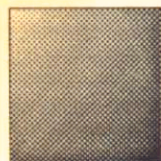
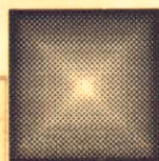
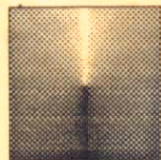
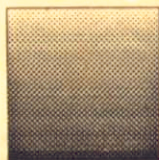
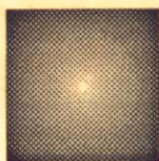


TRUNG TÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN QUỐC GIA
VIỆN TÂM LÝ HỌC

CHỦ BIÊN :
PGS ĐỖ LONG - PTS VŨ DŨNG

Tâm lý học Xã hội



**với
quản lý
doanh
nghiệp**



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI
HÀ NỘI - 1995

**TRUNG TÂM KHOA HỌC XÃ HỘI
VÀ NHÂN VĂN QUỐC GIA**

VIỆN TÂM LÝ HỌC

TÂM LÝ HỌC XÃ HỘI VỚI QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Chủ biên: PGS. Đỗ Long - PTS. Vũ Dũng

**NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI
HÀ NỘI - 1995**

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
Lời giới thiệu	7

Phần thứ nhất

TÂM LÝ HỌC VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

- | | |
|---|----|
| 1. Chức năng người quản lý xét từ góc độ tâm lý học xã hội. | 13 |
|---|----|

Lã Thu Thủy

- | | |
|---|----|
| 2. Năng lực tổ chức của người quản lý doanh nghiệp. | 28 |
|---|----|

Mai Thanh Thế

- | | |
|--|----|
| 3. Tương hợp tâm lý của người lãnh đạo trong doanh nghiệp. | 43 |
|--|----|

Nguyễn Thị Lan

- | | |
|--|----|
| 4. Khả năng giao tiếp của người lãnh đạo và vai trò của nó trong quản lý doanh nghiệp. | 55 |
|--|----|

Nguyễn Phương Hoa

Phần thứ hai

DOANH NGHIỆP VÀ MẤY VẤN ĐỀ TÂM LÝ HỌC XÃ HỘI

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 5. Nhu cầu - một động lực hoạt động | |
|-------------------------------------|--|

của người lao động. 65

Nguyễn Thị Hoa

6. Cơ cấu chính thức và không chính thức
trong doanh nghiệp. 80

Phạm Thị Chung

7. Mẫu thuẫn trong các nhóm sản xuất
kinh doanh. 100

Phan Mai Hương

8. Nội dung mới của kích thích lao động. 115

Vũ Quỳnh Châu

Phần thứ ba

TÂM LÝ HỌC VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG

9. Nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng. 135

Lê Văn Hào

10. Chữ tín - một bí quyết thành đạt
trong kinh doanh. 150

Lê Văn Hào

11. Tâm lý học với quảng cáo
trong kinh doanh. 165

Vũ Dũng

12. Một số yếu tố tâm lý học trong hành vi
mua hàng. 185

Vân Kim Cúc

Thay lời kết luận 205

Đỗ Long

Lời giới thiệu

Quản lý là một khoa học, nhưng không khoa học riêng biệt nào - kể cả luật học - có đầy đủ thẩm quyền chuyên nghiên cứu lĩnh vực hoạt động này. Khoa học quản lý phải là một hệ thống tri thức thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Nếu khẳng định quản lý trước hết phải là quản lý con người, thì các khoa học nhân văn - trong đó các khoa học tâm lý học (dại cương, nhân cách, xã hội, quản lý) có một tầm quan trọng đặc biệt và một vị trí đặc biệt.

Một trong những bộ phận hợp thành của tâm lý học quản lý là quan hệ người - người. Ở đây tức là quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo, giữa người lãnh đạo với nhau và giữa người lãnh đạo với đơn vị do mình phụ trách.

Những vấn đề có liên quan tới quan hệ người - người trong một doanh nghiệp khác với những quan hệ người - người ở những môi trường hoạt động khác. Những quan hệ người - người đó đang là một phương hướng nghiên cứu của Viện Tâm lý học trực thuộc Trung tâm Khoa học xã hội và Nhân văn Quốc gia. Cuốn "Tâm lý học xã hội với quản lý doanh nghiệp" là sự thể hiện bước đầu những kết quả nghiên cứu về lý luận và về thực tiễn theo phương hướng nói trên. Cuốn sách

PHẦN THỨ NHẤT

TÂM LÝ HỌC VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CHỨC NĂNG NGƯỜI QUẢN LÝ

XÉT TỪ GÓC ĐỘ TÂM LÝ HỌC XÃ HỘI

Nghiên cứu thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp cho thấy việc thực hiện các chức năng quản lý cơ bản của người lãnh đạo đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của các doanh nghiệp.

Trong quản lý doanh nghiệp, người quản lý có các chức năng cơ bản sau: Lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy và kiểm tra. Hiệu quả của chức năng này phụ thuộc vào người quản lý. Nó đòi hỏi người quản lý phải có năng lực và nghệ thuật lãnh đạo. Biết phối hợp thực hiện linh hoạt và đồng bộ các chức năng sẽ giúp người quản lý đạt kết quả cao trong công việc của mình.

1. Chức năng lập kế hoạch

Lập kế hoạch là vạch ra và lựa chọn một phương án hành động trong tương lai cho toàn bộ và cho từng bộ phận trong doanh nghiệp. Nó bao gồm sự lựa chọn các mục tiêu của doanh nghiệp và của từng bộ phận, xác định các phương thức để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Lập kế hoạch là quá trình xem xét phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm. Người ta có thể ví lập kế hoạch như một cái cầu bắc qua một con sông, giúp người ta đến được đích. Con người ta không phải lúc nào cũng tiên đoán một cách chính xác tất cả những gì sẽ xảy ra

trong tương lai, song nếu như chúng ta có một kế hoạch từ trước sẽ hạn chế được những yếu tố ngẫu nhiên có thể xảy ra.

Lập kế hoạch có vai trò quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp. Thứ nhất, nhờ nó có thể ứng phó với mọi tình huống bất định và thay đổi. Trong một doanh nghiệp, bất kể một sự thay đổi nào cũng ảnh hưởng lớn tới quá trình sản xuất. Lấy ví dụ như một giám đốc kinh doanh có thể chắc chắn trong tháng tới đơn vị mình sẽ thu được lợi nhuận cao vì mọi thứ đều rất tốt đẹp. Chẳng hạn có nhiều đơn đặt hàng, điều kiện máy móc tốt, năng suất lao động cao, lương, ngân sách sẵn có ... Song, chỉ cần có sự hủy bỏ hợp đồng của một khách hàng sẽ làm đảo lộn tất cả. Thứ hai, việc lập kế hoạch sẽ giúp cho doanh nghiệp hạn chế chi phí một cách tối đa. Kế hoạch thay thế cho những hoạt động manh mún. Kế hoạch thay thế hoạt động thất thường bằng hoạt động đều đặn, đồng thời thay thế những phán xét vội vàng bằng quyết định có cân nhắc kỹ lưỡng. Thứ ba, nó làm cho việc kiểm tra được dễ dàng và có tính định hướng.

Có thể coi việc lập kế hoạch như một con thuyền định hướng mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trên cơ sở xác định tầm quan trọng của doanh nghiệp Harold Koontz⁽¹⁾ và các đồng nghiệp của ông đã đưa ra các bước lập kế hoạch như sau:

1. Nhận thức cơ hội dựa trên sự hiểu biết về thị trường, sự cạnh tranh, nhu cầu khách hàng, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp mình.

1. Harold Koontz *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Tập 1. NXB. KHK, Hà Nội, 1992.

2. Đề ra các mục tiêu: Xác định đích cần đạt được, phải thực hiện cái gì, và khi nào sẽ thực hiện.

3. Xem xét các tiền đề để lập kế hoạch: môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

4. Xác định các phương án hoạt động.

5. So sánh các phương án dựa trên các mục tiêu phải thực hiện: xem xét phương án nào là cơ hội tốt nhất để đạt được mục tiêu với chi phí ít nhất và lợi nhuận cao nhất.

6. Chọn một phương án tối ưu nhất.

7. Lập các kế hoạch hỗ trợ: chẳng hạn mua thiết bị, vật liệu, thuê hoặc đào tạo nhân viên, phát triển sản phẩm mới.

8. Lượng hóa bằng các kế hoạch tài chính.

Để việc lập kế hoạch có hiệu quả, theo chúng tôi phải chú ý tới các yếu tố sau (ở đây chúng tôi chỉ xem xét dưới góc độ tâm lý học xã hội).

Trước hết mỗi người quản lý phải biết tạo bầu không khí dân chủ trong doanh nghiệp. Phải biết lôi kéo toàn bộ cán bộ quản lý vào trong quá trình lập kế hoạch, kiểm tra kế hoạch và thực thi chúng.

Kế hoạch phải được bắt đầu từ cấp cao nhất đồng thời phải có sự chấp nhận và ủng hộ của những người quản lý cấp dưới. Những kế hoạch cấp trên dội xuống không phải cấp dưới thụ động làm theo mà phải biết dựa trên cơ sở của cái chung đó để đề ra kế hoạch riêng cho bộ phận mình. Kế hoạch phải phù hợp với mục đích chung của toàn công ty.

Sự tranh thủ ý kiến của bộ phận tham mưu là rất cần thiết cho người quản lý đưa ra những quyết định chính xác.

Biết phối hợp nhịp nhàng và sự khéo léo trong quan hệ với bộ phận tham mưu là một nghệ thuật lãnh đạo.

Việc lập kế hoạch phải rõ ràng và xác định. Những chiến lược mơ hồ hay không thực tế tất yếu sẽ dẫn đến việc lập kế hoạch không có hệ thống. Kế hoạch phải trở nên xác định bao gồm những hành động cụ thể và có thể chuyển thành những yêu cầu về nhân tài, vật lực.

Biết kết hợp kế hoạch dài hạn và ngắn hạn. Thông thường người quản lý chỉ biết hướng sự chú ý vào những kế hoạch ngắn hạn mà không chú ý tới các kế hoạch dài hạn. Điều đó dễ dẫn tới tình trạng không hoàn thành mục tiêu đã định.

Tóm lại, việc lập kế hoạch là chức năng quan trọng nhất của quản lý. Nó là định hướng cho hoạt động của doanh nghiệp. Nó đòi hỏi người quản lý phải làm việc với cường độ và hiệu quả cao, thể hiện qua óc phán đoán, khả năng bao quát, các kỹ năng so sánh, phân tích tổng hợp và lựa chọn các phương án thực thi. Nó là cơ sở để người lãnh đạo có thể thực hiện các chức năng tiếp theo.

2. Chức năng tổ chức

Chức năng tổ chức bao gồm việc tuyển chọn và đánh giá cán bộ, phân công nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn cho cán bộ và nhân viên, đào tạo và sử dụng cán bộ, phân chia các bộ phận trong doanh nghiệp một cách hợp lý ... Mục đích cuối cùng là phát huy tối ưu năng lực của mỗi cá nhân nhằm thu được hiệu suất cao trong công việc và đạt được mục tiêu đã đề ra.

Với chức năng này yêu cầu người quản lý phải có năng lực để tổ chức. Nói cách khác là biết điều khiển con người và điều khiển công việc.

Phân tích dưới góc độ tâm lý học, năng lực tổ chức được biểu hiện ở óc quan sát, khả năng phân tích tâm lý trong quá trình tiếp xúc, khả năng sử dụng đúng đối tượng ... hay người ta còn gọi là óc trực giác về mặt tổ chức.

Xem xét trên khía cạnh này, có người cho rằng óc trực giác về mặt tổ chức của người lãnh đạo là tài phát hiện đúng năng lực của cán bộ, quần chúng dưới quyền, thấy được những biến đổi tâm lý của người đang tiếp xúc, cảm nhận được những biến đổi tâm lý, những nhu cầu, nguyện vọng, mong muốn của họ. Từ đó sắp xếp và sử dụng họ đúng vị trí, phù hợp với năng lực, sở trường.

Nghiên cứu sâu về cơ chế của óc trực giác người ta thấy rất khó giải thích. Nó giống như một năng lực tự nhiên có tính bẩm sinh. Không phải bất kỳ người nào cũng có năng lực này. Nó chỉ có ở những người lãnh đạo tài ba, dày dặn kinh nghiệm và có uy tín. Người có năng lực này có khả năng vận dụng linh hoạt, sáng tạo, chuyển hóa một cách có ý thức, đôi khi vô thức kinh nghiệm công tác trước đó vào lĩnh vực hoạt động mới. Người ta ví khả năng trên của người lãnh đạo như "con mắt của ông thầy".

Ngày nay người ta rất quan tâm tới yếu tố con người trong quá trình sản xuất. Vì thế năng lực nhận biết con người càng trở nên bức thiết đối với người quản lý.

Theo Lê-nin, tài tìm hiểu và nhận biết con người là năng lực quan trọng nhất của người lãnh đạo, không có nó hoạt động của họ sẽ gặp nhiều khó khăn.

Ở Nhật Bản, một trong những bí quyết thành công của các công ty thành đạt là do họ biết quý trọng khả năng của con người. Họ coi nguồn tài nguyên vô giá nhất là trí tuệ con người chứ không phải là máy móc, tiền bạc. Ông Kenich Ohmac, Trưởng chi nhánh Tôkiô của hãng Makinxi nói rằng ở Nhật Bản tổ chức và con người (trong tổ chức) là hai khái niệm đồng nghĩa. Ông giải thích "Công ty làm ăn thành đạt dựa nhiều vào sáng kiến của mỗi cá nhân và các nhóm người trong việc áp dụng cái mới và kích động năng lực sáng tạo ...⁽¹⁾

Thực tế cũng cho thấy, hầu hết các doanh nghiệp thành đạt đều dựa trên cơ sở năng lực của người lãnh đạo và sự hoạt động đồng bộ nhịp nhàng của những người dưới quyền. Việc sắp xếp con người đúng vị trí sẽ phát huy năng lực của họ và tác động trở lại người lãnh đạo nảy sinh sáng kiến mới. Uy tín của người lãnh đạo càng được củng cố.

Một người quản lý giỏi phải biết thu hút mọi người vào hoạt động chung, biết lựa chọn những biện pháp tác động đến từng thành viên trong doanh nghiệp. Chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng với cùng một lời nhận xét, cùng một giọng nói trong cùng một thời điểm có thể gây ra giận dữ cho người nóng tính, có thể tăng nghị lực cho kẻ lạc quan, có thể làm cho người sầu muộn thêm chán nản và có thể không gây một tác động nào đối với kẻ phớt đời.

Như vậy rõ ràng, tổ chức là một trong những chức năng

1. T. Peter, R. Waterman: *Kinh nghiệm quản lý của các Công ty tốt nhất nước Mỹ*. NXB Khoa học xã hội, 1989.

quan trọng góp phần quyết định đối với sự thành bại của xí nghiệp. Bất cứ người quản lý nào cũng không được coi nhẹ chức năng này.

3. Chức năng chỉ huy

Chức năng chỉ huy bao gồm nhiều hoạt động như: Ra quyết định, giám sát, lãnh đạo, kích thích lao động, kiểm tra ... Mục đích cuối cùng cũng chỉ nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Ra quyết định có thể bằng lời nói hoặc bằng văn bản, được công bố dưới nhiều hình thức nhằm truyền đạt một mệnh lệnh hay một thông tin nào đó đến một hoặc một nhóm người có liên hệ trực tiếp.

Ra quyết định nhiều khi được coi như những công việc trung tâm của người quản lý. Bởi vì họ thường xuyên phải lựa chọn xem phải làm cái gì, ai làm cái đó, khi nào, ở đâu và thậm chí công việc đó phải làm như thế nào. Việc ra quyết định có hiệu quả đòi hỏi một sự lựa chọn phương hướng hành động hợp lý. Vì thế ra quyết định bao giờ cũng phải đối chiếu với mục tiêu, kế hoạch đã định. Ra quyết định phù hợp phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố.

Thu thập và xử lý thông tin là yếu tố không thể thiếu trong việc ra quyết định của người quản lý. Trong thời gian đại bùng nổ thông tin, việc thu thập, xử lý tin tức, tài liệu như thế nào cho phù hợp là một nhu cầu rất cần thiết. Thông tin thừa sẽ gây nhiễu, làm cho người lãnh đạo mắc phải lúng túng khi lựa chọn những tri thức cần thiết. Thông tin thiếu sẽ gây khó khăn cho việc ra quyết định. Thông tin

chỉ có giá trị khi nó cụ thể và khách quan. Có một số biện pháp cụ thể để thu thập thông tin.

1- Nghiên cứu trực tiếp các vấn đề được mọi người quan tâm. Đây là phương pháp phổ biến nhất. Phương pháp này cho phép người quản lý có được những số liệu cụ thể, thực tế về nhu cầu, nguyện vọng của quần chúng.

2- Thông qua tài liệu thống kê bao gồm những đánh giá về lượng giúp người quản lý phân tích số liệu, phát hiện chiều hướng phát triển của công việc, từ đó định ra mục tiêu của xí nghiệp.

3- Báo cáo hàng ngày của các tổ chức cấp dưới.

Đối với nhà quản lý doanh nghiệp, thông tin là yếu tố sống còn của sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Thông tin giúp người quản lý nắm bắt thị trường và linh hoạt trong việc thay đổi phương thức quản lý.

Trên thực tế không phải bất cứ người quản lý nào cũng biết thu thập, lựa chọn và xử lý thông tin. Những nghiên cứu xã hội học cho thấy 11% cán bộ lãnh đạo các xí nghiệp không tiếp thu được những thông tin đến với mình và 50% cố ý chỉ tiếp nhận những thông tin có định hướng mà họ cho là hợp lý⁽¹⁾. Chính vì thế mà các quyết định không phải lúc nào cũng mang hiệu quả tối ưu. Thống kê còn cho thấy: Trong số các quyết định thì 31% dựa trên kinh nghiệm, 40% dựa trên các dữ kiện thông tin, 14,5% dựa trên "tư thế lãnh đạo"⁽²⁾.

Việc ra quyết định của người lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất và kinh doanh. Nếu quyết định

1, 2. Bản tin "Những vấn đề chiến lược phát triển và quản lý". Bộ Công nghiệp nặng, số 13/1992, tr. 11.

~~chỉ dựa trên suy nghĩ chủ quan của bản thân sẽ dễ dẫn tới sai lầm.~~

Sau khi đã ra quyết định phải tiến hành giám sát việc thi hành quyết định ấy. Đây là nhiệm vụ của các cấp quản lý trong doanh nghiệp. Giám sát có thể thực hiện bằng nhiều cách khác nhau. Thông thường người ta kiểm soát trực tiếp việc thi hành các quyết định đã ban hành.

Để việc thực hiện các quyết định có hiệu quả, người quản lý phải có những biện pháp kích thích cá nhân trong quá trình sản xuất. Đó là kích thích vật chất, kích thích tinh thần, phát động các phong trào phát huy sáng kiến, sản xuất và tiết kiệm ...

Các kích thích vật chất bao gồm chế độ lương bổng rõ ràng, thưởng, phạt nghiêm minh, trợ cấp và các khoản thu nhập thêm... Bên cạnh đó, các kích thích tinh thần có vai trò rất quan trọng nhằm thỏa mãn các nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của nhân viên như: Sự say mê công việc, quan hệ bình đẳng trong xí nghiệp, bầu không khí tâm lý thoải mái, dễ chịu ... Một số công trình nghiên cứu thực tiễn cho thấy, không phải bao giờ kích thích vật chất cũng mang lại hiệu quả cao. Nhiều khi những kích thích tinh thần còn có tác dụng lớn hơn kích thích vật chất trong những trường hợp cụ thể, cá nhân cụ thể.

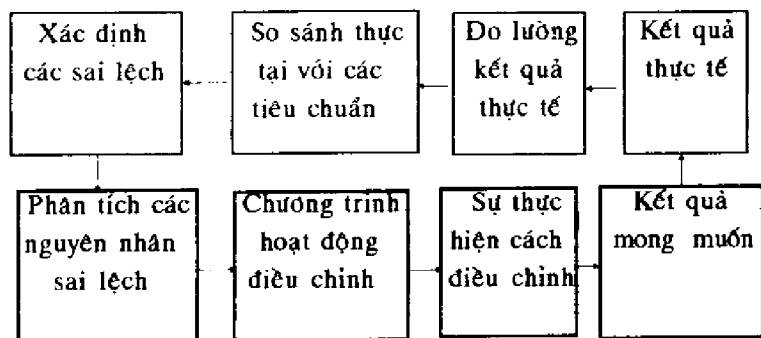
4 - Chức năng kiểm tra

Đây là khâu cuối cùng trong chu kỳ quản lý. Kiểm tra là thiết lập các định mức và chuẩn mực để đánh giá hiệu quả công tác quản lý, đồng thời định ra các biện pháp sửa

chưa nếu kết quả không đáp ứng mục tiêu đề ra.

Nội dung kiểm tra bao gồm: đánh giá công tác quản lý, kiểm điểm nhân sự, xét duyệt phí tổn... Cụ thể là kiểm soát doanh số, chi phí, lợi nhuận, khối lượng và chất lượng hàng hóa, thái độ làm việc của nhân viên, các quan hệ nhân sự trong doanh nghiệp.

Kiểm tra được hiểu như một hệ thống phản hồi, có thể thấy rõ điều này qua sơ đồ vòng liên hệ ngược kiểm tra quản lý của Harold Koontz và đồng nghiệp của ông⁽¹⁾



Sơ đồ vòng liên hệ ngược kiểm tra quản lý

Kiểm tra là chức năng của mọi nhà quản lý từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất. Tuy nhiên việc kiểm tra được thay đổi theo cấp bậc của các nhà quản lý. Song họ đều phải có trách nhiệm đối với việc thực thi các kế hoạch đã đề ra.

