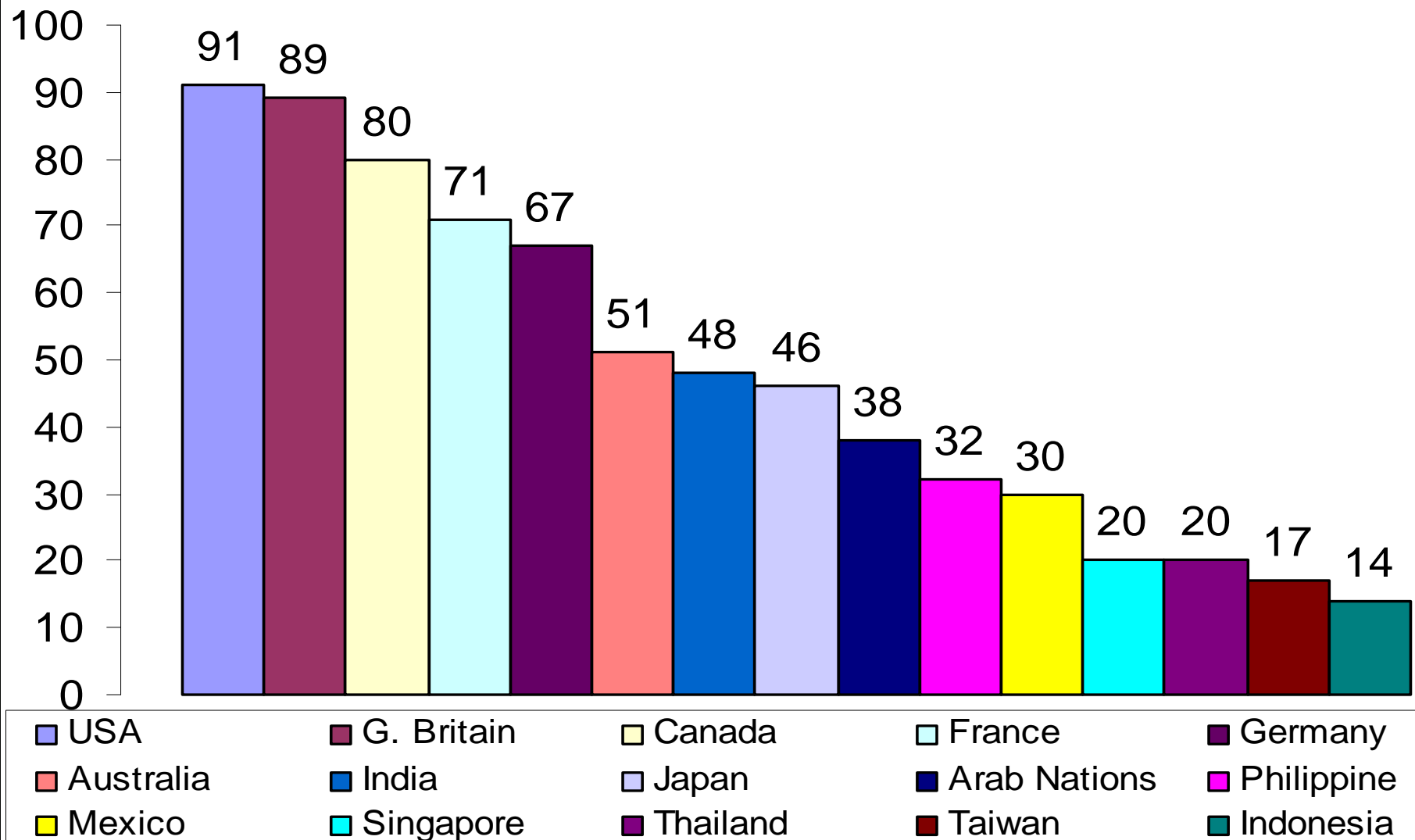
Xã hội đặc trưng bởi tư tưởng cực đoan và được điều hành bằng quy định và luật lệ

Người ta tin rằng chân lý là chỉ có một và họ là người đang nắm giữ lấy

Có một sự đấu tranh không khoan nhượng với những sự khác biệt về tôn giáo, chính trị, tư tưởng

Xã hội đặt niềm tin vào những nhà chuyên môn

Chủ nghĩa cá nhân/tập thể



Chủ nghĩa cá nhân/chủ nghĩa tập thể

CHỦ NGHĨA TẬP THỂ	CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN
Con người phải có trách nhiệm bảo vệ gia đình và dòng họ	Con người có trách nhiệm với gia đình hiện tại của họ
Giá trị cá nhân được nhận dạng thông qua nguồn gốc gia đình	Giá trị cá nhân được nhận dạng thông qua chính họ
Trẻ em được dạy nghĩ về chúng ta	Trẻ em được dạy nghĩ về tôi
Quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên được	Quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên được xem như mối quan hệ hợp đồng
Mối quan hệ lẫn lộn công việc	Công việc là trên hết

	PD	UA	IND	MAS		PD	UA	IND	MAS
Malaysia	104	36	26	50	South Korea	60	85	18	39
Guatemala	95	101	6	37	Iran	58	59	41	43
Panama	95	86	11	44	Taiwan	58	69	17	45
Philippines	94	44	32	64	Spain	57	86	51	42
Mexico	81	82	30	69	Pakistan	55	70	14	50
Venezuela	81	76	12	73	Japan	54	92	46	95
Arab	80	68	38	53	Italy	50	75	76	70
Ecuador	78	67	8	63	Argentina	49	86	46	56
Indonesia	78	48	14	46	South Africa	49	49	65	63
India	77	40	48	56	Jamaica	45	13	39	68
West Africa	77	54	20	46	USA	40	46	91	62
Yugoslavia	76	88	27	21	Canada	39	48	80	52
Singapore	74	8	20	48	Netherlands	38	53	80	14
Brazil	69	76	38	49	Australia	36	51	90	61
France	68	86	71	43	Costa Rica	35	86	15	21
Hongkong	68	29	25	57	West Germany	35	65	67	66
Colombia	67	80	13	64	Great Britain	35	35	89	66
Salvador	66	94	19	40	Switzerland	34	58	68	70
Turkey	66	85	37	45	Finland	33	59	63	26
Belgium	65	94	75	54	Norway	31	50	69	8
East Africa	64	52	27	41	Sweden	31	29	71	5
Peru	64	87	16	42	Ireland	28	35	70	68
Thailand	64	64	20	34	New Zealand	22	49	79	58
Chile	63	86	23	28	Denmark	18	23	74	16
Portugal	63	104	27	31	Israel	13	81	54	47
Uruguay	61	100	36	38	Austria	11	70	55	79
Greece	60	112	35	57					

THÁI ĐỘ

(Attitudes)

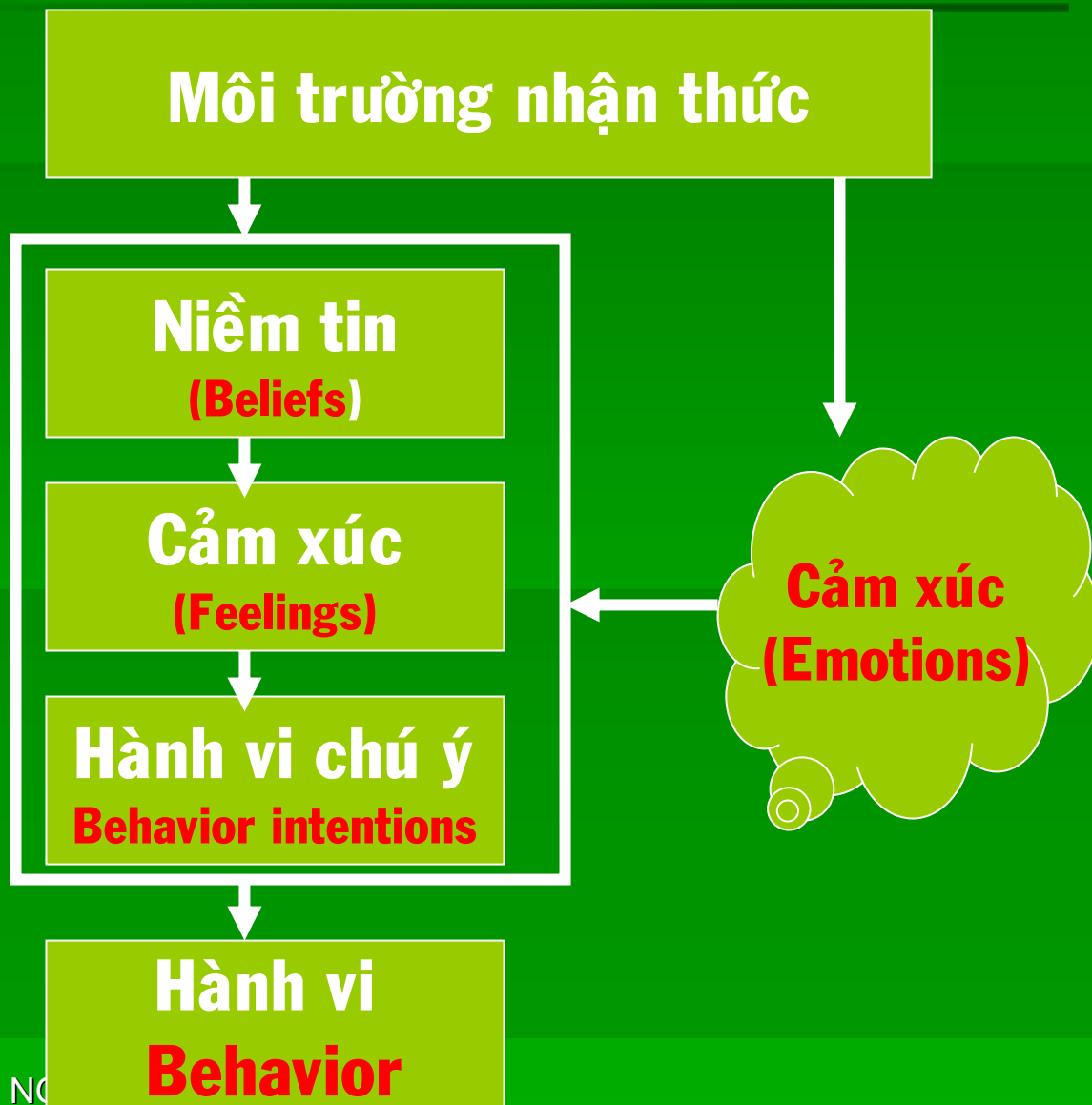
- Thái độ là những thể hiện mang tính đánh giá đối với sự kiện, con người, hay một đối tượng là được ưa thích hay không ưa thích.
- Thái độ phản ánh cảm giác của một con người về một cái gì đó thế nào ?
 - Giá trị là khái niệm rộng lớn hơn và vì vậy thái độ là cụ thể hơn giá trị
 - Các nghiên cứu chỉ ra giá trị và thái độ có tương quan có ý nghĩa

Xúc cảm, thái độ và hành vi

(Emotions, Attitudes and Behaviors)



Thái độ
Attitude



Thái độ và sự nhất quán

- Con người luôn có xu hướng nhất quán, cân bằng giữa các thái độ và giữa thái độ và hành vi nhưng không phải lúc nào lời nói hay thái độ của con người cũng đi đôi với việc làm.



Cách giải quyết :

1. Thay đổi thái độ
2. Thay đổi hành vi
3. Đưa ra lý lẽ biện hộ, hợp lý hoá hành vi

Mối quan hệ giữa thái độ và hành vi

- Về mặt cảm tính, dễ dàng nhận ra rằng thái độ là nguyên nhân của hành vi
 - Ví dụ : thích thể thao -> ngồi xem ti vi
- Tuy nhiên, qua nghiên cứu cho thấy mối tương quan giữa thái độ và hành vi rất yếu
 - Không thích trốn học - > vẫn trốn học
- Do đó, muốn đo lường được mối quan hệ giữa thái độ và hành vi phải thông qua các biến trung hoà sau :
 - (1) Tính cụ thể; (2) Áp lực của xã hội và (3) Kinh nghiệm của cá nhân

Mối quan hệ giữa thái độ và hành vi

- Xem xét mối quan hệ ngược lại, tức hành vi ảnh hưởng đến thái độ thì các nhà nghiên cứu nhận thấy mối quan hệ này rất mạnh.
- Có nghĩa là chúng ta có thể suy ra thái độ từ hành vi của cá nhân trong quá khứ.

Việc nghiên cứu mối quan hệ giữa thái độ và hành vi và mối quan hệ ngược lại là giữa hành vi và thái độ đều rất quan trọng, nó bổ sung cho nhau. Đó là :

- Nếu có thái độ rõ ràng thì sẽ ảnh hưởng đến hành vi
- Nhận biết được thái độ thông qua hành vi



Các loại thái độ liên quan đến công việc

SỰ THOẢ MÃN TRONG CÔNG VIỆC

- Công việc thách thức
- Phần thưởng công bằng
- Điều kiện làm việc thuận lợi
- Sự cộng tác và hỗ trợ của đồng nghiệp

GẮN BÓ VỚI CÔNG VIỆC

- Mức độ hiểu biết về công việc
- Tham gia tích cực
- Quan tâm đến việc thực hiện nhiệm vụ

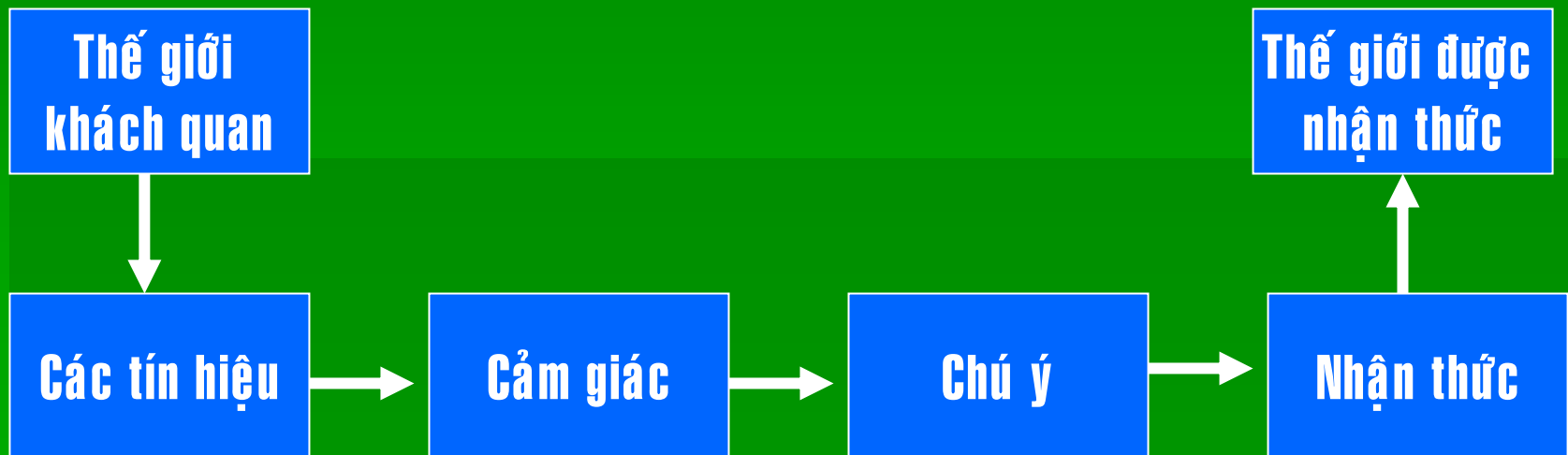
TRUNG THÀNH VỚI TỔ CHỨC

- Theo đuổi mục tiêu của tổ chức
- Tích cực và nhiệt tình với tổ chức
- Mong muốn là thành viên của tổ chức

THÁI ĐỘ

5. NHẬN THỨC (Perception)

- Là quá trình mà trong đó cá nhân tổ chức và diễn đạt những ấn tượng mang tính cảm giác để giải thích về môi trường của họ



Tiến trình nhận thức

Perception Process



Các nhân tố ảnh hưởng

CHỦ THỂ NHẬN THỨC

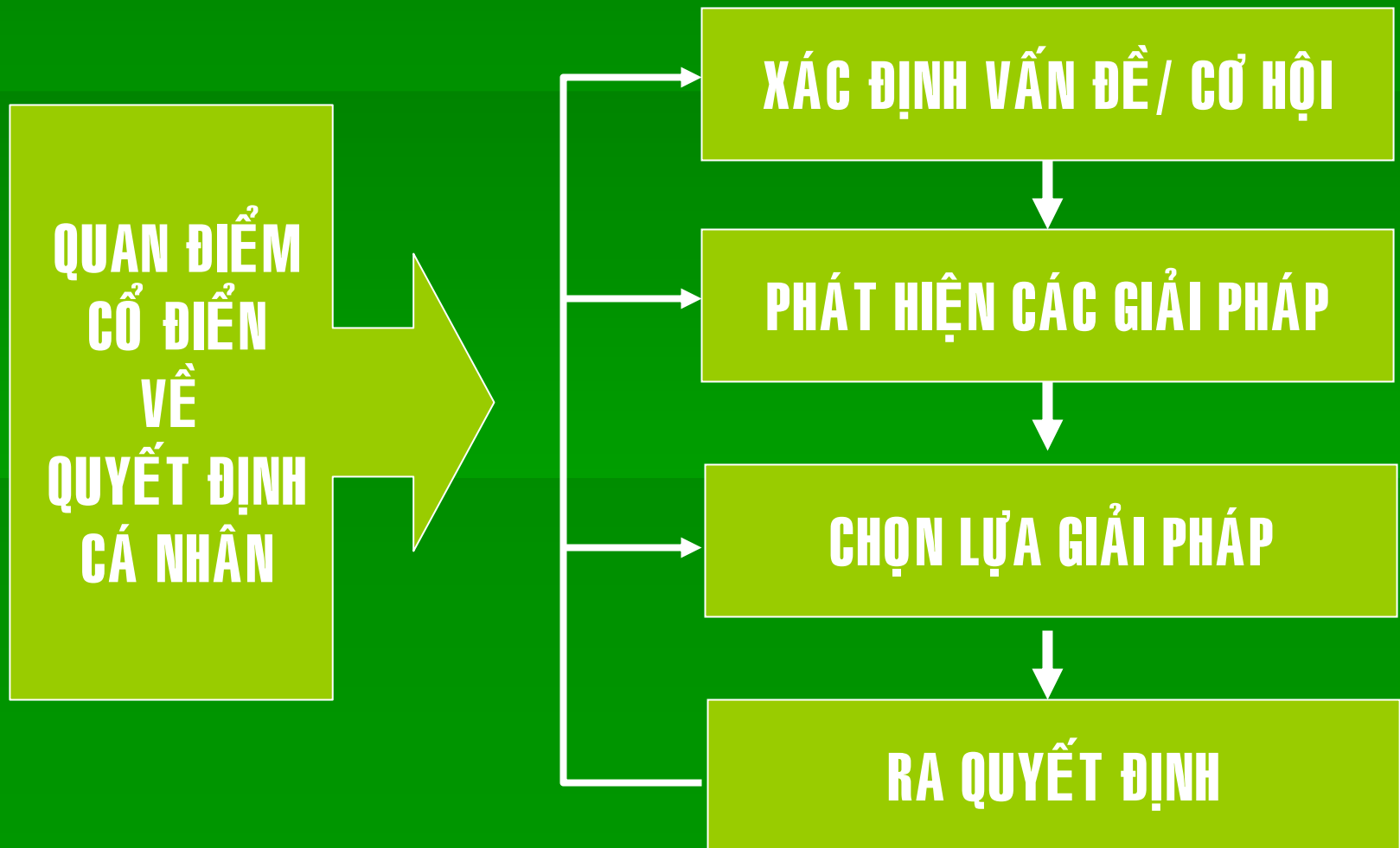
1. Tính lựa chọn
2. Ấn tượng
3. Tâm trạng
4. Tình cảm
5. Định khuôn

ĐỐI TƯỢNG NHẬN THỨC

1. Tưởng quan vật nền
2. Sự tương tự, tương đồng
3. Sự gần nhau không gian và thời gian
4. Kiến thức

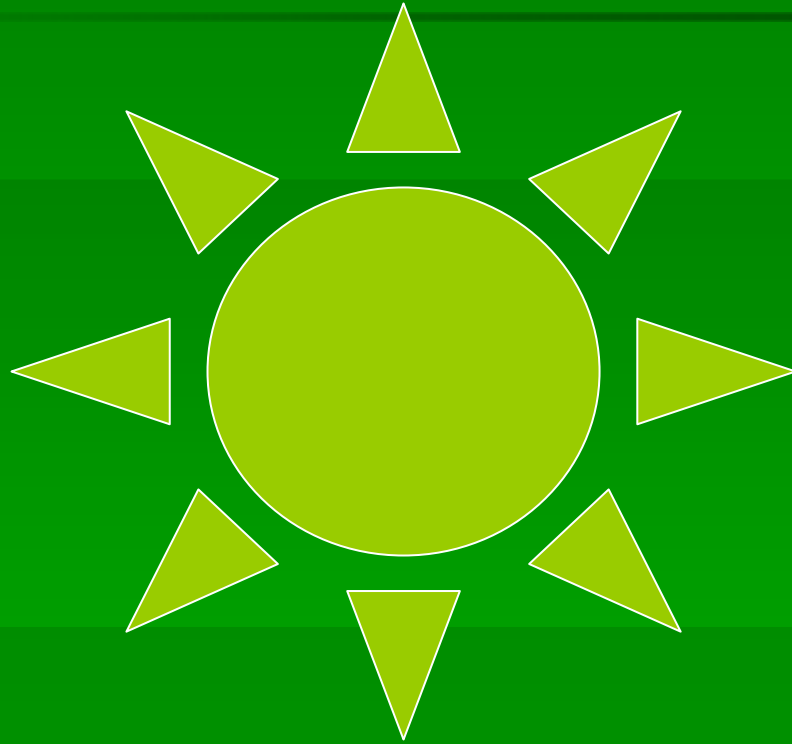
TÌNH HUỐNG

Nhận thức : ra quyết định cá nhân



Nhận thức : ra quyết định cá nhân

**Quan điểm
về hành
vi quyết
định**



- Cá nhân ra quyết định trên cơ sở sự thoả mãn
- Con người theo đuổi một giải pháp mà giải pháp đó là thoả mãn và đủ

