

YẾU TỐ CON NGƯỜI: TỪ LÝ THUYẾT TỔ CHỨC ĐẾN THỰC TIỄN QUẢN TRỊ

Nguyễn Quang Vinh¹

TÓM TẮT

Bài viết dưới đây chỉ tập trung vào việc phân tích một trong những nan đề căn bản trong tổ chức, đó là mối quan hệ việc làm, tức quan hệ giữa người sở hữu tổ chức (hoặc người đại diện) và người công nhân/ nhân viên. Qua đây mới hiểu được tại sao từ xưa tới nay, các nỗ lực về lý thuyết và thực tiễn quản trị luôn phải được nhìn nhận lại, thay đổi hoặc bổ sung nếu không muốn chuốc phần thất bại trong việc kiểm soát con người.

Người viết cũng xin thừa trước những gì được triển khai ở đây chủ yếu dựa trên những ý tưởng của David Jaffee, trong cuốn Organization Theory: Tension and Change, McGraw-Hill, International Edition 2001.

ABSTRACT

The analysis of this paper focus on the one of fundamental problematic points, it is the employment relationship. We can think of this as the intraorganizational relationship between an organizational owner (or the owner's representative) and a worker. The lesson for us is that organization theory and management practice will be failed without being modified, altered, revised in a permanent basis for controlling human resources.

The truth is that some ideas developped here have been suggested from by David Jaffee, in Organization Theory: Tension and Change, McGraw-Hill, International Edition 2001.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Giữa tất cả những khó khăn mà một tổ chức phải trực diện và phải giải quyết chính là sự trao đổi này: người chủ thuê sức lực của một công nhân để bù lại người công nhân này sẽ được trả lương hoặc thù lao. Cái đặc biệt lưu ý là sức lao động thuê mua ở đây, tức năng lực tinh thần và thể chất của người công nhân không thể tách rời khỏi chính anh/ chị ta. Người chủ không thể mua và sở hữu nhân công như một dây chuyền công nghệ hay một thứ nguyên vật liệu. Bởi vì dịch vụ (năng lượng lao động, sức lao động) và người cung cấp (nhân công) là không thể chia cắt nên chủ sở hữu thường sẽ thuê họ như là một thành viên thường trực của tổ chức để có được dịch vụ cung cấp sức lao động. Ví

dù người công nhân có khả năng về mặt thể chất và tinh thần, thì cũng không có gì lấy làm bảo đảm rằng anh ta/ chị ta sẽ bỏ ra công sức để làm. Mức kiểm soát của người công nhân là rất lớn đối với năng lực (năng lượng) về thể chất và tinh thần mà anh ta/ chị ta quyết định đem vào trong công việc. Cái yếu tố trông có vẻ sơ đẳng trong mối quan hệ việc làm này có những hệ quả to lớn đối với tổ chức khi nó được kèm theo với các khả năng độc đáo của tài nguyên con người.

Khi nói tới *tính chất độc đáo của tài nguyên con người*, chúng ta muốn nhấn mạnh trạng thái ý thức, phản tỉnh và phản ứng của một thực thể là con người so với mọi thứ khác ở trong tổ chức. Khi

¹Giảng viên cơ hữu Khoa QTKD, Trường Đại học Mở TP.HCM

con người sử dụng khả năng độc đáo của mình để quan sát, đánh giá, phản ánh và phản ứng với những điều kiện của tổ chức, con người thường làm cho các lý thuyết tổ chức trở nên mất giá và các chiến lược quản trị gặp rất nhiều khó khăn. Vì những lẽ này, yếu tố con người đã đặt ra những thách thức lớn lao đối với lý thuyết và thực hành quản trị.

2. HÀNH VI TRONG TỔ CHỨC VÀ YẾU TỐ CON NGƯỜI

Các công trình nghiên cứu hành vi trong tổ chức nhắm đến các nhà quản trị -là những người tìm cách tổ chức, phối hợp và kiểm soát các yếu tố của tổ chức-, cho rằng yếu tố con người cho thấy một vài vấn đề đặc biệt khó khăn. Một trong những khó khăn đó là “định luật sự khác nhau giữa các cá nhân với nhau”. Định luật này chỉ ra rằng “con người không ai giống ai”.