Muốn kiểm soát có hiệu quả cần có sự tham gia của cán bộ quản lý cấp dưới, tập thể và nhân viên trong doanh nghiệp.

(1) Harold Koontz: *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Tập 1. NXBKHK, HN 1992.

Khi đã có nhận định và kết luận về việc kiểm soát, người quản lý cao nhất phải cùng với các cộng sự ra biện pháp sửa chữa sai lầm. Có như thế mới tạo ra sự phát triển liên tục của doanh nghiệp.

J.O.Mokinsey người đạt được vị trí nổi bật trong quản lý hơn bốn chục năm qua đã kết luận rằng một doanh nghiệp nên định kỳ tiến hành công việc kiểm tra, đánh giá hoạt động trên mọi khía cạnh. Việc tự kiểm tra sẽ đánh giá được vị trí của doanh nghiệp xem nó đang đứng ở đâu, hướng tới đâu, mục tiêu của nó cần phải như thế nào. Và liệu có cần phải điều chỉnh các kế hoạch để đạt được mục tiêu hay không. Nếu một doanh nghiệp không thay đổi đường lối cho phù hợp sẽ mất thị trường, mất cán bộ và dễ dẫn tới sự sụp đổ.

Trên đây là bốn chức năng cơ bản nhất của người quản lý. Để thực hiện tốt các chức năng trên, điều cốt yếu phải trao cho người quản lý những quyền hạn nhất định. Ở mỗi cấp quản lý khác nhau có chức năng và quyền hạn khác nhau. Chức năng bao giờ cũng phải gắn với quyền hạn. Đôi khi trong các doanh nghiệp người quản lý cao nhất (giám đốc) thường thu tóm toàn bộ quyền hạn về mình mà không phân chia quyền hạn cho cán bộ quản lý cấp dưới dẫn đến sự thụ động trong việc điều hành công việc. Ngược lại, một số giám đốc phân chia quyền hạn quá mức cho cấp dưới làm mất uy tín của họ. Quyền hạn không rõ ràng cũng dẫn đến sự chông chéo trong việc ra quyết định.

Khi người quản lý không được trao những quyền hạn đúng đắn thì các bộ phận trong doanh nghiệp sẽ không phối hợp nhịp nhàng khi thực hiện mục tiêu đã đề ra. Mối quan

hệ quyền lực, bất kể ngang hay dọc, là những yếu tố làm cho hoạt động của các bộ phận doanh nghiệp đi vào quỹ củ.

Sự phối hợp tốt các chức năng trên sẽ đem lại hiệu quả cao cho sản xuất kinh doanh của xí nghiệp và đó là biểu hiện tài năng của nhà quản lý. Nhà kinh doanh nổi tiếng Lee Jacocca - Tổng giám đốc các công ty ô tô Ford và Chryster là hình mẫu tài năng này. Từ một kỹ sư thực tập tại một nhà máy sản xuất ô tô, sau 14 năm, ông đã được chủ hãng ô tô Ford - Henry Ford giao chức tổng quản lý một nhà máy ô tô lớn nhất công ty và lớn thứ nhì thế giới. Từ khi nhậm chức, ông đã xây dựng một chế độ làm việc mới. Ông quy định cứ 3 tháng cả giám đốc và công nhân phải họp một lần với nội dung: mục tiêu trong 3 tháng tới, kế hoạch, những ưu tiên, và làm thế nào để đạt được điều đó. Về nhân sự, ông phản đối việc chuyển người từ bộ phận này sang bộ phận khác. Vì ông cho rằng mỗi người chỉ có thể hoạt động trong một phạm vi nhất định, không thể lấy kinh nghiệm ở lĩnh vực này chuyển sang áp dụng ở lĩnh vực kia. Đối với các giám đốc, thì đức tính cần thiết nhất phải có, theo ông là sự quyết đoán. Trong thời gian làm việc ở hãng Ford, ông đã làm lợi cho hãng mình phụ trách nhiều tỷ đồng. Sau đó vì bất đồng quan điểm nên Henry Ford đã thải hồi ông. Ông chuyển sang làm việc cho Công ty Chryster, mặc dù ông biết rõ rằng hãng này đã thua lỗ 160 triệu đôla trong quý III năm ấy và do cuộc khủng hoảng xăng dầu một số nhà máy của công ty đã đóng cửa, công nhân buộc phải nghỉ việc, tiền mặt thiếu nghiêm trọng nên phải bán một số bất động sản. Nhưng rồi chỉ một năm sau Lee Jacocca

đã thanh toán xong món nợ 1,5 tỷ đôla và làm cho công ty Chryster đi vào hoạt động tốt. Ông đã trở thành một nhân vật kỳ diệu, một ngôi sao sáng trong bầu trời kinh doanh của thế giới hôm nay.

Dĩ nhiên những nhân tài như thế có thể chỉ đếm đầu ngón tay. Song, học hỏi kinh nghiệm của họ đâu phải là thừa.

Tìm hiểu hoạt động quản lý doanh nghiệp ở nước ta cho thấy, một số giám đốc doanh nghiệp có những thiếu sót và nhược điểm sau, thường do tâm lý cá nhân và tâm lý xã hội quy định ...

- Được phân công làm việc kinh doanh mà không biết quản lý. Sở dĩ có tình trạng này là do thói quen đã hình thành từ lâu trong ý thức xã hội. Người ta cho rằng cán bộ như con dao pha, hễ cứ phân công làm nhiệm vụ gì thì cũng có thể làm được. Thực tiễn chứng minh kinh doanh là tài năng, là khoa học và nghệ thuật. Không phải bất cứ ai cũng làm được, mà chỉ những người có năng lực bẩm sinh và được đào tạo cụ thể mới có thể đảm đương được công việc quản lý kinh doanh.

- Quản lý doanh nghiệp theo kiểu gia trưởng độc đoán. Chủ nghĩa gia trưởng tồn tại lâu dài trong xã hội phong kiến. Trong gia đình cũng như ngoài xã hội quyền lực nằm trong tay người đàn ông. Mọi quyết định: làm gì, làm như thế nào, ai làm ... đều do họ nắm giữ. Những điều đó ăn sâu vào trong tiềm thức của mỗi cá nhân. Nó tạo thành nếp nghĩ và ảnh hưởng đến toàn xã hội. Chủ nghĩa gia trưởng,

độc đoán hình thành, phát triển và tồn tại cho đến tận ngày nay. Sự quan liêu là biểu hiện rất rõ của phương thức quản lý này.

- Ra quyết định dựa trên kinh nghiệm bản thân chứ không dựa vào việc phân tích các thông tin cụ thể. Những kinh nghiệm bản thân của người lãnh đạo trước đây cũng có vai trò nhất định, nhất là trong thời kỳ chiến tranh. Ngày nay trong quản lý nói chung và quản lý doanh nghiệp nói riêng, việc ra quyết định đúng đắn rất cần thiết có sự lựa chọn các thông tin cụ thể. Như phần trên đã nói, ra quyết định mà không có thông tin cũng như con thuyền không lái sẽ đi chệch mục tiêu.

- Bị cuốn hút vào công việc cụ thể hàng ngày, không tiếp nhận những thông tin mới về thị trường và sản phẩm. Đây là thể hiện của lối làm việc thiếu khoa học, thiếu kế hoạch, không biết nhìn xa, trông rộng, chỉ thấy sách lược mà không thấy chiến lược.

- Thiếu tự chủ, thiếu quyết đoán. Trong một thời gian dài người quản lý chỉ biết lo hoàn thành kế hoạch từ trên đội xuống, không tính lỗ lãi. Đây là di sản của cơ chế bao cấp. Người quản lý thiếu những tri thức cần thiết để lãnh đạo doanh nghiệp cũng là nguyên nhân của tình trạng thiếu tự chủ, thiếu quyết đoán.

Từ những thiếu sót trên đây chúng tôi nghĩ rằng, sự cần thiết đối với doanh nghiệp là phải mời các cố vấn quản lý để có thể giúp đỡ khi gặp khó khăn. Đồng thời, người lãnh đạo phải được đào tạo qua trường lớp với các kiến thức quản

lý cần thiết trong đó có tri thức về tâm lý con người. Bởi lẽ quản lý cũng được coi là một nghề và đã là một nghề thì phải cần được đào tạo thông qua trường lớp cụ thể.

Thiết nghĩ cùng với năng lực sẵn có, cùng với kinh nghiệm công tác của bản thân, việc đào tạo một cách có hệ thống sẽ giúp người quản lý hiểu biết một cách cặn kẽ các chức năng của mình, vận dụng nó linh hoạt trong việc lãnh đạo doanh nghiệp đi tới thành công/.

NĂNG LỰC TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Như chúng ta biết, hoạt động tổ chức của người quản lý doanh nghiệp phụ thuộc không những vào các phẩm chất tâm lý cá nhân, mà còn phụ thuộc vào các điều kiện hoạt động của bản thân người đó. Năng lực hoạt động liên hệ chặt chẽ với tính định hướng chung của nhân cách và thể hiện rõ thông qua khả năng đạt được thành tích cao trong sản xuất kinh doanh. Trong những điều kiện như nhau (cùng trình độ học vấn, thâm niên công tác, thành phần doanh nghiệp, nguyên vật liệu) thì ai có năng lực tổ chức tốt thì người ấy sẽ đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh.

CÁC LOẠI NĂNG LỰC TỔ CHỨC

1. Năng lực tổ chức chung

Năng lực tổ chức chung của người quản lý bao gồm : xu hướng của nhân cách, trình độ đào tạo về hoạt động tổ chức và một số phẩm chất cần thiết khác.

a. Xu hướng của nhân cách thể hiện trước hết ở thái độ đối với công việc, tính tư tưởng và đạo đức, tôn trọng những cơ sở lý luận và phương pháp luận khoa học về sự đổi mới về kinh tế cũng như quản lý kinh tế; tiếp thu và sử dụng những tiến bộ của khoa học thế giới và thành tựu mới trong quản lý kinh tế; quán triệt đúng đắn những quan điểm đường

lối, chủ trương đổi mới kinh tế, đổi mới quản lý kinh tế, quản lý xí nghiệp của Đảng và Nhà nước.

b. Trình độ đào tạo về hoạt động tổ chức là vốn kiến thức văn hóa và khoa học, các kỹ năng và kỹ xảo cùng kinh nghiệm cần thiết nhằm đáp ứng những yêu cầu, nhiệm vụ của nền kinh tế thị trường. Do vậy, người quản lý doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay không những cần phải am hiểu các kiến thức kinh tế, các kiến thức công nghệ và lý luận quản lý, mà còn phải có trình độ học vấn và chuyên môn cao. Trình độ đó giúp người quản lý dễ dàng phân tích và khái quát các thông tin thu nhận được, ra các quyết định đúng đắn và kịp thời. Tiếp đó là tâm thế biết phối hợp, biết công tác, biết làm việc với mọi người. Người quản lý giỏi là người xác định nhanh tính cách mọi người, biết chọn lựa vị trí cần thiết cho mỗi người để thúc đẩy hoạt động của họ và ổn định mối liên hệ lẫn nhau trong doanh nghiệp một cách đúng đắn. Đào tạo và bồi dưỡng tâm lý học trước hết hướng vào chỗ phát huy nghị lực của người quản lý, rèn luyện các phẩm chất ý chí: kiên quyết, tự chủ, kiên trì và độc lập trong tư duy và trong hành động.

Ngày nay mặc dù trình độ khoa học kỹ thuật phát triển ở mức độ cao, nhưng những thành tựu về công nghệ cũng không thể làm mờ nhạt nhân tố con người, trái lại càng khẳng định vị trí của người lao động. Do vậy, nếu người quản lý không có tri thức khoa học, không có trình độ chuyên môn và nghệ thuật quản lý, không biết làm việc với con người thì sẽ làm cho hoạt động của sản xuất của doanh nghiệp bị trì trệ, kém phát triển.

Hoạt động kinh doanh trong nền kinh tế thị trường đòi

hỏi phải có những thông tin khách quan, những tri thức cần thiết. Chẳng hạn, mặt hàng kinh doanh thuộc thị trường nào (độc quyền, song phương hay cạnh tranh); có thể mở rộng thị trường đến đâu, làm thế nào để tiêu thụ hàng hóa trên một địa bàn rộng; xác định dấu hiệu bão hòa, mức độ thu hẹp và mở rộng kinh doanh; xác định nhãn hiệu hàng hóa, kiểu dáng và mẫu mã, quy cách bao gói thích hợp; tăng giá, giảm giá, chia giá sản phẩm ra nhiều mức để mở rộng đối tượng tiêu thụ; thị hiếu và chất lượng khách hàng; đối thủ cạnh tranh,... Trình độ đó đòi hỏi những nhà quản lý kinh doanh phải có những tri thức nhất định về các công đoạn sản xuất, tiếp thị, kể cả việc thu nhận và xử lý thông tin.

Thực tế ở nước ta khi nền kinh tế cũ chuyển sang nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, thực hiện cơ chế thị trường dưới sự quản lý của nhà nước thì ở một số cán bộ quản lý doanh nghiệp đã bộc lộ những hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm. Đặc biệt trong khu vực kinh tế quốc doanh còn thiếu nhiều những giám đốc tài ba. Số giám đốc am hiểu nghề của mình còn chưa đủ. Theo số liệu thống kê thì trong số 12.084 đơn vị kinh tế quốc doanh do trung ương và địa phương quản lý chỉ có 21% số giám đốc có trình độ từ trung học trở lên và số người được qua các lớp đào tạo quản lý cũng chỉ có 1,1% mà thôi. Đây là một trong những yếu tố làm cho sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn, kém hiệu quả, thậm chí có nhiều doanh nghiệp có nguy cơ phá sản. Theo điều tra của Tổng cục thống kê: tính đến ngày 1/1/1990, trong số 12.084 đơn vị kinh tế quốc doanh có 4.584 cơ sở bị lỗ, chiếm 38% tổng số

cơ sở, trong đó 29,6% cơ sở trung ương; 39,9% cơ sở trực thuộc địa phương.

Các số liệu trên dù ít cũng đủ cho chúng ta thấy được hiện trạng trình độ được đào tạo của cán bộ quản lý doanh nghiệp (kể cả các cán bộ quản lý chủ chốt) ở nước ta hiện nay.

Bên cạnh thực trạng chung như vậy, trong mấy năm qua ở nước ta cũng đã xuất hiện một số doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả kinh tế cao. Ví dụ như, công ty cao su Sao Vàng thuộc Bộ Công nghiệp nặng, xí nghiệp liên hiệp Điện quang, ngành sản xuất quạt điện thành phố Hồ Chí Minh, xí nghiệp quạt trần Thăng Lợi, Tapic - Hàng Kênh, xí nghiệp dược Hậu Giang, công ty Hanel, công ty dệt Long An... Tìm hiểu thành công ở các doanh nghiệp trên chúng ta nhận thấy ở các đơn vị trên đều có những đội ngũ lãnh đạo chủ chốt (tức là các giám đốc, các phó giám đốc) là những người có trình độ học vấn cao, có nghệ thuật ứng xử tốt và giàu kinh nghiệm trong công tác quản lý kinh tế cũng như thái độ tốt với người lao động.

Thực tế hoạt động kinh doanh của ta hiện nay đã đặt ra nhiệm vụ bức xúc là cần phải tiến hành đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý doanh nghiệp từ quản đốc phân xưởng trở lên cho phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế thị trường, đổi mới hệ thống kiến thức cho đội ngũ hiện có, đặc biệt về kinh tế hàng hóa, cơ chế kinh doanh, công nghệ quản lý cũng như phương pháp, nghệ thuật kinh doanh, bồi dưỡng và nâng cao trình độ ngoại ngữ, máy tính...

c. Một số phẩm chất chung của năng lực tổ chức.

Ở thực tế. Đây là khả năng vận dụng nhạy bén các

kiến thức và kinh nghiệm vào thực tế công tác, phản ứng nhanh trên sự thay đổi các điều kiện hoạt động và các yêu cầu nhiệm vụ mới của doanh nghiệp, xác định mau lẹ và chính xác cần phải làm gì và sẽ làm như thế nào. Cụ thể là: xác định phương hướng hoạt động của doanh nghiệp, tìm ra đúng sản phẩm mà doanh nghiệp có thể tạo ra để đem bán được, bán hết, bán có lãi và sản phẩm đó có nhu cầu và tồn tại được tương đối lâu dài trên thị trường. Để đạt được điều đó các nhà quản lý doanh nghiệp cần phải nghiên cứu dự báo thị trường một cách chính xác, tìm ra đúng cái mà thị trường cần, dự đoán đầy đủ các đối thủ có thể tham gia cạnh tranh và tiềm năng của họ. Sau nữa là tổ chức triển khai tổ chức mặt hàng đã lựa chọn. Người quản lý cần phải sắp xếp bộ máy của doanh nghiệp sao cho gọn và năng động, tiến hành phân công, phân nhiệm rõ ràng, hợp lý. Sự phân công nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm càng rành mạch thì càng dễ kiểm tra, giám sát và theo dõi tiến độ sản xuất, chỉ đạo sản xuất càng thêm thuận lợi và dễ dàng.

Bề rộng và chiều sâu của tư duy là một phẩm chất quan trọng của người quản lý.

Bề rộng của tư duy giúp người quản lý doanh nghiệp nắm bắt được một phạm vi rộng lớn các vấn đề quản lý như: phương hướng hoạt động của doanh nghiệp, chiến lược tạo nguồn, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp, tổ chức vận hành doanh nghiệp, các biện pháp thúc đẩy hiệu quả của sản xuất kinh doanh; nhìn thấy được và hiểu được những mối quan hệ và sự tác động qua lại giữa các vấn đề đó, các mặt của mỗi vấn đề và sự quy định lẫn nhau giữa chúng. Bề rộng

này còn cho phép người lãnh đạo có thể sử dụng được các kiến thức và kinh nghiệm của nhiều lĩnh vực khác nhau theo một hướng nhất định để giải quyết sáng tạo các vấn đề quản lý của mình. Trái ngược với bề rộng của tư duy là óc thiếu cặn và tính hạn chế của tư duy. Người lãnh đạo quản lý có nhược điểm này sẽ bị hạn chế trong phạm vi hoạt động chuyên môn hẹp của mình và sẽ xem xét các vấn đề quản lý một cách hẹp hòi, phiến diện.

Chiều sâu của tư duy cho phép người lãnh đạo suy nghĩ nghiêm túc đi vào thực chất của vấn đề, phát hiện được các mối liên hệ nhân quả đang sinh ra hiện tượng đó và dự báo được khuynh hướng phát triển của nó. Chiều sâu này còn giúp người lãnh đạo nhìn nhận được các nhân tố chủ quan và khách quan, các điều kiện thuận lợi và không thuận lợi khi đề ra một giải pháp quản lý, từ đó có thể đưa ra được các thông tin cần thiết cho một quyết định nào đó. Thật vậy, chiều sâu của tư duy giúp các nhà quản lý doanh nghiệp chú ý đến các yêu cầu của các quy luật khách quan, nhất là yêu cầu của quy luật kinh tế; tính đến đặc điểm và xu thế phát triển của đối tượng quản lý, lường trước những diễn biến của đối tượng khi thực hiện quyết định; tính toán sự hiện có và khả năng phục vụ những tiền đề vật tư, kỹ thuật, lao động và tài chính cần thiết cho việc thực hiện quyết định.

Không có bề rộng và chiều sâu của tư duy cần thiết thì các quyết định của người quản lý sẽ phiến diện, nông cạn, có thể tạo nên những lãng phí về lao động và tiền của của doanh nghiệp; gây khó khăn cho sản xuất và kinh doanh.

Tính cởi mở, sẵn sàng tiếp xúc với mọi người, biết lắng

nghe họ và kêu gọi được ở họ các ý kiến cần thiết là phẩm chất quan trọng giúp người lãnh đạo gần gũi với những người dưới quyền, hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ, từ đó giúp cho mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền thêm xích lại gần nhau. Ví dụ như, ở Công ty cao su Sao Vàng các cán bộ lãnh đạo quản lý từ công ty đến các phân xưởng đều chủ động trong các mối quan hệ với người lao động, họ hòa nhã, cởi mở trong giao tiếp; phê bình thẳng thắn, trung thực; quan hệ với nhau một cách thoải mái, tạo ra không khí thân mật vui vẻ, tạo nên khí hậu tâm lý lành mạnh giữa mỗi người với mọi người và ngược lại. Nếu người quản lý không cởi mở thì vô tình anh ta đã hình thành xung quanh mình bầu không khí lạnh nhạt và gương gạo. Điều đó dễ gây khó khăn cho anh ta trong việc nắm bắt các thông tin ngược chiều từ dưới lên, đặc biệt là các thông tin xấu.

Tính năng động, sáng tạo cho phép người quản lý đưa ra những ý tưởng mới, xác định những phương pháp làm việc mới cần thiết cho việc phát triển của doanh nghiệp. Do năng động và sáng tạo nhiều giám đốc các doanh nghiệp ở nước ta đã nhanh chóng tháo gỡ khó khăn, tổ chức lại sản xuất, sắp xếp lại bộ máy hợp lý, cải tiến cơ chế lương, cải tiến quy trình công nghệ sản xuất, mở các lớp nâng cao tay nghề cho công nhân, mở rộng các hoạt động marketing,... cho nên đã đưa ra thị trường nhiều sản phẩm mới, có chất lượng cao, mẫu mã đẹp, giá cả phải chăng phù hợp với người tiêu dùng trong nước và nước ngoài.