Nhận thức về con người

Phán quyết về người khác

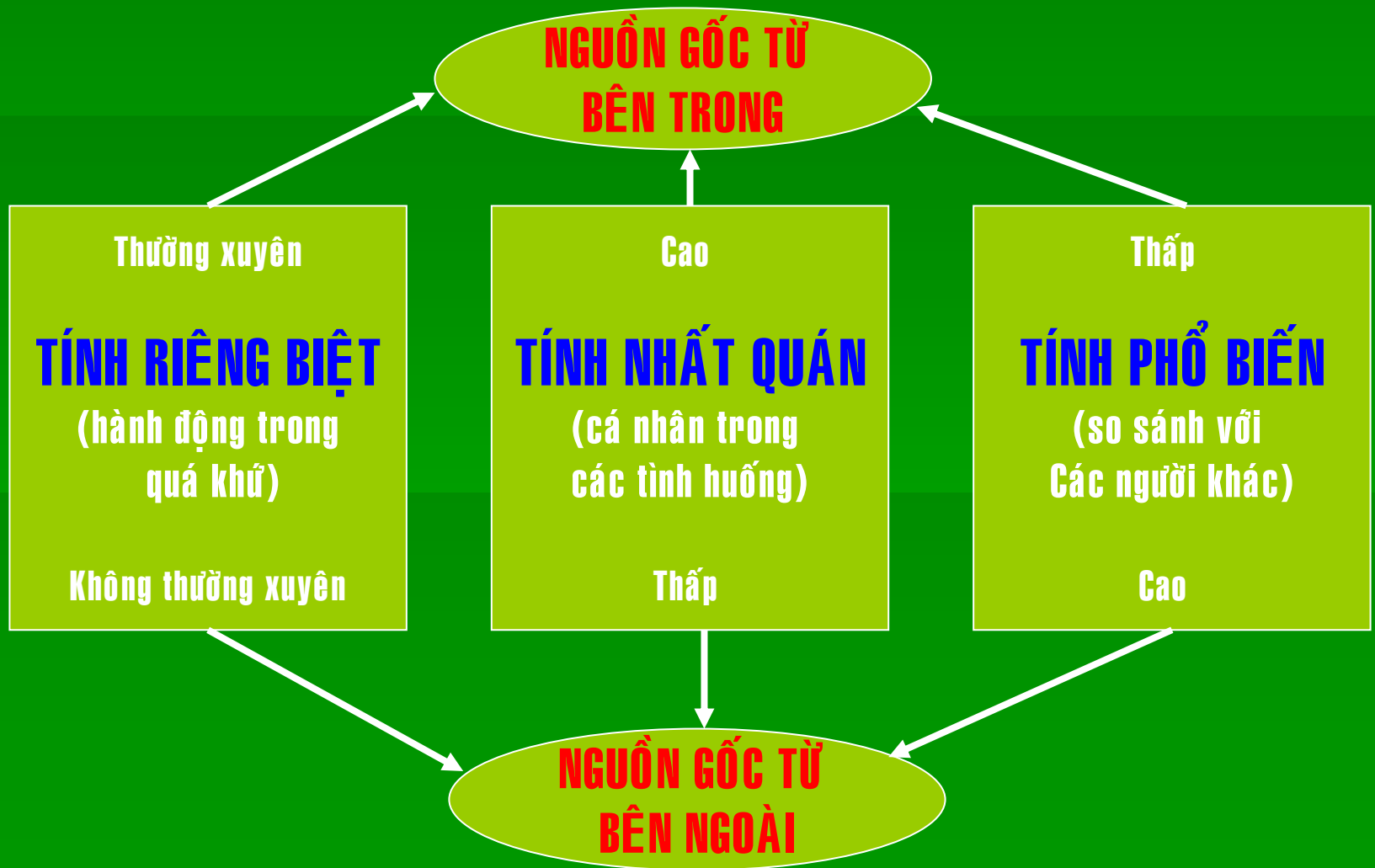
THUYẾT QUY KẾT (Attribution theory)

- Chúng ta phán quyết con người một cách khác nhau như thế nào là dựa trên các ý nghĩa mà chúng ta quy cho hành vi nào đó.



- Nguyên nhân từ “**BÊN TRONG**” hay “**BÊN NGOÀI**”

Phán đoán hành vi con người



Sai lầm và thiên vị trong quy kết

- Xu hướng trong việc hạ thấp ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài và đề cao ảnh hưởng các nhân tố bên trong khi thực hiện phán quyết về những người khác.
- Xu hướng của các cá nhân trong việc quy thành công của họ cho các nhân tố bên trong trong khi đổ lỗi cho các thất bại của họ là do các nhân tố bên ngoài.



Các cách phán đoán nhanh gọn về người khác

- **Phản chiếu (Projection)**
- **Nhận thức có chọn lọc (Selective)**
- **Hiệu ứng hào quang (Halo effects)**
- **Hiệu ứng tương phản (Contrast effects)**
- **Định khuôn (Stereotyping)**

Ứng dụng cụ thể trong tổ chức

- **Phỏng vấn tuyển lựa**
- **Mong đợi phi thực tế**
- **Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động**
- **Đánh giá mức độ nỗ lực**
- **Đánh giá về sự trung thành với tổ chức**

6. HỌC TẬP (LEARNING)

- Tất cả những thay đổi trong hành vi mà điều này xảy ra như là kết quả của những kinh nghiệm

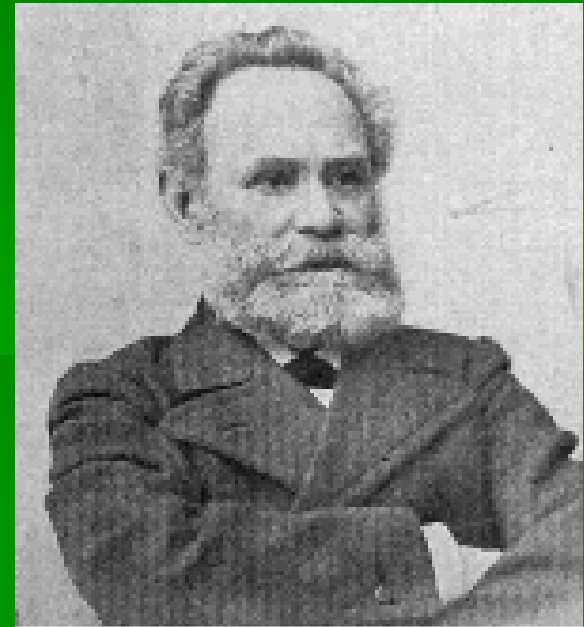


1. Bao hàm sự thay đổi
2. Thay đổi luôn, hẳn, không quay trở lại
3. Định nghĩa về học tập quan tâm đến hành vi
4. Đạt được thông qua kinh nghiệm

Các lý thuyết về học tập

CON NGƯỜI HỌC TẬP NHƯ THẾ NÀO ?

- **Thuyết điều kiện cổ điển**
- **Thuyết điều kiện tác động**
- **Thuyết học tập xã hội**

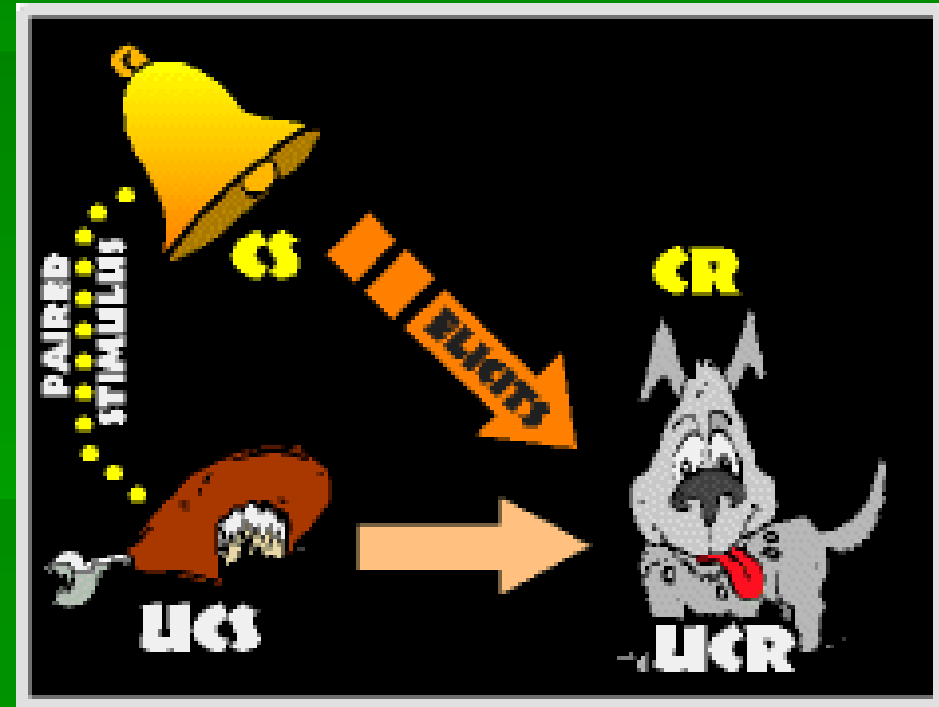


Ivan Pavlov
1849-1936

Thuyết điều kiện cổ điển

Classical conditioning – IVAN PAVLOV (1849 - 1936)

- Sử dụng cặp tín hiệu – tín hiệu có điều kiện và tín hiệu trung tính – tín hiệu trung tính trở thành tín hiệu có điều kiện và tạo ra các phản ứng của tín hiệu không điều kiện.



CLASSIC CONDITIONING
IVAN PAVLOV

THÍ NGHIỆM CỦA PAVLOV

Classical conditioning – IVAN PAVLOV (1849 - 1936)

CS



CR



GIẢI ĐOẠN 3

Thuyết điều kiện hoá tác động

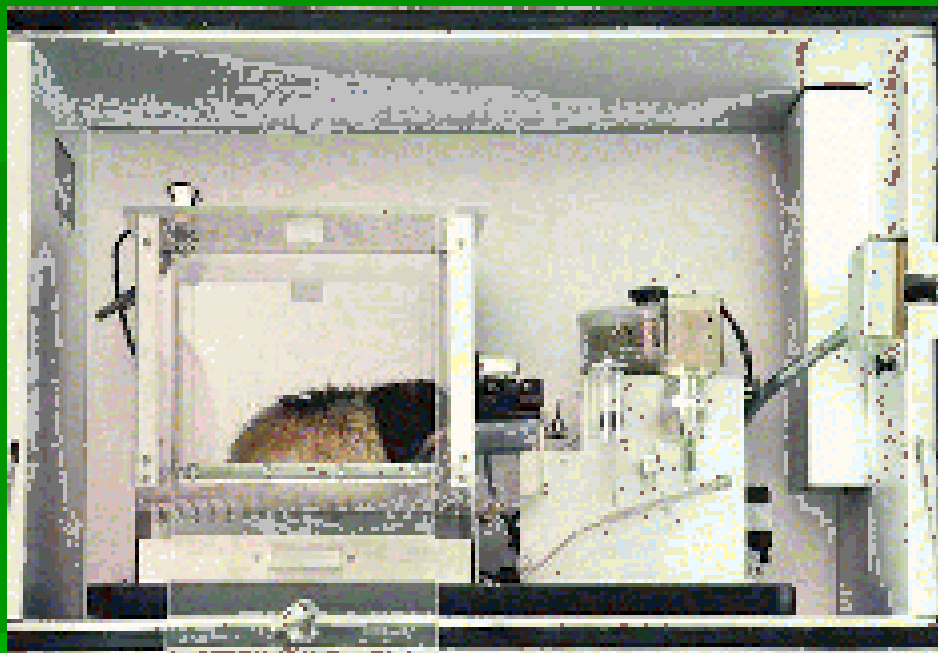
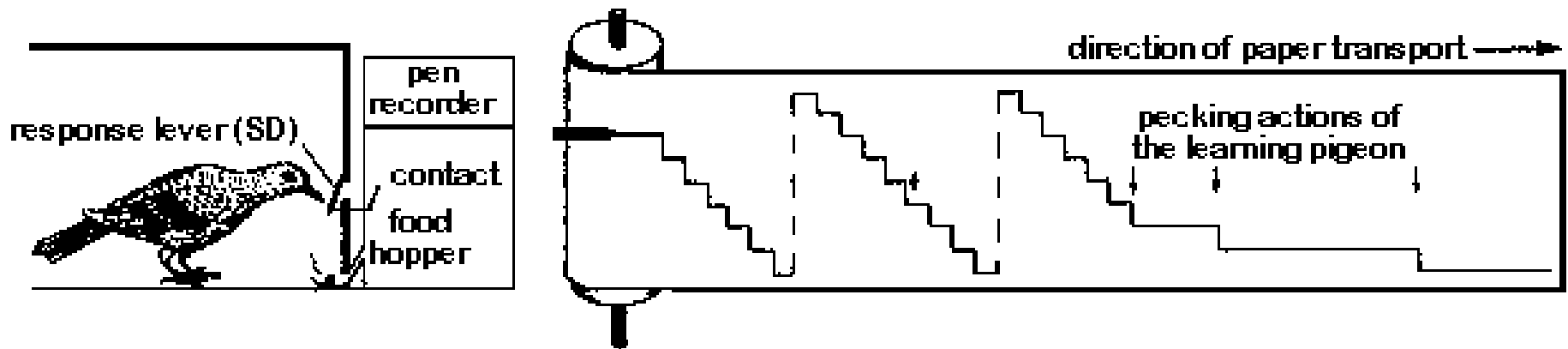
Operant conditioning – B.F. Skinner (1904 – 1990)

- **Hành vi là hàm số của những kết cục của nó ; con người hành động để đạt đến những phần thưởng và để tránh sự trừng phạt.**



- **Các khái niệm cơ bản :**
 - **Hành vi phản ánh (không học tập)**
 - **Hành vi có điều kiện (học tập)**
 - **Củng cố**

THÍ NGHIỆM CỦA B.F.SKINNER



MISHA CAT

- **LÀM THẾ NÀO ĐỂ DẠY CHO MÈO CỦA BẠN ĐI TOILET ?**



Thuyết học tập xã hội

- Con người có thể học bằng cách quan sát những điều xảy ra đối với người khác hoặc được người khác nói về một điều gì đó.



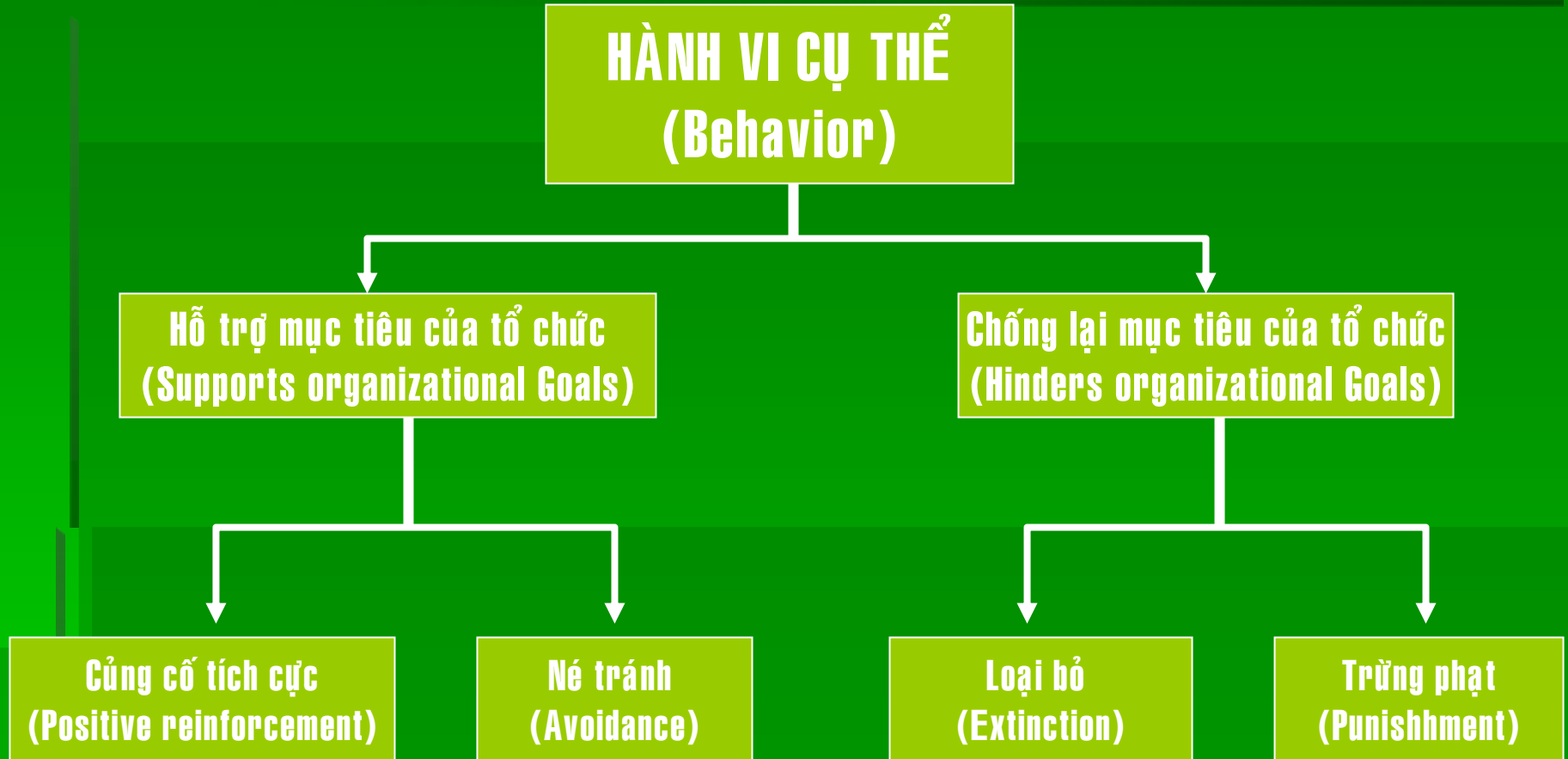
CÁC NHÂN TỐ CƠ BẢN

- Quá trình chú ý
- Quá trình tái hiện, ghi nhớ
- Quá trình thực tập
- Quá trình củng cố

Định dạng hành vi

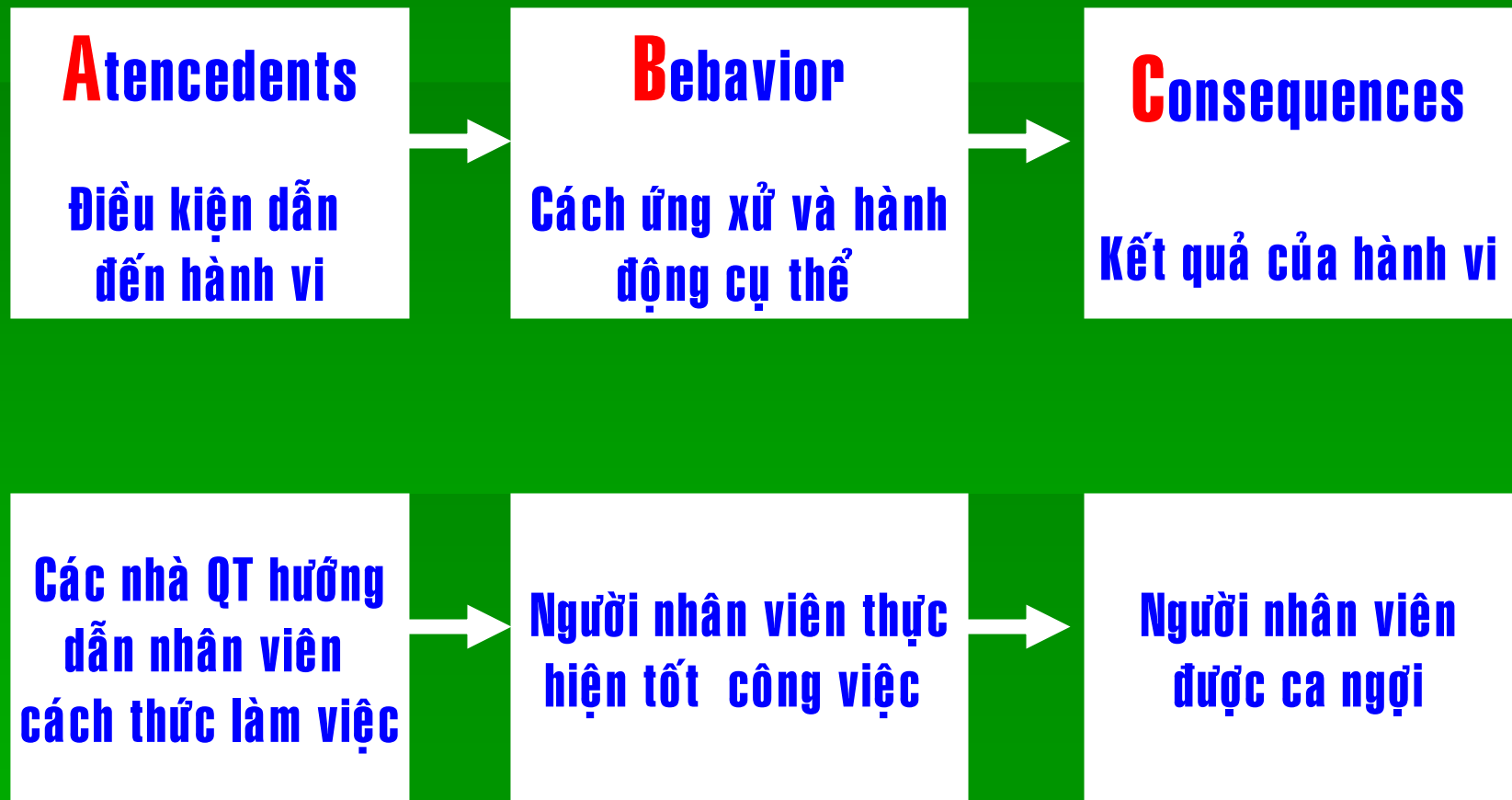
- Sự củng cố một cách có hệ thống mỗi bước thành công và điều này làm cho một cá nhân đến gần hơn với phản ứng mong đợi.
 - Củng cố được đòi hỏi để thay đổi hành vi
 - Một số phần thưởng nào đó là có hiệu quả hơn những phần thưởng khác
 - Thời điểm củng cố có ảnh hưởng đến tốc độ học tập và việc thực hiện

Củng cố hành vi



Điều chỉnh hành vi

ABCs of behavior modification



Ví dụ

- Tạp chí New York Times đã áp dụng chính sách mới về việc cắt giảm chi phí chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Công ty đã ra thông báo là sẽ thưởng cho những ai có sức khỏe và nhất là không có bất kỳ sự khiếu nại nào về đề y tế của công ty. Nếu trong năm mà một ai không đệ trình bất kỳ một sự khiếu nại nào thì sẽ nhận 1.000\$. Với chính sách này của New York Times, công ty đã cắt giảm được 30% chi phí cho hoạt động y tế này.

