

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC
KINH TẾ CÔNG NGHIỆP LONG AN**

**TIỂU LUẬN
QUẢN TRỊ HỌC**

**YẾU TỐ CON NGƯỜI TRONG CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ**

Long An, Năm 2016

NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN

MỤC LỤC

	Trang
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CÁC HỌC THUYẾT VỀ BẢN CHẤT CON NGƯỜI TRONG QUẢN TRỊ.....	2
1.1. Thuyết X và Y của Douglas McGregor.....	2
1.2. Quan niệm về con người của Edgar H. Schein.....	3
1.3. Quan điểm chung về bản chất con người.....	4
CHƯƠNG 2: VAI TRÒ CỦA YẾU TỐ CON NGƯỜI VÀ CÁCH THỨC QUẢN LÝ CON NGƯỜI HIỆU QUẢ.....	7
2.1. Vai trò của yếu tố con người trong tổ chức.....	7
2.2. Cách thức quản lý con người hiệu quả.....	8
KẾT LUẬN.....	11
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	12

LỜI MỞ ĐẦU

Bất kì một tổ chức hay một doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển thì không thể thiếu công tác quản trị. Bởi vì, quản trị là một hoạt động cần thiết khách quan phải được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong tổ chức nhằm thực hiện những mục tiêu chung. Trong công tác quản trị, nhân tố con người là quan trọng nhất, là yếu tố không thể thiếu được đối với mỗi tổ chức và có vai trò quyết định đối với sự thành công của tổ chức. Có thể nói, việc quản lý các nguồn lực khác sẽ không có hiệu quả nếu như tổ chức không quản lý tốt về con người. Nhưng việc hiểu được bản chất con người với những đặc tính riêng, nhân cách riêng để quản lý là việc không đơn giản. Quản lý con người là một công việc khó khăn, phức tạp bởi vì không có một mô hình con người chung trong xã hội. Do đó, nhà quản trị muốn thành công phải có sự nhận thức đúng đắn về vai trò của con người và am hiểu yếu tố con người trong tổ chức. Một trong những khó khăn và thách thức lớn đối với các tổ chức và doanh nghiệp hiện nay không phải là vấn đề vốn hay trình độ kỹ thuật mà chính là làm thế nào để quản lý con người một cách hiệu quả.

Với tầm quan trọng của con người trong tổ chức như đã nói ở trên, em đã chọn nghiên cứu đề tài “Yếu tố con người trong công tác quản trị”. Theo em, đây là một đề tài rất có ý nghĩa mà các tổ chức cần quan tâm nghiên cứu để đem lại hiệu quả cao trong công tác quản trị.

CHƯƠNG 1: CÁC HỌC THUYẾT VỀ BẢN CHẤT CON NGƯỜI TRONG QUẢN TRỊ

1.1. Thuyết X và Y của Douglas McGregor

Học thuyết X được Douglas McGregor đưa ra vào những năm 1960, đó là kết quả của việc tổng hợp các lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp ở phương Tây lúc bấy giờ. Học thuyết X đưa ra giả thiết có thiên hướng tiêu cực về con người như sau:



- ☐ Lười biếng là bản tính của con người, phần đông mọi người đều không thích làm việc.
- ☐ Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm và làm theo sự chỉ huy của người khác.
- ☐ Hầu hết mọi người đều làm việc vì lợi ích vật chất, họ chỉ quan tâm đến cái họ kiếm được chứ không phải công việc.

Từ những giả thiết về bản tính con người nói trên, học thuyết X cũng cung cấp phương pháp lý luận truyền thống là: “Quản lý nghiêm khắc” dựa vào sự trừng phạt; “Quản lý ôn hòa” dựa vào sự khen thưởng; “Quản lý nghiêm khắc và công bằng” dựa vào cả sự trừng phạt và khen thưởng.

Khi nhận xét về học thuyết X ta thấy rằng đây là học thuyết có cái nhìn mang thiên hướng tiêu cực về con người và là một lý thuyết máy móc. Theo học thuyết này thì các nhà quản trị lúc bấy giờ chưa hiểu hết về các mức nhu cầu của con người. Họ chỉ hiểu đơn giản là người lao động có nhu cầu về tiền hay chỉ nhìn phiến diện và chưa đầy đủ về người lao động nói riêng cũng như bản chất con người nói chung. Chính điều đó mà những nhà quản trị theo học thuyết X này thường không tin tưởng vào bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào hệ thống những quy định của tổ chức và sức mạnh của kỷ luật. Khi có một vấn đề nào đó xảy ra, họ thường cố quy trách nhiệm cho một cá nhân cụ thể để kỷ luật hoặc khen thưởng.