Ôc quan sát giúp người quản lý biết cách nghe và nhìn thấy được cái cần thiết, ghi nhớ được chúng để giải quyết

một cách kịp thời và chính xác. óc quan sát giúp cho người quản lý phát hiện đúng năng lực của cán bộ và những người dưới quyền, nắm bắt được nhịp điệu diễn biến tâm lý của các quá trình tâm lý của người đang nói chuyện với mình, cảm nhận được nhu cầu, nguyện vọng và mong muốn của họ. Người lãnh đạo có năng lực này sẽ dễ dàng nhận định được khả năng làm việc của từng thành viên trong tập thể, dễ biết và hiểu rõ các quan hệ và thái độ trong tập thể, từ đó sử dụng sắp xếp mỗi người vào một vị trí công việc phù hợp với đặc điểm tâm lý cá nhân của họ, phù hợp với khả năng và trình độ của họ. Như vậy người lãnh đạo sẽ dễ dàng xây dựng được trong đơn vị mình một tinh thần cộng sinh "người lãnh đạo - người đi theo", và luôn khơi dậy được lòng tin ở những người đi theo mình. Những người đi theo thấy có khả năng hơn để đạt bất kỳ mục tiêu nào do lãnh đạo và họ cùng nhau chia sẻ.

Tại các công ty kinh doanh tốt nhất nước Mỹ, các nhà quản lý ở đó rất chú trọng tới việc sử dụng con người trong quá trình sản xuất và kinh doanh một cách hợp lý. Họ xác định rõ năng suất là do con người, chứ không phải bản thân điều kiện lao động. Do vậy họ luôn quan tâm tới việc kích thích tính tự chủ và óc sáng tạo của người lao động. Họ không tách biệt "chúng tôi và họ" trong quan hệ lao động và không coi hiệu quả của đầu tư tư bản là chủ yếu, mà trước hết phải quan tâm tới việc đầu tư vào con người.

Ở nước ta sau khi thực hiện cơ chế hạch toán kinh doanh một số nhà quản lý doanh nghiệp kể cả quốc doanh và tư nhân đã rất quan tâm đến vấn đề lựa chọn và sắp xếp lại bộ máy, tổ chức lực lượng lao động; sử dụng những người

có năng lực, có trình độ tay nghề cao, khuyến khích sáng kiến cải tiến kỹ thuật, khuyến khích đảm bảo chất lượng sản phẩm,... do đó, những doanh nghiệp đó đã và đang hoạt động một cách có hiệu quả.

Tính mạo hiểm thể hiện ở chỗ dám chấp nhận những rủi ro trong kinh doanh cho phép người quản lý nâng cao xu hướng áp dụng cái mới, thường xuyên cải tiến quan hệ lao động, hay phát triển thêm một năng lực nào đó mà trước đó công ty chưa có được, mạnh dạn sử dụng năng lực của mọi người từ bỏ những thói quen cũ kỹ. Trong mấy năm qua, một số nhà quản lý doanh nghiệp đã mạnh dạn đổi mới dây chuyền sản xuất, áp dụng công nghệ tiên tiến, cải tiến mẫu mã, nhảy bèn trong kinh doanh và bước đầu đã đạt kết quả tốt.

Tính kiên trì biểu hiện ở chỗ làm bất cứ việc gì cũng trọn vẹn từ đầu đến cuối cho xong. Tính kiên trì giúp nhà quản lý luôn phấn đấu tìm mọi biện pháp nâng cao và duy trì chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.

Tính tự kiểm chế giúp người quản lý làm chủ được tình cảm trong ứng xử của mình và khả năng làm việc lâu bền. Tính tự kiểm chế tạo nên cho người quản lý sự khéo léo trong quan hệ với cấp dưới, sự bình tĩnh trong giải quyết các vấn đề về vật chất cũng như những vấn đề về con người trong doanh nghiệp.

Óc khoa học biểu hiện qua sự làm việc có trình tự, có kế hoạch hợp lý. Óc khoa học giúp người lãnh đạo có thể điều hành đội ngũ cán bộ quản lý và những người lao động một cách có hiệu quả cao, điều hành công việc chính xác,

thực hiện đúng các hợp đồng, đề ra được các kế hoạch cụ thể cho từng chương trình dài hạn cũng như ngắn hạn, gắn liền sản xuất với kinh doanh.

Tính độc lập bộc lộ ở khả năng nhận thức và đặt ra được những vấn đề mới mẻ, biết xây dựng cơ sở khoa học cho từng vấn đề và sau đó sẽ giải quyết chủ yếu dựa vào vốn kiến thức và kinh nghiệm của bản thân là chính. Đó còn là năng lực ban hành các quyết định một cách kịp thời và thực thi nó theo quan điểm và lập trường riêng của bản thân mình, không chịu sự chi phối của những người khác. Người lãnh đạo có tính độc lập thường là người am hiểu công việc của mình, có ý chí vững vàng, có mục đích rõ ràng, có trách nhiệm cao trước tập thể và cấp trên. Họ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và mạnh dạn đưa ra những tư tưởng, quan điểm mới. Nếu người lãnh đạo không có tính độc lập trong suy nghĩ sẽ dễ dàng chịu ảnh hưởng của những người khác, đặc biệt là của cấp trên mà không căn cứ từ điều kiện thực tế, thực thi của đơn vị mình. Họ thay đổi quan điểm hay các quyết định của mình mà không hiểu rõ được cơ sở lý luận và thực tế của vấn đề đó.

2. Năng lực tổ chức đặc biệt

Có thể nói rằng không có năng lực này thì người lãnh đạo khó có thể thành công trong công tác quản lý. Thực tế cho chúng ta thấy, người giỏi chuyên môn chưa hẳn đã làm lãnh đạo và quản lý tốt. Hai nhà kinh tế học người Anh, Burnham T.H và Bramley D.H nhận định rằng, người có học vấn cao, kiến thức dồi dào vẫn chưa đủ, vì kiến thức không phải phẩm chất duy nhất của cán bộ quản lý mà nó

chỉ có tác dụng hỗ trợ cho một người có phẩm chất cá nhân, có kinh nghiệm và đã được huấn luyện và đào tạo. Để hiểu rõ bản chất của vấn đề chúng ta hãy tìm hiểu thực chất cơ cấu của năng lực tổ chức đặc biệt, bao gồm: sự nhạy cảm về tổ chức, khả năng thuyết phục, phát huy nghị lực, ý chí và hứng thú của mình đến những người dưới quyền, tích cực hóa hoạt động của họ.

a. *Sự nhạy cảm về tổ chức, gồm:*

Sự nhạy cảm tâm lý tức là khả năng dự báo tâm trạng và thái độ thực của cấp dưới, thông cảm với họ. Khi giữa người lãnh đạo và những người dưới quyền có sự đồng cảm thì họ tiếp xúc với nhau một cách dễ dàng và cũng thoải mái trao đổi ý kiến. Sự nhạy cảm tâm lý giúp cho người lãnh đạo có thể hành động như thế nào đó để giảm bớt những vấn đề khúc mắc, bất lợi; để tạo ra những cố gắng, nỗ lực chung, cùng nhau thực hiện các chủ trương đề ra. Ở các nhà quản lý của Nhật Bản đã hình thành tố chất nhạy cảm đối với mọi người, biết rõ tư cách của từng thành viên của nhóm, hiểu thấu các quan hệ cá nhân bên trong công ty mình và giữa các công ty với nhau. Họ thường xuyên tạo nên được không khí thân mật để trao đổi thông tin và quan điểm thẳng thắn. Các nhà quản lý ưu tú của các công ty Nhật Bản không ngự trị, cũng không cai trị, mà đề xuất, thảo luận, thuyết phục, khuyến khích. Họ quan tâm tới mọi người, quan hệ giao thiệp thẳng thắn, gây được sự ủng hộ của đồng nghiệp, tạo ra được quan hệ tốt đẹp với cấp trên. Chính vì vậy mà họ đã củng cố được sự đoàn kết của nhóm. Mặt khác, cách ứng xử như vậy không hạn chế tinh thần dân chủ, sự chấp hành nghiêm túc của những người dưới

quyền.

Sự khéo léo trong ứng xử, tức là biết sử xử hợp với tâm lý của từng người, từ đó mà lôi cuốn, điều khiển được nhiều người, đặt người đúng việc, đúng lúc sao cho tận dụng được nhiều nhất sở trường của từng người. Một nhà quản lý khéo léo trong ứng xử sẽ có khả năng tác động tốt tới những người dưới quyền và tạo ra được sự thống nhất hành động. Đối với người này thì nhắc nhở nhẹ nhàng, đối với người kia thì trực tiếp nêu nhận xét, đối với người thứ ba thì động viên, còn người thứ tư thì phê phán gay gắt. Sự khéo léo trong ứng xử còn giúp cho người lãnh đạo dễ dàng trong việc truyền thụ kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo cho những người dưới quyền.

b. *Khả năng khơi dậy nghị lực và ý chí* giúp mọi người tích cực làm việc. Nó cho phép người lãnh đạo tập hợp được mọi người lại thành một khối thống nhất, huy động được nghị lực của họ và quy nó vào một mục đích nhất định. Bằng nụ cười, lời nhận xét nhẹ nhàng người này, lời quở trách người khác, bằng sự động viên hay trừng phạt nghiêm khắc, cũng có khi là một sự im lặng, người lãnh đạo vẫn có thể tác động tốt tới người khác.

Để thực hiện tốt năng lực này ông Pherson giám đốc công ty Dana của Mỹ đã đưa ra những luận điểm chủ yếu như:

- Giao tiếp cá nhân, mà chủ yếu là làm sao cho mọi người đều có được thông tin và thảo luận những dữ liệu và hoạt động của công ty.

- Đảm bảo đào tạo chuyên môn và đảm bảo khả năng phát triển của những người sản xuất muốn nâng cao tay

nghề, muốn mở rộng khả năng dẫn thân trong công tác, hoặc đơn giản chỉ muốn hoàn thiện học vấn chung của mình.

- Bảo đảm giữ chỗ làm việc cho công nhân thuộc công ty.

- Các chương trình kích thích phải thực hiện trên cơ sở các tư tưởng và kiến nghị, cũng như trên cơ sở những hoạt động liên tục cho phép tạo nên mỗi khuyến khích nhất định.

Nhà tâm lý học người Mỹ Which B. Skinner đưa ra một công nghệ toàn diện về hành vi ứng xử. Có người cho rằng chủ nghĩa hành vi B. Skinner chỉ thuần túy thể hiện ở công thức "kích thích - phản ứng" một cách máy móc. Ông cho rằng tất cả mọi người chúng ta đều là sản phẩm của những kích thích mà chúng ta nhận được từ thế giới bên ngoài. Do vậy, đối với công tác lãnh đạo W. B. Skinner là khuyến khích những mặt tích cực và khen thưởng do hoàn thành tốt công việc. Vì ông cho rằng khuyến khích kéo theo sự thay đổi tốt, tích cực trong hành vi, và thường diễn ra theo hướng mong muốn. Theo ông, việc tác động tinh thần theo chiều hướng tiêu cực (đe dọa, trừng phạt,) sẽ không đem lại kết quả tốt đẹp nào cả, mà kết quả của nó là những phản ứng lừa dối, không quản lý được. Khuyến khích tích cực không chỉ hình thành hành vi ứng xử mà còn dạy và nâng cao sự tự đánh giá của bản thân người lãnh đạo. Những khuyến khích cần phải đúng lúc, không chậm trễ. Sự khuyến khích bất ngờ và không thường xuyên có tác dụng tốt hơn. Hơn nữa, phần thưởng bé trong nhiều trường hợp có hiệu quả hơn phần thưởng lớn. Còn sự khuyến khích thường xuyên sẽ bị mất tác dụng khi nó trở thành niềm mong đợi. Ngoài ra cần phải tạo ra động cơ bên trong cho người lao động tạo điều

kiện cho họ phát huy sáng kiến.

Người lãnh đạo có tài lỗi cuốn mọi người theo mình không chỉ hoàn toàn dựa vào cảm xúc, mà bằng cả thuyết phục, lời lẽ phân tích, giảng giải, chứng minh một cách lô gích mục đích công việc và cả sự gương mẫu của bản thân nữa.

Ngoài ra, "tính đòi hỏi cao" đối với mọi người cũng như đối với bản thân mình, thái độ nhận xét phê phán, đánh giá cách xử sự và hành động của mọi người một cách khách quan, cũng như thấy được chỗ sai lệch so với các quy phạm hoạt động, tinh thần tự phê bình là các phẩm chất của người lãnh đạo không thể thiếu được.

c. *Sự hứng thú với hoạt động tổ chức* là cơ sở để người lãnh đạo có niềm vui trong công việc, có thái độ đúng đắn đối với những người dưới quyền, có năng lực tiếp thu cái mới, năng lực xác định phương hướng trong những tình huống không quen thuộc, năng lực đánh giá vấn đề, tiếp thu và cân nhắc những sự kiện cần thiết và tìm ra được giải pháp đúng đắn.

Trên đây là những thuộc tính cơ bản tạo thành năng lực chuyên biệt của người lãnh đạo. Chỉ có một phức hợp các phẩm chất đó mới xác định được năng lực tổ chức của người quản lý.

Từ những phân tích về năng lực tổ chức trên cho phép ta rút ra một số nhận xét sau:

- Hiệu quả của quá trình sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào năng lực tổ chức của người lãnh đạo và đó chính là thước đo năng lực tổ chức của mỗi người lãnh đạo doanh nghiệp.

- Năng lực tổ chức của người lãnh đạo có liên quan mật thiết với năng lực trí tuệ. Mặt này sẽ bổ sung cho mặt kia và là điều kiện tồn tại của mặt kia.

Trong thực tế ít có một người lãnh đạo nào có năng lực tổ chức vào loại giỏi mà năng lực trí tuệ lại ở mức thấp kém và ngược lại.

- Một nhà quản lý doanh nghiệp không chỉ cần phải có năng lực tổ chức mà còn phải có khả năng điều hành sản xuất, kinh doanh, thu nhập và xử lý thông tin.

- Biết ứng xử thỏa đáng, khơi dậy tình cảm, ý chí, nghị lực của người dưới quyền, hòa nhập, đồng cảm vào môi trường tâm lý chung, khích lệ một cách tích cực bằng cử chỉ thân mật, bằng những lời nói với ý nghĩa, giọng điệu khác nhau đối với những con người cụ thể, trong những tình huống cụ thể.

TƯƠNG HỢP TÂM LÝ CỦA NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Những vấn đề xoay quanh người lãnh đạo trong hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh được rất nhiều ngành khoa học quan tâm nghiên cứu, trong đó có tâm lý học. Nói đến tâm lý quản lý không thể bỏ qua vấn đề tương hợp tâm lý của những người lãnh đạo. Đây là một hiện tượng tâm lý mang nhiều ý nghĩa thực tiễn và được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản lý, trong đó có quản lý sản xuất. Các nhà tâm lý học đánh giá cao vai trò tương hợp tâm lý của những người lãnh đạo với mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý.

1. Vấn đề tương hợp tâm lý ở những người lãnh đạo.

Vấn đề tương hợp tâm lý đầu tiên được các nhà tâm lý học nghiên cứu trong nhóm các nhà du hành vũ trụ. Sau đó nó được tìm hiểu và nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý và quản lý sản xuất. Các công trình nghiên cứu về nhóm, về tập thể, về người lãnh đạo của các tác giả Xô Viết cũ như: Petropxki A. V.; Kovaliop A. G.; Macarenco A. S.; v.v... và các tác giả phương Tây như Mayo E., Moreno L., Lewin K., v.v... đều đã nhấn mạnh đến yếu tố tương hợp tâm lý giữa các thành viên trong nhóm, góp phần vào việc nâng

cao chất lượng và hiệu suất lao động. Tuy vậy, khi nghiên cứu tương hợp tâm lý trong lĩnh vực quản lý xí nghiệp các nhà tâm lý học đưa ra những khái niệm và định nghĩa khác nhau, nhưng nhìn chung cốt lõi của chúng được xác định xoay quanh những vấn đề sau:

- a. Sự thích nghi lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm.
- b. Sự hòa hợp, hợp tác và thống nhất trong hoạt động quản lý xí nghiệp.
- c. Sự kết hợp và tác động lẫn nhau, thể hiện sự hài lòng cao nhất giữa các cá nhân trong nhóm.
- d. Sự thích ứng lẫn nhau giữa các cá nhân trong hoạt động chung.

Do vậy, theo chúng tôi, tương hợp tâm lý của những người lãnh đạo có thể xem như sự thích ứng lẫn nhau và kết hợp tối ưu (giống nhau hoặc bổ sung cho nhau) các đặc điểm tâm lý cá nhân của những người lãnh đạo nhằm duy trì các quan hệ tương hỗ và sự thống nhất hành động với mục tiêu, nhằm đạt được hiệu quả cao trong hoạt động chung.

2. Các đặc điểm của tương hợp tâm lý người lãnh đạo trong hoạt động quản lý doanh nghiệp.

Tương hợp tâm lý giữa những người lãnh đạo trong hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh được cấu thành từ rất nhiều yếu tố. Đó là sự phối hợp tối ưu các đặc điểm tâm lý của những người lãnh đạo trên cơ sở giống nhau hoặc bổ sung cho nhau. Theo chúng tôi những đặc điểm đó là tương hợp về khí chất, động cơ, mục đích, nhu cầu, lợi ích và định hướng giá trị ...

Tương hợp về khí chất

Theo J.P.Paplop, khí chất là đặc điểm chung nhất của mỗi con người, là đặc điểm cơ bản của hệ thần kinh, tạo ra diện mạo nhất định của toàn bộ hoạt động ở mỗi cá thể ⁽¹⁾. Trên cơ sở của khí chất hình thành tính cách và những đặc điểm tâm lý riêng của mỗi cá nhân.

Tương hợp về khí chất giữa những người quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh là cơ sở đầu tiên dẫn đến tương hợp tâm lý giữa họ với nhau. Nếu những người lãnh đạo các cấp khác nhau trong bộ máy quản lý càng có nhiều nét đặc trưng tâm lý giống nhau hoặc có khả năng bổ sung cho nhau về các kiểu khí chất thì càng dễ đi tới tương hợp tâm lý. Nếu giữa những người quản lý doanh nghiệp có sự tương đồng về các đặc trưng tâm lý của khí chất như tính nhạy cảm, tính tích cực, tính mềm dẻo, tốc độ phản ứng, v.v... thì họ dễ dàng gặp nhau ở một điểm ban đầu là đồng tâm nhất trí trong việc lãnh đạo doanh nghiệp.

Tương hợp về động cơ

Những người lãnh đạo trong hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh cũng có chung động cơ hoạt động là thu lại lợi nhuận, đây là động cơ mang tính vật chất chứ không phải động cơ mang tính tinh thần như của những người lãnh đạo một số lĩnh vực hoạt động khác. Lợi nhuận được xác định là động cơ chung, là động cơ thúc đẩy các nhà quản lý các cấp khác nhau trong hoạt động quản lý doanh nghiệp. Động cơ chung này là cơ sở để những người quản lý doanh nghiệp

(1). Xem trong *Sổ tay tâm lý học*. NXB Khoa học xã hội. Hà Nội. 1990. tr.59 - 60.

đi dần đến tương hợp tâm lý và thống nhất với nhau trong việc tổ chức và lãnh đạo doanh nghiệp tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra lợi nhuận - lợi nhuận cho các nhà quản lý, cho tập thể lao động, cho doanh nghiệp và cho xã hội.

Theo số liệu điều tra của Viện Tâm lý học trên phạm vi 100 nhà quản lý doanh nghiệp ở các cấp khác nhau trong khu vực nhà nước và tư nhân cho thấy 99,1% những người quản lý đánh giá cao yếu tố thống nhất động cơ hoạt động và xác định động cơ hành động chung của họ là lợi nhuận.

Thực tiễn quản lý sản xuất kinh doanh chỉ ra rằng, nếu giữa những người quản lý các cấp khác nhau trong doanh nghiệp không cùng chung một động cơ là lợi nhuận thì không thể tiến hành các hoạt động kinh doanh sản xuất và sẽ không có tương hợp tâm lý giữa họ nếu không có chung một động lực hoạt động là tạo ra lợi nhuận và vì lợi nhuận.

Tương hợp về mục đích

Mục đích chung của những người quản lý doanh nghiệp là dự báo trước kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh và tổ chức, lãnh đạo doanh nghiệp hướng tới để đạt được kết quả đó. Mục đích chung này được xác định là do các lợi ích cụ thể sẽ có được từ lợi nhuận trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Muốn đạt được mục đích này những người lãnh đạo các cấp khác nhau phải cùng nhau tổ chức và lãnh đạo doanh nghiệp tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả, tạo ra nhiều lợi nhuận. Trên cơ sở mục đích chung đó, những người lãnh đạo phân công nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể cho từng người dựa vào năng lực và chức năng của họ. Mục đích riêng của mỗi người quản lý phù hợp và

thống nhất với mục đích chung của toàn doanh nghiệp là cơ sở để họ tương hợp tâm lý với nhau.

Theo số liệu điều tra của Viện Tâm lý học, 100% những người quản lý doanh nghiệp khu vực nhà nước cũng như tư nhân đánh giá cao yếu tố thống nhất mục đích hành động trong quản lý sản xuất kinh doanh.

Tương hợp về nhu cầu

Các nhà tâm lý học cho rằng bất kỳ hoạt động nào cũng có động cơ, và động cơ bao giờ cũng nhằm đáp ứng một nhu cầu này hay nhu cầu khác. Động cơ chung của những người lãnh đạo doanh nghiệp - như đã nêu trên - là lợi nhuận, vì vậy nhu cầu chung của họ là năng động tìm tòi mọi biện pháp kinh doanh để tạo ra lợi nhuận. Nhu cầu này được các nhà tâm lý học gọi là nhu cầu thành đạt. Việc thỏa mãn nhu cầu này là động lực thúc đẩy hoạt động của những người quản lý trong sản xuất kinh doanh. Những người lãnh đạo các cấp khác nhau một khi có thống nhất về nhu cầu thành đạt thì nhất định sẽ tự giác hoàn thành trách nhiệm của mình. Trên cơ sở thống nhất nhu cầu thành đạt những người quản lý doanh nghiệp sẽ phối hợp hành động chặt chẽ với nhau và sẽ có sự tương hợp trong việc thực hiện mục đích chung của doanh nghiệp.