BẠN HÃY CHO BIẾT

- A. Điều kiện dẫn đến hành vi
- B. Hành vi cụ thể của người nhân viên
- C. Kết quả sau hành vi

Điều chỉnh hành vi

Behavior modification

- Áp dụng các khái niệm củng cố đối với các cá nhân trong môi trường làm việc



- Mô hình giải quyết vấn đề
- Nhận dạng những hành vi cốt yếu
- Phát triển những dữ liệu cơ bản
- Nhận dạng những kết cục của hành vi
- Áp dụng những can thiệp
- Lượng giá việc hoàn thiện việc thực hiện



HÀNH VI TỔ CHỨC

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

NGUYỄN VĂN THỤY, MBA
thuybanking@yahoo.com.vn

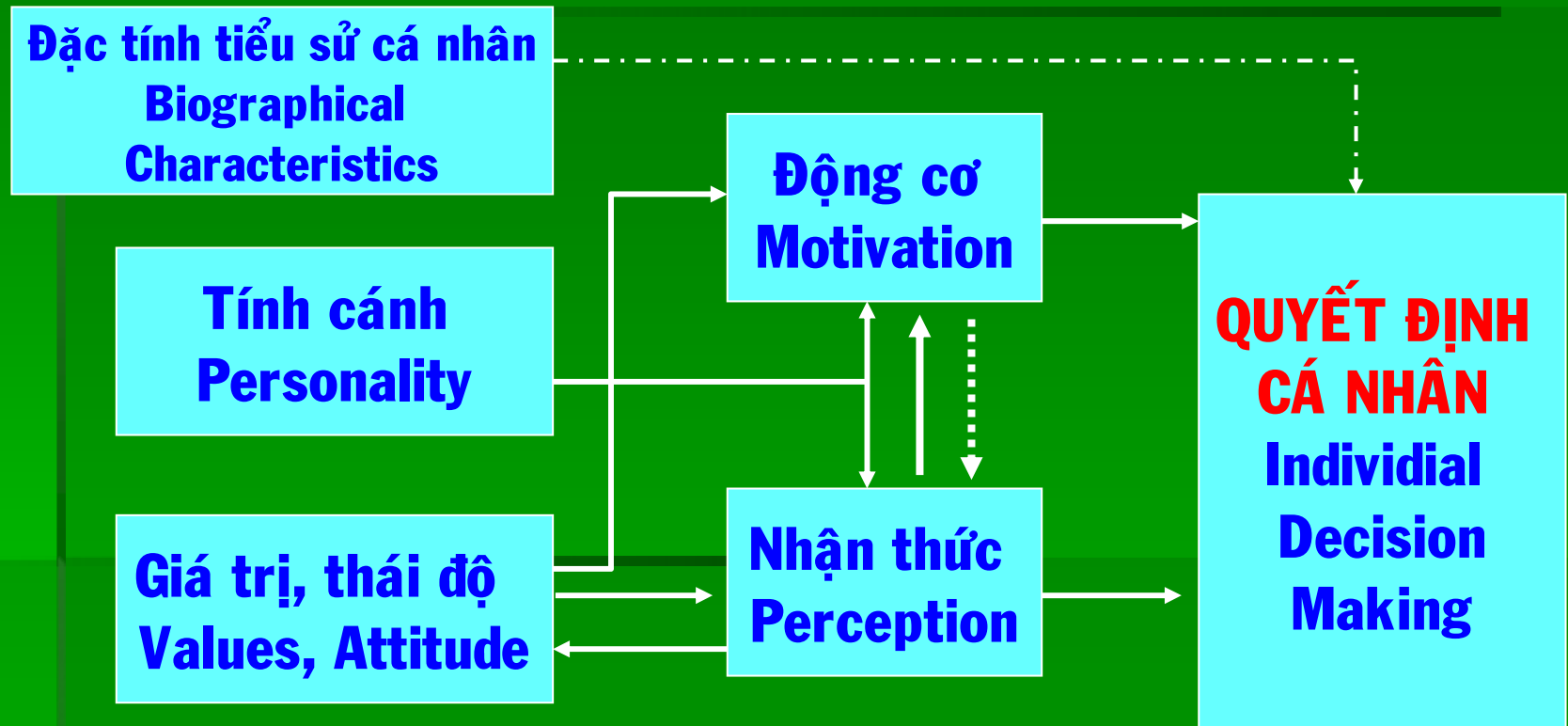


CHƯƠNG 3

ĐỘNG VIÊN

(MOTIVATING PEOPLE AT WORK)

ĐỘNG VIÊN (Motivation)



- Bạn vào làm cho một công ty và bạn nghĩ rằng “**hưởng thù lao theo kết quả thực hiện công việc nhưng công ty lại trả lương theo thâm niên**”
- Thái độ của bạn ?
- Động cơ của bạn ?
- Nhận thức của bạn ?

Mục tiêu



Objectives

- Thể hiện được quá trình động viên
- Thảo luận về các thuyết động viên và các đặc điểm của nó
- Mô tả các đặc tính của một công việc hấp dẫn, thú vị
- Giải thích các hình thức trao đổi phần thưởng và những ưu điểm của từng hình thức
- Nhận dạng và phát triển các hình thức tham gia của người lao động
- Nhận dạng những đặc điểm của động viên đối với số loại lao động đặc biệt trong tổ chức

Khái niệm

- **Động cơ là :** Sự sẵn lòng thể hiện ở mức độ cao của những nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thoả mãn các nhu cầu cá nhân
- **Động viên :** các quá trình liên quan tới những nỗ lực hướng tới đạt được mục tiêu



Các yếu tố cơ bản của động viên

**Nỗ lực và
kết quả hoàn
thành công
việc**

**(Effort and
Performance)**

**Thoả mãn
nhu cầu
(Need
Satisfaction)**

**Phần thưởng
Nội tại và
Ngoại lai
(Extrinsic &
Intrinsic
Rewards)**

CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN

MÔ HÌNH CƠ BẢN CỦA SỰ NỖ LỰC VÀ

- Thoả mãn -> Động lực -> Thành quả ?

(Satisfaction -> Motivation -> Performance ?)

Hay

- Động lực -> Thành quả -> Thoả mãn ?

(Motivation -> Performance -> Satisfaction ?)

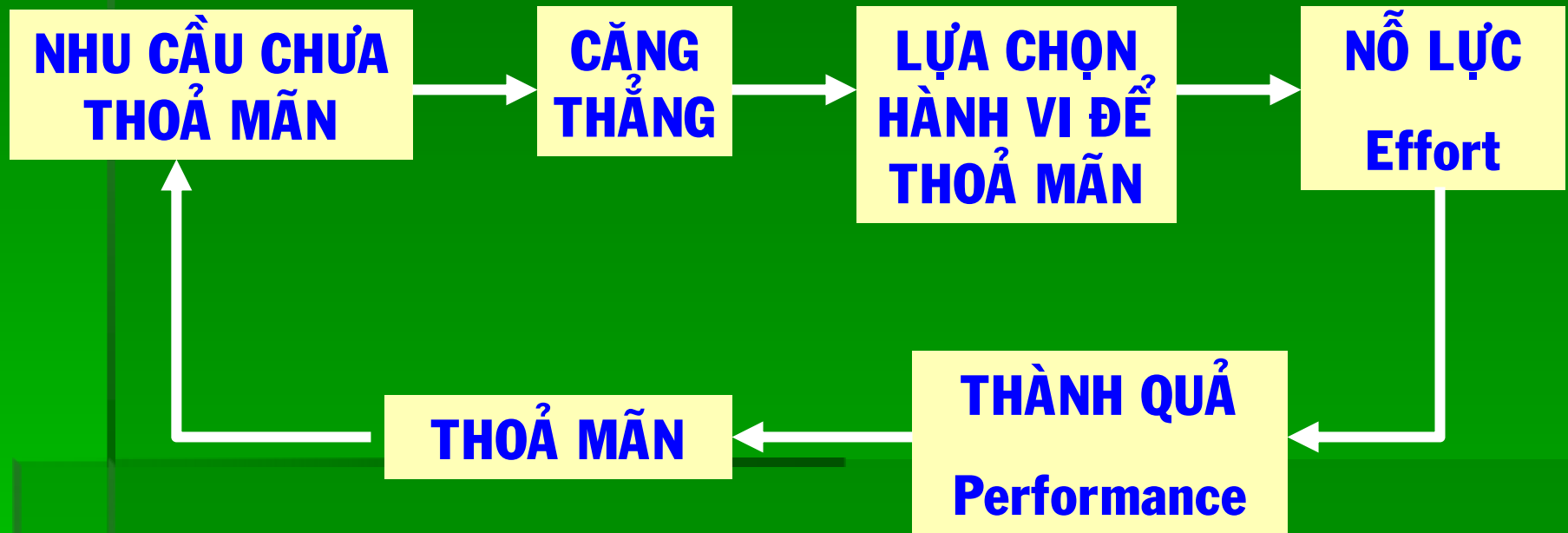
NỖ LỰC

(Motivation Effort)

- ✓ CƯỜNG ĐỘ
- ✓ ĐỊNH HƯỚNG
- ✓ KIÊN TRÌ

THÀNH QUẢ TRONG
CÔNG VIỆC
(PERFORMANCE)

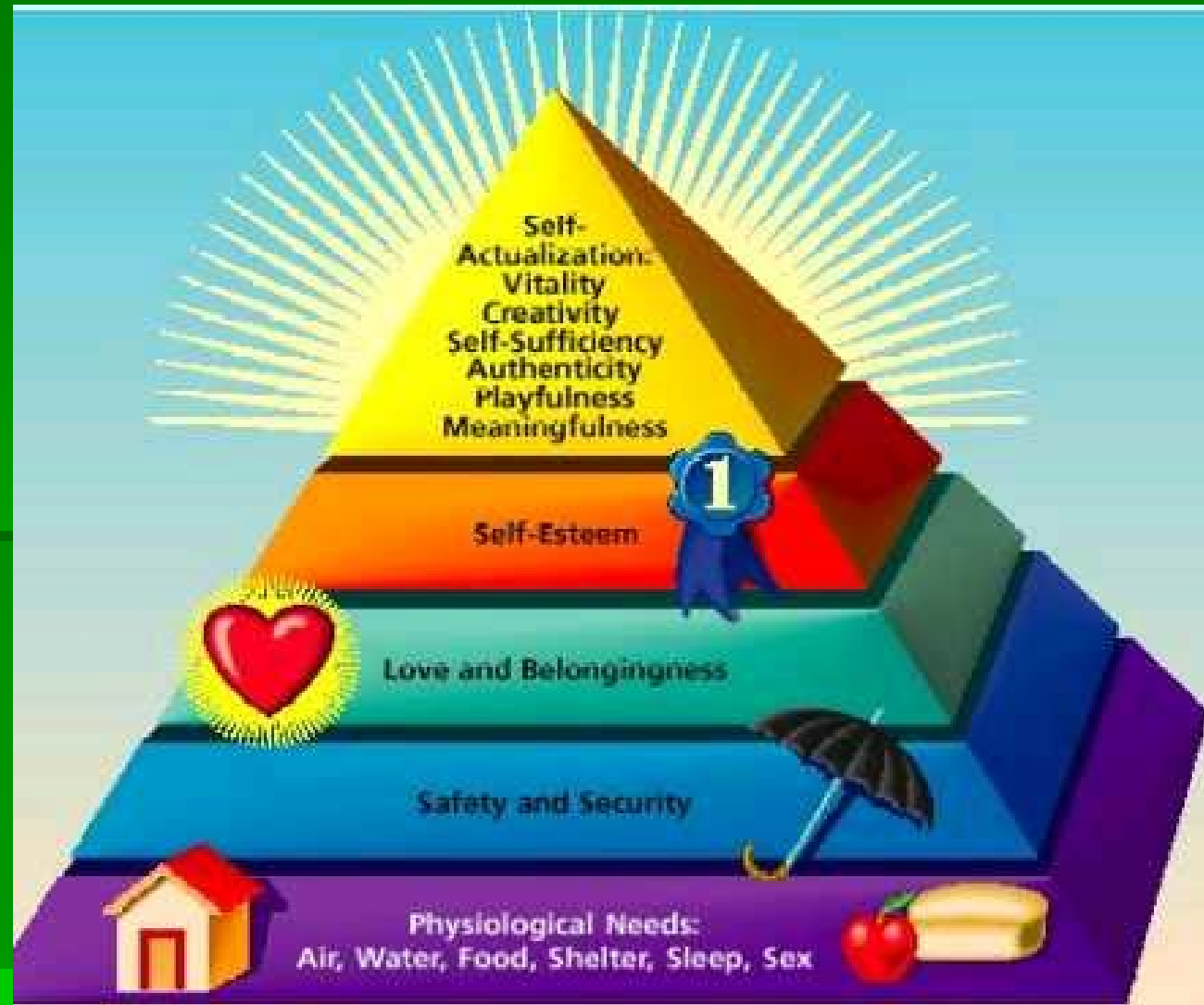
Cộng thêm sự thoả mãn nhu cầu vào mô hình



CÁC LÝ THUYẾT TIẾP CẬN VỀ NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI :

1. ABRAHAM MASLOW
2. CLAYTON ALDERFER
3. DAVID Mc CLELLAND

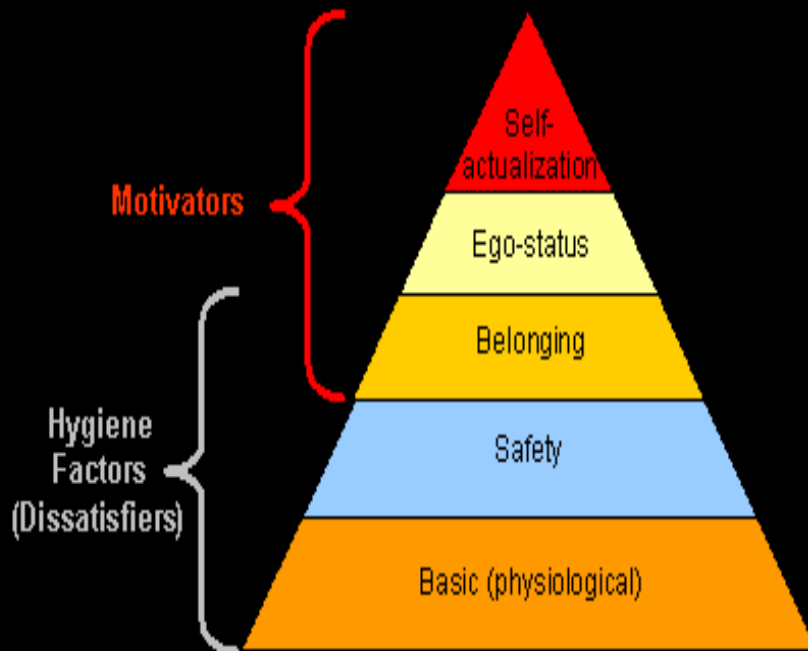
Thuyết cấp bậc nhu cầu (Abraham Maslow)



Thuyết cấp bậc nhu cầu (Abraham Maslow)

Motivation: Maslow's Hierarchy of Needs & Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

Five needs systems which account for most of our behavior



- Các nhu cầu được sắp xếp từ thấp đến cao
- Muốn động viên con người làm việc, nhà quản trị phải hiểu rõ nhu cầu đang cần thoả mãn của người lao động và tạo điều kiện cho họ thoả mãn nhu cầu đó
- Nhu cầu của nhân viên thay đổi qua thời gian
- Thứ tự có thể thay đổi tùy theo nền văn hoá

Thuyết E.R.G

(Clayton Alderfer)

- Sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow
- Con người cùng lúc theo đuổi 3 nhu cầu
- Khi nhu cầu nào đó không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực sang việc theo đuổi nhu cầu khác

PHÁT TRIỂN

TỰ THỂ HIỆN

QUAN HỆ

TÔN TRỌNG

ĐƯỢC YÊU THƯƠNG

TỒN TẠI

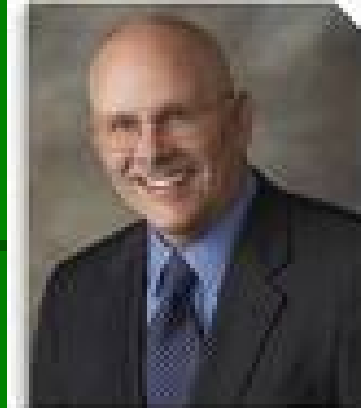
AN TOÀN

SINH LÝ

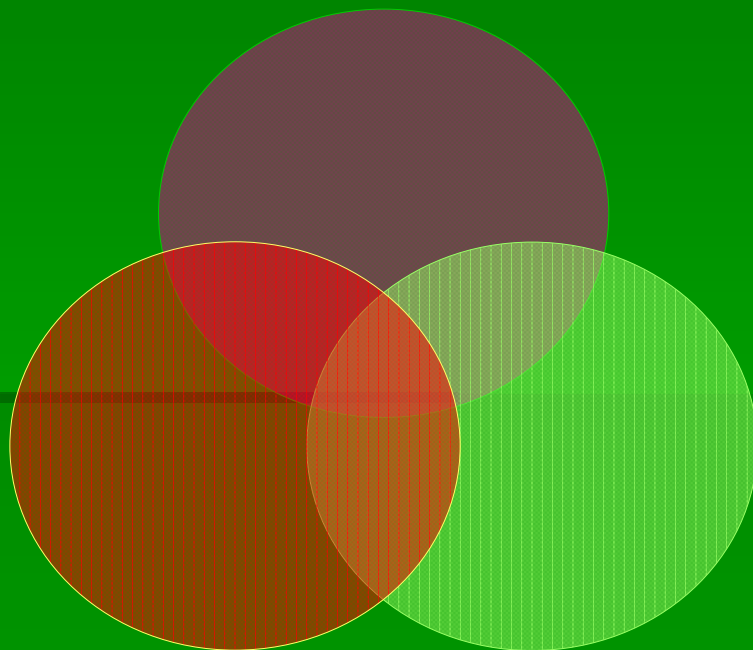
E.R.G Theory

Needs Hierarchy Theory

Thuyết E.R.G (Clayton Alderfer)



Tồn tại



Phát triển

Quan hệ

LÝ THUYẾT HAI NHÂN TỐ

(Frederick Herzberg)

NHÂN TỐ DUY TRÌ

1. Phương pháp làm việc
2. Hệ thống phân phối thu nhập
3. Quan hệ với đồng nghiệp
4. Điều kiện làm việc
5. Chính sách của công ty
6. Cuộc sống cá nhân
7. Địa vị
8. Quan hệ qua lại giữa các cá nhân