Thứ nhất, mọi người đều khác nhau là bởi lai lịch, kinh nghiệm, nhận thức và kỳ vọng. Rồi lại khác nhau về chủng tộc, tộc người và giới tính. Điều này có nghĩa là con người trong một tổ chức, ngay cả khi làm chung một công việc, có chung một chức danh, thì họ cũng vẫn là một yếu tố sản xuất rất khác xa nhau. Hơn nữa, trước cùng một kích thích hoặc những kỹ thuật quản trị, mọi người đều không cùng phản ứng theo cùng một cách. Không thể “tiêu chuẩn hóa” con người bởi đó là những thực thể hoàn toàn khác biệt. Bài học được rút ra là các phương pháp để kiểm soát hành vi con người trong tổ chức không thể áp dụng một cách đồng loạt, phổ quát, mà phải thường xuyên cải biến, thay đổi, xem xét lại, hoặc thải bỏ, tùy thuộc vào tình hình, vào con người cụ thể, vào từng nhóm nhân công. Sự khác biệt này làm cho việc quy định và kiểm soát hành vi con người trở nên phức tạp hơn rất nhiều. Kết quả của một chiến lược con người có thể phụ thuộc vào những con người hoặc một lực lượng lao động cụ thể nào đó.

Thứ hai, tổ chức sử dụng “con người như một tổng thể với tất cả toàn bộ cuộc sống của nó”. Trong khi các nhà tuyển dụng yêu cầu ở người công nhân những tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực như các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm- thì đó chỉ là một khía cạnh nhỏ trong toàn bộ con người. Do tính không thể phân chia của tài nguyên con người, một người công nhân sẽ luôn đem vào bên trong tổ chức những “hành lý vượt quá trọng lượng cho phép”, ví như những thói lề cá tính, những vấn đề cá nhân, và những nghĩa vụ, những tình nghĩa trong xã hội. Những điều này có thể ảnh hưởng xấu đến kết quả thực hiện công việc của một công nhân và cũng có thể làm phương hại đến những đóng góp tích cực của người đó cho tổ chức. Nhưng cũng có thể đây là những yếu tố ẩn dấu làm gia tăng kết quả của tổ chức. Ở cả hai trường hợp, loại bất định và bất khả dự đoán này làm cho tài nguyên con người trở thành một yếu tố độc đáo trong tổ chức.

3. THUYẾT MÁC-XÍT VÀ TÍNH CHẤT ĐỘC ĐÁO CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Thuyết Mác-xít về tổ chức cũng nhấn mạnh đến tính chất độc đáo của yếu tố con người. Khác xa quan niệm con người như là một loại hàng hóa được mua và bán trên thị trường, thuyết Mác-xít nhìn nhận con người như là một loại “hàng hóa nhái”, có thể được phân biệt với “hàng hóa thật” như dưới đây:

Thứ nhất, không giống như hàng hóa “nhái”, cá nhân hoặc tập thể con người lao động có thể phản ứng với môi trường. Khi đã được thuê, công nhân có thể quyết định đòi được trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn, phụ cấp nhiều hơn. Thông qua các cuộc đình công, giãn công, và tổ chức công đoàn, con người có khả năng “đặt cược” sau khi thiết lập xong quan hệ công việc, và đòi hỏi sự thay đổi làm gia tăng chi phí cho chủ sở hữu. Ngược lại, máy móc không thể đòi hỏi những điều

kiện công việc tốt hơn cũng chẳng bao giờ biết đến bài công là gì.

Thứ hai, vì con người có khả năng sáng tạo và kỹ năng nhận thức khác nhau nên rất khó đo lường; tiền công và lương thường trả theo thị trường có thể chẳng bao giờ là một chỉ số khách quan tương xứng với giá trị sản xuất của một người. Con người cũng có thể quyết định sáng tạo nhiều hay ít, hoặc phát triển cao hay thấp các kỹ năng của mình. Ngược lại, máy móc, hàng hóa, nguyên vật liệu có giá nhất định và không có khả năng tự biến đổi những đặc trưng cơ bản của chúng.

Thứ ba, người lao động, với tính chất là hàng hóa “nhái”, thì không có gì lấy làm bảo đảm rằng chủ thuê sẽ mua được cái họ đã trả tiền. Công nhân có khả năng gia tăng hoặc giảm thiểu những nỗ lực của họ một cách có ý thức. Công nhân cũng có thể tự ý ngưng hoặc từ chối bỏ ra công sức, kỹ năng và bí quyết của mình.