Số liệu khảo sát của Viện Tâm lý học cho thấy 85% những người quản lý doanh nghiệp có ý kiến là cần phải có sự thống nhất nhu cầu trong quản lý sản xuất kinh doanh.

Tương hợp về lợi ích

Đối với những người lãnh đạo hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh thì lợi ích, chủ yếu là lợi ích vật chất giữ một

vai trò quan trọng. Lợi ích chung của những người quản lý doanh nghiệp là lợi nhuận thu được từ hoạt động sản xuất kinh doanh. Lợi nhuận này được phân chia cho những người quản lý, cho tập thể lao động, cho doanh nghiệp và cho xã hội. Khi lợi ích thống nhất, nghĩa là khi quyền lợi được phân chia hợp lý, công bằng sẽ tạo ra sự tôn trọng, tin cậy lẫn nhau, đoàn kết giữa cấp trên, cấp dưới. Thống nhất về lợi ích là cơ sở làm cho tương hợp tâm lý ngày càng sâu sắc và sẽ thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn. Trái lại, bất đồng về lợi ích sẽ dẫn đến bất hòa, xung đột trong ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng như trong toàn doanh nghiệp.

Cũng theo kết quả điều tra của Viện Tâm lý học, có tới 83% các nhà quản lý doanh nghiệp thống nhất với ý kiến cho rằng cần phải kết hợp hài hòa trong phân chia các lợi ích.

Tương hợp về định hướng giá trị

Định hướng giá trị là sự đánh giá và phân loại các khách thể theo giá trị của chúng và là cơ sở giúp cá nhân định hướng trong thực tại xung quanh. Trong hoạt động của sản xuất kinh doanh, hướng giá trị gắn liền với các đặc điểm nhận thức và ý chí của cá nhân các nhà quản lý. Thống nhất về định hướng giá trị là một trong những chỉ số đo tình đoàn kết, xác định mức độ phù hợp các quan điểm và những đánh giá của những người quản lý đối với mục đích hoạt động và những giá trị có ý nghĩa đối với họ. Cụ thể là trong hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh những người lãnh đạo các cấp thống nhất với nhau trong việc xác định

động cơ, mục đích, nhu cầu, lợi ích và trong xử lý nhiều vấn đề khác của doanh nghiệp.

Trên đây, chúng tôi đã phân tích một số đặc điểm cơ bản đặc trưng cho tương hợp tâm lý giữa những người lãnh đạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Theo chúng tôi những đặc điểm đó là những yếu tố cấu thành không thể thiếu được trong cấu trúc tâm lý của tương hợp giữa những người lãnh đạo. Nếu giữa những người lãnh đạo có quá nhiều khác biệt về những yếu tố này tất sẽ dẫn tới chỗ bất hòa, xung đột, thậm chí trở thành nguyên nhân xáo trộn, chuyển biến nhân sự trong bộ máy quản lý. Kết quả là hoạt động quản lý kinh doanh sẽ kém hiệu quả. Ngoài ra giữa những người quản lý nếu có sự tương hợp về lứa tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn v.v... thì sẽ dễ dàng đi đến phối hợp hành động chặt chẽ và tương hợp tâm lý sẽ trở nên sâu sắc hơn.

Tóm lại, theo các nhà tâm lý học, tương hợp tâm lý người lãnh đạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển từ thấp đến cao và có cấu trúc tầng bậc như tương hợp tâm lý của bất kỳ một nhóm phát triển nào. Ở mức độ thấp, đó là sự tương hợp tâm sinh lý về khí chất và tính cách của các thành viên. Mức độ tiếp theo tương hợp tâm lý thể hiện qua sự nhất trí về chức năng, vai trò của các cá nhân, và ở mức độ cao hơn tương hợp tâm lý thể hiện ở sự thống nhất về định hướng giá trị.

Trong hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh những người lãnh đạo bao giờ cũng có những tác động qua lại với nhau: người lãnh đạo với cấp cao hơn, người lãnh đạo với người cộng sự, v.v... Chính trong hoạt động quản lý mà các

quan hệ qua lại giữa những người lãnh đạo ở các cấp khác nhau được hình thành và phát triển. Đến lượt mình các mối quan hệ đó tác động trở lại hoạt động quản lý. Do đó hiệu quả làm việc của một nhà quản lý đều phụ thuộc không chỉ vào năng lực cá nhân của bản thân người đó, mà còn phụ thuộc vào quan hệ với các thành viên khác trong hệ thống quản lý. Các quan hệ này hoặc tạo điều kiện thuận lợi, hoặc cản trở hoạt động của cá nhân nhà lãnh đạo. Vì vậy, sự thích ứng, sự hòa hợp giữa con người với nhau trong hoạt động quản lý là rất cần thiết và là một điều kiện không thể thiếu được để đảm bảo và nâng cao năng suất lao động.

3. Tương hợp tâm lý giữa những người lãnh đạo và việc nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp

Nghiên cứu hoạt động thực tế của một số công ty trên thế giới và ở nước ta cho thấy: các nguyên nhân dẫn đến thành công hay ngừng trệ cho hoạt động kinh doanh phần lớn thường thuộc vào tổ chức, quản lý, nói cách khác là phụ thuộc vào người lãnh đạo.

Nhiều công trình nghiên cứu khoa học đã chứng minh ảnh hưởng của cán bộ quản lý đến chất lượng và hiệu quả công việc của nhà máy, xí nghiệp. Ví dụ, ở Mỹ cách đây không lâu khi phân tích những yếu tố dẫn tới chỗ làm ăn thua lỗ ở một số xí nghiệp người ta đã chỉ ra rằng, nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến năng suất lao động của các nhà máy xí nghiệp là thuộc về lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu cho thấy: trong ngành sản xuất ô tô 71% làm lỗi do những người lãnh đạo, chỉ có 19% lỗi do công nhân và 10%

là thuộc về nguyên nhân bên ngoài. Trong ngành xây dựng các chỉ số dẫn tới sự thua lỗ tương ứng là 65%, 21% và 14%⁽¹⁾. Từ kết quả nghiên cứu trên cho thấy người lãnh đạo giữ một vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Như vậy, vấn đề tương hợp tâm lý ở những người lãnh đạo không thể không có ảnh hưởng to lớn đến hiệu quả của hoạt động quản lý sản xuất.

Trong hoạt động chung của con người, cũng như trong hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh nói riêng, như đã nói trên, tương hợp tâm lý được xem là chỉ số đo tình đoàn kết, là điều kiện để hình thành bầu không khí tâm lý tích cực. Mức độ phát triển tương hợp tâm lý trong bộ máy quản lý càng cao thì những người lãnh đạo từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất sẽ làm việc tốt, tâm đầu ý hợp với nhau. Trên cơ sở đó những người lãnh đạo sẽ xây dựng được các quan hệ tình cảm khăng khít, gắn bó giúp đỡ lẫn nhau, thông cảm và hiểu biết nhau, kết quả cuối cùng là hoạt động quản lý sẽ nhịp nhàng, có sự thống nhất và nhất trí cao. Trong hoạt động quản lý, những người lãnh đạo xây dựng được lòng tin giữa các cấp với nhau, biết tôn trọng ý kiến của nhau và biết phối hợp hành động với nhau. Người lãnh đạo cấp trên biết điều hòa các mối quan hệ của những người dưới quyền, lãnh đạo bằng uy tín chứ không phải uy quyền. Mọi hành động của lãnh đạo đều khó lọt qua mắt của tập thể lao động và có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến tâm tư, tình cảm, thái độ lao động của một cá nhân. Vì vậy, các

1. Xem trong cuốn *"Tâm lý học xã hội: những vấn đề ứng dụng"*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội, 1991, tr. 266.

mối quan hệ tốt của người lãnh đạo trong bộ máy quản lý, những hoạt động có hiệu quả của họ sẽ có tác động tốt tới ý thức, tới năng suất làm việc của mọi cá nhân trong tập thể lao động. Ngược lại, trong bộ máy quản lý nếu thiếu tương hợp tâm lý giữa những người lãnh đạo sẽ dẫn đến tình trạng mất đoàn kết, trống đánh xuôi, kèn thổi ngược, gây nên xung đột giữa họ. Một số nghiên cứu tâm lý học đã chỉ ra rằng, số thời gian mất đi do các xung đột và những cảm xúc sau xung đột chiếm tới 15% tổng số thời gian làm việc của tập thể lao động. Xung đột không chỉ làm đình đốn công việc của tập thể, mà còn ảnh hưởng nặng nề đến trạng thái tinh thần của mọi cá nhân. Khi diễn ra xung đột, các bên "tham chiến" không còn thời gian nghĩ đến công việc, mà chỉ nghĩ đến "chiến đấu". Sự thành kiến, tức giận, sợ hãi làm cho con người mất sáng suốt. Sự căng thẳng tinh thần trong xung đột, những tâm trạng nơm nớp chờ đợi sự bất lợi có thể gây ra trạng thái hưng phấn quá khích, bệnh hoạn, hay trạng thái trầm uất nặng nề và để lại hậu quả tai hại cho sức khỏe con người⁽¹⁾. Theo cách nói của nhà tâm lý học Ba Lan là Lazenhepxki, xung đột là lực ly tâm, xung đột có thể dẫn đến tan rã tập thể. Còn nếu biết cách khắc phục và giải quyết tốt nó sẽ mở ra khả năng phát triển mới cho xã hội và tập thể.

Nhiều công trình nghiên cứu của các nhà tâm lý học đã chứng minh rằng, nếu không có sự tương hợp tâm lý sẽ làm phát sinh các tình trạng xung đột khác nhau, gây tổn hại

1. Xem trong "Giáo trình tâm lý học quản lý" của Nguyễn Đình Xuân và Vũ Đức Hán, Đại học tổng hợp Hà Nội, 1994, tr. 155.

cho hoạt động sản xuất cũng như bầu không khí tâm lý của tập thể lao động. Ví dụ, nhà tâm lý học Xô-viết Lomov B. F và Rubakin V. F trong công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của tập thể lao động đã chỉ ra rằng, nguyên nhân thứ ba của mọi xung đột là vấn đề không tương hợp tâm lý của cán bộ⁽¹⁾.

Qua phân tích về tương hợp tâm lý ở những người lãnh đạo trong quản lý cho phép rút ra một số nhận xét và khuyến nghị như sau:

1. Tương hợp tâm lý ở những người lãnh đạo có vai trò lớn trong việc xây dựng bầu không khí tâm lý tích cực trong bộ máy quản lý cũng như trong tập thể doanh nghiệp. Xét cho cùng, tương hợp tâm lý của những người lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của mọi thành viên trong tập thể doanh nghiệp.

2. Tương hợp tâm lý có thể được xem như một tiêu chuẩn quan trọng để tuyển chọn và sắp xếp cán bộ lãnh đạo. Khi lựa chọn cán bộ lãnh đạo vào những vị trí cần thiết nên tính đến đặc điểm tâm lý cá nhân của người đó có thích hợp với cương vị đó hay không, có khả năng hòa nhập vào hệ thống quản lý đó hay không.

3. Nhấn mạnh vai trò của tương hợp tâm lý trong quản lý doanh nghiệp, tức là nhấn mạnh yếu tố tâm lý - đạo đức. Song, để lãnh đạo doanh nghiệp tiến hành hoạt động kinh doanh sản xuất có hiệu quả cao, điều quan trọng bậc nhất lại là yếu tố pháp lý. Cái thiếu của chúng ta ngày nay là

1. Kudriásov L. D. *Làm thế nào để trở thành người lãnh đạo*. NXB Leningrat, tr. 138, Tiếng Nga.

luật, tính hệ thống, tính đồng bộ của luật. Vấn đề xây dựng pháp luật, đưa luật pháp vào mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, giáo dục ý thức pháp luật cho cán bộ quản lý và người lao động có ý nghĩa vô cùng lớn.

4. Xác định tính tương đồng tâm lý, sự bổ sung, hỗ trợ, bù đắp những thiếu hụt ở những người lãnh đạo về lĩnh vực này hay lĩnh vực khác, đó là một trong những bảo đảm cho thắng lợi và thành công của quản lý doanh nghiệp. Song, mặt khác, lại phải tuân thủ một cách nghiêm túc những điều lệnh, những nguyên tắc, những quy chế, những chuẩn mực của nhà nước và của doanh nghiệp. Nếu không sẽ dẫn tới tình trạng mâu thuẫn, xung đột giữa ban lãnh đạo hợp ê kíp và tập thể lao động, giữa ban lãnh đạo doanh nghiệp này với ban lãnh đạo công ty khác.

KHẢ NĂNG GIAO TIẾP CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ VAI TRÒ CỦA NÓ TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Sự phát hiện những đặc tính và thuộc tính giao lưu của nhân cách, được hình thành trong quá trình giao tiếp của một cá nhân với những cá nhân khác có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các ngành tâm lý học ứng dụng. Ví dụ như: tâm lý học sư phạm, tâm lý học y học và đặc biệt là tâm lý học lãnh đạo và quản lý điều hành.

Vai trò của khả năng giao tiếp của những người lãnh đạo, được thể hiện trong quá trình hoạt động. Qua giao tiếp, người lãnh đạo tổ chức hoạt động chung của đơn vị mình. Qua một số công trình nghiên cứu cho thấy, khoảng 3/4 thời gian làm việc của những nhà lãnh đạo dành cho việc tiếp xúc và giao tiếp với nhân viên cũng như những nhà lãnh đạo cấp trên và cấp dưới. Giao tiếp chính là một trong những phương pháp để hoàn thiện hoạt động lãnh đạo và quản lý trong các tập thể.

Tầm quan trọng của khả năng giao tiếp của những người lãnh đạo còn được xác định trong mối quan hệ hai chiều giữa những nhà lãnh đạo với doanh nghiệp của mình. Chính những đặc điểm, những thói quen, phong cách giao tiếp của những nhà lãnh đạo là đối tượng mà nhân viên của họ nhận biết, đánh giá một cách trực tiếp. Do đó, chúng trực tiếp có ảnh hưởng đến những đặc điểm tâm lý - xã hội của nhóm như: tâm trạng của nhân viên, thái độ của họ đối với thủ

trường, không khí chung trong nhóm ...

Khả năng giao tiếp được xác định là khả năng dễ dàng tiếp xúc với người khác, sự chan hòa cởi mở, dễ giao thiệp và thích giao thiệp. Khả năng giao tiếp thể hiện ở một số khía cạnh cụ thể như: số lượng và tần số những lần tiếp xúc với những người khác được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định. Bên cạnh đó, khía cạnh tình cảm của các cuộc tiếp xúc đó (gây thiện cảm, ác cảm, hay không để lại ấn tượng gì rõ rệt) cũng là một biến số nữa của khả năng giao tiếp. Như vậy thì trên khía cạnh tình cảm mà nói, sự thích tiếp xúc (có tần số các cuộc tiếp xúc cao) không đồng nghĩa với khả năng giao tiếp. Khi một người thích tiếp xúc, nhưng chỉ gây ra những đối tượng tiếp xúc của mình ác cảm hay những cảm giác khó chịu thì người đó cũng không thể nói là có khả năng giao tiếp. Khả năng giao tiếp phải đi cùng với sự thiện cảm và những ấn tượng tình cảm tốt trong và sau khi giao tiếp. Một khía cạnh nữa của khả năng giao tiếp được các nhà tâm lý nhắc tới là chiều sâu của sự giao tiếp. Đó là kết quả của sự mở rộng về thông tin xã hội của những cá nhân tham gia giao tiếp, hay nói cách khác, đó là kết quả của sự trao đổi thông tin trong mỗi lần giao tiếp. Tuy nhiên, để nghiên cứu tính định lượng cũng như định tính của chiều sâu trong giao tiếp, đến bây giờ cũng chưa có phương pháp cụ thể hữu hiệu nào. Ngoài ra, khả năng giao tiếp cũng được nghiên cứu thông qua những khái niệm trái ngược và bổ sung cho nó như: sự thiếu cởi mở, lẩn tránh quan hệ giao tiếp ...

Các nhà tâm lý học Xô-viết cũ đã tiến hành nghiên cứu thực nghiệm ở 200 tập thể lao động (trong phạm vi của

nhóm nhỏ) nhằm mục đích chứng minh giả thuyết rằng, sự phát triển của khả năng giao tiếp sẽ có ảnh hưởng tốt đến hiệu quả sản xuất cũng như đến tâm lý người lao động nói riêng và tập thể lao động nói chung. Trong thực nghiệm này các tác giả sử dụng tới ba phương pháp khác nhau: Phương pháp thứ nhất là lấy đánh giá của các chuyên gia theo thang 7 bậc về khả năng giao tiếp (đánh giá riêng theo hai tiêu chuẩn: tần số lần giao tiếp và sắc thái tình cảm của giao tiếp). Những chuyên gia này chính là những nhà lãnh đạo và quản lý ở cấp cao hơn hay thấp hơn đối tượng đang nghiên cứu. Phương pháp thứ hai là lấy đánh giá của nhóm về khả năng giao tiếp của người lãnh đạo nhóm. Ở đây cũng sử dụng thang 7 bậc để đánh giá như trên và xác định và sử dụng đến giá trị những đánh giá chung trong nhóm. Sự đánh giá của nhóm đối với người lãnh đạo chính là mối quan hệ của nhóm, của nhân viên đối với thủ trưởng, đây cũng là biểu hiện của khía cạnh giao lưu trong mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Phương pháp thứ ba mà các tác giả dùng đến ở đây là trắc nghiệm Aizenk để đánh giá độ cởi mở của nhân cách - một giá trị rất gần với khả năng xã giao. Trắc nghiệm này thực hiện đối với cả lãnh đạo nhóm - đối tượng chính của nghiên cứu, và với cả những thành viên của nhóm nhằm nghiên cứu không chỉ khả năng giao tiếp của người lãnh đạo, quản lý mà còn đánh giá được khả năng, nhu cầu xã giao chung của nhóm. Sau khi tiến hành ba phương pháp thực nghiệm trên, đối với mỗi nhà lãnh đạo (là đối tượng nghiên cứu chính) thu được ba chỉ số trung bình về khả năng giao tiếp. Chính những chỉ số này sẽ được đem so sánh với hiệu quả hoạt động quản

lý của những người lãnh đạo này.

Để giải quyết bài toán về việc đánh giá các chỉ số hiệu quả của hoạt động lãnh đạo và quản lý tập thể, các nhà nghiên cứu lại có một phương pháp đánh giá riêng. Họ dùng thang 25 bậc do các chuyên gia - những nhà lãnh đạo cấp cao và thấp hơn của đối tượng nghiên cứu, và do những người lãnh đạo - chính những đối tượng nghiên cứu đánh giá về hiệu quả công việc và sự đóng góp của những đối tượng nghiên cứu đó đối với tập thể mình.

Ngoài ra các nhà nghiên cứu còn sử dụng nhiều phương pháp khác như quan sát, phỏng vấn, phân tích tài liệu, phân tích những hiện tượng cụ thể xảy ra trong tập thể và nhiều phương pháp định tính khác để nghiên cứu về khả năng giao tiếp cũng như để đánh giá hiệu quả hoạt động của những nhà lãnh đạo. Những phương pháp này, một phần nhằm có thêm những thông tin về đối tượng nghiên cứu, mặt khác chúng giúp cho những nhà nghiên cứu khi phân tích các kết quả thu được.

Kết quả của các thực nghiệm cho thấy nhu cầu về khả năng giao tiếp phụ thuộc vào chỗ tập hợp nhiều yếu tố khác nhau, từ những yếu tố về kỹ thuật, công nghệ và sản xuất của các tập thể đang nghiên cứu cho đến các yếu tố tâm lý và những khác biệt cá nhân của những thành viên, cũng như của lãnh đạo các tập thể đó.

Thực nghiệm cho thấy rằng, ở một số ngành sản xuất nhu cầu về khả năng giao tiếp của người lãnh đạo lớn hơn, còn ở một số ngành khác nhu cầu này không lớn. Tuy nhiên

kết quả cho thấy, sự khác nhau về ngành sản xuất ảnh hưởng chủ yếu đến tần số giao tiếp. Còn về khía cạnh tình cảm thì liên quan đến các đặc tính khác nhau về tâm lý của các nhân viên trong tập thể lao động nữa.

Mặt khác, tính chất, mức độ phát triển và tổ chức của tập thể cũng là một thành tố quan trọng, ảnh hưởng đến nhu cầu về khả năng giao tiếp của người lãnh đạo. Ở những tập thể mới thành lập, công tác tổ chức còn yếu, công việc chưa đi vào nề nếp thì đòi hỏi khả năng giao tiếp, mức độ chan hòa với tập thể của người lãnh đạo rất cao, để đặt nền móng cho tập thể, đoàn kết mọi người, tổ chức hoạt động chung. Ở những nhóm khác, nơi mà đã tổ chức được một tập thể nề nếp, thì việc lãnh đạo chan hòa, cởi mở, thích giao tiếp với nhân viên không còn là một nhu cầu, mà ngược lại, sự kín đáo, khoảng cách nhất định giữa thủ trưởng và nhân viên lại trở thành nhu cầu quan trọng để đảm bảo và duy trì nề nếp của tập thể.

Nói tóm lại, khả năng giao tiếp của những nhà lãnh đạo phụ thuộc bốn nhóm yếu tố chủ yếu như sau: - Đặc điểm ngành sản xuất và hoạt động sản xuất của tập thể. Đặc điểm về kinh tế xã hội, giới, lứa tuổi và tâm lý của tập thể cũng như mỗi thành viên của nó. Đặc điểm về nhân cách và cá tính của người lãnh đạo tập thể. Và cuối cùng là hoàn cảnh và điều kiện cụ thể của việc lãnh đạo và tổ chức, quản lý nhóm.