NHÂN TỐ ĐỘNG VIÊN

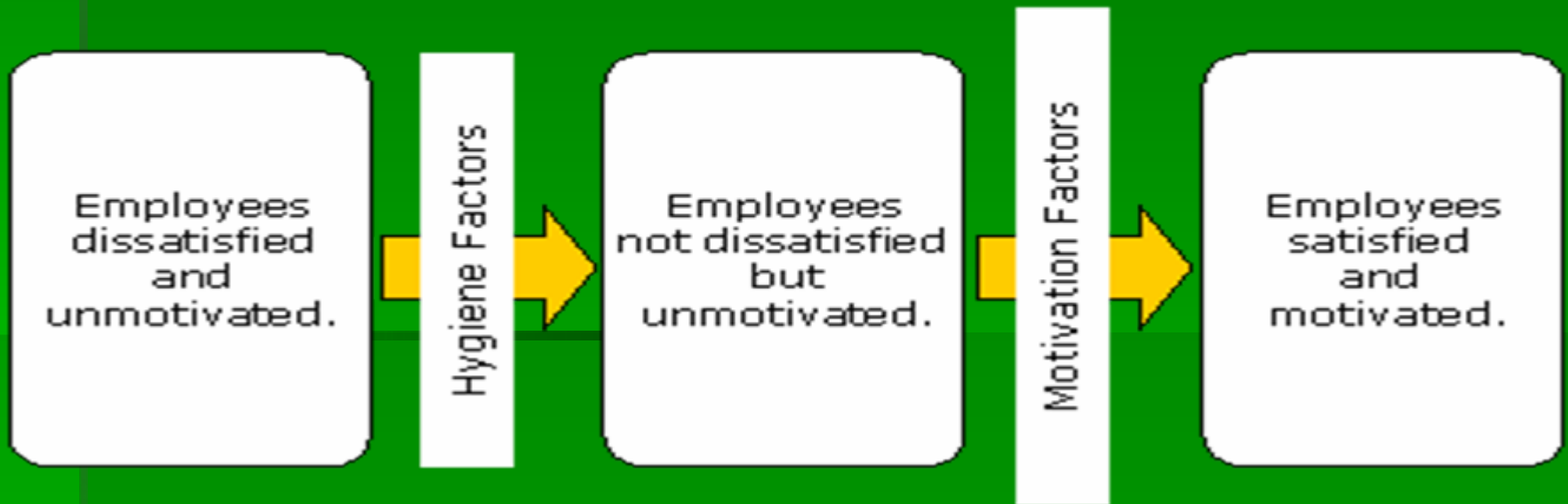
1. Sự thách thức của công việc
2. Các cơ hội thăng tiến
3. Ý nghĩa của các thành tựu
4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện
5. Ý nghĩa của các trách nhiệm

LÝ THUYẾT HAI NHÂN TỐ

(Frederick Herzberg)

www.valuebasedmanagement.net

Two Factor Theory - Herzberg



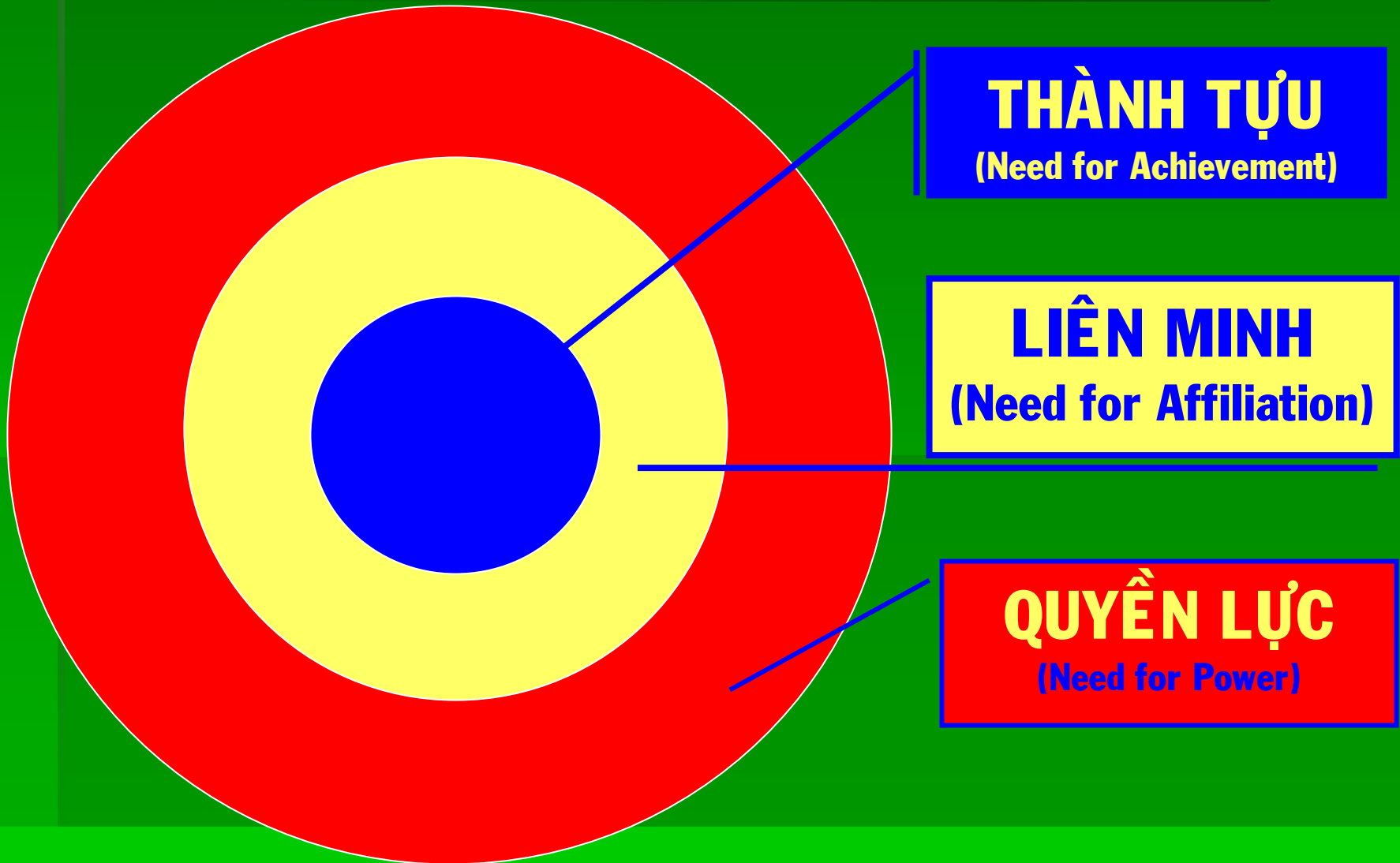
Các nhân tố nội tại là liên quan đến sự thoả mãn với công việc, trong khi các nhân tố bên ngoài có liên quan tới sự bất mãn

LÝ THUYẾT HAI NHÂN TỐ

(Frederick Herzberg)



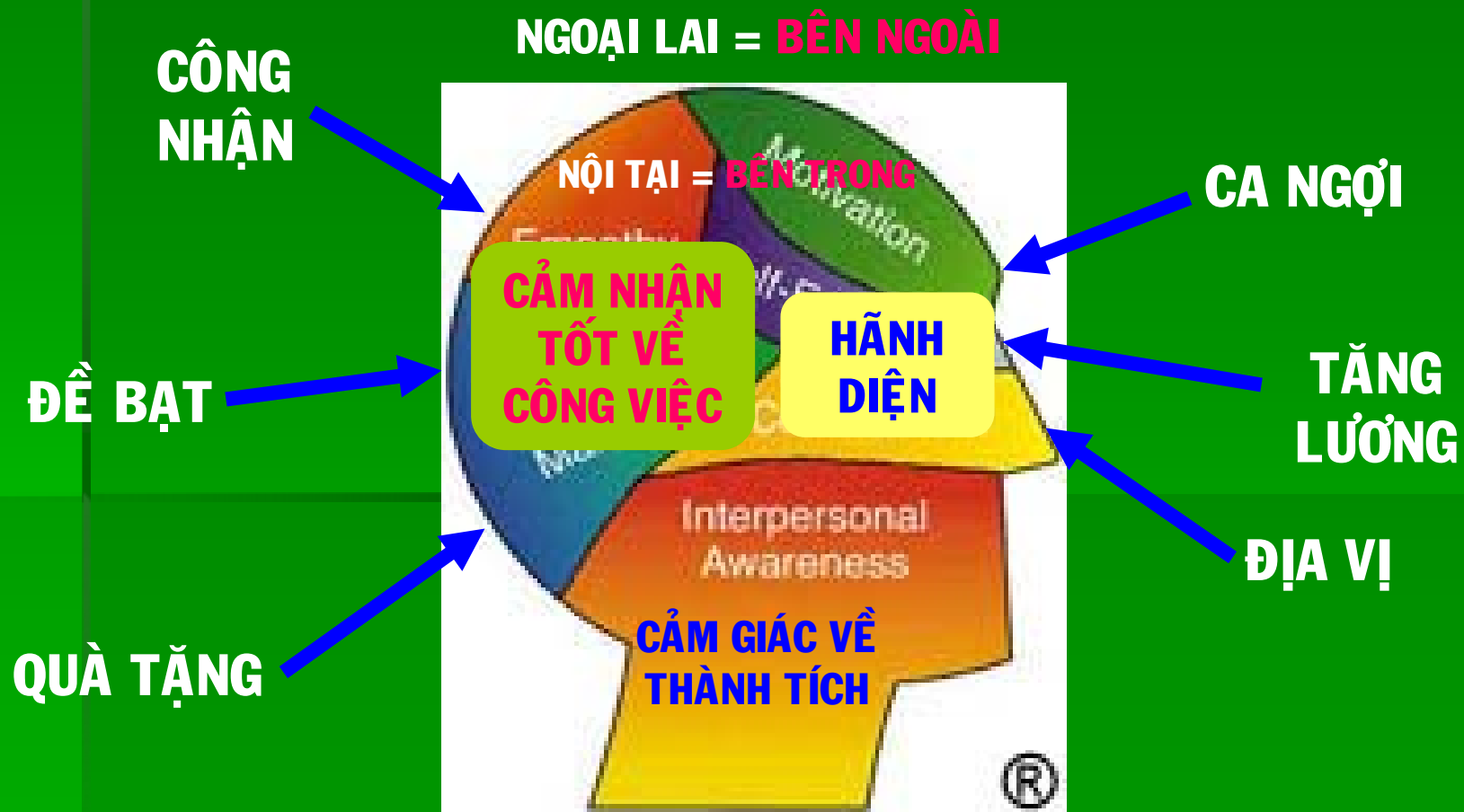
Thuyết về các nhu cầu (David McClelland)



Cộng thêm phần thưởng vào mô hình



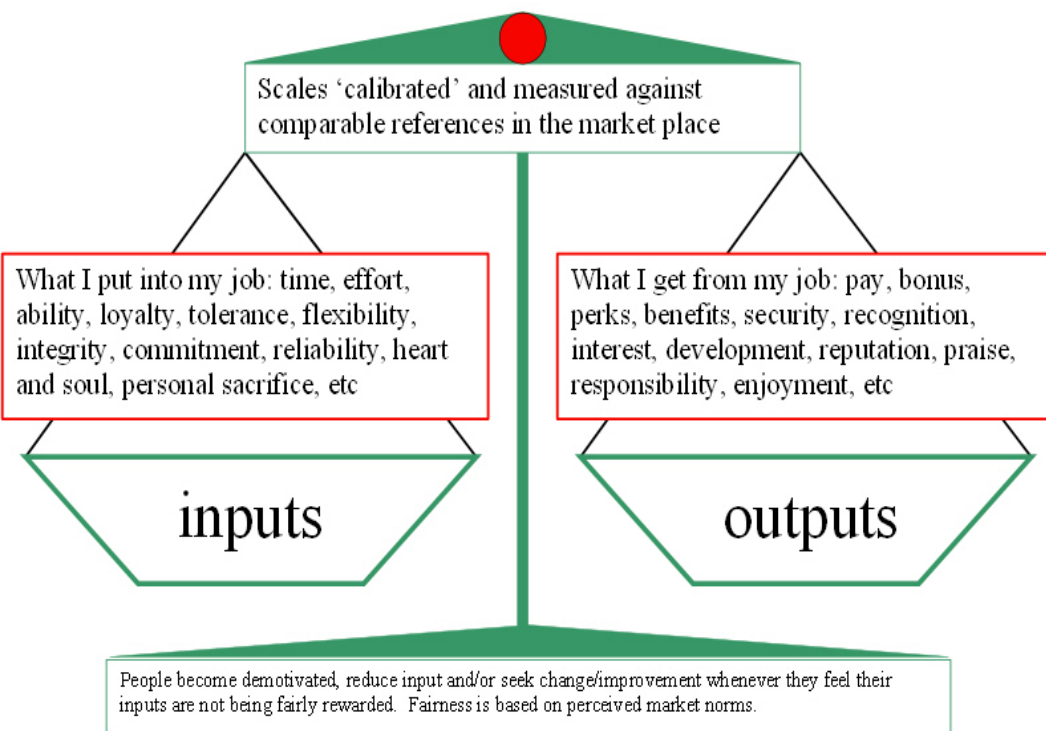
Phần thưởng nội tại và ngoại lai (Intrinsic & Extrinsic Reward)



Lý thuyết công bằng

(Stacy Adam's Equity Theory)

Adams' Equity Theory diagram - job motivation



© design alan chapman 2001-4 based on J S Adams' Equity Theory, 1963. More free online learning materials are at www.businessballs.com.

Not to be sold or published. Sole risk with user. Author accepts no liability.

- Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng
- Đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm tới các nhân tố chi phối nhận thức của người lao động về sự công bằng
- Tạo cho NLD có được nhận thức về sự CB

Cộng thêm lý thuyết công bằng vào mô hình



Bất công đãi ngộ : Quá cao hoặc quá thấp



**SƠ VỚI NGƯỜI
KHÁC**

BẢN THÂN

KẾT QUẢ

KẾT QUẢ

YẾU TỐ ĐẦU VÀO

YẾU TỐ ĐẦU VÀO

YẾU TỐ ĐẦU RA

YẾU TỐ ĐẦU RA

YẾU TỐ ĐẦU VÀO

YẾU TỐ ĐẦU VÀO

Hệ thống các yếu tố công bằng trong Tổ chức



1. CHỌN LỰA XỬ LÝ BẤT CÔNG ???

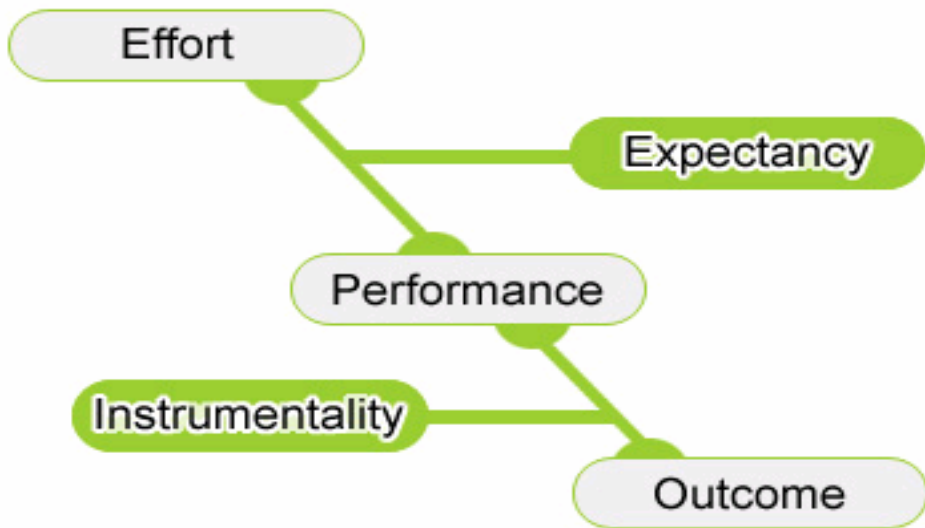
2. KHI ĐƯỢC TRẢ KHÔNG CÔNG BẰNG ???

THUYẾT KỲ VỌNG

(Vroom's EIV Theory)

- “Động viên là kết quả của những mong đợi của một cá nhân”
- Sự động viên của con người phụ thuộc vào 2 nhân tố :
 - Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc ?
 - Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào ?

Expectancy Theory of Motivation



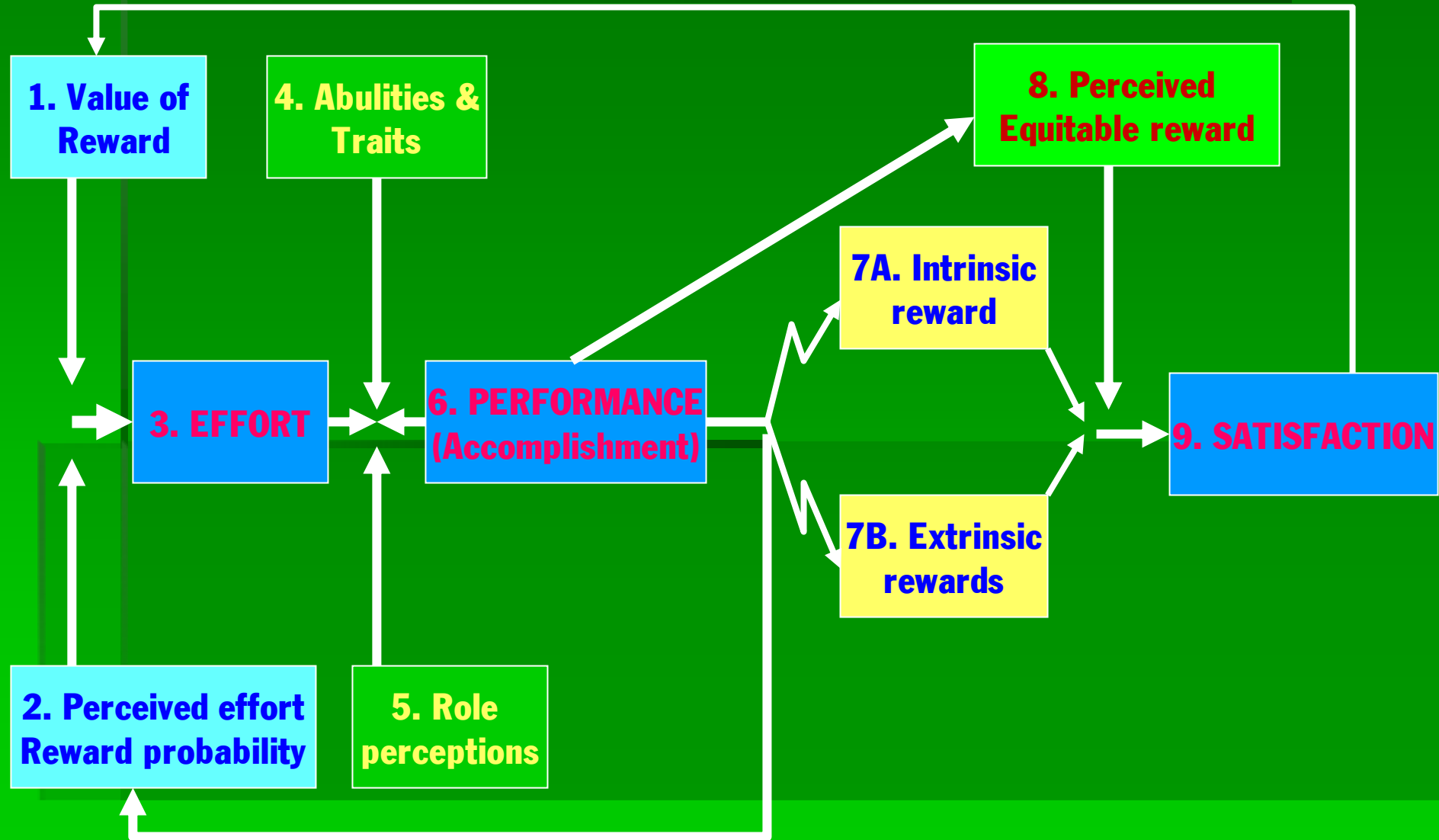
... in sales jobs, performance is positively instrumental for the acquisition of commission.