Ngược lại với thuyết X, McGregor đề nghị một giả thuyết khác, đó là thuyết Y. Khác với học thuyết X, học thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực hơn về bản chất con người:

- ☐ Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung. Họ sẵn sàng làm việc và nhận lãnh trách nhiệm.
- ☐ Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người.
- ☐ Điều khiển, kiểm tra từ bên ngoài và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.
- ☐ Tài năng con người luôn tiềm ẩn, vấn đề là làm sao để khơi gợi dậy được tiềm năng đó.
- ☐ Con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Như vậy từ nội dung của học thuyết Y ta thấy học thuyết này có tích cực và tiến bộ hơn học thuyết X ở chỗ nó nhìn đúng bản chất con người hơn. Nó phát hiện ra rằng, con người không phải là những cỗ máy, sự khích lệ đối với con người nằm trong chính bản thân họ.

McGergor cho rằng phải tùy theo bản chất X hay Y của người lao động để áp dụng phương pháp quản trị thích hợp. Đối với người có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh các yếu tố kích thích về vật chất, giao phó công việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc và kiểm tra. Ngược lại, đối với người có bản chất Y, nhà quản trị nên dành nhiều quyền quyết định trong công việc, tôn trọng sáng kiến của họ và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực hơn là kiểm tra, đôn đốc.

1.2. Quan niệm về con người của Edgar H. Schein

Ông H.Schein đã đưa ra 4 mô hình về con người như sau:

□ Mô hình thứ nhất, ông đưa ra mô hình về lợi ích kinh tế và cho rằng con người trước hết bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế. Vì những động cơ này bị chỉ đạo, giám sát bởi xí nghiệp nên con người thực chất là thụ động, bị sử dụng, bị thúc đẩy theo hướng xí nghiệp mong muốn.

□ Mô hình thứ hai gắn liền với những giả thiết về mặt xã hội, nó dựa trên quan điểm cho rằng về cơ bản con người bị thúc đẩy bởi những nhu cầu xã hội.

□ Mô hình thứ ba gắn liền với các giả thiết về tự thân vận động. Ở đây, các động cơ được chia thành 5 nhóm trong một hệ thống cấp bậc từ những nhu cầu đơn giản để tồn tại cho tới những nhu cầu cao nhất về tự thân vận động với sự tận dụng tối đa tiềm năng của con người. Theo quan điểm này thì con người tự thúc đẩy mình. Họ muốn được và có thể được hoàn thiện.



Edgar H.Schein
Sinh ngày: 05/03/1928

□ Mô hình thứ tư dựa trên những giả thiết phức hợp, thể hiện quan điểm riêng của Schein về con người. Những giả thiết cơ bản của ông là, con người là một thực thể phức hợp và có khả năng thay đổi, có nhiều động cơ khác nhau kết hợp thành một mẫu vận động phức hợp. Con người còn có khả năng học hỏi những cách vận động mới và có khả năng đáp ứng lại các chiến lược quản trị khác nhau.

1.3. Quan điểm chung về bản chất con người

Trong thực tế, không có con người đơn thuần thuộc về bản chất X, Y hay thuộc mô hình nào cụ thể nào. McGregor đưa ra lý thuyết về hai bản chất khác nhau của con người, nhưng thực tế, không có người lao động nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y một cách tự nhiên. Do đó, ta không thể quy kết họ

thuộc bản chất nào để áp dụng phương pháp quản lý ứng với bản chất đó. Đường như cũng không có một mô hình đơn lẻ nào có thể giải thích đầy đủ về bản chất, hành vi con người của tổ chức. Nhà quản lý phải nhận biết những phẩm chất và những năng lực, cũng như hạn chế của con người và điều chỉnh các hành vi theo yêu cầu cần thiết trong từng trường hợp.