Kết quả của những công trình nghiên cứu thực tiễn cho thấy đối với những người lãnh đạo có khả năng giao tiếp

quá yếu hoặc yếu thì ảnh hưởng xấu rõ rệt đến công tác lãnh đạo của họ. Còn đối với những người lãnh đạo có khả năng giao tiếp từ trung bình trở lên thì hiệu quả công việc lãnh đạo không tỷ lệ thuận với khả năng giao tiếp của họ, mà phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác. Hơn nữa, ở những người lãnh đạo bộc lộ khả năng giao tiếp ở mức quá cao lại quan sát thấy sự ảnh hưởng xấu tới hoạt động tổ chức quản lý nhóm. Nếu quá coi trọng giao tiếp sẽ hạn chế sự tập trung của những người lãnh đạo đến những vấn đề có tính chất nội dung và làm cho họ phân tán sự chú ý, khó chú trọng vào những vấn đề chính, những vấn đề có tính chất nguyên tắc trong sản xuất, cũng như quản lý nhóm.

Như vậy, điều mà những người lãnh đạo cần tránh là mức độ giao tiếp ít và sự chan hòa thái quá. Về phía những nhân viên trong nhóm, họ cũng có những tâm thế nhất định về giao tiếp với thủ trưởng.

Theo ý kiến của nhiều nhân viên, khi người lãnh đạo của họ tỏ ra thái quá sẽ làm tăng số lần tiếp xúc thừa, khiến nhân viên bị động, gập lúng túng trong giao tiếp với lãnh đạo và do vậy sẽ chỉ có họ nghe lãnh đạo nói, còn ngược lại lãnh đạo không biết được ý kiến của nhân viên. Định kiến và thói quen này cũng xuất hiện khi lãnh đạo rất ít khi tiếp xúc với nhân viên và khiến họ cảm thấy những trở ngại lớn trong mối quan hệ với người quản lý, ảnh hưởng xấu đến tâm trạng làm việc của họ, dẫn đến ảnh hưởng xấu đến hiệu suất làm việc cũng như không khí tâm lý chung trong nhóm.

Trên cơ sở phân tích những kết quả nghiên cứu, các nhà tâm lý học đã đưa ra hai phương pháp tối ưu để lãnh đạo

nhóm. Phương pháp thứ nhất là tích cực phát triển các mối quan hệ, giao tiếp giữa thủ trưởng và nhân viên, động viên ý thức tập thể của mỗi nhân viên trong việc giải quyết những vấn đề về sản xuất, cũng như tổ chức nhóm. Ở đây trọng tâm hướng về việc hoàn thiện giao tiếp trong nhóm và giữa nhân viên với lãnh đạo. Phương pháp thứ hai là chuẩn bị tốt về công tác tổ chức, quản lý về hoạt động chung của tập thể, chú trọng đến chất lượng công việc của mỗi nhân viên và của người lãnh đạo.

Các công trình nghiên cứu cho thấy người lãnh đạo càng có nhiều năm làm công tác quản lý thì sẽ càng có xu hướng chuẩn bị, nghiên cứu và vạch ra những phương hướng, công việc cụ thể cho hoạt động chung của tập thể, hơn là chú trọng đến giao tiếp. Những người mới làm công tác lãnh đạo thì thường chú trọng nhiều đến giao tiếp, đến việc thiết lập mối quan hệ gần gũi với nhân viên và gây thiện cảm với họ. Mặt khác, lứa tuổi cũng có ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương pháp lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo trẻ tuổi hay tìm đến những phương pháp giao tiếp, tiếp xúc nhiều với nhân viên, với tập thể mình. Những nhà lãnh đạo đứng tuổi thường cố gắng bằng nỗ lực và kinh nghiệm của mình xây dựng tập thể mà không chú trọng nhiều đến giao tiếp. Như vậy, hiệu quả của công việc quản lý không phụ thuộc riêng vào khả năng giao tiếp của người lãnh đạo. Điều cần thiết ở đây là mỗi người lãnh đạo phải tự tìm cho mình mức độ giao tiếp tối ưu, phụ thuộc vào hoạt động sản xuất của tập thể mình, vào nhu cầu giao tiếp của mỗi nhân viên, vào hoàn cảnh lãnh đạo cụ thể ...

Tóm lại, khả năng giao tiếp là một trong những yếu tố cần thiết đối với người lãnh đạo và quản lý. Mức độ giao tiếp tối ưu đối với người quản lý một tập thể nhất định phụ thuộc vào nhiều yếu tố, vào đặc điểm của hoạt động sản xuất, đặc điểm tâm lý của những thành viên trong tập thể, hoàn cảnh xã hội nhóm ... Việc tìm ra mức độ giao tiếp tối ưu là việc quan trọng và có ảnh hưởng đến công việc lãnh đạo, hiệu quả của hoạt động sản xuất cũng như không khí tâm lý trong tập thể. Ngoài ra khả năng giao tiếp phải là một tiêu chí trong việc lựa chọn, đề bạt và đào tạo cán bộ quản lý.

PHẦN THỨ HAI

**DOANH NGHIỆP VÀ MẤY
VẤN ĐỀ TÂM LÝ XÃ HỘI**

NHU CẦU- MỘT ĐỘNG LỰC HOẠT ĐỘNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Nhu cầu và những vấn đề lý luận của nó

Nhu cầu là sự đòi hỏi tất yếu của môi trường bên trong cơ thể hoặc của điều kiện sống bên ngoài để đảm bảo cho con người sống và phát triển trong những điều kiện nhất định.

Nhu cầu là yếu tố hình thành động cơ của mọi hoạt động con người. Nhu cầu và sự mong muốn được thỏa mãn nhu cầu là động lực thúc đẩy hoạt động của từng cá nhân và các nhóm xã hội. Nó cũng là yếu tố chi phối suy nghĩ, tình cảm, ý chí của con người. Chính xuất phát từ nhu cầu của cuộc sống mà tổ tiên chúng ta đã sáng tạo ra nền sản xuất và dần phát triển nó. Ngược lại sự tiến bộ của nền sản xuất xã hội là điều kiện để nhu cầu phát triển. Bởi vì chỉ có quá trình thỏa mãn nhu cầu mới làm xuất hiện nhu cầu khác cao hơn. Mà sự thỏa mãn nhu cầu lại phụ thuộc vào trình độ sản xuất và phương thức phân phối sản phẩm lao động trong xã hội.

Sự phát triển của nhu cầu con người gắn liền với sự phát triển của lịch sử. Càng ngày nhu cầu càng được phát triển về chất lượng và số lượng. Trình độ kinh tế, xã hội, văn hóa ngày càng cao thì nhu cầu càng nhiều hơn, đa dạng và phức tạp hơn. Cũng là nhu cầu vật chất nhưng những nhu cầu vật chất của con người ngày nay khác hẳn với thời kỳ xa

xưa. Mác viết: "cái đói vẫn là cái đói, nhưng cái đói được thỏa mãn bằng thịt nấu và dao, đĩa để ăn lại khác cái đói dùng bằng tay, móng và răng để nuốt chừng thịt sống" ⁽¹⁾.

Hay nếu đem so sánh nhu cầu của chúng ta hiện nay với nhu cầu của thế hệ cha anh vài thập kỷ trước ta thấy có sự khác biệt khá rõ nét. Cha anh chúng ta trước đây mong sao ăn đủ no, mặc đủ ấm, có căn nhà nhỏ sớm tối đi về. Còn ngày nay con người đã phấn đấu để có những bữa ăn ngon, đủ chất, mặc đẹp, hợp thời trang, nhà cao, cửa rộng, có tiện nghi sinh hoạt hiện đại ...

Tuy nhiên trong cùng một hoàn cảnh, cùng giai đoạn lịch sử, nhu cầu của mọi người trong xã hội không phải đều như nhau. Nhu cầu phụ thuộc vào đặc điểm sinh lý, vào lứa tuổi, giới tính, vào hoàn cảnh, điều kiện sống, vào đặc điểm nghề nghiệp của mỗi người. Tuổi trẻ thường muốn được vui chơi, bay nhảy, có quan hệ bạn bè rộng rãi. Người già mong được khỏe mạnh, có cuộc sống ổn định, thư nhàn, được con cháu và những người trẻ tuổi tôn trọng ...

Bên cạnh những khác biệt đó nhu cầu của con người có những đặc điểm chung nhất định. Nhà tâm lý học phương Tây William H. Newman khi bàn về nhu cầu con người đã nói đến những đặc điểm đó:

1. "Khi một nhu cầu đặc biệt nào đó càng cần tới mức thỏa mãn thì nó không còn là động lực thúc đẩy nữa.

2. Hầu hết mọi người đều có một hệ thống nhu cầu. Khi nhu cầu này được thỏa mãn thì nhu cầu khác trở nên bức

(1). Mác: "Góp phần phê phán chính trị - kinh tế học", NXB Sự thật, Hà Nội, 1971.

thiết hơn. Con người không bao giờ thỏa mãn đầy đủ mọi nhu cầu. Khi những điều mong muốn trước đây được giải quyết thì những điều mong muốn mới sẽ phát sinh. Sự mong muốn của con người là vô tận" ⁽¹⁾.

Chính tính vô tận của nhu cầu và mong muốn thỏa mãn chúng là động cơ thúc đẩy hoạt động của con người. Đó là nguồn gốc để các nhà quản lý sử dụng vào việc động viên, khuyến khích tinh thần làm việc hăng say của người lao động.

Hệ thống nhu cầu của con người bao gồm nhiều loại nhu cầu thuộc các lĩnh vực khác nhau. Có nhiều cách phân loại nhu cầu theo các nhóm. Ở đây chúng tôi phân tích theo cách phân loại nhu cầu thành hai nhóm: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là đòi hỏi về mặt vật chất như ăn, mặc, ở ... để đảm bảo sự sống và làm việc của con người. Nhu cầu vật chất là những nhu cầu có trước hết, khi những nhu cầu này được thỏa mãn thì con người mới có những nhu cầu cao hơn - nhu cầu tinh thần. Đó là những đòi hỏi thuộc về lĩnh vực đời sống tinh thần như được học hành, giao tiếp, tôn trọng, được quan tâm, có địa vị trong xã hội ...

Nhu cầu của con người thường được phản ánh qua ước mơ, nguyện vọng, mong muốn của họ. Nó có vai trò rất lớn trong việc chi phối những định hướng tư duy, tình cảm và hành vi của con người. Qua nghiên cứu về nhu cầu các nhà tâm lý học Mỹ có nhận xét rằng, trong các loại nhu cầu thì

(1). William H. Newman: "Nghệ thuật tổ chức và quản lý", Paris, 1978.

nhu cầu vật chất dễ được đáp ứng hơn cả trong điều kiện kinh tế cho phép. Trong một xã hội có nền sản xuất hiện đại, kinh tế phát triển tốt, của cải vật chất dồi dào, người dân có mức thu nhập cao chắc rằng họ sẽ được thỏa mãn những nhu cầu vật chất. Còn nhu cầu về tinh thần của con người thì rất khó được thỏa mãn.

Có lẽ tất cả chúng ta đều đồng ý với ý kiến trên. Thật vậy, trong những điều kiện kinh tế dồi dào, khi nhu cầu vật chất của con người đã được thỏa mãn ở mức độ cao thì nhu cầu tinh thần càng được phát triển phong phú, đa dạng và phức tạp, khó có thể đáp ứng được.

Nghiên cứu, tổng kết nhu cầu của con người các nhà tâm lý học Mỹ và phương Tây đều công nhận thứ tự của chúng như sau:

1. Nhu cầu sinh lý cơ bản.
2. Nhu cầu an toàn trước những nguy hiểm.
3. Nhu cầu về quan hệ xã hội.
4. Nhu cầu được tôn trọng.
5. Nhu cầu thành đạt.

Như vậy, nhu cầu của con người mang tính xã hội - lịch sử, nó phụ thuộc vào đặc điểm tâm sinh lý, vào điều kiện sống và hoạt động của từng cá nhân. Hệ thống nhu cầu của con người rất phong phú và luôn luôn có xu hướng phát triển ngày càng cao. Trong thực tế con người không bao giờ thỏa mãn mọi nhu cầu, nhu cầu này được đáp ứng thì nhu cầu khác lại xuất hiện. Đó chính là động cơ thúc đẩy hoạt động của con người.

2. Một số biểu hiện mới của nhu cầu người lao động trong các doanh nghiệp nước ta hiện nay.

Nói đến người lao động ở các doanh nghiệp là nói đến những người làm công ăn lương, sản xuất ra của cải vật chất hoặc hoạt động của họ gắn liền với việc kinh doanh dịch vụ công nghiệp.

Với vai trò là động lực thúc đẩy hoạt động nên việc tìm hiểu nhu cầu của người lao động sẽ có ý nghĩa lớn đối với hoạt động quản lý doanh nghiệp.

Tuy nhiên nếu ngược lại dòng lịch sử một chút để quay về với quá khứ dân tộc, chúng ta đều nhận thấy rằng: Suốt hàng bao thế kỷ của xã hội phong kiến, do chỉ chú ý đến lợi ích cộng đồng và hàng chục năm trong cơ chế tập trung bao cấp do chỉ quan tâm đến nhu cầu tập thể mà nhu cầu cá nhân của con người không được quan tâm chú ý một cách thỏa đáng. Các nhu cầu cá nhân bị che khuất và lu mờ sau những nhu cầu tập thể và cộng đồng. Mỗi cá nhân luôn luôn phải tiết chế nhu cầu của mình, cố gắng hòa đồng nhu cầu riêng với nhu cầu của mọi người trong tập thể. Có lẽ vì vậy mà ở đó đã không tạo ra được những động lực thúc đẩy tính tích cực hoạt động của con người. Những yếu tố tâm lý kích thích mong muốn, ý nguyện và khao khát được làm việc hết mình đã bị triệt tiêu. Vì lẽ đó mà người lao động chủ yếu chỉ làm việc cầm chừng, hiện tượng đi làm muộn, ra về sớm, nghỉ việc nhiều là những hiện tượng tương đối phổ biến và rất khó khắc phục và tất yếu dẫn tới chỗ đời sống khó khăn của người lao động kéo dài triền miên.

Chỉ những năm gần đây nền kinh tế nước ta chuyển sang

cơ chế thị trường với sự tiến bộ đáng kể của bộ mặt kinh tế - xã hội trong cả nước đã tạo ra những điều kiện cơ bản để đáp ứng từng bước nhu cầu của nhân dân. Ở các doanh nghiệp, nhu cầu người lao động đã được quan tâm chú ý. Các nhà quản lý đã đang tìm những biện pháp hữu hiệu để thỏa mãn ngày càng nhiều hơn, ở mức cao hơn những nhu cầu chính đáng của người lao động.

Trước hết chúng ta cùng tìm hiểu sơ bộ về tình hình kinh tế - xã hội của đất nước hiện nay như những tiền đề làm biến đổi nhu cầu của người lao động.

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền sản xuất trong nước, những chính sách kinh tế mở cửa đã làm cho thị trường hàng hóa nước ta thật sự phong phú dồi dào. Bên cạnh đó các hình thức kinh doanh phục vụ rất đa dạng đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc mua bán của nhân dân. Các phương tiện thông tin đại chúng ở nước ta cũng đang được phát triển khá mạnh mẽ. Trong điều kiện kinh tế phát triển như vậy, nhu cầu của nhân dân ta tăng lên đáng kể, nhất là ở các vùng thành thị. Phần đông người dân đô thị đã chú ý nhiều đến chất lượng bữa ăn của mình, họ có nhu cầu ăn ngon, đủ chất, thường xuyên được thay đổi món ăn. Về mặc: đa số người dân đều mặc đẹp hơn, lịch sự, kiểu cách phong phú hơn. Đối với thanh niên những điều kiện như mặc theo mốt, hợp thời trang đã rất được chú ý. Nhu cầu về ở và trang bị các tiện nghi sinh hoạt phát triển rất nhanh chóng. Nếu như trước đây một kiểu dáng nhà có thể tồn tại trong 10 - 15 năm thì ngày nay chỉ sau vài năm nó đã trở nên lạc hậu. Các tiện nghi sinh hoạt trong gia đình đã đạt đến tiêu chuẩn tương đối hiện đại. Những nhu cầu tinh thần

cũng phát triển nhanh. Nhu cầu đi tham quan nghỉ mát vào mùa hè, nhu cầu đi du lịch, sinh hoạt ở câu lạc bộ văn hóa nghệ thuật, nhu cầu học tập ... khá phổ biến trong nhân dân. Sự tăng trưởng về nhu cầu trong nhân dân càng làm cho các nhà quản lý phải quan tâm nhiều hơn đến đời sống vật chất và tinh thần của mọi người trong doanh nghiệp mình.

Trong xu hướng đi lên của đời sống chung toàn xã hội chúng ta không thể không nhận thấy những tiến bộ đáng kể của đời sống người doanh nghiệp ở các doanh nghiệp. Những mặt hàng lương thực, thực phẩm, các đồ dùng sinh hoạt hàng ngày, hàng tháng của cán bộ công nhân không còn hạn chế trong tiêu chuẩn tem phiếu như trước đây nữa. Họ có quyền tiêu thụ theo nhu cầu của gia đình họ trong điều kiện kinh tế cho phép. Nhà cửa và các phương tiện sinh hoạt hiện đại hơn. Hàng năm công nhân ở nhiều nhà máy, xí nghiệp đã được tổ chức đi tham quan, nghỉ mát... Tuy nhiên nếu chỉ dựa trên những nhận xét bề ngoài như vậy chúng ta sẽ không thể thấu hiểu được đầy đủ mong muốn, nguyện vọng của người lao động và thật khó mà hiểu được nguyên nhân đưa đến những biến đổi tích cực về tinh thần làm việc của người lao động hiện nay so với trước đây.

Có thể nhận thấy rằng, trong cơ chế thị trường, đời sống kinh tế của từng gia đình chủ yếu phụ thuộc vào mức thu nhập của các thành viên trong gia đình. Điều tra của Viện Xã hội học⁽¹⁾ thuộc Trung tâm Khoa học xã hội và nhân văn

1. Điều tra xã hội học về đời sống cư dân đô thị tại Hà Nội do Viện Xã hội học tiến hành năm 1992.

quốc gia cho thấy: trong số những người được phỏng vấn ở Hà Nội phần lớn (74,4%) có thu nhập dưới 500.000 đ/tháng, chỉ có số ít (25,6%) có thu nhập từ 500.000 - 1.000.000 đ/tháng. Trong khi đó qua khảo sát⁽¹⁾ của Tổng liên đoàn lao động Việt Nam cho biết: những người có thu nhập từ 200.000 - 500.000 đ/tháng chỉ trang trải tạm đủ vào việc chi tiêu cho những sinh hoạt tối thiểu như: ăn, mặc, ở, điện, nước và một phần cho học hành của con cái, cho đi lại thăm hỏi, nuôi người thân. Sự tương quan như vậy giữa thu nhập với chi tiêu và tình hình thu nhập như trên tương đối phù hợp với phân loại mức sống của người lao động so với mức sống chung mà các cuộc điều tra của Viện Xã hội học tiến hành⁽²⁾: Trong những người được hỏi có 2,56% có mức sống khá, 51,3% có mức sống trung bình (tạm đủ), 33,3% có mức sống trung bình kém (chật vật khó khăn) và 12,8% thuộc diện thiếu ăn.

Những chỉ số trên cho ta thấy đời sống kinh tế của người lao động hiện nay vẫn còn thấp. Gần một nửa trong số những người được hỏi có mức sống dưới trung bình (chật vật, khó khăn và cả thiếu ăn). Như vậy ngay những nhu cầu vật chất tối thiểu để bảo đảm cho cuộc sống của bản thân và gia đình họ vẫn chưa được thỏa mãn. Với số tiền thu nhập hàng tháng họ phải tính toán chi ly để chi tiêu một cách tàn tiện cho những sinh hoạt hết sức cần thiết. Phần đông trong số những gia đình khác có mức sống trung bình tức là thu nhập của họ chỉ tạm đủ cho những nhu cầu sinh hoạt tối

1. Tạp chí Lao động và xã hội, tháng 1/1994.

2. Điều tra xã hội học về đời sống cư dân đô thị tại Hà Nội do Viện Xã hội học tiến hành năm 1992.

thiếu. Nhìn chung có thể nói, hầu hết người lao động và người thân của họ vẫn phải tiết chế những nhu cầu vật chất và tinh thần của mình. Trước kia trong điều kiện kinh tế - xã hội của đất nước còn nhiều khó khăn, tất cả mọi người dân đều sống với tinh thần "đồng cam, cộng khổ", hy sinh lợi ích cá nhân vì mục đích thiêng liêng là giải phóng và thống nhất đất nước và khắc phục những khó khăn do chiến tranh để lại. Ngày nay khi nước ta chuyển sang thực hiện cơ chế kinh tế thị trường, đời sống của nhân dân nói chung đều khá lên đáng kể, đồng thời sự phân hóa giữa các thành phần kinh tế trở nên rõ ràng hơn. Vì thế người lao động mỗi khi có điều kiện so sánh đời sống gia đình mình với những gia đình thuộc các thành phần kinh tế khác họ không khỏi có những băn khoăn, suy nghĩ về sự thua kém của mình. Họ khao khát, ước muốn vươn tới có cuộc sống cao hơn, cuộc sống mà nhiều người trong xã hội đang có. Chính nỗi niềm khao khát đó đã trở thành động lực bên trong thúc đẩy tinh thần lao động tích cực, hăng say của họ.

Qua điều tra xã hội học, Viện nghiên cứu khoa học kỹ thuật bảo hộ lao động của Tổng liên đoàn lao động Việt Nam năm 1993⁽¹⁾ đã đi đến nhận định rằng: cho đến nay điều kiện lao động trong các doanh nghiệp nước ta còn rất thấp kém (70% công nhân làm việc trong môi trường ô nhiễm, 92,27% làm việc trong môi trường có 2 chất độc hại trở lên, 81,51% làm việc trong bụi, 85,3% trong tiếng ồn, 81,2% thiếu ánh sáng, 71,2% trong nóng bức...).