Và cuối cùng, khi làm xong công việc ở xí nghiệp, công nhân trở về nhà để nghỉ ngơi, thư giãn và để dưỡng sức, để suy nghĩ về cuộc sống, để tiếp thu, phát triển những ý tưởng mới mẻ, để tham gia vào các cộng đồng, vào bầu khí văn hóa của họ, và cũng để tiêu thụ hàng hóa vật chất bằng chính những thù lao lao động. Tất cả những tiến trình này làm gia tăng ảnh hưởng định hướng công việc và kết quả thực hiện công việc của lao động con người.

Tất cả bốn điểm trên đây cho thấy rõ tính chất độc đáo của yếu tố con người so với các yếu tố đầu vào khác trong tổ chức và đặt ra một vài vấn đề đặc biệt với các tổ chức.

Trạng thái triết lý (ý thức và phản tỉnh) của yếu tố con người.

So với tất cả những yếu tố khác trong

tổ chức, cái khác căn bản nhất của người lao động chính là trạng thái ý thức và phản tỉnh của họ. Con người nhận biết được môi trường chung quanh, biết họ được đối xử cách nào, biết những điều kiện sống và làm việc của họ ra sao. Hành vi con người bị ảnh hưởng bởi những yếu tố này và thường họ đi theo hướng làm thay đổi hoặc làm nhẹ gánh những điều kiện khó chịu. Đắt đai và máy móc không thể có được trạng thái ý thức và phản tỉnh này. Và vì thế, chúng không thể phản ứng, không thể đòi hỏi, không thể tự ý tránh việc hoặc phát triển các ý tưởng độc lập với tổ chức.

Khái niệm “vượt lên trên sự hiện sinh” (hiện hữu siêu việt-existential alienation) của Walter Weisskopf² nhấn vào một trong những phẩm chất chính yếu của con người:

*“Con người là hữu hạn và hữu tử, nó bị quy định bởi tính di truyền và môi trường, bởi thể lý và quá trình sinh sống của nó, bởi những ngẫu nhiên tình cờ của năm tháng và nơi chốn sinh ra, bởi những yếu tố lịch sử và xã hội. Nhưng con người có thể vượt lên trên tình trạng bị áp đặt vì nó nhận thức được tình hình và có thể nhìn thấy tình hình này từ bên ngoài bản thân nó. Con người “là” cái gì và đồng thời biết được nó “là” cái gì. Qua nhiều hình thức biến đổi khác nhau của ý thức-tư tưởng, ngôn ngữ, trí nhớ, tưởng tượng và nhìn thấu tương lai- nó có thể tự giải phóng khỏi cái gì là...Nó có thể vượt lên khỏi vị trí trong thời gian bằng cách nhớ lại những gì đã là và tưởng tượng ra những khả thể trong tương lai. Nó có thể vượt qua những kinh nghiệm giác quan trực tiếp (kinh nghiệm trực quan) bằng tư duy nhận thức. Sự vượt lên trên nghiệm sinh trực tiếp là suối nguồn và là nguyên nhân của hiện hữu siêu việt”.*³

²Walter A. Weisskopf là giáo sư Kinh tế học tại Đại học Roosevelt, Chicago, Illinois. Ông là tác giả cuốn *The Psychology of Economics* (1955) và *Alienation and Economics* (1971).

³Walter Weisskopf (1971), *Alienation and Economics*. New York: E.P. Dutton, p.19.

Các tổ chức có thể tìm cách kiểm soát và hạn chế tài nguyên con người, nhưng sự hiện diện về thể lý tại nơi làm việc không cản ngăn được sự giải phóng về tâm lý, tinh thần. Con người có thể cảm thấy bị bó buộc bởi các cơ cấu của tổ chức, nhưng nó cũng có khả năng tưởng tượng ra những con đường chọn lựa khác. Theo Weisskopf, sự hiện hữu của con người là một cuộc xung đột liên tục giữa phạm vi rộng lớn của các khả thể được tiên tri thấu thị và phạm vi hạn hẹp của thực tế.

Yếu tố con người và sự đề ra lại lý thuyết tổ chức và thực tiễn quản trị

Với tất cả những lý do như trên, yếu tố con người luôn luôn tạo ra những thách thức và những vấn đề đối với những ai tìm cách hiểu và lập thuyết tổ chức (các nhà lý thuyết) và những ai tìm cách điều hành và quản lý tổ chức (các nhà quản trị, quản lý). Có nghĩa là các lý thuyết phải được xem xét lại, đề ra lại và các phương pháp quản trị phải được thay đổi, cải biến. Những nhà điều hành các tổ chức kinh doanh, quản trị thường là những người đầu tiên đối diện với những thách thức này. Có một mối liên hệ chặt chẽ giữa lý thuyết và thực hành trong các tổ chức và quản trị: các lý thuyết tổ chức hình thành và được hình thành từ những chiến lược và kinh nghiệm của các nhà quản trị, quản lý.