Mỗi con người là một cá thể khác nhau và bản chất của mỗi người cũng không như nhau. Mỗi người đều có riêng về sở trường, năng lực, tính cách và tâm tư nguyện vọng của mình. Trong những tình huống và thời điểm khác nhau, con người có cách cư xử và hành động khác nhau. Những lợi ích kinh tế là quan trọng đối với người lao động, nhưng cái họ muốn được nhận từ công việc nhiều thứ khác hơn nữa ngoài tiền bạc. Có thể họ muốn được công nhận, được tôn trọng hay muốn phát triển khả năng, tiềm năng của họ.

Trong các tổ chức, mọi người hoạt động với những vai trò khác nhau và bản thân họ cũng khác nhau. Không có con người chung chung. Các công ty đề ra các nguyên tắc, quy định, chế độ làm việc, tiêu chuẩn an toàn, chức vụ công tác, tất cả với sự ngầm định rằng mọi người về cơ bản là như nhau. Tất nhiên điều này là cần thiết ở những hoạt động có tổ chức, nhưng điều không kém quan trọng là phải thấy rằng mỗi con người là một thể duy nhất – họ có những nhu cầu khác nhau, tham vọng khác nhau. Nếu các nhà quản lý không hiểu được tính phức tạp và cá tính của con người thì họ có thể áp dụng cách quản lý không hiệu quả và làm cho các mối quan hệ xấu thêm. Mặc dù các nguyên tắc và các khái niệm nói chung là đúng nhưng cần phải điều chỉnh cho phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể. Trong một xí nghiệp, không phải tất cả các yêu cầu của mọi người đều được đáp ứng hoàn toàn, nhưng các nhà quản lý phải biết xem xét để tạo ra sự phù hợp với các cá nhân. Mặc dù các yêu cầu về chức vụ thường xuất phát từ các kế hoạch của các doanh nghiệp và tổ chức, nhưng thực tế không nên loại trừ khả năng bố trí công việc cho phù hợp với con người trong mỗi trường hợp cụ thể để sử dụng tốt hơn những tài năng hiện hữu trong doanh nghiệp.

Nhà quản lý giỏi phải biết tiếp cận và quản lý con người bằng cách rút tía từ những mô hình con người khác nhau. Họ phải xem xét con người một cách

toàn diện và am hiểu tính cách, tình cảm, nguyện vọng hay hoàn cảnh người lao động. Chẳng hạn, có người gia đình khá giả nhưng họ vẫn muốn đi làm bởi vì họ thích thú với công việc nào đó, muốn chứng tỏ khả năng của bản thân. Nếu nhà quản trị không hiểu điều đó, chuyển người lao động sang công việc khác cho dù với mức lương cao hơn thì người lao động vẫn không hứng thú làm việc.

Hiểu được từng con người trong tổ chức là điều hết sức quan trọng đối với nhà quản trị. Như vậy nhà quản trị mới có thể quản lý một cách phù hợp. Con người và tập thể không thụ động trước tác động quản lý bởi mỗi người đều có ý thức, ý chí, có những lợi ích và nhu cầu riêng. Trong hệ thống quản lý, con người có thể tiếp nhận các quyết định quản lý, tuân theo nó hoặc có thể không tiếp nhận hay chỉ tiếp nhận ở một mức độ nhất định. Chính vì thế trong việc quản lý con người không thể theo các quyết định cứng nhắc mà mang tính linh hoạt, mềm dẻo.

CHƯƠNG 2: VAI TRÒ CỦA YẾU TỐ CON NGƯỜI VÀ CÁCH THỨC QUẢN LÝ CON NGƯỜI HIỆU QUẢ

2.1. Vai trò của yếu tố con người trong tổ chức

Nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp hay tổ chức. Một công ty hay một tổ chức nào dù có nguồn tài chính dồi dào, máy móc kỹ thuật hiện đại đến đâu cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không có nguồn nhân lực tốt. Có thể nói, con người có vai trò chủ đạo trong hệ thống quản lý. Trong lĩnh vực quản lý người ta xem xét con người và hoạt động của con người trên ba góc độ.

Thứ nhất, con người với tư cách là chủ thể quản lý: cùng với năng lực, uy tín, nhân cách của mình giúp con người đưa ra các quyết định quản lý của mình. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển của tổ chức.