Tuy vậy người lao động vẫn không để tâm đến điều kiện

1 Tạp chí Lao động và xã hội, 1/1994.

tại nơi làm việc như vậy, không nề hà với công việc khó khăn, cực nhọc. Điều quan tâm và nguyện vọng lớn nhất của họ hiện nay là xí nghiệp tồn tại và phát triển để họ được bảo đảm công ăn việc làm ổn định và có thu nhập cao hơn. Trong số 98 người được hỏi ở hai nhà máy Sơn tổng hợp và Công cụ số 1 về những băn khoăn hiện nay, có 73 người trả lời là họ lo lắng nhất về sự tồn tại của xí nghiệp và công việc ổn định của họ⁽¹⁾. Mặc dầu trong cơ chế thị trường có nhiều thành phần kinh tế, người lao động có điều kiện thay đổi nơi làm việc cho thích hợp nhưng hầu hết họ đều gắn bó với doanh nghiệp của mình. Họ làm việc hăng say, nhiệt tình không những chỉ vì lo cuộc sống bản thân và gia đình mà còn vì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, tuy nhiên cũng có số ít người không yên tâm với công việc của mình mà nguyên nhân chính là lo thu nhập không đảm bảo cho cuộc sống của họ. Qua điều tra giai cấp công nhân thành phố Hồ Chí Minh⁽²⁾ cho thấy lý do chính của phần đông người làm việc tại xí nghiệp (55,1%) là vì phải lo cuộc sống cho bản thân và gia đình vượt xa lý do thứ hai là vì "tinh thần trách nhiệm với công việc", lý do thứ ba "vì gắn bó với xí nghiệp", và lý do thứ tư "muốn có chỗ đứng trong xã hội" (tương ứng với tỷ lệ 31,6%, 23%, và 17%), còn số liệu điều tra ở Hải Phòng⁽³⁾ có 21,4% không yên tâm làm việc ở xí nghiệp, trong số đó có 76% vì thu nhập thấp.

Như vậy xuất phát từ mong muốn được thỏa mãn nhu

1. Số liệu điều tra của Viện Tâm lý học, 1993.

2. Tạp chí Xã hội học, 1/91, tr.41 - 45.

3. Tạp chí xã hội học, 1/91, tr.41 - 45.

cầu cao hơn, người lao động không hề quản ngại khó khăn, vất vả. Tuy điều kiện làm việc hiện nay còn thấp kém họ vẫn có nguyện vọng thiết tha được duy trì công việc ổn định. Sự ổn định công việc và mức thu nhập là những điều quan tâm trước hết đối với họ hiện nay.

Không còn thái độ thờ ơ, thiếu quan tâm đối với người lao động, các nhà quản lý luôn gần gũi với họ, hiểu được những nhu cầu, nguyện vọng của họ. Nhiều nhà quản lý ở nhiều doanh nghiệp đã tìm được những biện pháp tích cực nhằm thỏa mãn ngày càng cao nhu cầu của người lao động cũng là để tăng năng suất của người doanh nghiệp.

Chẳng hạn ở một phân xưởng sản xuất của một xí nghiệp có nhiều yếu tố độc hại ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe của công nhân, trước đây khi xí nghiệp trả lương cho công nhân theo chế độ bình quân, việc điều động người vào làm việc ở đây rất khó khăn. Từ khi ban giám đốc xí nghiệp thực hiện việc trả lương, thưởng xứng đáng có tính đến yếu tố độc hại và mức độ khó khăn của công việc cho những người làm thì công nhân đã tình nguyện vào đó làm việc và có nguyện vọng tiếp tục ở lại cả khi hết thời gian (đối với những phân xưởng có nồng độ độc hại lớn, xí nghiệp quy định thời hạn làm việc đối với mỗi công nhân). Và còn rất nhiều thí dụ khác tương tự. Ở đâu khả năng thỏa mãn nhu cầu càng lớn thì ở đó càng có tác dụng kích thích tinh thần tích cực, nhiệt tình, không quản ngại khó khăn của người lao động.

Có thể nói rằng, trong hoàn cảnh đời sống kinh tế còn khó khăn như hiện nay, hầu hết mọi suy nghĩ, tính toán về công việc của người lao động là nhằm thỏa mãn nhiều hơn nhu cầu của họ. Thái độ đối với công việc của họ phụ thuộc

rất nhiều vào khả năng đáp ứng nhu cầu từ phía người quản lý. Ngay cả nhu cầu lao động của họ cũng nặng về mục đích thỏa mãn nhu cầu vật chất, chứ không phải đơn thuần là nhu cầu tinh thần theo lý thuyết phân loại nhu cầu.

Trong khi những nhu cầu vật chất chưa được thỏa mãn hay mới chỉ được thỏa mãn ở mức thấp thì thật dễ hiểu vì sao người lao động ở các doanh nghiệp nước ta hiện nay chưa quan tâm đến những nhu cầu tinh thần. Số liệu điều tra xã hội học gần đây⁽¹⁾ cho thấy người lao động chủ yếu dành cho chi tiêu vào những nhu cầu vật chất, còn mức chi tiêu nhằm nâng cao nhu cầu tinh thần như: học cho bản thân, thưởng thức văn hóa, nghệ thuật hoặc đi tham quan, du lịch hầu như không có hoặc không đáng kể.

Điều đó không có gì đáng ngạc nhiên, nó phù hợp với sự phát triển nhu cầu con người. Song điều cần nói đến ở đây là việc người lao động không quan đến nhu cầu học cho bản thân để nâng cao chuyên môn, tay nghề. Có lẽ chúng ta đều biết rằng do ảnh hưởng của mục tiêu, nội dung và phương pháp giáo dục đào tạo trong thời kỳ bao cấp nên ngày nay "phần đông người lao động chưa được đào tạo tay nghề", trình độ văn hóa của không ít người vẫn còn thấp. Trong khi đó để đảm bảo cạnh tranh được với các đơn vị sản xuất khác, để đáp ứng được nhu cầu khắt khe của thị trường, các doanh nghiệp cần thay đổi công nghệ máy móc cũ bằng công nghệ máy móc kỹ thuật hiện đại, vì thế đòi hỏi người công nhân phải có trình độ lao động cao hơn nhiều so với trước đây. Như vậy ở đây có sự mâu thuẫn giữa trình độ

1. Tạp chí Lao động và xã hội, 1/1994.

hiện có của người lao động và đòi hỏi của nền sản xuất mới. Để tồn tại và phát triển tốt hơn và bền vững, lẽ ra nhu cầu học cho bản thân của người lao động rất lớn, thực tế hoàn toàn không như vậy. Theo số liệu điều tra của Viện Tâm lý học năm 1993 cho thấy chỉ có 27% số người được hỏi ở nhà máy Sơn tổng hợp và Công cụ số 1 có bản khoản về trình độ chuyên môn của mình nhưng không phải tất cả trong số họ có nguyện vọng đi học⁽¹⁾. Mặc dầu chưa có điều kiện phỏng vấn trực tiếp người lao động ở các doanh nghiệp về nguyên nhân. Song qua tìm hiểu điều kiện sống và nhu cầu của họ, nắm được điều kiện học tập hiện nay chúng ta có thể tự hiểu rằng: do hoàn cảnh sống còn nhiều khó khăn, mong muốn nâng cao đời sống kinh tế, thoả mãn cao hơn những nhu cầu thiết yếu của bản thân và gia đình khiến người lao động tập trung phần lớn tư duy, năng lực và thời gian hoạt động của mình (không những làm việc ở nhà máy, xí nghiệp mà còn làm thêm nghề phụ) để có thêm thu nhập. Mặt khác ngày nay việc học hành cần phải chi phí nhiều khoản tốn kém ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống gia đình họ. Chính đó là những nguyên nhân cản trở nhu cầu được học tập, nâng cao chuyên môn tay nghề, tiếp thu những kiến thức mới của nền kỹ thuật - công nghệ hiện đại.

Tuy nhiên, như chúng ta đã vui mừng nhận thấy ngày nay các nhà quản lý đã rất quan tâm đến người lao động. Biết được trong điều kiện kinh tế khó khăn, chật vật, người lao động không có điều kiện chăm lo cho đời sống tinh thần của mình, các doanh nghiệp cố gắng tạo điều kiện thoả mãn

1 Số liệu điều tra của Viện Tâm lý học, năm 1993.

phần nào nguyên vọng của họ. Hàng năm nhiều doanh nghiệp tổ chức cho cán bộ, công nhân viên đi tham quan các danh lam, thắng cảnh, thăm các di tích lịch sử, văn hóa và nghỉ mát. Nhân dịp các ngày lễ lớn, các ngày kỷ niệm, các cơ quan, đơn vị công nhân viên được tổ chức đi xem phim, xem biểu diễn ở các nhà hát. Có nơi mời diễn viên đến biểu diễn phục vụ tại nơi làm việc. Nhiều đơn vị rất quan tâm bồi dưỡng đội văn nghệ nghiệp dư để họ thường xuyên mang tiếng hát, lời ca đến phục vụ đồng nghiệp của mình.

Hưởng ứng công tác kế hoạch hóa gia đình nhiều đơn vị đã tổ chức chu đáo các cuộc thi "mẹ duyên dáng, con khỏe ngoan". Để khỏi lạc hậu với trình độ kỹ thuật - công nghệ tiên tiến nhiều nhà doanh nghiệp rất chú ý đến việc đào tạo, cử người đi học và có nhiều biện pháp tích cực kích thích nhu cầu học tập của cán bộ, công nhân viên.

Có thể nói điều kiện thỏa mãn nhu cầu tinh thần người lao động còn hạn chế nhiều, song nó đã được quan tâm chú ý nhiều. Các hình thức sinh hoạt tinh thần còn nghèo nàn, chưa sôi nổi, phong phú, song đã thực sự có ý nghĩa trong việc nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động. Nó đã đem lại cho họ những giây phút vui vẻ, thoải mái và thực sự thư giãn sau những ngày làm việc vất vả, căng thẳng. Nó giúp họ có điều kiện gần gũi nhau, hiểu nhau hơn để tăng thêm tình đoàn kết, gắn bó với nhau và với đơn vị sản xuất.

Bước đầu tìm hiểu nhu cầu người lao động ở các doanh nghiệp nước ta trong cơ chế thị trường chúng tôi có thể đưa ra những nhận xét sau:

- So với thời kỳ các doanh nghiệp còn nằm trong cơ chế tập trung bao cấp, ngày nay nhu cầu cá nhân của người

lao động được quan tâm chú ý và có điều kiện phát triển.

- Nhu cầu vật chất của người lao động cũng như gia đình họ mới được thỏa mãn ở mức thấp, mới chỉ dừng lại ở những nhu cầu thiết yếu cho sự sống và phát triển, mong muốn có đời sống vật chất cao hơn là cơ sở quan trọng của động lực làm việc tích cực, hăng say của họ
- Nhu cầu tinh thần của người lao động chưa được chính họ quan tâm song đã được các doanh nghiệp chăm lo, có những hình thức để thỏa mãn phần nào nhu cầu này. Nhu cầu học tập nâng cao tay nghề, tiếp thu kiến thức kỹ thuật công nghệ mới cần được quan tâm và có những biện pháp tích cực khuyến khích phát triển nhiều hơn nữa.
- Ở những doanh nghiệp nào khi người quản lý biết quan tâm đến nhu cầu người lao động và những biện pháp hữu hiệu nhằm thỏa mãn nguyện vọng của họ sẽ tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc với khả năng và tinh thần trách nhiệm lớn nhất, làm cho họ gắn bó với doanh nghiệp và nghề nghiệp của mình.

Cùng với sự phát triển nhanh chóng về kinh tế - xã hội ở nước ta cũng như trên thế giới, nhu cầu con người không ngừng tăng trưởng. Vì thế tiến hành tìm hiểu nhu cầu người lao động thường xuyên đều đặn là việc làm cần thiết đối với những người quản lý và các nhà khoa học có quan hệ mật thiết với lĩnh vực này.

CƠ CẤU CHÍNH THỨC VÀ KHÔNG CHÍNH THỨC TRONG DOANH NGHIỆP

Giao tiếp là hình thức đặc biệt của mối quan hệ qua lại giữa con người với nhau mà trên cơ sở đó con người mới có thể thực hiện và xây dựng các mối quan hệ khác. Giao tiếp là tiêu biểu cho tất cả các loại hoạt động, không trừ loại nào. Kể cả hoạt động quản lý doanh nghiệp. Các quan hệ quản lý bao giờ cũng là những quan hệ mang tính người cả về nội dung lẫn hình thức. Những con người cá biệt và những tổ chức người lao động đóng vai những chủ thể của các quan hệ quản lý. Trên bước đường thực hiện các chức năng quản lý, nhất thiết phải có sự giao tiếp cá nhân giữa người với người, nhất là giữa các thành viên của tổ chức trong quá trình giải quyết những nhiệm vụ chung cũng như giữa mỗi người trong số này với những người khác ở xung quanh.

Thực chất của việc tổ chức, thành quả và năng suất lao động của doanh nghiệp phụ thuộc vào hành vi của con người, vào mối quan hệ qua lại của họ và phụ thuộc vào môi trường tâm sinh lý của tập thể lao động. Điều này, đến lượt nó, trên cơ sở những mối quan hệ xã hội, lại phụ thuộc vào cơ cấu chính thức và không chính thức của tổ chức các doanh nghiệp.

I - QUAN ĐIỂM LÝ LUẬN

Mối quan hệ chính thức là hệ thống những mối quan hệ giữa người lao động ở vị trí và chức năng cụ thể của mình

với những người có trách nhiệm quản lý (và ngược lại); giữa những người lao động với nhau trên phương diện chức năng, vị trí cụ thể. Mỗi quan hệ chính thức thường được mô tả trên bản sơ đồ trong các văn phòng của các cấp chỉ huy. Nhìn vào sơ đồ đó, mọi người đều thấy rõ ràng tổ chức các hệ thống chỉ huy, điều hành, tham mưu và thừa hành theo hệ thống dọc và ngang.

Cũng trên sơ đồ chúng ta thấy rằng quan hệ chính thức được quy định bởi sự phân công lao động chính thức trong tập thể, bởi quyền hạn, nhiệm vụ chính thức của từng thành viên trong tập thể, mà điều này lại do quy trình công nghệ sản xuất, quy chế về chức vụ của các công ty, các doanh nghiệp quy định.

- Các mối quan hệ chính thức thường là chặt chẽ đúng mức, trong khuôn khổ quy định. Trong nhóm chính thức (tổ, đội, phòng, phân xưởng...) tất cả làm việc liên quan đến nhau. Người này là lãnh đạo, chỉ huy, còn người kia là người thừa hành, thực hiện. Giữa họ tồn tại các mối quan hệ công tác (sản xuất), mỗi người đều có những quyền hạn và nghĩa vụ nhất định. Người chỉ huy được bổ nhiệm theo những thông tư tương ứng, có quyền lực hành chính. Quan hệ chỉ huy - thừa hành là quan hệ lệ thuộc theo chức vụ. Các giải quyết của người chỉ huy có tính chất bắt buộc đối với các thành viên của tổ chức. Người chỉ huy ra những mệnh lệnh quản lý còn người thừa hành thực hiện, biến những mệnh lệnh đó thành hiện thực.

Quan hệ chính thức còn biểu hiện những mối quan hệ về công việc giữa những người thừa hành với nhau, nó gắn nỗ lực của họ vào quá trình lao động có kế hoạch. Việc người

thừa hành hiệu rằng người đó sẽ làm những gì mà họ phải làm, có ý nghĩa to lớn về mặt xã hội: Nó giúp người đó tự tin hơn, mạnh dạn suy nghĩ, đánh giá có phê phán công việc của những người xung quanh.

Trong mỗi tổ chức chính thức đều có những hệ thống không chính thức tự nó phát sinh, không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của bất cứ cấp chỉ huy nào. Quan hệ không chính thức là hệ thống những liên hệ giữa các cá nhân thuần túy về tình cảm. Nó không được ghi rõ trên bản đồ tổ chức chính thức. Do những tác động qua lại khi cùng nhau giải quyết một nhiệm vụ chung, do có cùng sở thích, giống nhau về khuynh hướng, nơi sống và học tập, nam nữ, tuổi tác, cùng tâm đầu ý hợp với nhau về một vấn đề nào hoặc đơn giản là cùng chung mục đích, ... giữa những con người trong một tổ chức đã phát sinh ra các mối quan hệ không chính thức một cách tự nhiên.

Trong nhóm không chính thức, quyền hành không do ai ấn định và ủy thác, mà là do uy tín, tài năng riêng của mỗi cá nhân đạt được. Quyền hành này được mặc nhiên công nhận, hiểu ngầm chứ không có hình thức chính thức nào quy định. Quyền hành có thể chuyển từ người này qua người khác do sự công nhận của đa số mọi người trong tổ chức. Hầu như tất cả mọi người đều tự nguyện thực hiện các mệnh lệnh chỉ thị do người chỉ huy (thủ lĩnh) không chính thức ban hành, thậm chí còn nhanh chóng, chu đáo hơn so với khi họ thực hiện mệnh lệnh, chỉ thị của người chỉ huy chính thức.

Quan hệ không chính thức phát sinh và cấu tạo nên do những tương quan xã hội giữa những người trong một tổ

chức nhất định. Thường những người thừa hành tạo nên những nhóm cảm tính với nhau, cùng vui vẻ, thoải mái trở nên hăng hái hơn khi được cùng làm việc. Do đó người chỉ huy chính thức giỏi đã biết tìm hiểu các mối quan hệ không chính thức để khai thác và sử dụng.

Sự hoạt động bình thường của một tập thể phần lớn tùy thuộc vào hoạt động đã được kế hoạch hóa chặt chẽ, nhịp nhàng của tất cả những người tham gia hoạt động. Hiệu quả của tác động qua lại giữa họ được quyết định bởi trình độ tổ chức lao động trong phạm vi của mỗi quan hệ chính thức trong tập thể. Còn các mối quan hệ không chính thức là hình thức mềm dẻo, năng động hơn, giúp cho các quan hệ chính thức thích nghi với những đặc điểm và tính đặc thù của những nhiệm vụ mà tập thể phải giải quyết.

Khả năng lao động cao nhất sẽ đạt được khi trong tập thể có được mức độ tối ưu để kết hợp cái chính thức và không chính thức, vì đó là tất cả mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể.

II - CÁC MỐI QUAN HỆ CHÍNH THỨC VÀ KHÔNG CHÍNH THỨC TRONG DOANH NGHIỆP

Nước ta hiện nay đang trong quá trình giải quyết các vấn đề tổ chức và quản lý nhằm xóa bỏ cơ chế hành chính quan liêu bao cấp. Các cơ sở sản xuất kinh doanh đã có những biến đổi đáng kể nhằm phù hợp với sự phát triển chung của đất nước. Các mối quan hệ chính thức và không chính thức trong từng cơ sở do vậy cũng biến đổi phù hợp với phong cách quản lý mới.

1 - Đặc điểm của các mối quan hệ

a) Quan hệ chính thức là cái đã được ghi vào các văn kiện pháp lý, các chỉ thị, điều lệ, ... hoặc không được ghi thành văn bản nhưng việc thể chế hóa hành động của tổ chức theo truyền thống đã được thừa nhận, nhằm hướng hoạt động của tất cả vào việc thực hiện mục đích chung của tập thể.

Còn quan hệ không chính thức tự nó phát sinh trong mỗi tổ chức chính thức. Mỗi nhóm không chính thức có những đặc điểm lợi ích, mục đích riêng, những tiêu chuẩn và quy tắc không thành văn bản, có những quan niệm riêng về cái tốt, cái xấu.

Ví dụ: trong một xí nghiệp, các giám đốc, phó giám đốc, các trưởng, phó phòng, các quản đốc phân xưởng, các tổ trưởng sản xuất... là những người được bổ nhiệm theo những quyết định chính thức. Muốn hay không những người công nhân, những người dưới quyền đều phải phục tùng quyết định, mệnh lệnh của cấp trên, làm việc theo những quy chế do xí nghiệp ban hành. Còn trong quá trình làm việc, thực hiện nhiệm vụ chính thức, người công nhân có thể kết bạn với nhau, tạo ra những nhóm không chính thức tự phát giúp đỡ nhau về mọi mặt tinh thần, tình cảm, ... cái đó là cơ sở hình thành nên sự thống nhất về ý chí và nó đến lượt mình lại để dấu ấn rõ rệt vào sự thống nhất đã được thể chế hóa trong cơ cấu chính thức.

b) Phạm vi hoạt động: Hệ thống chính thức xuất hiện trong bất kỳ một tổ chức nào. Nó có mặt ở mọi nơi, mọi chỗ, mọi phân ban, cho tới tận những cấp thấp nhất là giữa

những người công nhân cũng có những mối liên hệ về công việc cần phải thực hiện theo quy chế. Do vậy hoạt động chính thức có phạm vi bao trùm khắp tổ chức. Uy tín, quyền hành mặc nhiên được các văn bản giấy tờ xác nhận, bản thân vị trí công tác của từng người trong hệ thống chính thức cũng xác nhận rõ họ có nhiệm vụ, chức năng gì, làm việc phải tuân thủ ai, hoặc phải có trách nhiệm đối với những ai...

Hệ thống không chính thức có phạm vi hẹp, riêng rẽ trong từng nhóm uy tín, quyền hành dựa vào cá nhân từng con người cụ thể và nó chỉ có ảnh hưởng đối với các thành viên trong nhóm.

Nếu hệ thống chính thức là nhất quán, đồng nhất trong toàn bộ tổ chức thì hệ thống không chính thức là mang tính chất cá biệt, riêng rẽ đối với từng nhóm, do chỗ khác nhau về trình độ nhận thức, về công việc, về sở thích.

2 - Lãnh đạo hệ thống chính thức và không chính thức.

Có nhiều điều kiện và yếu tố để tạo thành người lãnh đạo ở mỗi hệ thống.

a) Khả năng quản lý.