THUYẾT KỲ VỌNG

(Vroom's Expectancy Theory)

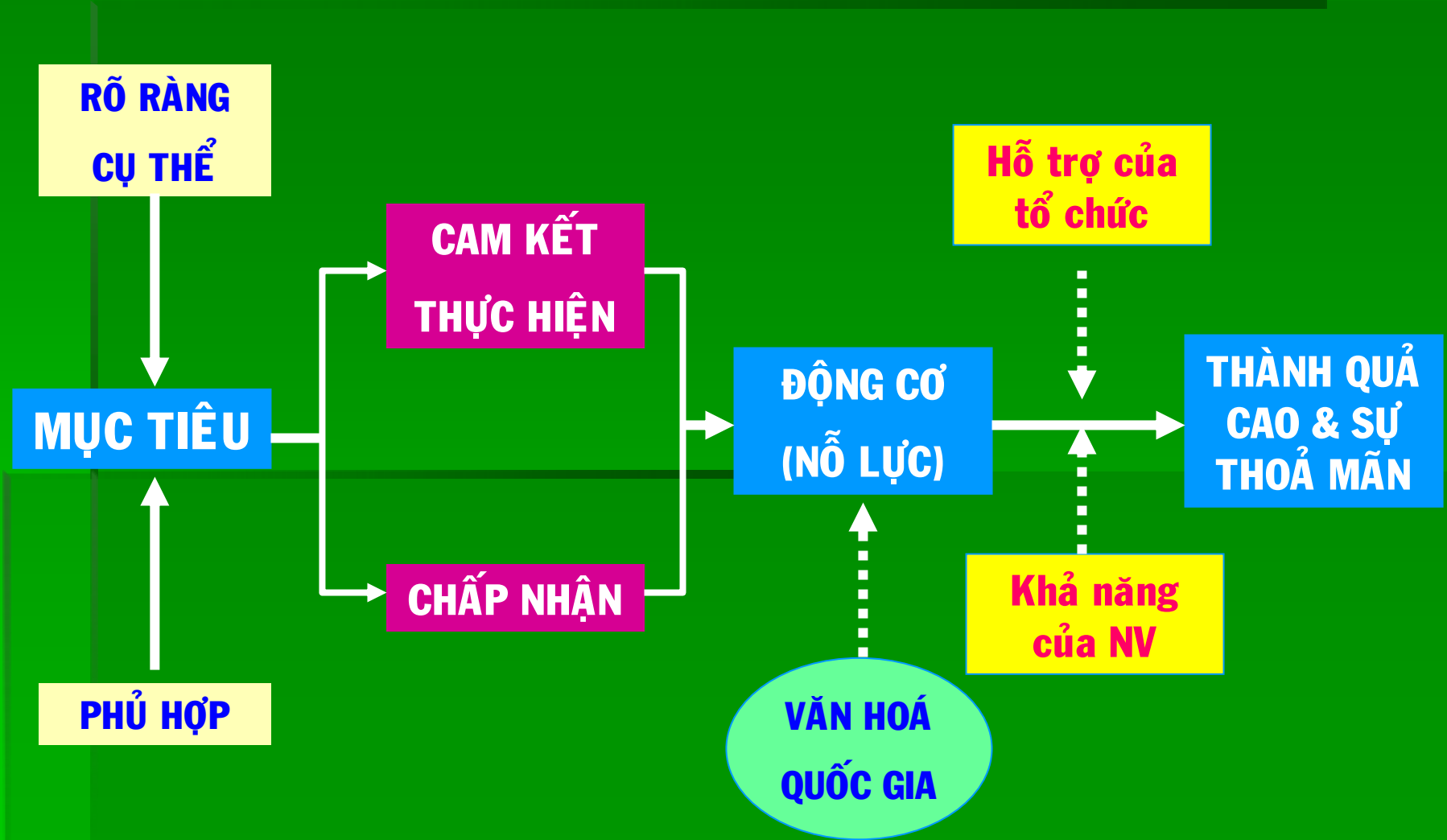
- 1. Tăng kỳ vọng từ E \rightarrow P : tăng niềm tin khả năng thành công trong công việc**
 - Huấn luyện, đào tạo, tuyển chọn nhân viên; cung cấp tài nguyên và sự phản hồi trong quá trình thực hiện công việc
- 2. Tăng kỳ vọng từ P \rightarrow O : Tăng niềm tin thành quả đạt được sẽ có thưởng**
 - Đo lường và đánh giá chính xác về kết quả thực hiện công việc. Giải thích rõ ràng và công khai về phần thưởng dựa trên kết quả thực hiện công việc trong quá khứ
- 3. Tăng kỳ vọng cho nhân viên về phần thưởng nhận được sẽ thoả mãn nhu cầu và mục tiêu của cá nhân**
 - Phần thưởng mà cá nhân cho là có giá trị, cá nhân hoá củng cố

Porter & Lawler Expectancy model of motivation

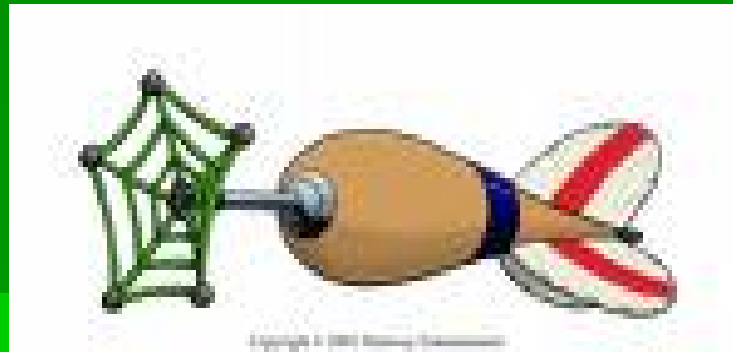
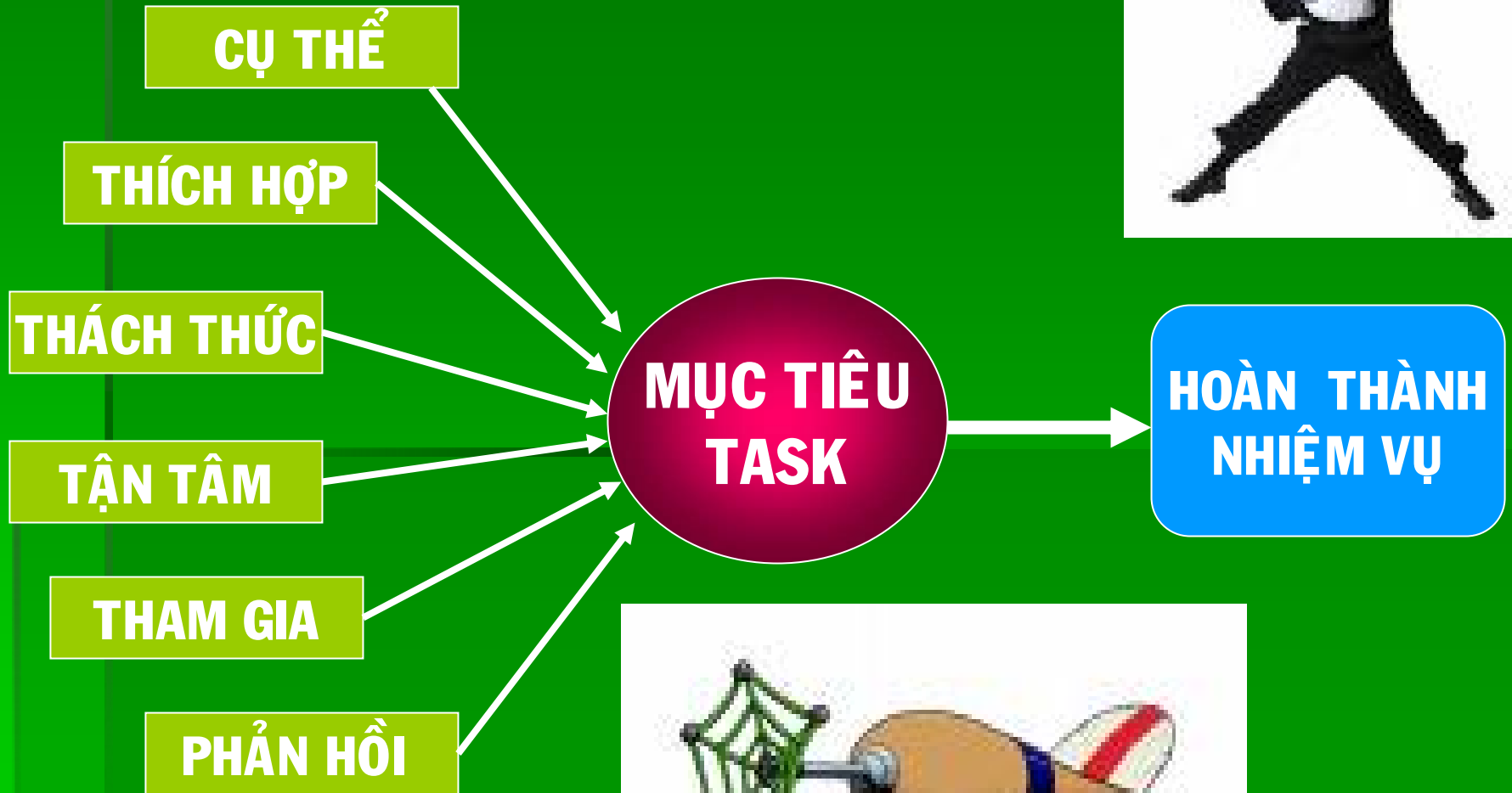


THUYẾT THIẾT LẬP MỤC TIÊU

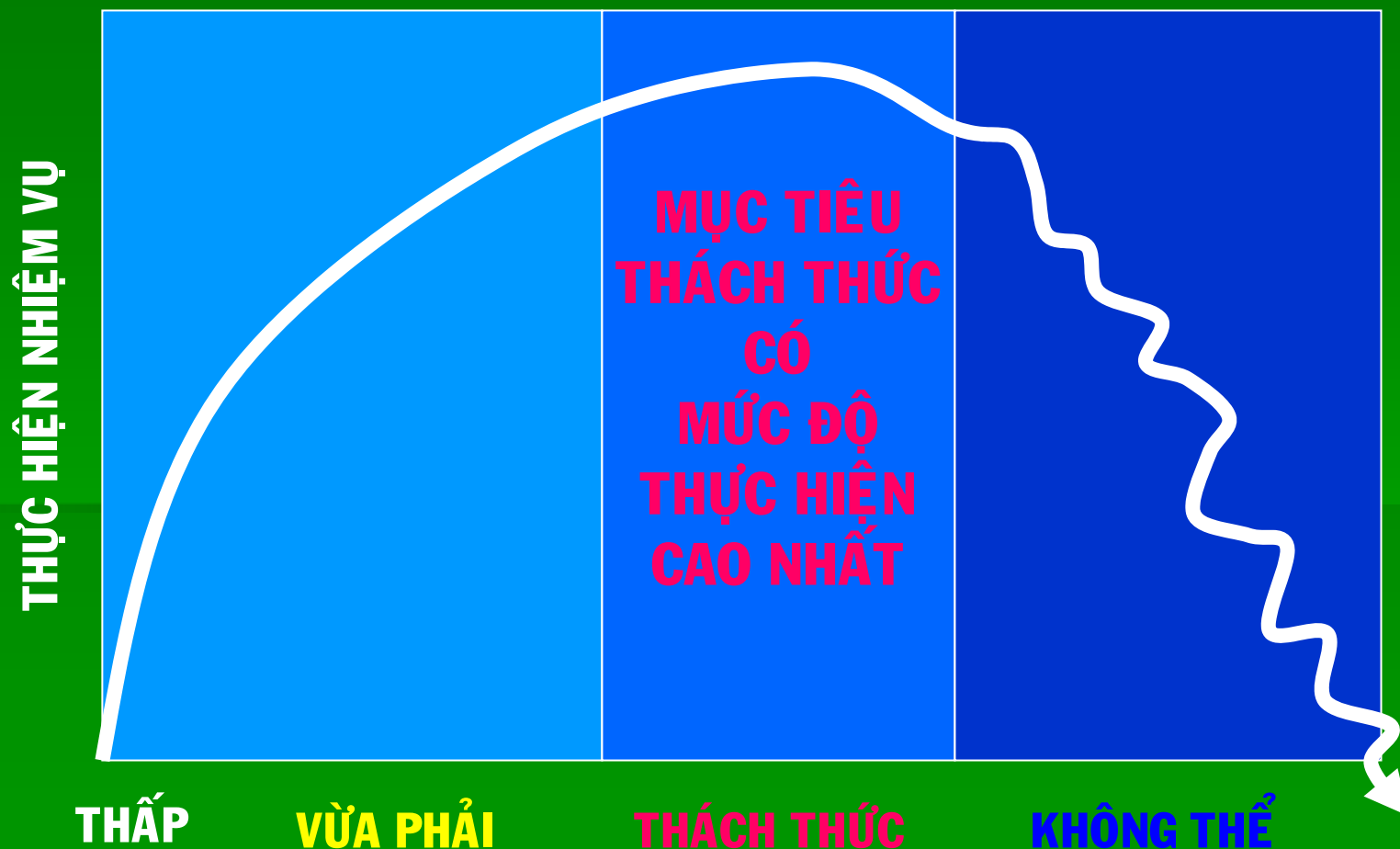
(Goal – setting theory – Edwin Locke)



Thiết lập mục tiêu hiệu quả



ĐỘ KHÓ CỦA MỤC TIÊU VÀ VIỆC THỰC HIỆN



ĐỘ KHÓ KHĂN CỦA MỤC TIÊU



ỨNG DỤNG TRONG TỔ CHỨC

- Thừa nhận những khác biệt giữa các cá nhân
- Sử dụng các mục tiêu và phản hồi thông tin
- Cho phép nhân viên tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến họ : đề ra các mục tiêu cần đạt được trong công việc, lựa chọn các điều kiện lợi ích, giải quyết những vấn đề năng suất và chất lượng.



ỨNG DỤNG TRONG TỔ CHỨC

- **Nối kết các phần thưởng với kết quả thực hiện công việc : phần thưởng phải kịp thời**
- **Điều quan trọng là nhân viên phải nhận thức rõ mỗi liên hệ này, bằng không, kết quả công việc sẽ không được như mong muốn, làm giảm mức thoả mãn trong công việc và tỷ lệ vắng mặt sẽ gia tăng**
- **Thiết kế công việc : phong phú hoá công việc**

Hợp nhất thuyết động viên



Job Characteristics Model (JCM)

Hackman & Oldham (1976)





HÀNH VI TỔ CHỨC

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

NGUYEN VAN THUY, MBA

CHƯƠNG 4

QUẢN LÝ NHÓM

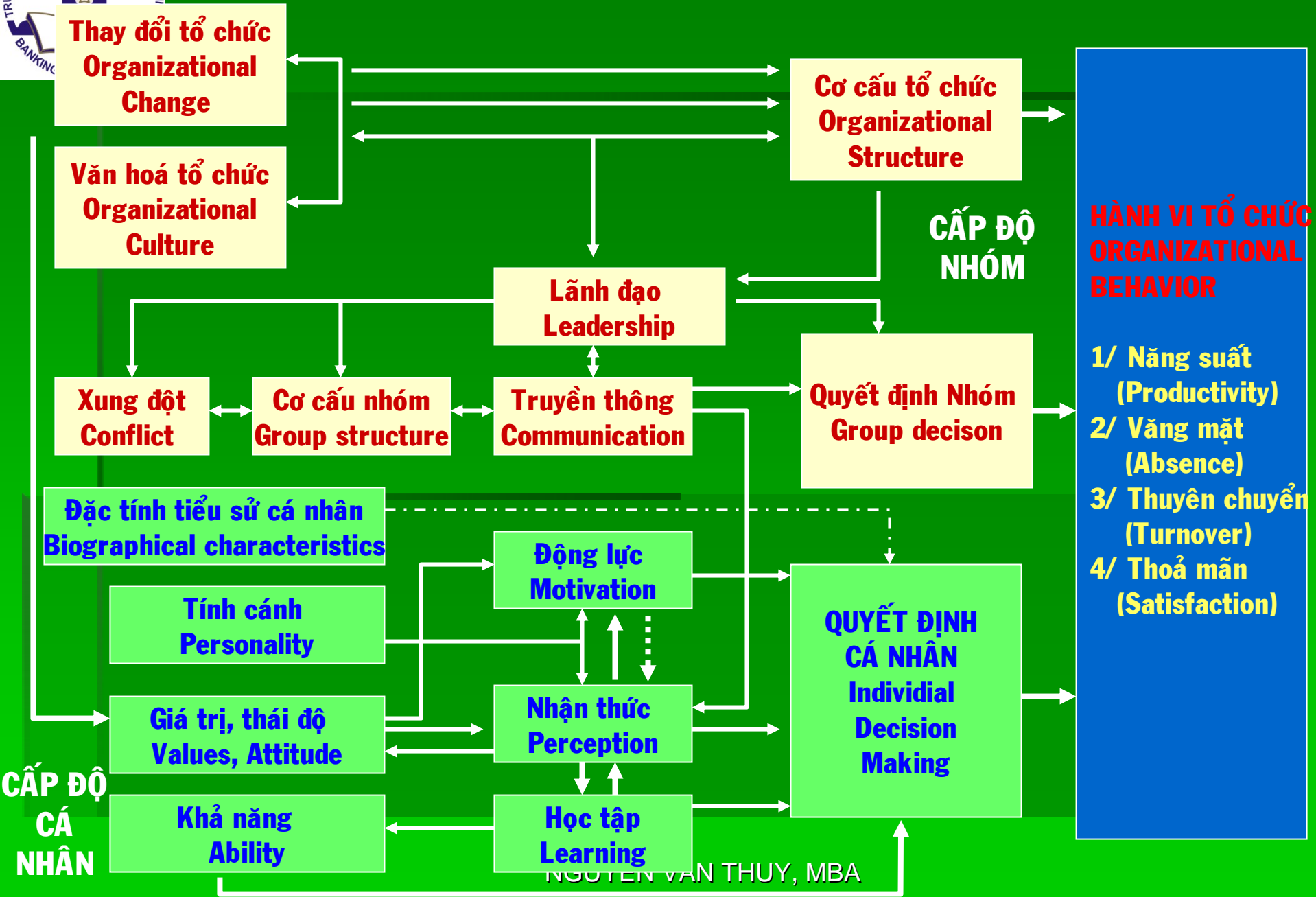
MANAGING GROUPS

MỤC TIÊU

Objectives

- Thảo luận về nhóm, đội, các loại nhóm, lý do gia nhập nhóm của các cá nhân
- Trình bày mô hình hiệu quả nhóm
- Nhận dạng những nhân tố chủ yếu trong việc giải thích hành vi nhóm
- Mô tả cách thức những đòi hỏi vai trò thay đổi trong những tình huống khác nhau
- Mô tả cách thức mà các chuẩn mực nhóm ảnh hưởng tới hành vi của cá nhân
- Nhận ra các lợi ích và nhược điểm của nhóm vững chắc
- Liệt kê các ưu/nhược điểm của việc ra quyết định nhóm
- Phân biệt các kỹ thuật ra quyết định nhóm

SƠ ĐỒ HÀNH VI TRONG TỔ CHỨC



KHÁI NIỆM : NHÓM LÀ GÌ ?



- Hai hay nhiều người
- Tác động qua lại, phụ thuộc lẫn nhau
- Hiểu biết nhau, có tinh thần đồng đội
- Chia sẻ những giá trị và mục tiêu chung

Khái niệm

- “Hai hay nhiều người cùng làm việc với nhau để đạt **mục tiêu chung**” (Lewis-McClear).
- “Một số người với các kỹ năng bổ sung cho nhau, cùng cam kết làm việc chia sẻ trách nhiệm vì một **mục tiêu chung**” (Katzenbach và Smith).

NHÓM HAY ĐỘI

NHÓM	ĐỘI
Chú trọng mạnh vào sự lãnh đạo	
Trách nhiệm	
Mục tiêu	
Điều hành những cuộc họp hiệu quả	
Đo lường hiệu quả một cách gián tiếp thông qua người khác	
Thảo luận, quyết định và uỷ quyền	

Các loại nhóm và đội

Lâu dài

Tạm thời

Chính thức

Phi chính thức

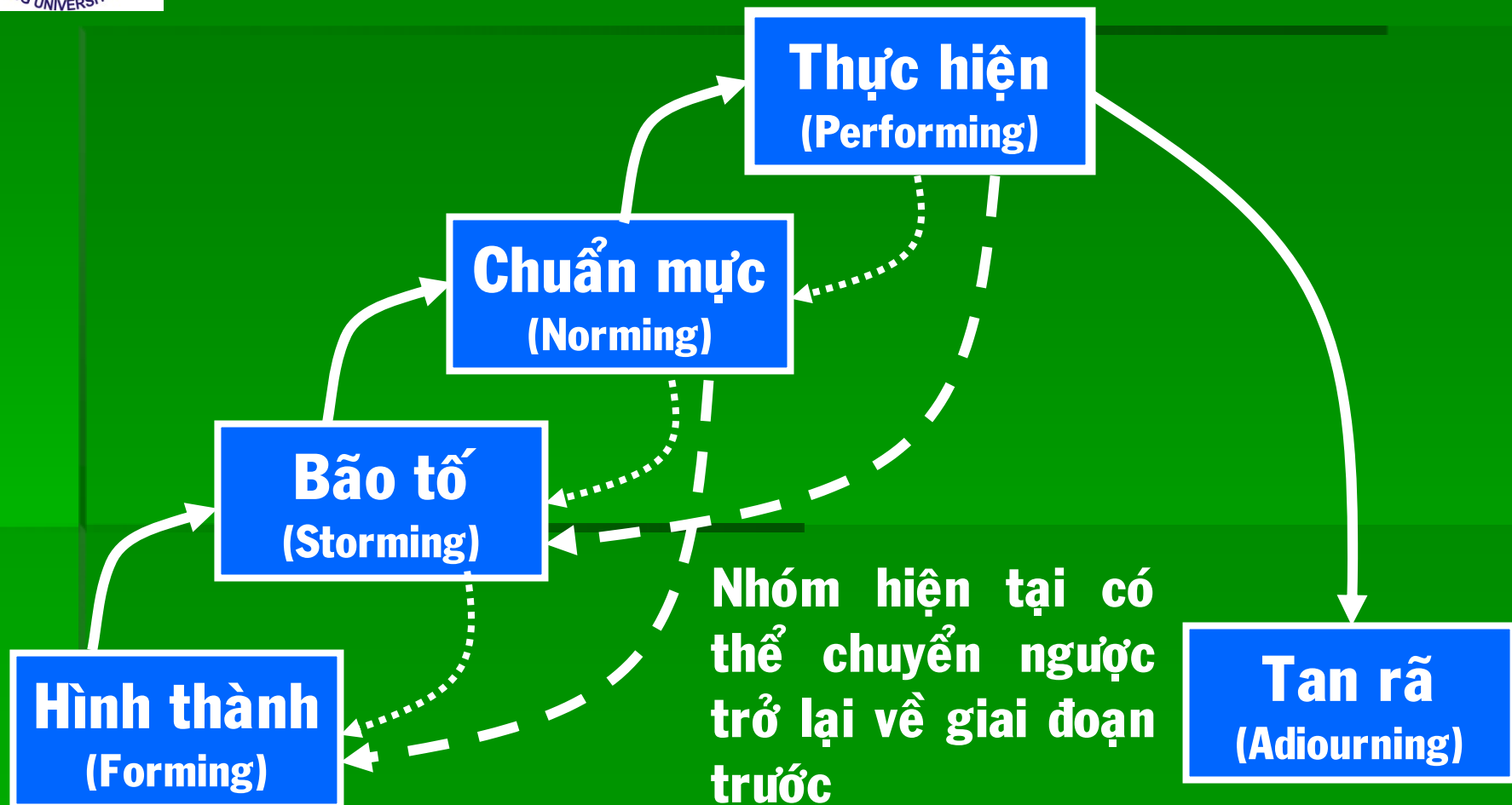
**NHÓM SẢN XUẤT
NHÓM QUẢN LÝ**

**NHÓM ĐẶC NHIỆM
CÔNG VIỆC VẮT VỎ**

NHÓM BẠN HỮU

**CỘNG ĐỒNG
HÀNH NGHỀ**

CÁC BƯỚC PHÁT TRIỂN NHÓM



LÝ DO GIA NHẬP NHÓM



AN TOÀN

TỰ TRỌNG

THỰC HIỆN MỤC TIÊU

LIÊN MINH

XÃ HỘI

QUYỀN LỰC

Lý do phụ thuộc vào nhóm

- **So với cá nhân làm việc đơn lẻ, các nhóm có xu hướng :**
 - **Giải quyết vấn đề và xác định các cơ hội nhanh hơn**
 - **Chia sẻ thông tin và điều phối các nhiệm vụ tốt hơn**
 - **Cung cấp dịch vụ khách hàng tốt do có nhiều kiến thức và chuyên môn hơn**
 - **Khuyến khích các nhân viên làm việc để hướng tới các mục tiêu chung của nhóm**