Thứ hai, con người với tư cách là khách thể quản lý (hay đối tượng quản lý): Đó là những người dưới quyền ở nhiều cấp độ cá nhân, tập thể... với những đặc điểm văn hoá, nhân cách riêng của họ. Những người này đã đóng góp nên sự thành công của tổ chức, doanh nghiệp. Ví dụ, một công ty dù trang thiết bị hiện đại đến đâu cũng không thể hoạt động hiệu quả nếu người lao động làm việc không tốt hay người lao động thường xuyên thôi việc. Cứ như vậy, công ty phải luôn mất thời gian tìm kiếm và đào tạo người mới.

Thứ ba, nhìn nhận con người trong mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể quản lý (mối quan hệ giữa những người lãnh đạo và người dưới quyền).

Ba phương diện trên có mối quan hệ và ảnh hưởng qua lại lẫn nhau, đảm bảo cho tổ chức tồn tại và phát triển. Việc quá đề cao hay coi nhẹ phương diện nào đều có thể dẫn đến nguy cơ làm cho tổ chức hoạt động kém hiệu quả.

Từ xa xưa, khi con người sống thành xã hội thì người ta đã ý thức được vai trò quan trọng của con người trong tổ chức. Nhưng để nắm bắt được con người là điều không đơn giản. Trong lý thuyết thiên, địa nhân đã khẳng định, trời đất biến đổi khôn lường nhưng cũng không phức tạp bằng sự biến đổi trong

tâm lý người. Được lòng người là được tất cả, thu phục được lòng người sẽ chiến thắng. Ngày nay, trong nền kinh tế tri thức, khi mà trong giá trị sản phẩm hơn 80% là hàm lượng chất xám, tài sản trí tuệ điều hành tài sản của các công ty thì yếu tố con người càng được đặt vào một vị trí quan trọng. Hãy tưởng tượng, trong hầu hết các ngành nghề, người ta dễ dàng đặt mua các loại máy móc thiết bị như mua tận gốc của một công ty lớn. Chất lượng của các trang thiết bị cũng hoàn toàn giống nhau kể cả tính năng cũng như công dụng của chúng. Giả sử một công ty vừa mất tất cả các máy móc thiết bị nhưng kỹ năng sản xuất vẫn còn nguyên thì họ có thể nhanh chóng phục hồi tái tạo lại nhà xưởng. Nhưng ngược lại, một công ty mất kỹ năng tay nghề, mất người quản lý thì dù có giữ được trang thiết bị cũng không thể đứng vững trên thương trường.

Từ sự nhận thức được vai trò quan trọng của con người, việc khai thác tốt nguồn lực này để phục vụ phát triển doanh nghiệp và xã hội là một vấn đề quan trọng trong việc quản lý các tổ chức và doanh nghiệp. Việc quản lý nguồn lực con người đòi hỏi sự hiểu biết về con người ở nhiều khía cạnh, và với quan niệm rằng con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển.

2.2. Cách thức quản lý con người hiệu quả

Con người là tổng hoà các quan hệ xã hội, con người sống trong xã hội và không thể tách rời xã hội do đó quản lý con người không thể tách rời xã hội. Có thể nói quản lý con người một cách có khoa học là phải thiết lập được sự hài hoà, tối ưu giữa những lợi ích, nguyện vọng và sự phát triển của cá nhân, tập thể cũng như phải điều hoà được những yêu cầu của cá nhân, tập thể và xã hội với nhau. Không phải lúc nào mục tiêu của cá nhân và tổ chức cũng hài hòa với nhau. Đồng thời các mục tiêu của cấp dưới thường không giống với các mục tiêu của cấp trên. Do đó, một trong những hoạt động quan trọng của nhà quản trị là làm cho nhu cầu của mọi người hài hòa với yêu cầu chung của tổ chức.

Quản lý con người là một công việc khó khăn phức tạp không phải ai cũng có thể làm được. Với quan niệm về bản chất quản lý con người như đã nói ở trên, chúng ta có thể luận giải về quản lý con người qua các mặt cụ thể sau:

□ Quản lý con người trước tiên là phải xác định được vị trí đúng đắn của mỗi người trong tập thể, trong hệ thống xã hội, quy định rõ chức năng, quyền hạn và vai trò xã hội của họ.