Trước đây các cấp lãnh đạo, chỉ huy xí nghiệp quốc doanh đều do Nhà nước chỉ định. Họ là những đảng viên tin cậy có thành tích cách mạng to lớn, nhưng có khi không phải là người tài giỏi trong lĩnh vực quản lý kinh doanh. Họ chỉ việc ra lệnh, chỉ thị, thực hiện đúng đường lối của Nhà nước. Cán bộ nhân viên thừa hành mặc nhiên tuân lệnh, thi hành,

không cần biết đến hiệu quả sản xuất là thế nào. Khi chuyển sang kinh tế thị trường, tự kinh doanh, tự hạch toán, nhiều xí nghiệp, cơ sở kinh doanh kém về trình độ tổ chức, không linh hoạt nhạy bén trong cách thức làm ăn. Muốn tồn tại trong cơ chế mới, người lãnh đạo cần có trí tuệ, tài năng đạo đức và trách nhiệm với tập thể do mình quản lý.

Ở nhiều xí nghiệp, nhà máy nước ta hiện nay đã áp dụng chế độ dân chủ bầu giám đốc. Các ứng cử viên tham gia phải là những người có khả năng thực sự về công tác quản lý. Họ phải trình trước hội đồng và toàn thể cán bộ công nhân nhà máy bản luận cương của mình về đường lối phương hướng làm ăn và phát triển của nhà máy trong những năm tới cũng như về lâu dài nếu họ được nắm quyền lãnh đạo Nhà máy.

Điều này là mới đối với nước ta, nhưng không xa lạ so với nhiều nước trên thế giới như Mỹ, Đài Loan, Xingapo...

Thực tế ở nhà máy Supe phốt phát Lâm Thao - đơn vị anh hùng lao động sản xuất có lâu, tích lũy cho Nhà nước và có vốn để tự phát triển sản xuất, cải thiện đời sống công nhân đã chứng tỏ đội ngũ lãnh đạo là những người nắm vững công tác kinh doanh quản lý. Họ yêu cầu giữ nghiêm kỷ luật trong nhà máy bằng cách quy định rõ nhiệm vụ, quyền hạn cho từng người, từng bộ phận, ban hành các quy chế về bảo đảm việc thực hiện các quy định đã đề ra, tổ chức cho mọi người học tập để hiểu và tự giác làm đúng quy định. Mọi người được quyền giám sát, bảo vệ những quy định với sự điều hành kiên quyết, đồng bộ của mọi cấp quản lý đã tạo nên một nề nếp quản lý chặt chẽ trong mọi

hoạt động của xí nghiệp. Ở mỗi phân xưởng mọi người đều có bản chỉ dẫn về nhiệm vụ của mình với các nội dung như mối quan hệ trong công tác; nội dung công việc và phạm vi phụ trách; quyền hạn và trách nhiệm; chế độ giao nhận cao...

Bên cạnh đó người lãnh đạo nhóm không chính thức thường tỏ ra cũng là người có khả năng về tổ chức quản lý. Mặc nhiên được tất cả thừa nhận và nghe theo, lãnh đạo không chính thức khéo léo thống nhất họ trong hoạt động thực hiện mục đích chung của nhóm. Điều này được thể hiện rõ khi nhóm không chính thức xuất hiện trên cơ sở cùng làm những công việc chuyên biệt. Người có nhiều khả năng chuyên biệt dễ dàng trở thành lãnh đạo nhóm bởi lẽ họ am hiểu và có kinh nghiệm trong nghề chuyên môn nên thường được mọi người nghe theo trong khi làm việc. Điều này đến lượt mình lại tác động trở lại, giúp hình thành trong họ những khả năng tổ chức, bố trí từng người trong nhóm làm những công việc cụ thể, phù hợp và thiết thực giúp họ hoạt động chung đạt hiệu quả cao nhất.

Những người lãnh đạo không chính thức kiểu trên thường dễ dàng trở thành lãnh đạo chính thức trong tập thể bởi các cấp chỉ huy của tổ chức chính thức thường để ý đến họ. Họ đi từ chỗ không chính thức đến bán chính thức, rồi trở thành chính thức. Do khả năng kết hợp và lãnh đạo họ sẽ trở thành những cấp chỉ huy chính thức đầy triển vọng trong điều kiện có sự đào tạo nghiêm túc và tuyển chọn chính thức.

b) Nhân cách và học lực.

Trong cơ chế thị trường hiện nay người lãnh đạo tổ chức

chính thức trước hết phải là người biết cách làm cơ sở sản xuất của mình phát triển đạt doanh thu cao nhằm bảo đảm cuộc sống những người làm việc tại đơn vị mình. Hơn ai hết họ luôn đòi mình thực hiện công việc nghiêm túc, quan tâm săn sóc đến người khác, biết cách nhân khả năng của mình lên bằng sức mạnh của tất cả những người xung quanh để hoàn thành tốt những nhiệm vụ phức tạp, ngoài khả năng thực hiện của họ. Để làm được điều đó bên cạnh năng lực quản lý họ còn phải là những người có kiến thức để có thể ủng hộ việc áp dụng những thành tựu khoa học kinh tế vào sản xuất, biết đánh giá mọi người, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới tiến bộ của cấp dưới trong công việc, luôn hướng mọi người vươn lên chiếm lĩnh tri thức nhân loại. Như chúng ta đã biết nếu chỉ có nhân cách tốt thôi mà không có kiến thức thì nhiều khi sự nhiệt tình lại biến con người thành kẻ phá hoại gây ra những tác hại không lường.

Ở nhà máy len Hải Phòng, các cấp quản lý quyết định sắp xếp lại lao động cho hiệu quả hơn, bộ máy gián tiếp từ 10 phòng chiếm 16% cán bộ công nhân viên nay giảm còn 6 phòng với 8% số người nói trên, các phân xưởng được giao quyền tự chủ trong điều hành và tổ chức sản xuất. Quỹ lương phân xưởng được nhà máy khoán theo sản lượng thực hiện, nhờ đó để nâng cao năng suất. Phân xưởng chủ động nâng cao, sửa chữa, bảo đảm cho máy móc hoạt động tốt, không trông chờ ở phòng kỹ thuật như trước nữa. Cho đến nay nhà máy đã ổn định bước đầu, và sản xuất có lãi, giúp đời sống người công nhân không ngừng nâng cao. Trong thời đại bùng nổ khoa học kỹ thuật hiện nay, các nhà quản lý nhạy bén luôn dành một phần đầu tư không nhỏ vào việc

đào tạo, sử dụng "chất xám thích hợp". Hơn ai hết, họ hiểu rõ vai trò của khoa học là động lực phát triển sản xuất, là con đường ngắn nhất giúp việc kinh doanh, sản xuất đạt hiệu quả cao.

Nước Nhật bại trận trong chiến tranh thế giới thứ II, sau vài chục năm khôi phục, củng cố và phát triển, đến nay đã trở thành một trong những cường quốc hùng mạnh trên thế giới nhờ bởi đã có chính sách đúng đắn coi trọng và áp dụng thành công các thành tựu khoa học thế giới vào việc phát triển sản xuất, kinh doanh. Người Nhật hiểu học và ngay trong các công ty, nhà quản lý cấp cao thường có những trình độ học vấn tương ứng. Chỉ có những ai đã tốt nghiệp đại học, sau những khoảng thời gian dài công tác nhất định, mới có thể trở thành trưởng, phó các phòng ban, tiếp đến là phó giám đốc phụ trách kỹ thuật hay nhân sự, cấp cao cuối cùng là giám đốc. Trình độ học vấn cao giúp các nhà quản lý điều hành công việc dễ dàng hơn, cấp dưới sẵn sàng tuân theo những mệnh lệnh, chỉ thị đúng đắn của cấp trên vì họ là người có uy tín trong công việc.

Đối với người lãnh đạo của nhóm không chính thức, nhân cách được coi trọng hàng đầu. Ở đâu hoàn toàn không bị ràng buộc gì về bất cứ một mối quan hệ chính thức, theo những quy định cho sẵn, mọi người trong nhóm chỉ tuân theo những ai tỏ ra hết mình vì quyền lợi của nhóm, hòa nhã, nhân đức, công bằng khi quan hệ với những người xung quanh. Như trên đã nói, những người có bằng cấp cao, du học nhiều nơi, đặc biệt có tay nghề chuyên môn giỏi thường được mọi người tôn trọng, tín nhiệm, nghe theo và dễ trở thành thủ lĩnh không chính thức.

- Trên thực tế nhiều khi khó có thể phân biệt rõ ràng tách bạch, đâu là người lãnh đạo chính thức, đâu là người lãnh đạo không chính thức. Những lợi thế trong cương vị công tác và vị trí thuận tiện nhất trong tổ chức để ảnh hưởng và giao tiếp với mọi người dễ dàng biến người lãnh đạo chính thức thành người lãnh đạo không chính thức. Vì công việc, vị trí chỗ ngồi, họ xê dịch thuận tiện và tiếp xúc thường xuyên với mọi người sẽ làm vai trò lãnh đạo trở nên có hiệu quả. Càng là những người lớn tuổi, có nhiều thâm niên công tác giữ cương vị lãnh đạo chính thức, càng được mọi người tin cậy, trọng vọng nghe theo như đối với những thủ lĩnh không chính thức. Kinh nghiệm, và sự từng trải giúp họ suy nghĩ và hành động đúng đắn hơn so với những người xung quanh.

RMI là xí nghiệp của "US Steel and National Distillers" có chu trình sản xuất sản phẩm từ ti tan hoàn chỉnh. Jim lớn - giám đốc điều hành hành chính của công ty, bỏ phần lớn thời gian của mình để đi khắp nhà máy trên chiếc xe nhỏ dùng cho những người chơi gôn, trao đổi những lời chào và những câu đùa với các công nhân, lắng nghe họ và gọi tất cả mọi người bằng tên - từng người một trong số 2 nghìn công nhân. Từ cương vị lãnh đạo cơ cấu chính thức, ông đã hòa nhập với những người dưới quyền, động viên kích thích và giúp họ giải đáp những khó khăn, vướng mắc trong cuộc đời và trở thành thủ lĩnh không chính thức của họ. Kết quả trong những năm gần đây, không tốn tiền đầu tư, Jim lớn đã đạt được khoảng 80% mức gia tăng năng suất lao động trong toàn công ty.

3 - Hoạt động của các cơ cấu chính thức và không chính thức.

Bất cứ ai cũng đều nằm trong một hệ thống quản lý nhất định, nơi mọi người tập hợp lại thực hiện những hoạt động nhằm đạt mục đích chung. Hoạt động này được quy định rõ ràng bởi những quy chế, pháp lệnh, được kiểm soát, đánh giá thường xuyên cho đúng mức và phù hợp.

Bên trong hệ thống chính thức đó thường có nhiều hệ thống không chính thức. Hoạt động của những hệ thống này không được định theo những kế hoạch cho trước và cũng không được kiểm soát chặt chẽ, nhưng nó vẫn xảy ra và phát triển mạnh ngoài ý muốn của các cấp quản lý cơ cấu chính thức. Có thể có những hoạt động ngầm ngấm, không thấy, hoặc là những hoạt động ngoài giờ làm việc chính thức, hoặc xảy ra trong ngay hoạt động chính thức của tổ chức.

Ta có thể khảo sát hoạt động của các cơ cấu này qua những biểu hiện sau:

a) Hoạt động chính thức phát sinh và tồn tại nhằm bảo đảm sự thống nhất hành động. Mục đích của nó là nhằm tác động đến tập thể con người, hướng những nỗ lực của họ vào việc giải quyết những nhiệm vụ cụ thể có tính pháp lệnh.

Còn hoạt động không chính thức phát sinh và tồn tại nhằm thỏa mãn nhu cầu của những người trong những nhóm cụ thể. Nhu cầu này thường rất thiết thực về mặt quyền lợi của nhóm, cho từng thành viên cụ thể trong nhóm. Hoạt động không chính thức có thể tác động tốt hay xấu đến hoạt

động chung của toàn tập thể. Nhưng cái chính nhất nó giúp mọi người trong nhóm không chính thức thỏa mãn nhu cầu tâm lý, tình cảm của mình. Đó là sự thân thiết gắn bó giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm.

b) Tạo sự truyền thông giữa mọi người: Trong hệ thống chính thức mọi người làm việc liên quan đến nhau theo những quy chế, chức vụ định trước. Thông tin về công việc chung, về sự tồn tại và phát triển cơ sở sản xuất kinh doanh cũng như những vấn đề sống còn của nó được thông báo rộng khắp để tất cả mọi người cùng biết. Cấp chỉ huy có nhiệm vụ thông tin cho cấp thừa hành biết về nghĩa vụ quyền hạn và nhiệm vụ của anh ta, các triển vọng phát triển của tổ chức và những khả năng phát triển về nghề nghiệp, về thăng cấp của người ấy. Thông tin không đơn thuần 1 chiều, mà nó là sự trao đổi 2 chiều giữa người chỉ đạo và người thừa hành. Điều này trở thành những quy chế cụ thể, rõ ràng trong những công ty nổi tiếng thành đạt trên thế giới. Chính sách "cánh cửa rộng mở" của "Delsa Airlines" là một trong những điển hình về sự truyền thông rộng khắp trong công ty. Không một người nào trong ban lãnh đạo, cả chủ tịch hội đồng quản trị cả phó, cả chủ tịch công ty có lấy 1 trợ lý hành chính để chọn lựa những người khách tìm đến. Tất cả các ý kiến của công nhân viên chức đều được xem xét và công ty có chính sách tương ứng sửa đổi hoạt động của mình phù hợp hơn.

Trong cơ cấu không chính thức, khi nguyện vọng của những người trong nhóm được kết hợp và được thỏa mãn, một cách tự nhiên giữa họ sẽ xuất hiện mối thông tin liên lạc thường xuyên. Hoàn toàn tự nguyện, họ tham gia tích

cực vào hoạt động của nhóm, nhanh chóng nắm được những tin tức liên quan đến nguyện vọng của nhóm, đến các vấn đề mà nhóm muốn giải quyết. Tin tức truyền đi mau lẹ, có hiệu quả đã giúp cơ cấu chính thức (của những tổ chức có 2 cơ cấu chính thức và không chính thức gần nhau) hoạt động tốt hơn.

III - SỰ TƯƠNG TÁC GIỮA CÁC MỐI QUAN HỆ CHÍNH THỨC, KHÔNG CHÍNH THỨC VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA CHÚNG ĐẾN HIỆU QUẢ LAO ĐỘNG, SẢN XUẤT CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

Hệ thống chính thức của một tổ chức xác định bởi mối quan hệ về số lượng của các nhóm khác nhau được phân chia theo vị trí trong hệ thống phân công lao động của tổ chức, bởi sự phân phối chính thức các nhân viên theo từng nhóm trên cơ sở mệnh lệnh, xác định tư cách của họ phù hợp với những điều chỉ dẫn về chức vụ và với tổ chức đã nêu ở trên. Bên cạnh sự phân cấp về công tác, trong tổ chức còn có kết cấu không chính thức tác động tương hỗ với kết cấu trên.

Tổng hòa các quan hệ có tổ chức và tự phát giữa các cá nhân hợp thành mạng lưới các mối quan hệ và quyết định thái độ của con người đối với nhau, cũng như thái độ của họ đối với công việc. Người lãnh đạo giỏi cần biết về điều đó, biết sử dụng nó để tác động đến các quá trình xã hội tâm lý thông qua đó tác động đến các quá trình kinh tế, đến năng suất, hiệu quả của lao động.

Hệ thống chính thức hoạt động có hiệu quả nhờ vào quyền hành chỉ đạo và ý thức của người thừa hành, khuyến khích,

thúc đẩy bằng các sự thưởng phạt, bằng kỷ luật có ghi số rõ trong cơ chế, thủ tục, luật lệ. Trong khi đó hệ thống không chính thức dựa vào nhân cách, uy tín và cảm tình giữa những con người trong tổ chức. Do đó các hệ thống không chính thức thường linh động và mềm dẻo, có ảnh hưởng mau lẹ hơn đến các thành viên trong hệ thống.

Sự trùng hợp của các kết cấu chính thức và không chính thức có thể tăng nhanh năng suất lao động (với điều kiện là toàn bộ nguyện vọng của nhóm không chính thức phải phù hợp với mục tiêu chung của cả tổ chức). Nếu nguyện vọng của nhóm không chính thức khác đi (phung phí thời gian, say rượu, chơi cờ bạc, ...) thì trong trường hợp này "các tiêu chuẩn của nhóm" có thể dẫn đến các định mức năng suất riêng, do đó sẽ hạn chế năng suất lao động khi các quan hệ không chính thức trong khuôn khổ nhóm chính thức cũng hướng vào việc giải quyết các nhiệm vụ của toàn bộ tổ chức và của xã hội nói chung, thì trạng thái tâm lý tương đối của con người tạo ra một sự nhất thể hóa tinh thần tâm lý của nhóm. Nếu như nhóm bắt đầu tự đặt ra các quy tắc đạo đức riêng, khác biệt, thậm chí đi ngược lại các mục tiêu của tổ chức thì các quan hệ không chính thức bắt đầu đóng vai trò tiêu cực.

Giữa kết cấu chính thức và không chính thức của tổ chức có thể có sự va chạm. Kết cấu không chính thức khá mạnh có thể cản trở đến công việc của kết cấu chính thức. Nếu các thủ lĩnh không chính thức có những thói xấu, đi ngược lại lợi ích xã hội thì tổ chức lao động thậm chí sẽ lâm vào trạng thái khủng hoảng.

Khi hình thành kết cấu chính thức và chọn lựa các cấp

quản lý tương ứng, nên bổ nhiệm vào các chức vụ ấy những người có uy tín, trong bất kỳ trường hợp nào cũng có thể trở thành thủ lĩnh hoặc lãnh đạo các nhóm của mình.

Nếu biết làm cho kết cấu chính thức nhích gần lại kết cấu không chính thức thì người lãnh đạo sẽ bảo đảm được khả năng lao động cao nhất của tổ chức. Mỗi người lãnh đạo được bổ nhiệm đồng thời cũng nên là người có uy tín nhất trong nhóm của mình. Uy tín của mỗi người trong tổ chức khác nhau, sẽ có người được đề bạt, sẽ có người bị sút giảm uy tín, nên người lãnh đạo cần thường xuyên điều chỉnh các quan hệ công tác cho phù hợp với các phẩm chất và uy tín thực tế của từng cán bộ.

Các nhóm không chính thức xuất hiện có tác dụng củng cố thêm sự nhất thể hóa về tâm lý của tổ chức và vốn đầu tư vào "nghỉ ngơi và văn hóa" đôi khi có thể làm tăng sản phẩm công nghiệp không kém so với vốn đầu tư vào đổi mới các quá trình công nghệ.

Sự thần kỳ trong phát triển kinh tế của Nhật Bản đạt được một phần là nhờ có một yếu tố cực kỳ quan trọng là các nhà quản lý đã biết cách tạo điều kiện làm cho kết cấu chính thức và không chính thức gần nhau một cách tối đa. Truyền thống làm việc theo tập đoàn, theo các nhóm nhỏ ngay từ đầu đã đáp ứng sự phát triển của cả các quan hệ chính thức lẫn các quan hệ không chính thức. Thường thì những người ở cùng một địa phương, hoặc tốt nghiệp ở cùng một trường đại học được nhận về làm việc trong cùng một công ty. Họ được chia ra thành những nhóm khoảng trên dưới chục người để làm việc. Chính mục đích công việc đã liên kết họ lại với nhau. Khó có thể nói đây là quan hệ chức

năng, đây là quan hệ thuần túy tình cảm giữa con người trong những tập đoàn đó. Bởi lẽ bên cạnh việc cấp dưới phục tùng cấp trên, mỗi người thực hiện nhiệm vụ được phân công và tự nguyện làm thêm những công việc khác ngoài chức phận nhằm giảm nhẹ nỗi vất vả cho đồng đội. Thành tích của tập thể đồng thời cũng là thành tích của cá nhân. Mỗi người có thể coi thường những thành công của bản thân, sẵn sàng hy sinh lợi ích trong nhiều năm để xây dựng cơ sở cho những thành đạt sau này bởi tập thể chính thức đồng thời cũng là nhóm không chính thức đã thỏa mãn mọi tâm tư, tình cảm của họ.

Trong các công ty ở Nhật Bản ngoài những quan hệ thuần túy về công việc, giữa người lãnh đạo và cấp dưới còn có mối quan hệ tình cảm sâu sắc, chi phối mạnh mẽ hoạt động chính thức và hiệu quả lao động của tập thể. Người lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của cấp dưới (ví dụ việc thăm hỏi nhau lúc ốm đau, tặng quà vào những dịp lễ, tết, sinh nhật...), thường xuyên hòa đồng với cấp dưới qua những buổi gặp mặt không chính thức tại các quán bia, trà, hoặc cùng nhau đi tham quan, cắm trại... Trong quá trình thực hiện những hoạt động không chính thức đó mọi người hiểu nhau rõ hơn, các ý kiến được nêu ra một cách thoải mái về tất cả mọi lĩnh vực, mọi công việc. Cường độ trao đổi thông tin đạt tới mức độ cao nhất. Qua hình thức hoạt động này, cấp dưới có thể phản ánh mọi thông tin mà anh ta thu lượm được về tập thể công ty, kêu gọi sự chú ý của cấp trên đến những vấn đề bức xúc. Trên cơ sở tham khảo những ý kiến đó, qua những lần thảo luận thoải mái giữa hai bên, cấp trên có được cơ sở để ra các quyết định

đúng đắn, chỉ thị, mệnh lệnh mà cấp dưới sẽ rất nhiệt tình ủng hộ, thực hiện. Sự kết hợp hài hòa, hợp lý giữa các mối quan hệ chính thức và không chính thức trong nhóm đã tạo ra cho các công ty Nhật Bản đội ngũ những người làm việc có tinh thần trách nhiệm cao, trung thành và luôn gắng sức vì sự phồn vinh của công ty và họ trở thành người chủ thực sự của đơn vị mình. Ở nước ta cơ chế bao cấp đã tạo ra những con người thụ động, chỉ biết làm việc theo kế hoạch mà không quan tâm đến chất lượng sản phẩm làm ra. Các mối quan hệ chính thức và không chính thức chưa được xem xét, coi trọng đúng mức và chưa được coi là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy sản xuất phát triển.