Một trong những ví dụ nổi tiếng minh họa cho sự liên kết lý thuyết-thực tiễn này đến từ những thực nghiệm về các mối quan hệ trong ngành công nghiệp được tiến hành tại nhà máy Hawthorne Western Electric vào cuối những năm thập niên 20 của thế kỷ trước. Những thực nghiệm này được thiết kế tiên khởi là để đo lường sự tác động của các điều kiện vật lý tại nhà máy đối với kết quả thực hiện công việc và năng suất của công nhân. Nó liên quan đến việc điều động các điều kiện làm việc và đo lường những thay đổi về sản lượng. Trong quá trình tiến hành các thực nghiệm, các nhà nghiên cứu quan sát, giao

tiếp, và xã giao với các công nhân cũng như với các nhóm làm việc khác nhau. Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến việc gia tăng sản lượng và năng suất không phải là những điều kiện vật lý mà chính là sự được chú ý, sự tương tác với những người công nhân. Với tư cách là một yếu tố sản xuất có ý thức và phản tỉnh, công nhân đã đáp ứng trước mỗi tương quan liên lạc con người, điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp và xây dựng những mối dây liên kết với những công nhân bạn trong sản xuất. Sự “phát hiện” thực tế này là cơ sở chuẩn bị cho một lối tiếp cận tổng thể khác đối với tổ chức, dưới tên gọi là thuyết “quan hệ con người” (human relations theory). Đây là thuyết chỉ ra những nguyên tắc quản trị chú trọng đến sự tương tác và truyền thông giao tiếp giữa công nhân và các nhà quản trị.

Có một tiến trình năng động tương tự hoạt động trong các cơ cấu tổ chức thư lại hành chánh. Các phương pháp liên quan đến sự dị biệt hóa, chuyên môn hóa, các mắt xích điều khiển, chỉ huy, và hệ thống đánh giá/ kế toán đặt định những hạn chế đối với sự tự do và tự chủ của nhân viên. Các nhà quản lý nhận thấy rằng những thái độ và hành vi của nhân viên đối với hệ thống tổ chức này (tinh thần thấp, không tin nhau, tha hóa trong công việc, vắng mặt cao, nỗ lực kém) có thể dẫn đến sự yếu kém về mặt hiệu quả và năng suất. Vì vậy, các nhà quản lý phải phát triển thêm các cơ chế chính thức và phi chính thức nhằm tạo điều kiện cho sự gắn bó của cá nhân đối với tổ chức, chẳng hạn như các hình thức biểu dương khen thưởng, văn hóa tổ chức, các chiến lược quan hệ con người, hoặc các chương trình tham gia quyết định (tham quyết).

Khi nêu bật vai trò của yếu tố con người trong tổ chức và quản trị, là chúng ta đang giẫm lên một vấn đề tâm điểm tranh cãi trong lý thuyết xã hội học. Thuyết này

thỉnh thoảng được đặt dưới đề mục là *cơ cấu và tác nhân* (structure and agency). Khi áp dụng thuyết này vào việc phân tích tổ chức, câu hỏi được đặt ra là liệu các cơ cấu tổ chức quyết định và kiểm soát hành vi con người, hay con người có thể quyết định và hình thành nên cơ cấu tổ chức. Những người coi trọng “cơ cấu” bênh vực rằng các cơ cấu tổ chức chính thức áp đặt lên trên, hình thành, và kiểm soát hành vi con người, ngược lại, những người bênh vực cho “tác nhân” thì lại cho rằng các cơ cấu tổ chức được hình thành do hành động của con người.

Trong phần luận bàn, chúng ta đã nói nhiều đến vai trò của yếu tố con người, tức tầm quan trọng của tác nhân. Chính xác hơn, trong khi những người sở hữu và kiểm soát tổ chức phải tạo ra những cơ cấu để kiểm soát các nhân viên thuộc cấp, thì hành động con người và sự phản kháng trước những cơ cấu này có thể buộc các chủ sở hữu và các nhà quản trị phải xem xét lại các cơ cấu áp đặt.