MÔ HÌNH HÀNH VI NHÓM

(Group Behavior Model)



Nguồn lực của các thành viên trong nhóm

- **Các kiến thức, kỹ năng và năng lực**
 - **Các kỹ năng quan hệ qua lại**
 - Quản lý xung đột
 - Giải quyết vấn đề hợp tác
 - Truyền thông
 - **Các đặc tính tính cách**
 - Độ xã hội
 - Khởi xướng
 - Cởi mở
 - Độ năng động, linh hoạt



Cấu trúc nhóm : các vai trò

NHỮNG VAI TRÒ

Một tập hợp những dạng hành vi được mong đợi đối với những người ở những vị trí nhất định trong một đơn vị xã hội

NHẬN THỨC VỀ VAI TRÒ

Quan điểm của một cá nhân về cách thức mà anh, chị ta nên thể hiện trong một tình huống cụ thể



ĐỒNG NHẤT VỀ VAI TRÒ

Những thái độ và hành vi nhất quán với một vai trò

Cấu trúc nhóm : các vai trò

MONG ĐỢI VAI TRÒ

Những người khác tin tưởng về cách thức mà một người nên hành động trong một tình huống cụ thể



HỢP ĐỒNG TÂM LÝ

Một sự nhất trí ngầm hiểu (không bằng văn bản) thể hiện những mong đợi của giới quản lý với người lao động và ngược lại

XUNG ĐỘT VAI TRÒ

Tình huống trong đó một cá nhân đối mặt với nhiều mong đợi vai trò rất khác nhau



Cấu trúc nhóm : các chuẩn mực

CÁC CHUẨN MỰC

Những tiêu chuẩn chung được mọi người trong nhóm chấp nhận về hành vi trong nhóm

CÁC LOẠI CHUẨN MỰC

CHUẨN MỰC PHÁT TRIỂN QUA :

Các tuyên bố rõ ràng

Các sự kiện chính trong lịch sử của nhóm

Các kinh nghiệm ban đầu của nhóm

Niềm tin/giá trị mà các thành viên mang lại cho nhóm

Cấu trúc nhóm : các chuẩn mực

SỰ TUÂN THỦ

Việc điều chỉnh hành vi của cá nhân cho phù hợp với những chuẩn mực của nhóm



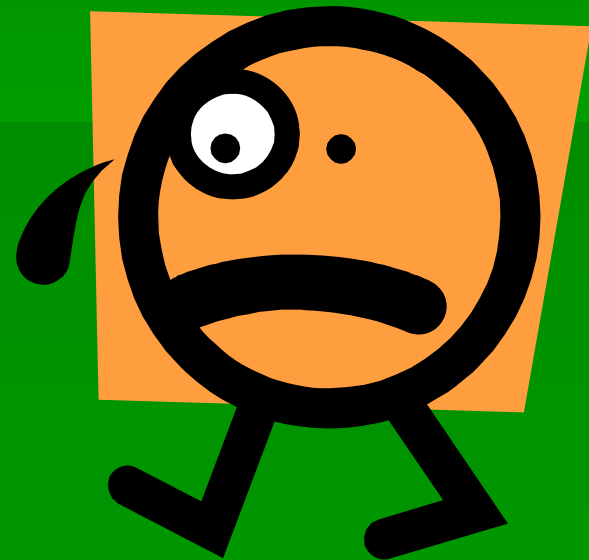
CÁC NHÓM THAM CHIẾU

Các nhóm quan trọng mà các cá nhân là thành viên hoặc hy vọng được trở thành thành viên của nhóm đó và những chuẩn mực của nó được các cá nhân tuân thủ

Cấu trúc nhóm : các chuẩn mực

HÀNH VI LẦM LẠC TẠI NƠI LÀM VIỆC

Các hành động chống đối xã hội của các thành viên tổ chức mà các hành động này nhằm chủ đích là vi phạm các chuẩn mực đã được thiết lập và dẫn tới những kết cục tiêu cực cho tổ chức và/hoặc cho các thành viên của nó





Thay đổi chuẩn mực nhóm

- Giới thiệu các chuẩn mực
- Lựa chọn thành viên
- Thảo luận về những chuẩn mực
- Khen thưởng những hành vi
- Giải tán các nhóm

Cấu trúc nhóm : Địa vị

ĐỊA VỊ

Một vị trí hoặc một cấp bậc - được xác định về mặt xã hội – được trao cho các nhóm hoặc các thành viên nhóm bởi những người khác

**CHUẨN MỰC
NHÓM**

**CÔNG BẰNG
ĐỊA VỊ**

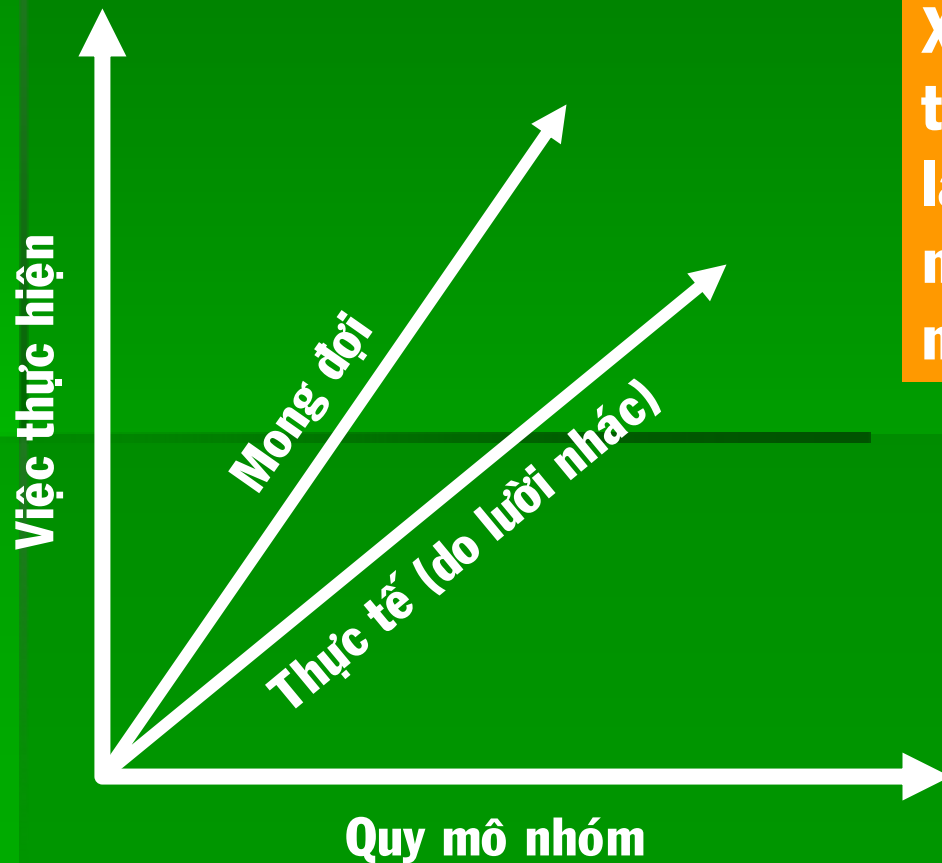
VĂN HOÁ

**ĐỊA VỊ CỦA CÁC
THÀNH VIÊN NHÓM**

Cấu trúc nhóm : quy mô

LƯỜI NHÁC XÃ HỘI

Xu hướng của các cá nhân thể hiện ít nỗ lực hơn khi làm việc chung trong một nhóm so với khi làm việc một cách đơn lẻ, độc lập



GIẢM THIỂU LƯỜI NHÁC XÃ HỘI

- Làm rõ hơn những công hiến cá nhân
- Tăng cường khuyến khích nhân viên



Quy mô của nhóm và việc thực hiện nhiệm vụ

Các cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng :

- Nhóm nhỏ hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn nhóm lớn
- Nhóm nhỏ sẽ đạt thành tích thấp nếu như cần phải giải quyết những vấn đề phức tạp
- Quy mô của nhóm tăng lên thì sẽ có tương quan nghịch biến với việc thực hiện nhiệm vụ của cá nhân
- Nhóm với số lượng thành viên là lẻ được ưa thích hơn nhóm số lượng thành viên là chẵn
- Nhóm khoảng từ 5 – 7 người là hiệu quả

Cấu trúc nhóm : cấu tạo

NHÂN KHẨU HỌC

Mức độ theo đó các thành viên nhóm giống nhau về các đặc tính nhân khẩu học như tuổi tác, giới tính, trình độ học vấn, hoặc thời gian công tác và ảnh hưởng của các đặc tính này lên sự chuyển chuyển

1. ĐỘNG CƠ

2. NĂNG LỰC

3. ĐỒNG NHẤT HOẶC
KHÔNG ĐỒNG
NHẤT

CÁC PHÂN NHÓM NHỎ

Các cá nhân, một bộ phận của nhóm, có chung những đặc tính.

Tính đồng nhất và không đồng nhất của nhóm

ĐỒNG NHẤT

- Ít xung đột
- Phát triển nhóm nhanh
- Thực hiện tốt trong công việc mang tính phối hợp
- Thoả mãn cao của thành viên nhóm

KHÔNG ĐỒNG NHẤT

- Xung đột nhiều
- Phát triển nhóm chậm
- Thực hiện tốt trong những vấn đề phức tạp
- Sáng tạo nhiều

Các yếu tố xác định mức độ gắn kết của các thành viên trong nhóm





Tính vững chắc, chuẩn mực, thực hiện nhiệm vụ và năng suất

Chuẩn mực
của nhóm hỗ
trợ tích cực
cho mục tiêu
của tổ chức

Chuẩn mực
của nhóm
chống đối lại
mục tiêu của
tổ chức

**NĂNG SUẤT TRÊN
TRUNG BÌNH**
(Moderately high task
Performance)

NĂNG SUẤT CAO
(High task
Performance)

DƯỚI TRUNG BÌNH
(Moderately low task
Performance)

NĂNG SUẤT THẤP
(Low task
Performance)

Mức độ gắn kết của các thành
viên trong nhóm thấp

Mức độ gắn kết của các
thành viên trong nhóm cao

Kết quả của tính vững chắc trong nhóm

Các thành viên của một nhóm vững chắc :

- **Muốn duy trì các thành viên**
- **Sẵn sàng chia sẻ thông tin**
- **Có quan hệ với nhau rất chặt chẽ**
- **Hoá giải các mâu thuẫn rất hiệu quả**
- **Có quan hệ giữa các cá nhân tốt hơn**

QUYẾT ĐỊNH CÁ NHÂN VÀ NHÓM

CÁ NHÂN

- **Tốc độ**
- **Trách nhiệm rõ ràng**
- **Nhất quán**

NHÓM

- **Kiến thức và sự đa dạng**
- **Quyết định có chất lượng cao**
- **Dễ dàng chấp nhận giải pháp**

Nhược điểm của ra quyết nhóm

- Mất nhiều thời giờ hơn so với một cá nhân để thống nhất ý kiến trước khi ra quyết định
- Áp lực suy nghĩ theo số đông : Khi có ý kiến bất đồng, dễ tạo ra các áp lực buộc phải đồng tình
- Khi thảo luận, dễ kiểm soát bởi một vài người; và nếu nhóm chỉ toàn những người trung bình hoặc kém cỏi thì nhóm phải gánh chịu hậu quả chung
- Trách nhiệm mơ hồ : Trong quyết định của nhóm, dễ xảy ra tình trạng duyn đẩy trách nhiệm, và “**sự im lặng đáng sợ**” về mặt trách nhiệm.

RA QUYẾT ĐỊNH NHÓM

TƯ DUY NHÓM

- Hiện tượng trong đó chuẩn mực của sự đồng thuận lấn át, đè bẹp những đánh giá thực tế các phương án hành động khác nhau

ĐÙN ĐẨY TRÁCH NHIỆM

- Một sự thay đổi rủi ro trong quyết định giữa quyết định của nhóm và quyết định cá nhân mà các thành viên trong nhóm có thể thực hiện : có thể bảo thủ song cũng có thể là rủi ro cao hơn

Kỹ thuật ra quyết định nhóm

CÁC NHÓM TƯƠNG TÁC

Các nhóm cụ thể trong đó các thành viên tương tác mặt đối mặt với nhau

ĐỘNG NÃO

Quá trình phát ý tưởng khuyến khích tất cả những ý tưởng mà không đưa ra những phê phán đối với những ý tưởng

CÁC NHÓM DANH NGHĨA

Phương pháp ra quyết định nhóm trong đó các thành viên lần lượt đưa ra những ý tưởng theo một quy trình nhưng độc lập với nhau

HỌP QUA MẠNG

Một cuộc họp qua mạng, cho phép đưa ra các bình luận và hợp nhất các ý kiến mà không nhận dạng cá nhân

Hiệu quả của các kỹ thuật

	KỸ THUẬT RA QUYẾT ĐỊNH NHÓM			
	Tương tác	Động não	Danh nghĩa	Điện tử
Sô lượng ý tưởng	?	?	?	?
Chất lượng ý tưởng	?	?	?	?
Sức ép xã hội	?	?	?	?
Chi phí bằng tiền	?	?	?	?
Tốc độ	?	?	?	?
Định hướng nhiệm vụ	?	?	?	?
Tiềm năng xung đột cá nhân	?	?	?	?
Cảm giác hoàn thành	?	?	?	?
Tận tâm với giải pháp	?	?	?	?
Phát triển tính vững chắc	?	?	?	?

XUNG ĐỘT NHÓM



- QUÁ TRÌNH TRONG ĐÓ MỘT BÊN CẢM NHẬN RẰNG NHU8NG4 QUYỀN LỢI CỦA HỌ BỊ BÊN KIA CHỐNG LẠI HOẶC BỊ ẢNH HƯỞNG MỘT CÁCH TIÊU CỰC BỞI HÀNH ĐỘNG CỦA BÊN KIA

Tiến trình của xung đột giữa các nhóm

(The conflict process)

NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN XUNG ĐỘT GIỮA CÁC NHÓM

- Mục tiêu
- Giá trị, thái độ
- Tài nguyên
- Sự phụ thuộc lẫn nhau
- Truyền thông
- Phân công trong TC

Nhận thức về xung đột giữa các nhóm

Cảm xúc của các cá nhân khi nhận thấy sự xung đột

Biểu lộ rõ ràng về xung đột giữa các nhóm

- ✓ Cạnh tranh
- ✓ Hợp tác
- ✓ Né tránh
- ✓ Thoả hiệp

KẾT QUẢ CỦA SỰ XUNG ĐỘT GIỮA CÁC NHÓM

- Tích cực
- Tiêu cực

Nhận thức giữa các nhóm khi có sự xung đột

- **Nhóm này xem nhóm kia là “kẻ thù”**
- **Sự nhận thức trong mỗi nhóm bị thiên lệch**
- **Ác cảm giữa các nhóm càng tăng thì sự thông đạt càng giảm, bởi xấu kẻ thù trở nên dễ dàng, điều chỉnh các quan niệm thiên lệch càng trở nên khó khăn**
- **Nếu các nhóm thù nghịch bị bắt buộc phải giao thiệp với nhau thì nhân viên của nhóm nào chỉ nghe sự trình bày của nhóm mình. Họ nghe quan điểm của bên kia mục đích là tìm cách chỉ trích**



Các vấn đề xảy ra khi nhóm cạnh tranh thắng lợi

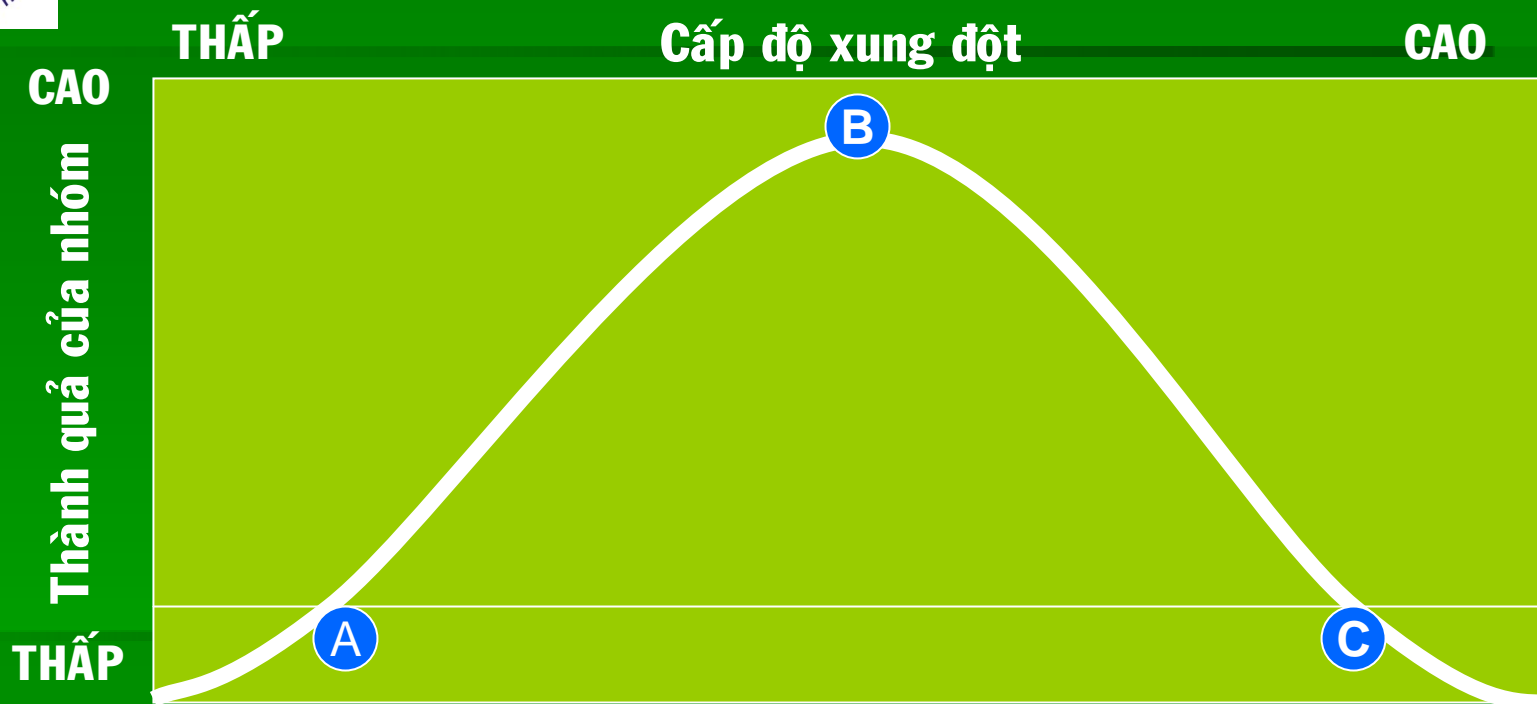
- **Sự hợp tác giữa các nhóm viên trở nên chặt chẽ hơn**
- **Các nhóm viên thiên về nghỉ ngơi và hưởng thụ**
- **Các nhóm viên chú trọng đến nhu cầu cá nhân mà bỏ qua việc chú trọng đến nhu cầu thực hiện công việc**
- **Các nhóm viên cảm thấy tự mãn. Họ cho rằng cái gì họ nghĩ là đúng, cái gì “kẻ thù” nghĩ là sai. Họ không tìm cách điều chỉnh các cảm nghĩ của mình**



Các vấn đề xảy ra khi nhóm cạnh tranh thất bại

- **Các thành viên trong nhóm sẵn sàng đổ lỗi cho hoàn cảnh, cho người khác và giáng giải sự thất bại của mình**
- **Các nhóm viên thiếu tinh thần hợp tác, thiếu chú ý đến nhu cầu cá nhân và họ sẵn sàng làm việc hăng say hơn**
- **Xem xét lại quan niệm của mình chỉ vì những quan niệm trước kia đưa họ đến thất bại. Kết quả là họ sẽ tự cải thiện trở thành một khối vững mạnh và hữu hiệu hơn.**

Xung đột và hiệu quả



TÌNH HUỐNG	A	B	C
Cấp độ xung đột	Không hay thấp	TỐI ƯU	Cao
Loại xung đột	Phi chức năng	Chức năng	Phi chức năng
Đặc trưng trong nội bộ nhóm	Thờ ơ, ngại thay đổi, thiếu ý tưởng mới	Sẵn sàng thay đổi, sáng tạo	Hỗn loạn, không có sự phối hợp
Thành quả của nhóm	THẤP	CAO	THẤP