□ Quản lý con người có nghĩa là đào tạo, bồi dưỡng con người; hướng dẫn, giúp đỡ họ thực hiện vai trò xã hội, những chức năng, nghĩa vụ và quyền hạn của họ với tư cách là một chủ thể hoạt động ở vị trí của họ trong hệ thống tổ chức. Ở đây, vai trò của công tác giáo dục, đào tạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng được các nước đưa lên quốc sách hàng đầu.

□ Quản lý con người còn có ý nghĩa là tạo ra cho mọi cá nhân, trước hết là trong công việc và trong sinh hoạt, những điều kiện thuận lợi nhất để họ thực hiện tốt nhất vai trò xã hội của mình; gắn lợi ích của mỗi cá nhân với lợi ích của tập thể, dân tộc.

Như vậy, muốn tạo điều kiện thuận lợi cho mỗi cá nhân trong tổ chức thực hiện vai trò và phát huy khả năng của mình, người quản trị cần hiểu biết về đặc tính riêng của mỗi cá nhân để có cách thức quản lý hiệu quả. Ngoài ra, nhà quản trị cần tạo môi trường làm việc tốt giúp các cá nhân thích nghi, hoà hợp với nhau nhằm tạo cho cá nhân vừa có tính độc lập, sáng tạo, vừa có mối quan hệ gắn bó hữu cơ giữa họ và các thành viên khác. Thực tế cho thấy, có một số yếu tố thích ứng, hoà nhập mà mỗi cá nhân đều cần như sau:

□ Sự thích ứng về mặt thể chất, sinh lý, về những điều kiện của hoạt động: trình độ chuyên môn, kỹ thuật, mức độ căng thẳng, thời gian làm việc....

□ Sự thích ứng với nhau về mặt tâm lý, khí chất, tính cách, xu hướng, hứng thú, quan niệm, thói quen... của con người nhằm tạo ra không khí tâm lý tốt trong tập thể.

□ Sự thích nghi về mặt xã hội, sự thích nghi giữa cá nhân và tập thể, đồng nghiệp với lãnh đạo... giúp cho mọi người có nhận thức và chấp nhận tự giác các quy tắc, các giá trị, tiêu chuẩn hành vi đã được quy định bởi tập thể xã hội.

Tóm lại, để quản lý con người, nhà quản trị không phải chỉ đứng trên phương diện lãnh đạo bằng cách ra lệnh mà phải thấu hiểu con người trong tổ

chức. Nhà quản trị phải biết những con người đó là ai, họ như thế nào và họ mong muốn điều gì. Có như thế, nhà quản trị mới có thể khai thác tối đa tiềm năng của con người để họ hết lòng phục vụ cho tổ chức.

KẾT LUẬN

Con người là yếu tố giữ vai trò quan trọng nhất trong mỗi tổ chức. Do đó, nhà quản trị muốn quản lý con người một cách hiệu quả, đem đến sự thành công cho tổ chức thì càng phải hiểu được yếu tố con người. Cách nhận thức về bản chất con người sẽ ảnh hưởng đến phương pháp lãnh đạo và động viên người lao động của nhà quản trị. Người ta đã đề xuất nhiều mô hình thể hiện những quan điểm khác nhau về bản chất con người, nhưng không có một khái niệm đơn nhất nào để hiểu toàn bộ con người một cách đầy đủ nhất. Vì vậy, quản lý con người là một công việc phức tạp, liên quan đến nhiều phương diện. Nhà quản trị phải đối mặt với nhiều vấn đề như tài và đức, tư tưởng và tình cảm con người, quan hệ xã hội giữa người với người,... Có thể nói quản lý con người vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Tóm lại, yếu tố con người là không thể thiếu đối với mỗi tổ chức và quản lý con người cũng là vấn đề cơ bản nhất của công tác quản trị. Vì vậy, trong xã hội hôm nay, chúng ta cần phải nhìn nhận con người như thế nào để có cơ sở xây dựng chiến lược, sách lược, lựa chọn phương pháp lãnh đạo, quản lý và xây dựng tổ chức hợp lý, có hiệu quả nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tập bài giảng Power Point của Thạc sĩ Lâm Thị Hồng, giảng viên trường Đại học Kinh tế - Công nghiệp Long An.
2. Quản trị học, PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp - TS.Trần Anh Minh, NXB Văn Hóa Văn Nghệ, 2012.
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein
4. https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor
5. http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html