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới được Anthony Giddens⁴ mô tả như là một “sự biện chứng kiểm soát”, có nghĩa là, các cơ cấu tổ chức, do các chủ sở hữu và các nhà quản trị thiết kế nhằm đạt được những mục tiêu của họ và hình thành hành vi con người trong tổ chức, nhưng thành công hay không thành công còn phụ thuộc vào hành động của nhân viên. Sự kiện phụ thuộc này “nhường chỗ cho những nhân viên cấp dưới có thể can thiệp vào các hoạt động của các cấp trên”, vì thế, Giddens mới gọi là “sự biện chứng kiểm soát” trong các hệ thống xã hội.⁵

Trong mối quan hệ giữa chủ sở hữu (cấp trên) và công nhân (cấp dưới), cấp dưới có thể gây ảnh hưởng đối với cấp trên vì cấp trên phụ thuộc vào cấp dưới. Với

trường hợp này, yếu tố con người có thể quyết định về một bề, bất biết các quy trình thủ tục, ngừng nghỉ lao động (tay chân và tinh thần), hoặc không đi làm. Hình thức phản ứng đương nhiên sẽ ảnh hưởng đến cấp trên và cơ cấu hành chánh.

Quản lý hoặc quản trị, suy cho cùng chính là quản lý con người với tất cả các mối quan hệ của nó, vì theo định nghĩa, nhà quản trị làm việc với con người, thông qua con người để đạt những mục tiêu của tổ chức. Những mối quan hệ này luôn là những thách đố thường trực và nan giải. Qua bài này, chúng ta mới chỉ nêu được một vài khía cạnh trong mối quan hệ việc làm - một trong các mối quan hệ căn bản để tạo nên sự căng thẳng bên trong tổ chức. Nhằm thuyên giảm các mối căng thẳng này đòi hỏi nhà quản trị trước hết phải được trang bị một cái nhìn khá thấu suốt về bản chất của yếu tố con người trong lao động, - để không phải đối phó hoặc lợi dụng họ mà để có những đường lối, chính sách, chủ trương, yêu cầu cho phù hợp với tính chất độc đáo của họ.

Không ai dám bảo rằng con người không thay đổi theo thời gian, nhưng những thay đổi đó mang tính chất điều kiện, hoàn cảnh, tầm mức sinh hoạt theo thời đại của họ. Con người trước đây và con người hiện nay, xét về mặt bản chất, chẳng đổi khác bao nhiêu. Tính chất độc đáo và trạng thái ý thức, phản tỉnh của con người vẫn thường trực ở họ. Thực tiễn quản trị giúp nhận diện, xác định con người rõ hơn tuy đôi khi kết quả phát hiện của thực tiễn - xét theo một ý nghĩa nào đó - chẳng qua là sự thiếu sót, thất bại trong cách nhìn nhận bản chất con người : thực nghiệm tại nhà máy Hawthorne Western Electric chẳng phải vừa là một “phát hiện”

⁴Anthony Giddens (1938-), nguyên Hiệu trưởng Đại học đường Kinh tế Luân đôn và giáo sư xã hội học Trường Cambridge.

⁵Anthony Giddens (1984), *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press, p.16.

vừa là một lời thú nhận cái nhìn thiên cận về con người đó sao? Nói cho chính xác, những kết quả thực nghiệm ở đây không đáng được gọi là những phát hiện mới, bởi con người hầu như từ xưa đến nay vẫn vậy, khi họ vào công việc thì không chỉ đi vào mối tương quan với các điều kiện vật lý và đánh đổi với đồng lương! Đưa ra một ví dụ này không nhằm mục đích bác bỏ giá trị của các thực nghiệm, thực tiễn quản trị, mà chỉ muốn nhấn mạnh một điều là nhà quản trị trước hết nên có một cái nhìn tử tế và đúng đắn về con người trong công việc. Đừng an tâm với một mô kiến thức nghèo nàn về con người và cũng đừng nghĩ họ có

tâm lý của một bầy cừu!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David Jaffee (2001), *Organization Theory: Tension and Change*, McGraw-Hill, International Edition.
2. Anthony Giddens (1984), *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press
3. Walter Weisskopf (1971), *Alienation and Economics*. New York: E.P. Dutton
4. Nicholas Abercrombie, Stephen Hill, Bryan S. Turner (2006), *Dictionary of Sociology*, 5th ed., Penguin Books, England.