Chiến lược xử lý xung đột





Các phương pháp giảm thiểu và ngăn ngừa các xung đột quá đáng giữa các nhóm

- **Tìm một “kẻ thù chung”**
- **Thiết lập mục tiêu cao hơn**
- **Tìm cách đề cho các nhóm hoặc các thành phần trong nhóm bàn bạc với nhau**
- **Tiếp xúc liên lạc thường xuyên giữa các nhóm. Nhóm nào biết giúp đỡ nhóm khác sẽ được khen thưởng**
- **Luân chuyển nhân viên để họ hiểu nhau và thông cảm nhau**
- **Tránh những trường hợp ăn thua**
- **Nhấn mạnh đến sự đóng góp vào công tác chung**

LÃNH ĐẠO (LEADERSHIP)



LÃNH ĐẠO (Leadership)

- **Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến hoạt động của cá nhân/nhóm nhằm đạt được mục tiêu trong tình huống nhất định**



Phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản trị

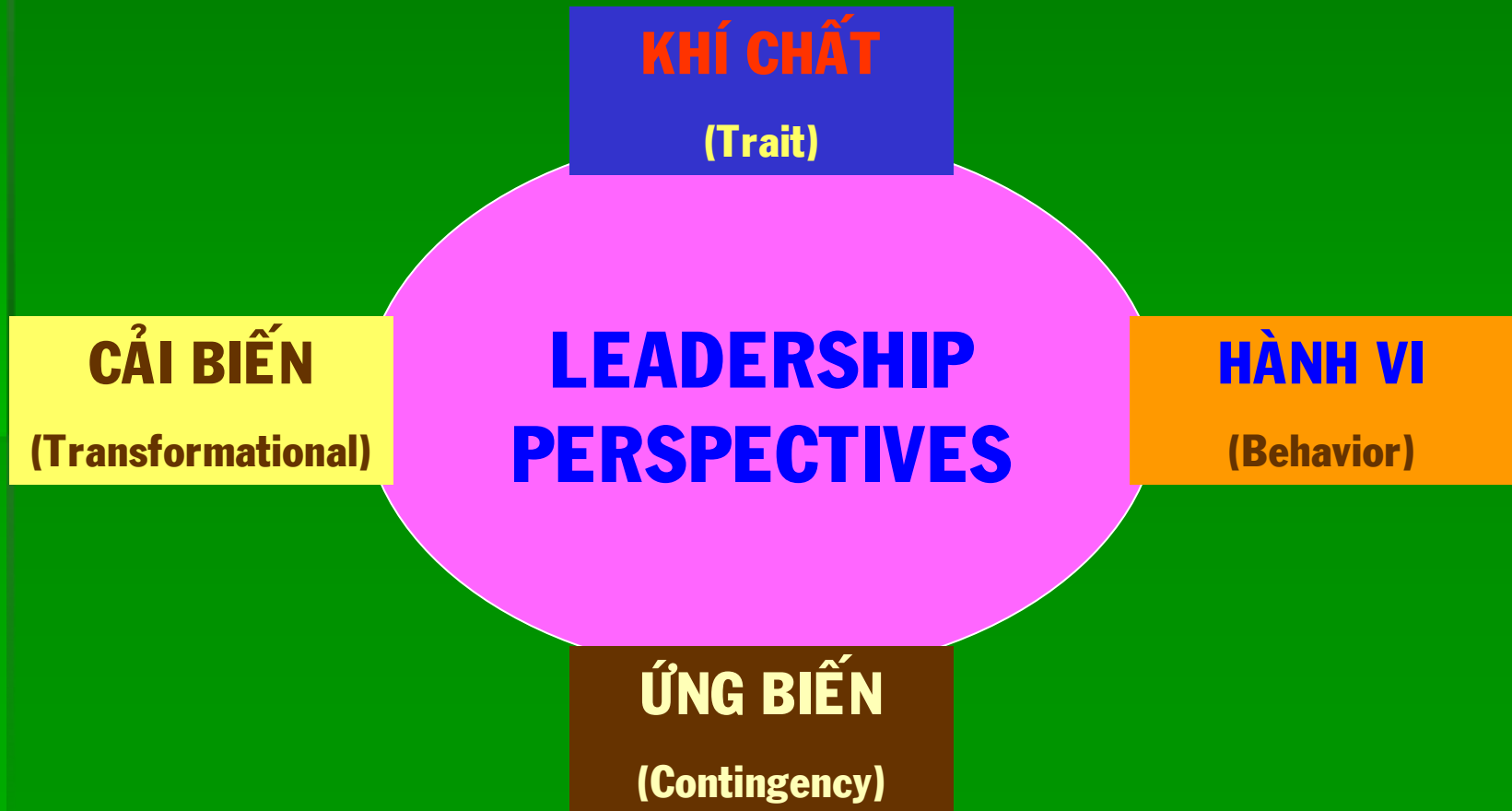
LEADERS

- Thay đổi
- Sáng tạo, đổi mới
- Truyền cảm hứng
- Định hướng dài hạn
- Cái gì ? Tại sao ?
- Thách thức với hiện trạng
- Làm đúng công việc

MANAGERS

- Ổn định
- Duy trì
- Kiểm soát
- Định hướng ngắn hạn
- Khi nào ? Làm như thế nào ?
- Chấp nhận với hiện trạng
- Làm việc đúng

Các cách tiếp cận về cách thức lãnh đạo (Perspectives of leadership)





Mô hình lãnh đạo từ công trình nghiên cứu ở OHIO và đại học Michigan

- **Nhóm nghiên cứu đã phát triển bản câu hỏi dành cho các thuộc cấp, giám sát viên, đồng cấp của nhà lãnh đạo trả lời và phiếu hỏi ý kiến trực tiếp của người lãnh đạo để mô tả hành vi của nhà lãnh đạo**
- **Mức thang đánh giá từ 1 (không bao giờ) cho đến 5 (luôn luôn)**
- **Nhà lãnh đạo có thể có khuynh hướng quan tâm đến con người hoặc quan tâm đến công việc**



Mô hình lãnh đạo từ công trình nghiên cứu ở OHIO và đại học Michigan

Quan tâm đến con người (Consideration or Employee oriented)

- Người lãnh đạo có dành thời gian để lắng nghe nhân viên ?
- Người lãnh đạo thân mật và dễ gần ?
- Người lãnh đạo đối xử công bằng ?
-

Quan tâm đến công việc (Initiating structure or Production oriented)

- Người lãnh đạo biết phân công công việc cụ thể, rõ ràng ?
- Người lãnh đạo yêu cầu các thành viên tuân thủ nguyên tắc, quy định ?
- Cho các thành viên biết về những vấn đề đang mong đợi ở họ ?

Mô hình lãnh đạo từ công trình nghiên cứu ở OHIO và đại học Michigan

LOW Quan tâm đến con người HIGH

**HIGH PEOPLE
LOW TASK**

**HIGH TASK
HIGH PEOPLE**

**LOW TASK
LOW PEOPLE**

**HIGH TASK
LOW PEOPLE**

LOW Quan tâm đến công việc HIGH

High

Concern for people

1,9 management
Thoughtful attention to needs of people for satisfying relationships leads to a comfortable, friendly organization atmosphere and work tempo.

5,5 management
Adequate organization performance is possible through balancing the necessity to get out work with maintaining morale of people at a satisfactory level.

9,9 management
Work accomplishment is from committed people. Interdependence through a "common stake" in organization purpose leads to relationships of trust and respect.

1,1 management
Exertion of minimum effort to get work done is appropriate to sustain organization membership.

9,1 management
Efficiency in operations results from arranging conditions of work in such a way that human elements interfere to a minimum degree.

Low

Low

Concern for production

High

The Management Grid

Mô hình lãnh đạo tình huống của FIEDLER

(Fiedler Contingency Leadership Model)

- Fiedler đã chứng minh rằng : Hiệu quả làm việc của nhóm phụ thuộc vào sự thích ứng giữa phong cách lãnh đạo và tình huống cụ thể :
- Giả định phong cách lãnh đạo ổn định – Dựa trên tính cách.
- Nhà lãnh đạo có thể có những hành vi định hướng về công việc (task-oriented) hay định hướng về mối quan hệ (relationship-oriented)
- Phong cách lãnh đạo được xác định : bằng điểm LPC (Least Preferred Coworker Scale). LPC cao được xem là người lãnh đạo hướng về con người và thấp hướng về công việc

Mô hình lãnh đạo tình huống của FIEDLER

(Fiedler Contingency Leadership Model)



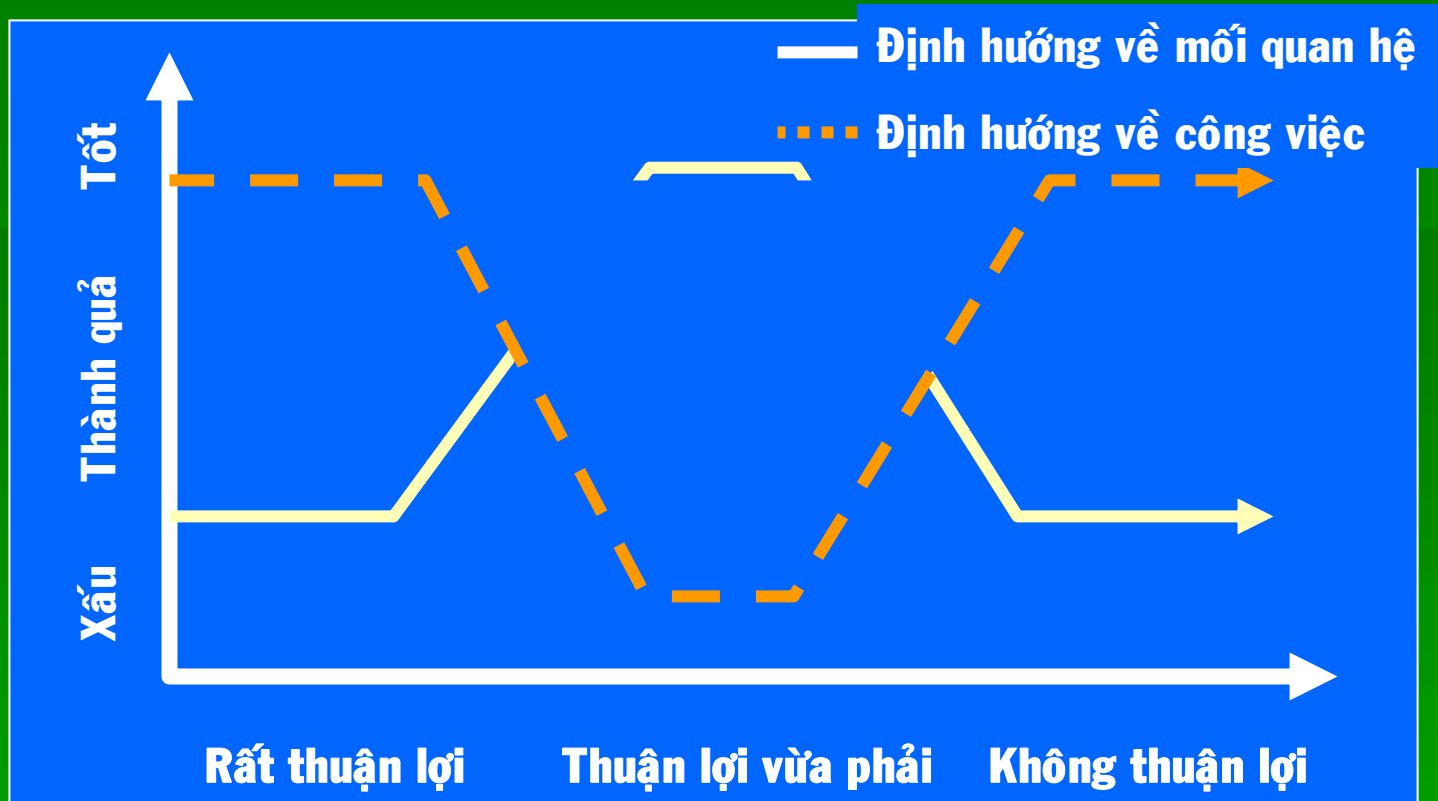
- Tình huống thích hợp được xác định bởi :
 - Mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên
 - Tính chất công việc do nhóm đảm nhiệm
 - Quyền lực vị trí của nhà lãnh đạo

Fiedler's LPC leadership scale

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Hài lòng									Không hài lòng
Thân thiện									Không thân thiện
Chấp nhận									Không chấp nhận
Vui lòng									Nản lòng
Rất hoà thuận									Khó hoà thuận
Rất dễ hợp tác									Khó hợp tác
Nhiệt tình									Không nhiệt tình
Thoải mái									Căng thẳng
Gần gũi									Xa cách
Ấm áp									Lạnh lùng
Ưu thích									Căm ghét
Quan tâm									Chán nản
Tin tưởng									Do dự
Hiệu quả									Không hiệu quả
Vui vẻ									Buồn chán
Cởi mở									Thận trọng

Fred E
Fiedler, A
theory of
leadership
Effectiveness
(New York
McGraw-hill)

Fred E
Fiedler, A
theory of
leadership
Effectiveness
(New York
McGraw-hill)



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII
Quan hệ giữa nhà Lãnh đạo - Nvien	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Xấu	Xấu	Xấu	Xấu
Cấu trúc công việc	Cao	Cao	Thấp	Thấp	Cao	Cao	Thấp	Thấp
Vị trí quyền lực	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu

Các biến trong tình huống thay đổi	Những thuận lợi cho phong cách	
	Định hướng công việc	Định hướng quan hệ
MQH giữa lãnh đạo và nhân viên (Leader-member relations)	<p>Các nhà LĐ được giao phụ trách :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhìn chung không có quan hệ tốt với nhà lãnh đạo 2. Các nhân viên khá khác biệt với nhà LĐ về tính cách, thái độ, . . . 	<p>Các nhà LĐ được giao phụ trách :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhìn chung có quan hệ tốt với nhà lãnh đạo 2. Các nhân viên khá tương đồng với nhà LĐ về tính cách, thái độ, . . .
Cấu trúc công việc (Task structure)	<p>Các nhà LĐ được giao phụ trách :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhóm thực hiện những công việc được định hình rõ ràng 	<p>Các nhà LĐ được giao phụ trách :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhóm thực hiện những công việc không được quy định rõ ràng
Quyền lực vị trí (Position Power)	<p>Các nhà LĐ được giao phụ trách :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhân viên cấp dưới phụ thuộc nhiều vào nhà LĐ trong chỉ đạo và hướng dẫn 2. Cấp dưới là người dưới nhà lãnh đạo 2 -3 cấp bậc 3. Nhóm ít có thông tin trong các kế hoạch của TC 	<p>Các nhà LĐ được giao phụ trách :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nhân viên cấp dưới ít phụ thuộc nhiều vào nhà LĐ trong chỉ đạo và hướng dẫn 2. Cấp dưới là chuyên gia trong lĩnh vực của họ 3. Nhóm có nhiều thông tin trong các kế hoạch của TC

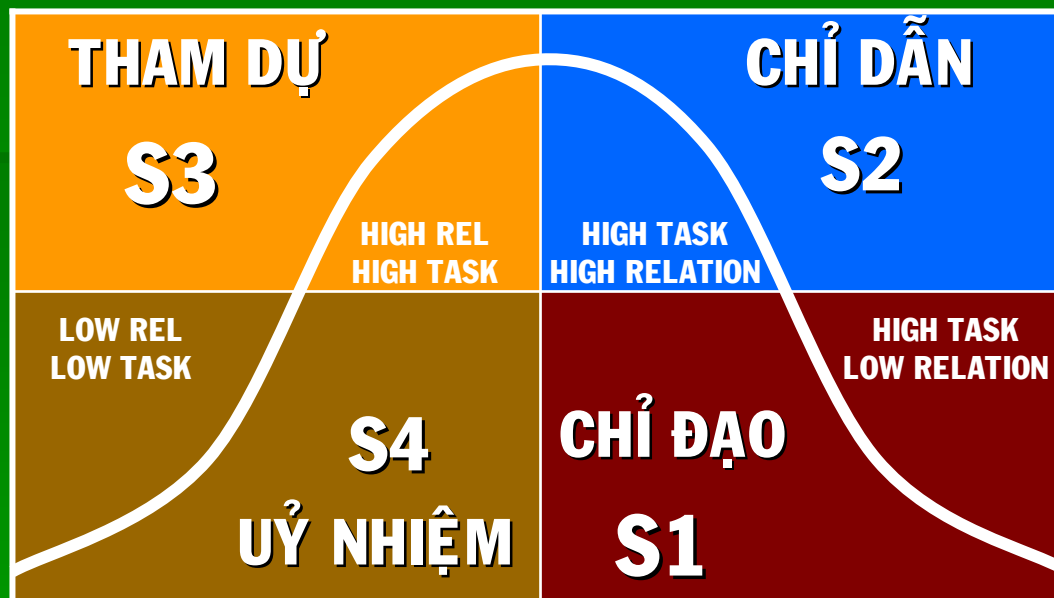
MÔ HÌNH LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG CỦA HERSEY - BLANCHARD

- Lý thuyết này nhấn mạnh đến sự “TRƯỞNG THÀNH” của nhân viên trong tổ chức. Tùy theo mức độ trưởng thành của họ mà nhà lãnh đạo sử dụng đến các phong cách lãnh đạo phù hợp.
- Có 4 phong cách lãnh đạo :
 - **Chỉ đạo (Telling)** : nhà lãnh đạo xác định rõ ràng về kế hoạch để thực hiện công việc. Cụ thể là gì ? Làm ở đâu ? Khi nào làm, ai là và làm như thế nào ?
 - **Chỉ dẫn (Selling)** : Nhà lãnh đạo không những hướng dẫn việc thực hiện công việc cho nhân viên mà còn phải hỗ trợ, giúp đỡ cũng như thuyết phục họ hoàn thành công việc
 - **Tham dự (Participating)** : Nhà lãnh đạo và nhân viên cùng chia sẻ ý tưởng trong việc quyết định cách thức hoàn thành công việc tốt nhất
 - **Uỷ nhiệm (Delegating)** : Nhà lãnh đạo chuyển giao trách nhiệm về các quyết định trong việc thực hiện công việc

CÁCH THỨC RA QUYẾT ĐỊNH ?

LOW ĐỊNH HƯỚNG VÀO QUAN HỆ HIGH

HÀNH VI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



LOW ĐỊNH HƯỚNG VÀO CÔNG VIỆC HIGH

THEO MỨC ĐỘ “TRƯỞNG THÀNH” CỦA NGƯỜI NHÂN VIÊN (FOLLOWER READINESS)

	CAO	TRUNG BÌNH		THẤP
	R4	R3	R2	R1
KHẢ NĂNG	CAO	CAO	THẤP	THẤP
Ý CHÍ	CAO	THẤP	CAO	THẤP

1. Tin cậy	1. Khuyến khích	1. Giải thích	1. Định hướng
2. Quan sát	2. Cộng tác	2. Sáng tạo	2. Điều khiển
3. Theo dõi	3. Thu hút	3. Thuyết phục	3. Xác lập

LÝ THUYẾT CON ĐƯỜNG ĐẠT TỚI MỤC TIÊU (House's Path-goal Theory)



- Dựa trên nền tảng của lý thuyết kỳ vọng
- Lý thuyết này yêu cầu các nhà lãnh đạo tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên đạt được thành quả cao trong công việc bằng cách chỉ rõ cho họ con đường đạt đến những mục tiêu có giá trị. Đồng thời giúp đỡ họ giảm bớt những rào cản gây khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu

LÝ THUYẾT CON ĐƯỜNG ĐẠT TỚI MỤC TIÊU (House's Path-goal Theory)





CÁC HÀNH VI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

(Path-Goal Leadership Behaviors)

- **Chỉ dẫn (Directive)**
 - Nói rõ cho nhân viên biết về kế hoạch cũng như hướng dẫn chi tiết, rõ ràng để hoàn thành nhiệm vụ
- **Hỗ trợ (Supportive)**
 - Thân thiện cũng như quan tâm đến nhu cầu của người nhân viên
- **Tham dự (Participative)**
 - Tư vấn, bàn bạc, thảo luận với nhân viên trước khi ra quyết định
- **Định hướng thành tích (Achievement – oriented)**
 - Thiết lập những mục tiêu thách thức và kỳ vọng vào việc hoàn thành mục tiêu của cá nhân/nhóm

Ứng dụng trong tổ chức

Đặc điểm của nhân viên

1. Kỹ năng/kinh nghiệm
2. Khả năng kiểm soát

Chỉ dẫn

Hỗ trợ

Tham dự

Thành tích

Môi trường nội bộ của tổ chức

1. Cấu trúc nhiệm vụ
2. Mức độ gắn kết giữa các thành viên trong nhóm

Chỉ dẫn

Hỗ trợ

Tham dự

Thành tích

A photograph of four business professionals (three men and one woman) in an office setting, looking at documents. The image is overlaid with a semi-transparent green rectangle that serves as a background for the text.

HÀNH VI TỔ CHỨC

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

NGUYEN VAN THUY, MBA

CHƯƠNG 5

QUẢN LÝ THIẾT KẾ VĂN HOÁ VÀ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC

**(MANAGING ORGANIZATION
DESIGN, CULTURE AND CHANGE)**

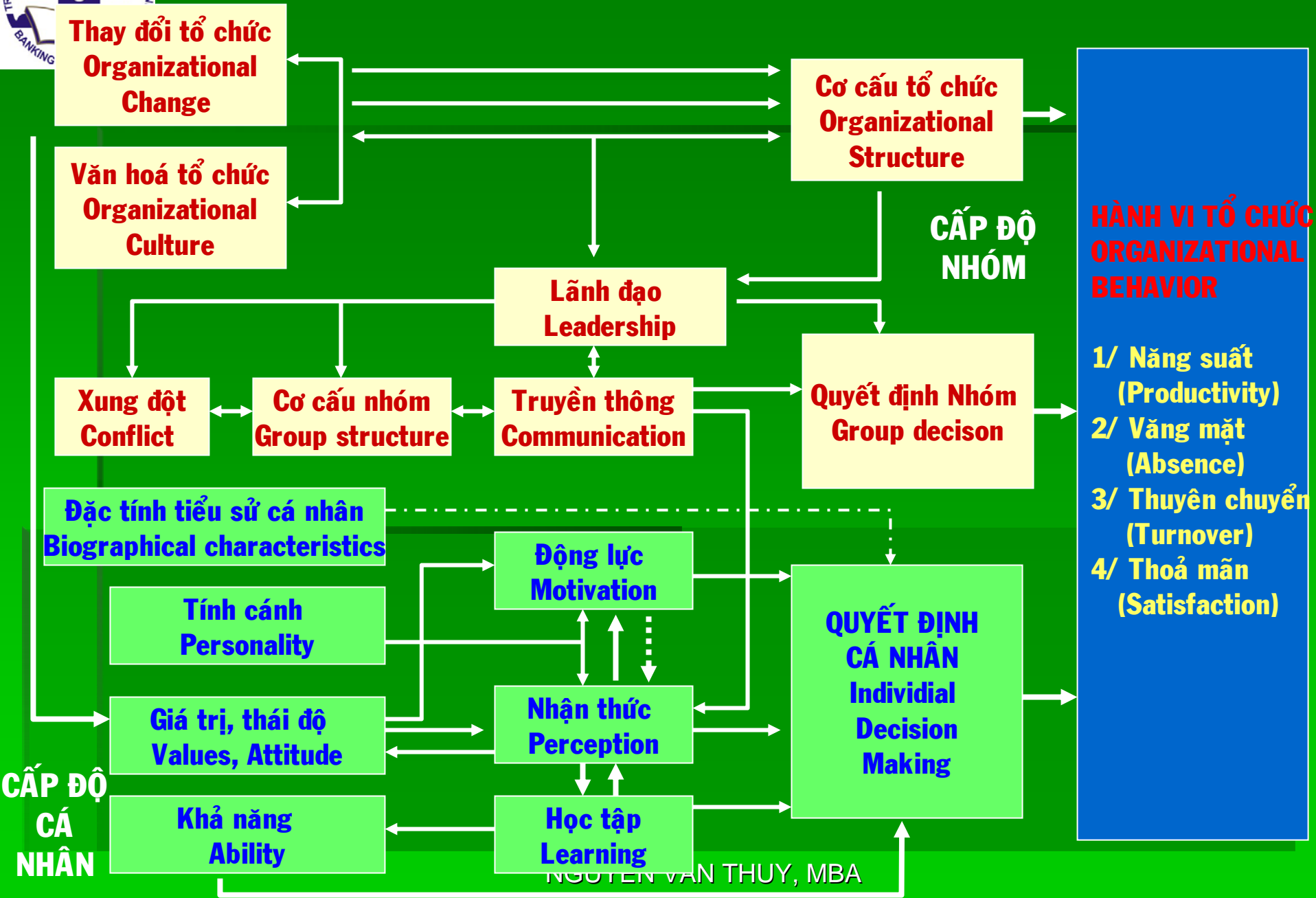
NGUYEN VAN THUY, MBA

MỤC TIÊU

Objectives

- 1. Giải thích về các khái niệm về văn hoá tổ chức**
- 2. Mô tả các thành tố của văn hoá tổ chức**
- 3. Trình bày về các dạng văn hoá tổ chức**
- 4. Thảo luận về sự khác nhau giữa văn hoá tổ chức Nhật Bản và Phương Tây**
- 5. Phác hoạ quá trình hình thành, thay đổi và duy trì văn hoá**

SƠ ĐỒ HÀNH VI TRONG TỔ CHỨC



VĂN HOÁ TỔ CHỨC



- Là một hệ thống các giá trị, các quan niệm, chuẩn mực, nguyên tắc và các truyền thống được lãnh đạo cao cấp nhất và các thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và cam kết thực hiện. Từ đó tạo nên sự khác biệt với tổ chức khác

Bản chất của văn hoá tổ chức

- “Tổ chức tự nó có một chất lượng không thể quan sát được – một phong cách, một tính cách, một cách thức nhất định nào đó trong việc giải quyết vấn đề – điều này có thể **MẠNH MẼ** và **MÃNH LIỆT** hơn rất nhiều so với những mệnh lệnh của bất kỳ cá nhân nào hoặc bất kỳ một hệ thống chính thức nào.
- Đề hiểu linh hồn của một tổ chức đòi hỏi chúng ta phải đi sâu, vượt qua các cấu trúc, nguyên tắc của tổ chức, các rào cản để tới một thế giới ngầm của **Văn Hoá Tổ Chức**” **Kilman, R. H**

Bản chất của văn hoá tổ chức

- “Một dạng của những giả định cơ bản – được sáng tạo, được khám phá hoặc được phát triển bởi các nhóm khi họ học về cách thức giải quyết đối với những vấn đề của thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong – những giả định cơ bản này đã vận hành tốt và được quan tâm là có giá trị vì vậy được dạy cho những thành viên mới như những cách thức đúng để nhận thức suy nghĩ, và cảm giác trong quan hệ với các vấn đề” – Schein, E 1985

Các yếu tố của văn hoá tổ chức

Ngôn ngữ

Nghi lễ

Quan niệm về thẩm mỹ

Biểu tượng vật chất

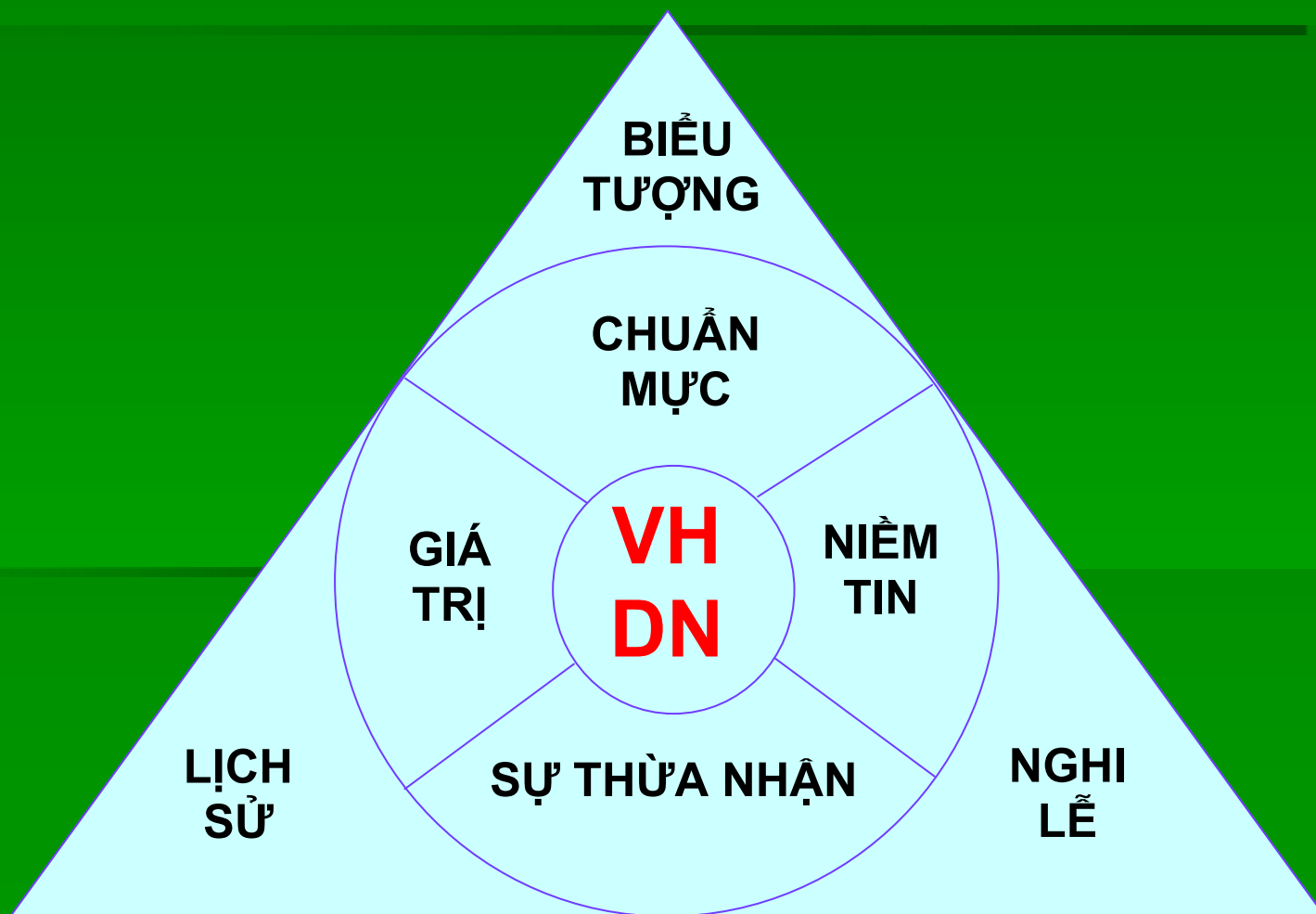
Niềm tin

Chuẩn mực đạo đức

Tiêu chuẩn giá trị

Điều được chấp nhận

Các yếu tố của văn hoá tổ chức



Mô hình tảng băng chìm



- Khi đối mặt với những thách thức và những nhiệm vụ hàng ngày, một văn hoá tổ chức cụ thể và các nhóm văn hoá khác nhau (“những sự hợp lý cục bộ”) nổi lên từ rất nhiều các quá trình quan hệ và giao tiếp.

Sự đồng nhất của văn hoá tổ chức



- Văn hoá chính thống
- Văn hoá nhóm

Văn hoá chính thống



- Là những giá trị cốt lõi được chia sẻ bởi đa số các thành viên trong doanh nghiệp. Đây là những giá trị văn hóa của tổ chức mà người ta sẽ nghĩ đến hay nhắc đến khi nói về tổ chức này và chúng hướng dẫn hành vi của người lao động trong tổ chức đó.

Văn hoá nhóm

- Là những giá trị văn hóa được chia sẻ bởi một số thành viên trong tổ chức (một bộ phận, phòng, ban,...). Văn hóa nhóm là kết quả của những vấn đề hoặc những kinh nghiệm được chia sẻ bởi các thành viên của một bộ phận hay một nhóm người trong tổ chức



Văn hoá mạnh/ yếu

**MỨC ĐỘ CHIA SẺ
GIÁ TRỊ CỐT LÕI**

**CAM KẾT THỰC HIỆN
CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI**

**VĂN HOÁ
MẠNH/YẾU**

**KIỂM SOÁT
HÀNH VI**

**THUYỀN CHUYỂN[?]
THẤP**

Văn hoá tổ chức mạnh

Triết lý được chia sẻ rộng rãi

Cá nhân

Anh hùng

Tin vào nghi thức, nghi lễ

Thấu hiểu tốt những luật lệ phi chính thức

Tin rằng những gì nhân viên làm là quan trọng cho người khác

Nhật Bản và Phương Tây

ĐỊNH TÍNH

Hoàn thiện quá trình

Thái độ/nỗ lực của mọi người đối với việc hoàn thiện

Hỗ trợ/ động viên

Định hướng dài hạn, thường đòi hỏi thay đổi hành vi

1. Kỷ luật
2. Quản lý thời gian
3. Phát triển kỹ năng
4. Tham gia và sự gắn bó
5. Tinh thần, đạo đức
6. Tuyền đạt

ĐỊNH LƯỢNG

Kết quả

Thực hiện của mọi người

Kiểm soát

Định hướng ngắn hạn và trực tiếp hợp

1. Doanh số
2. Chi phí
3. Lợi nhuận



Văn hoá tổ chức và thực hiện

VĂN HOÁ TỔ CHỨC

HỆ THỐNG QUẢN LÝ

Hệ thống hoạch định
Cấu trúc tổ chức
Hệ thống phát triển tổ chức

HỆ THỐNG VẬN HÀNH

Hệ thống thông tin quản lý
Điều độ, marketing, bán hàng, HR, . .

SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Nhận dạng sản phẩm thực và sản phẩm danh nghĩa

THỊ TRƯỜNG

Phát triển các phân khúc thị trường
Phát triển các Niche

Văn hoá tổ chức và thực hiện

- Văn hoá tổ chức có thể có một ảnh hưởng to lớn tới hiệu quả dài hạn về mặt kinh tế của tổ chức
- Thậm chí OC có thể sẽ là một nhân tố quan trọng hơn trong việc xác định thành công hay thất bại của tổ chức trong thập kỷ tới
- Không thiếu các văn hoá tổ chức ngăn cản và làm giảm hiệu quả dài hạn về tài chính của công ty, nó phải được phát triển rất dễ dàng ngay cả khi công ty có toàn là những người thông minh tài giỏi
- Mặc dù rất khó khăn để thay đổi, OC có thể tăng cường chất lượng và trình độ thực hiện nhiệm vụ của tổ chức lên rất nhiều

Những dấu hiệu suy yếu của VHTC

1. Nhân viên không thấy được tiền đồ của doanh nghiệp
2. Các nhân viên có cách tiếp cận và giải quyết vấn đề không giống nhau
3. Thiếu sự tin tưởng lẫn nhau giữa nhà quản lý và nhân viên
4. Nhân viên phải thực hiện những kế hoạch bất ngờ và thiếu nhất quán
5. Xuất hiện nhiều tin đồn không chính xác
6. Nhân viên cảm thấy hình ảnh của doanh nghiệp chưa được quảng bá chưa đầy đủ và chính xác
7. Nhân viên chẳng thấy có ấn tượng gì về lãnh đạo cao cấp của tổ chức
8. Nhân viên tỏ ra bất mãn với nhà quản lý cấp trung

XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ VĂN HOÁ TỔ CHỨC

QUẢN TRỊ VIÊN CAO CẤP
Niềm tin, giá trị,
hành động

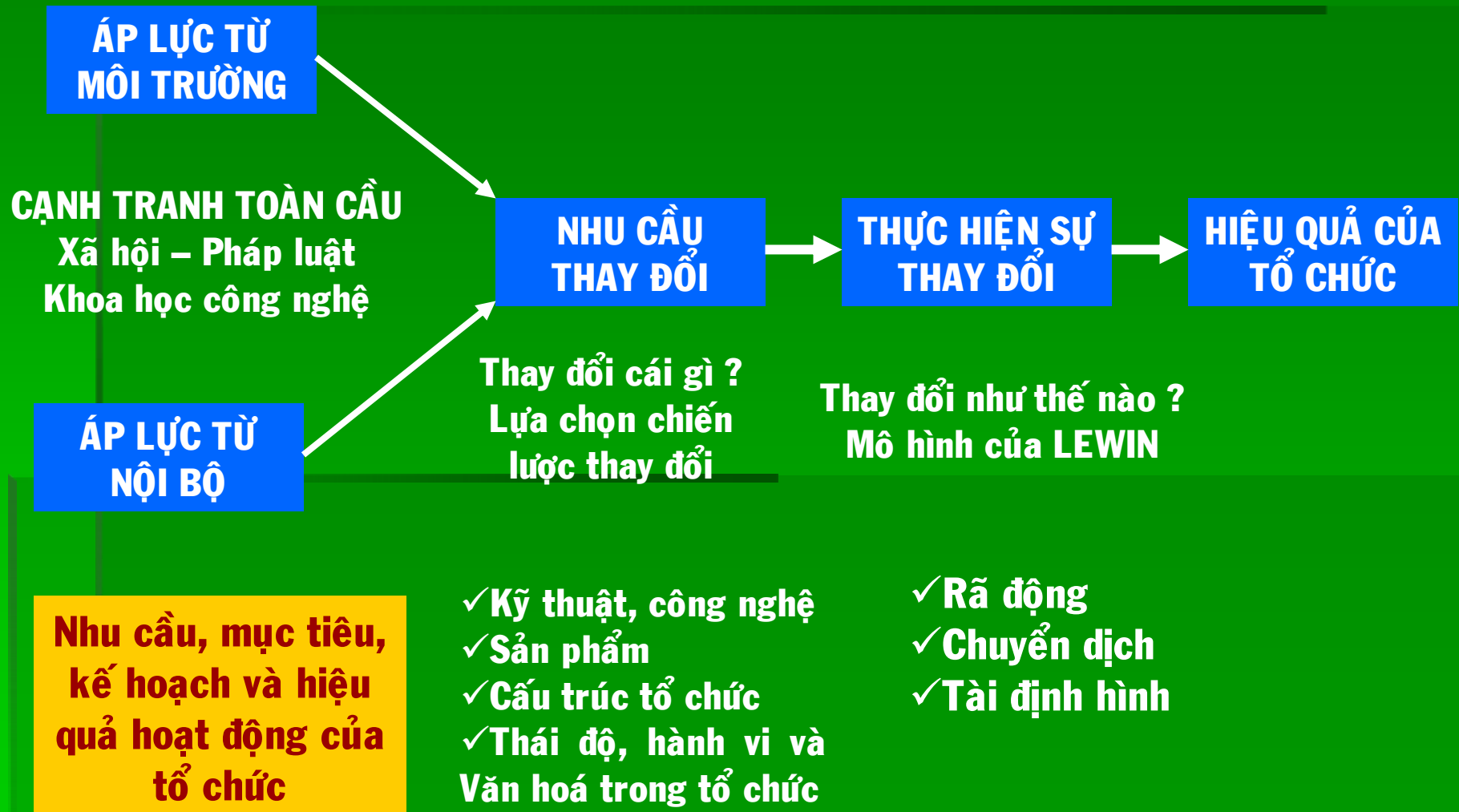
THÔNG TIN
Câu chuyện
Truyền thuyết

NHẬN THỨC VỀ GIÁ TRỊ
Nhất quán, trung thành

PHẦN THƯỞNG
Thăng tiến
Thừa nhận
Vật chất

**CHUẨN MỰC, HÀNH VI
THÁI ĐỘ VÀ NIỀM TIN
CỦA NHÂN VIÊN**

MÔ HÌNH KẾ HOẠCH THAY ĐỔI TỔ CHỨC



Những giá trị của các công ty hàng đầu

- **“Bán cho nhân viên bán hàng” – Hewlett Packard**
- **“Người lên kế hoạch phải thực hiện kế hoạch” - Texas Instrumnets**
- **“Dịch vụ 48 giờ bất cứ nơi đâu trên thế giới” - Caterpillar**
- **“IBM có nghĩa là dịch vụ” – IBM**
- **“Tiến bộ là sản phẩm quan trọng nhất của chúng ta” – GE**
- **“Không bất ngờ” – Holiday Inns**
- **“Tổng cộng bởi tên, tổng công bởi bản chất” – Total**
- **“Không bao giờ bóp chết ý tưởng về sản phẩm” – 3M**

TIẾN TRÌNH THAY ĐỔI CỦA LEWIN

- **RÃ ĐÔNG** : chuẩn bị sẵn sàng cho sự thay đổi
 - Tối thiểu hoá sự kháng cự
- **CHUYỂN DỊCH** : Thực hiện sự thay đổi
 - Tiến hành thay đổi (cá nhân và nhóm); nhiệm vụ; cấu trúc; kỹ thuật
- **TÁI ĐỊNH HÌNH** : Ổn định sự thay đổi
 - củng cố và đánh giá các kết quả của sự thay đổi

Tối thiểu hoá những cản trở đối với sự thay đổi

THÔNG TIN



NORMES

NORMES Inaugural Advisory Board Meeting
Friday, 6 February 2004

- Biện pháp hữu hiệu nhất để loại bỏ cảm giác bất an do sự không rõ ràng
- Giải thích nhu cầu về sự thay đổi
- Một khi được thuyết phục, con người sẽ thực hiện sự thay đổi
- **Vấn đề** : tốn kém thời gian

Tối thiểu hoá những cản trở đối với sự thay đổi

THÔNG TIN

ĐÀO TẠO



- **Cung cấp những kiến thức và kỹ năng mới**
- **Bao gồm cả việc học tập và huấn luyện hành vi**
- **Vấn đề : Đòi hỏi nhiều thời gian và chi phí**

Tối thiểu hoá những cản trở đối với sự thay đổi

THÔNG TIN

ĐÀO TẠO

THAM GIA

- Các nhóm tham gia vào quá trình thay đổi thông qua thảo luận
- Giảm bớt những điều chưa biết
- Ảnh hưởng của nhóm sẽ mạnh mẽ đối với thay đổi của cá nhân
- Vấn đề : tốn kém thời gian và cũng có khả năng nhóm quyết định chống lại sự thay đổi



Tối thiểu hoá những cản trở đối với sự thay đổi

THÔNG TIN

ĐÀO TẠO

THAM GIA

ĐÀM PHÁN



- Tăng việc khuyến khích trên cơ sở thoả thuận và bằng lòng
- Vấn đề : tốn kém chi phí. Chi phí có thể tăng nhiều hơn cho những sự việc tiếp sau trong tương lai

Tối thiểu hoá những cản trở đối với sự thay đổi

THÔNG TIN

ĐÀO TẠO

THAM GIA

ĐÀM PHÁN

TRỪNG PHẠT

- Ép người lao động chấp nhận sự thay đổi bằng cách đe dọa giảm thu nhập, hay bị thôi việc, . .
- Vấn đề :
 - Lòng tin giảm xuống
 - Có thể tạo ra nhiều sự chống đối tinh vi hơn