Cơ chế mới bước đầu đã tạo điều kiện phát triển khả năng sáng tạo, năng động cho con người. Giờ đây một số nhà quản lý đã biết chú trọng khai thác mặt mạnh trong các mối quan hệ giữa con người với nhau nhằm phục vụ cho công tác sản xuất.⁴

Tại nhà máy kẹo Hải Hà, qua điều tra thực tế cho thấy, từ cấp quản lý cao như giám đốc, phó giám đốc, quản đốc, cho đến cấp thấp như tổ trưởng sản xuất đã quan tâm tạo điều kiện, phát triển những mối quan hệ không chính thức ngay trong cơ cấu chính thức một cách hợp lý. Người quản đốc rất chú ý đến việc sắp xếp công nhân vào các tổ sản xuất không chỉ phù hợp với tay nghề, công việc sản xuất đã đề ra, mà còn quan tâm sao cho về mặt tâm lý, tình cảm người công nhân đó cảm thấy thoải mái nhất. Giám đốc, quản đốc cố gắng nhớ hết các công nhân và nắm chắc tình hình sản xuất cũng như tình hình đời sống của họ. Người quản lý không chỉ điều hành tốt công việc sản xuất, mà còn

là chỗ dựa tinh thần cho các thành viên phân xưởng, giúp họ tháo gỡ những khó khăn riêng tư trong cuộc sống, hòa giải xích mích giữa các cá nhân, quan trọng hơn là đã xây dựng được tập thể đoàn kết, nhất trí, hiểu biết, thông cảm với nhau, luôn giúp đỡ cùng nhau phấn đấu đạt kết quả lao động cao nhất. Do vậy mà sản phẩm của Nhà máy ra đến đâu tiêu thụ hết đến đấy. Điều đó cũng chứng tỏ phương châm coi trọng nhân tố con người và quan hệ con người trong quá trình tổ chức sản xuất của Nhà máy là đúng đắn.

Ở nước ta, mấy năm qua bên cạnh những cơ sở sản xuất phát triển, đi lên, nhiều cơ sở khác đã phải đóng cửa vì làm ăn không có lãi do chưa kịp chuyển mình phù hợp với cơ chế mới. Nhìn chung, ở nhiều doanh nghiệp của chúng ta hiện nay nhân tố con người với những quan hệ chức năng và tình cảm vẫn chưa được khai thác triệt để như là một nhân tố quan trọng, quyết định năng suất và chất lượng lao động. Từ sự trình bày trên đây, có thể rút ra mấy kết luận sau:

1/ Trong bất kỳ một tập thể sản xuất nào cũng luôn tồn tại đồng thời song song mối quan hệ chính thức và không chính thức. Quan hệ chính thức là điều tất yếu có trong cấu trúc tổ chức tập thể, còn quan hệ không chính thức là hệ thống các mối quan hệ giữa các cá nhân được hình thành một cách tự phát trên cơ sở tình cảm, mang màu sắc tâm lý.

2/ Trong hoạt động của các doanh nghiệp, các mối quan hệ chính thức và không chính thức thường hòa quyện, đan xen với nhau, quan hệ này làm cơ sở cho sự phát triển quan hệ kia. Cả hai đều cùng có ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu

suất lao động, đến bầu không khí tâm lý trong tổ chức và đến hiệu quả công tác quản lý. Các nhà lãnh đạo giỏi là những người biết quan tâm, coi trọng, đánh giá những mối quan hệ này trong quá trình sản xuất kinh doanh.

3/ Ở nước ta việc ban hành các luật định, các quy chế còn chậm trễ so với yêu cầu của sự phát triển xã hội trên con đường công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Cần xác định đầy đủ, chính xác chức năng này của các tổ chức chính thức. Cần có những quy định để đánh giá, kiểm tra chức phận của nhóm, của cá nhân trong doanh nghiệp. Hoạt động của các doanh nghiệp sẽ có hiệu quả, khi có sự chấp hành nghiêm túc các chuẩn mực của tổ chức chính thức và sau đó mới đến sự kết hợp hài hòa và nhuần nhuyễn giữa các nhóm chính thức và không chính thức.

MÂU THUẦN TRONG TẬP THỂ SẢN XUẤT

Đối với các nhóm xã hội nói chung, cũng như các tập thể lao động nói riêng luôn luôn hiện diện nhiều mối quan hệ tương tác đa dạng, phức tạp và đan xen vào nhau giữa các thành viên trong quá trình hoạt động chung. Những con người thực hiện hoạt động chung này vốn là những cá nhân khác nhau về cá tính, sở thích, sự thích nghi, mong muốn, sự cố gắng, động cơ, mục đích... cho nên trong quá trình hoạt động để thực hiện nhiệm vụ của mình, không tránh khỏi những va chạm và mâu thuẫn trong quan hệ giữa họ. Hơn nữa cơ cấu tổ chức và phương thức tổ chức hoạt động nhiều khi đã cản trở hoạt động của cá nhân hoặc của cả một nhóm người dẫn đến những xung đột khó lường.

Mâu thuẫn trong tập thể là một trong những vấn đề cần được lưu tâm của người quản lý. Bởi vì, mâu thuẫn ở mức độ sâu sắc trước hết ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất và đến từng người lao động. Dù là mâu thuẫn khách quan hay chủ quan, mang tính công việc hay cá nhân thì nó cũng để lại những dấu ấn cảm xúc sâu sắc trong từng cá nhân kể cả "người trong cuộc" lẫn người ngoài cuộc. Chính bởi ảnh hưởng mang đậm màu sắc tâm lý này mà các quan hệ liên nhân cách trong tập thể chịu nhiều những tác động tiêu cực hơn là tích cực. Nhiều nhà nghiên cứu về tập thể sản xuất đã khẳng định rằng tình đoàn kết nhất trí của nhóm, không khí tâm lý của tập thể là một trong những chỉ số quan trọng quyết định sự thành bại của tập thể trong quá trình thực hiện mục đích của mình.

Đặc điểm của tâm lý cá nhân là tính toàn vẹn nhân cách hay cơ chế tự vệ đã biến những bất đồng trong công việc thành những mâu thuẫn cá nhân. Nhiều nơi và nhiều lúc nó đã trở thành những mâu thuẫn cực kỳ gay gắt ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả làm việc của tập thể.

Mâu thuẫn còn có thể phân hóa tổ chức của tập thể khi nó phân chia rạch ròi từng nhóm người có xung đột với nhau thành những nhóm riêng biệt khó dung hòa. Ở đây khó có thể nói đến một mức độ hợp tác trong hoạt động chung dù ở mức độ thấp nhất.

Tuy nhiên, không phải cứ xảy ra mâu thuẫn là tình hình trở nên xấu đi và ở một mức độ nhất định, mâu thuẫn là động lực phát triển tập thể. Chính mâu thuẫn đã xác định sự vận động của tập thể từng bước đi một cách chắc chắn bởi nhờ sự bất đồng ban đầu mà mỗi cá nhân phải nhìn nhận lại, suy nghĩ lại và lựa chọn những phương án ứng xử tối ưu với tình huống đặt ra. Hay nói khác đi nó đã làm tăng tính tích cực của mỗi cá nhân trong tập thể và do đó là tiền đề cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động chung, là tín hiệu báo trước những nguy cơ và điều chỉnh hoạt động theo hướng thích hợp. Trong quá trình xảy ra mâu thuẫn mỗi thành viên càng ý thức rõ hơn về vị trí của mình trong hoạt động của tập thể, hiểu rõ hơn về chức năng nhiệm vụ của bản thân để có khả năng thích nghi với điều kiện sản xuất hiện tại.

Những nghiên cứu về sự phát triển tập thể đã chỉ ra giai đoạn mâu thuẫn, xung đột là một trong những bậc thang để tiến tới sự đoàn kết nhất trí cao trong tập thể. Tính hai mặt của mâu thuẫn đã khẳng định vai trò của nó đối với

hoạt động quản lý. Việc phân tích đúng nguyên nhân bối cảnh và vị trí của mâu thuẫn là một khó khăn và bởi thế nó là một nghệ thuật và cũng là một nét tinh tế của người quản lý.

Về mâu thuẫn, chúng ta có thể tìm hiểu nó từ nhiều góc độ. Ở đây, chúng tôi chỉ phân tích những nguyên nhân dẫn tới mâu thuẫn, đặc biệt là từ phía những người quản lý.

1 - Những nguyên nhân về phía tổ chức

Nhiều nghiên cứu của các nhà tâm lý học đã chỉ ra rằng cường độ và nội dung các xung đột giữa các cá nhân trong tập thể sản xuất trực tiếp liên quan tới hình thức tổ chức và điều kiện hoạt động chung. Ở những tổ đội sản xuất có hình thức tổ chức lao động tập thể, các thành viên của nó làm ra một sản phẩm thống nhất thì chỉ số về xung đột thấp hơn và xung đột thường mang tính chất công việc hơn. Còn ở những tổ sản xuất mà hoạt động của nó chỉ đòi hỏi sự hợp tác từng phần hoặc theo chu kỳ của các thành viên thì xung đột xảy ra thường xuyên hơn và cơ sở của những xung đột này thường mang tính cá nhân.

Ở đây hình thức tổ chức lao động hợp tác đã tạo ra hoạt động tương hỗ, kết hợp một cách chặt chẽ và do đó cường độ giao tiếp gia tăng trong cường độ lao động hợp lý đã giải tỏa nhanh chóng những căng thẳng trong các mối quan hệ cá nhân. Hơn nữa bản thân lao động tập thể đã tạo ra nền tảng vững chắc cho mối quan hệ giữa các thành viên, đã là quan hệ mang tính công việc tập thể và do đó có khả năng điều tiết có hiệu quả các mối quan hệ cá nhân trong đó.

Như vậy chính nội dung của hoạt động lao động chung, đã là ngọn cờ khách quan cho hệ thống các mối liên hệ qua lại giữa các cá nhân của tập thể và là tiền đề cho những xung đột trong đó.

Đi sâu tìm hiểu hoạt động chung này nhiều nhà nghiên cứu còn thấy rằng những lao động mang tính chất đơn điệu làm cho người lao động phải chịu căng thẳng về mặt tâm lý và do đó dễ dẫn đến những xung đột cá nhân. Những điều kiện lao động tồi cũng mang đến một kết quả tương tự. Ví dụ trong một mặt bằng chật hẹp lại bố trí quá đông người cùng làm việc. Các điều kiện bất ổn của lao động đang là vấn đề cần giải quyết của nhiều xí nghiệp như ánh sáng, tiếng ồn, màu sắc, nhiệt độ. Ở đây rõ ràng điều kiện lao động không còn mang tính chất kỹ thuật thông thường, mà nó còn bao hàm ý nghĩa tâm lý xã hội sâu sắc, bởi bất cứ điều kiện nào làm người công nhân phải bỏ ra một lực chịu đựng ngoài sức lực lao động hàng ngày đều dẫn đến những căng thẳng tâm lý ở các cấp độ khác nhau, và điều đó hoàn toàn bất lợi cho hiệu quả lao động cũng như cường độ lao động và khả năng tái sản xuất sức lao động. Sự căng thẳng này thường bộc lộ ra ngoài bằng các phản ứng đối kháng: bất đồng ý kiến, bức mình, các xung đột cá nhân từ những lý do lặt vặt. Ở một mức độ nhất định nó ảnh hưởng tới các mối quan hệ của cá nhân trong tập thể.

Bản thân tập thể với các cấu trúc tổ chức của nó cũng là vấn đề đáng bàn. Một tập thể với cách tổ chức lao động chặt chẽ, hợp lý cũng góp phần làm giảm đáng kể những va chạm cá nhân hơn là những tập thể lỏng lẻo. Cấu trúc tổ chức luôn luôn gắn liền với các chuẩn mực của tập thể.

Không những sự vi phạm chuẩn mực (ví dụ kỷ luật lao động, các quy định về hành vi ứng xử...) gây ra va chạm, mà bản thân mâu thuẫn giữa các chuẩn mực cũng là những lý do của xung đột. Đó là nói đến những chuẩn mực thường xuyên và những chuẩn mực tạm thời tồn tại trong lòng tập thể. Bình thường chúng có thể dung hợp, nhưng đến một thời điểm nhất định thì chúng không còn phù hợp với nhau nữa và kéo theo đó là mâu thuẫn giữa các nhóm người hành động theo những chuẩn mực khác nhau đó.

Sẽ là không đầy đủ nếu không kể đến một yếu tố quan trọng góp phần làm mâu thuẫn hoặc càng nặng nề hơn, hoặc yếu dần đi. Đó chính là môi trường tâm lý - xã hội của nhóm với các đặc điểm đặc trưng khác nhau, hay nói khác đi đó là hoàn cảnh tâm lý của nhóm. Ví dụ, sự vi phạm kỷ luật trong một tập thể lao động mà mỗi thành viên luôn đề cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và kỷ luật lao động sẽ khác xa sự vi phạm tương tự trong một tập thể yếu kém. Hoặc những quan hệ tốt đẹp giữa các cá nhân trong một tập thể có truyền thống gắn bó đoàn kết sẽ làm dịu đi nhiều lần những căng thẳng trong lao động đơn điệu. Trong tập thể có bầu không khí kém thuận lợi bất cứ sự bất đồng nhỏ nào cũng dễ dẫn đến mâu thuẫn sâu sắc.

Tìm hiểu những nguyên nhân mâu thuẫn trong tập thể chúng ta thấy nổi lên rõ nét vấn đề tổ chức quản lý lao động. Việc tồn tại dai dẳng những sai lầm từ khía cạnh tổ chức dẫn đến xung đột trong nhóm là những bằng chứng về những khó khăn của hoạt động quản lý, của việc tổ chức một cách hợp lý hoạt động lao động. Có thể kể ra đây một số nguồn gốc của mâu thuẫn trong tổ chức sản xuất. Đó là:

- Tính không xác định của quy trình quản lý xuất hiện trong quá trình phân chia chức năng và công cụ, nghĩa vụ và quyền lợi, trách nhiệm và quyền hạn giữa các vị trí làm việc. Giao cho một vị trí chức năng này nhưng không chỉ ra công cụ cụ thể thực hiện chức năng đó, và như thế trong quá trình thực thi thế nào cũng xảy ra mâu thuẫn. Việc thiếu quyền hành tương ứng ở những vị trí quản lý cấp thấp là một ví dụ cụ thể của loại này. Nó dẫn đến sự quá tải của cấp quản lý cấp cao trong việc giải quyết những chi tiết nhỏ nhất. Giao phó quyền hạn hợp lý cho cấp dưới phải là phương châm lãnh đạo của cấp quản lý cao hơn. Hoặc chia sẻ quyền lực mà không kèm theo trách nhiệm cũng là năng lực quản lý tồi. Quyền hạn luôn phải đi kèm với trách nhiệm. Những người được giao quyền đều phải sẵn sàng chịu trách nhiệm về hoạt động của mình. Vì vậy không phải vô lý khi người ta cho rằng người quản lý phải là người có bản lĩnh: dám hành động và dám chịu trách nhiệm.

Hoàn cảnh dẫn tới tình trạng mâu thuẫn hoặc xung đột làm cản trở hoặc hạn chế sự phát triển chung là:

- Cấp dưới phải nhận chỉ thị của quá nhiều người quản lý cấp trên. Ví dụ quản đốc phân xưởng nhận được vô số chỉ thị từ mọi nơi của nhà máy: Phòng giám đốc, phòng cán bộ, phòng kế hoạch, tài vụ, tiền lương... Chỉ thị nào cũng cần phải thực hiện ngay. Nhưng tình hình sẽ ra sao nếu người đó không đủ thời gian và sức lực. Anh ta bắt buộc phải lựa chọn mệnh lệnh, theo tầm quan trọng, phù hợp với sự hiểu biết của mình, hoặc làm lần lượt. Mọi trường hợp đều có thể xảy ra mâu thuẫn hoặc giữa anh ta với lãnh đạo hoặc giữa lãnh đạo với nhau.

- Một người lãnh đạo có quá nhiều cấp dưới trực tiếp. Khi dưới quyền trực tiếp có 7 - 8 người thôi thì anh ta sẽ biết rõ, họ là ai, người nào phải thực hiện nhiệm vụ gì, và phải làm thế nào. Nhưng khi đó lại là 20 người thì anh ta không thể biết họ là ai một cách rõ ràng, không biết ai làm việc gì, không thể kiểm tra cũng như quản lý từng người trong tầm tay và xung đột cũng từ đấy mà ra. Một cấu trúc tổ chức tốt nhất là mỗi người lãnh đạo phụ trách 3 - 4 phòng ban và mỗi tập thể phía dưới bao gồm 7 - 8 người.

- Quản lý vòng bọc lộ ở chỗ chức năng, công vụ, nghĩa vụ, quyền lợi, trách nhiệm... không được phân bố rõ ràng cho từng vị trí làm việc, người nọ đẩy cho người kia... cuối cùng trách nhiệm không thuộc về ai. Nguyên nhân một phần do chính cấu trúc tổ chức, một phần do xuất hiện sự phụ thuộc lẫn nhau giữa người nọ với người kia trong một mối quan hệ nào đó (quan hệ cá nhân, quan hệ quản lý hay quan hệ tài chính...).

Từ những nguyên nhân trên có thể khẳng định rằng vấn đề tổ chức được đặt ra như là vấn đề hàng đầu của bất cứ tập thể sản xuất nào với mục đích vì hiệu quả hoạt động và phát triển nhân cách con người trong hành động đó. Việc tổ chức một cách hợp lý từng bộ phận, từng vị trí trong một tổng thể hoạt động sản xuất là nguyên nhân thành công của nhiều công ty sản xuất hàng đầu của Nhật Bản và Mỹ. Đó là nghệ thuật và cũng là khoa học của hành động quản lý. Ngoài các nguyên nhân nêu trên còn một số nguyên nhân khác có liên quan như: tính thiếu công bằng trong tập thể ở mọi lĩnh vực; trong phân chia quyền lợi và nghĩa vụ, trong bình chọn, khen thưởng, trong đánh giá ứng xử... Sự bất

công bao giờ cũng là mầm mống cho những mâu thuẫn sâu sắc.

2 - Những nguyên nhân từ phía cá nhân

Mâu thuẫn hình thành không chỉ từ phía tổ chức mà còn phát sinh từ phía những cá nhân riêng biệt. Đôi khi tập thể có thể có một hoặc một vài cá nhân với tính chất và khí chất đặc biệt để trở thành mầm mống xuất hiện những mâu thuẫn trong tập thể đó.

Thực tế cho thấy, trong quá trình thực hiện hoạt động chung ở tất cả chúng ta đều có thể xuất hiện các xung đột ở các cấp độ khác nhau. Điều quan trọng là tìm được những phương thức dự báo được mâu thuẫn để hạn chế điều kiện phát triển nó. Xung quanh ta có những người mà trong hoàn cảnh bất kỳ đều sẵn sàng làm cho các mối quan hệ với đồng nghiệp thêm nặng nề, những sự kiện ít ý nghĩa nhất cũng được họ thổi phồng xuất phát từ lập trường nguyên tắc cao nhất. Cũng có những người luôn đổ lỗi, nghi ngờ cho người khác trong các thất bại của mình.

Ở những người nhạy cảm, trong cuộc sống của họ chỉ thấy một chuỗi những quan hệ xúc cảm căng thẳng với xung quanh. Và cũng có những người thực dụng, lạnh lùng sẵn sàng lao vào mọi cái chỉ để đạt được mục đích của mình mà không đếm xỉa gì đến người khác. Kể cả những người thường xuyên thỏa hiệp với xung quanh cũng không phải lúc nào cũng có thể tránh khỏi xung đột.

Trong những kiểu người này có thể chia thành hai loại:

1) Xung đột do hậu quả của hoàn cảnh nhất định chứ không phải do đặc điểm tính cách.

2) Xung đột là đặc điểm thường xuyên của hành vi, xuất phát từ tính cách, khí chất.

Có thể chỉ ra một số kiểu nhân cách, mà bản thân họ dễ trở thành nguồn gốc nảy sinh các mâu thuẫn trong tập thể.

- *Người phó trương*: Luôn luôn cố gắng trở thành trung tâm của chú ý, luôn tìm kiếm sự tán thành và ủng hộ từ xung quanh và cố đạt được điều đó, nhưng lại không có khả năng trong những nỗ lực lâu dài. Loại người này chỉ hợp với những công việc đòi hỏi những tiếp xúc tương đối ngắn và đa dạng, dễ thích nghi với hoàn cảnh (bán hàng, dịch vụ...). Kiểu người này không có khả năng "lập kế hoạch hợp lý" cho hành vi của mình, không suy nghĩ kỹ mọi hành động và khi chưa được mọi người hưởng ứng thì dễ bị kích động bởi những xúc cảm âm tính. Vì vậy họ là cội nguồn của những xung đột về mặt xúc cảm.

- *Kiểu người cứng nhắc*: không mềm mỏng, khéo léo trong quan hệ với xung quanh, thẳng tính, hay để ý đến những ý kiến và quan điểm của người khác trái với mình với thái độ không tốt đẹp và dẫn đến chỗ không hiểu được tình hình thực tế. Họ thường đề cao giá trị cá nhân, dễ cảm thấy bị xúc phạm, hay nghi ngờ. Với kiểu người này thường bắt đầu từ những căng thẳng trong công việc, rồi nhanh chóng chuyển sang đối địch cá nhân.

- *Kiểu người không tự điều khiển được chính mình*. Họ hành động tự phát, thiếu suy nghĩ, thiếu sự kiểm soát bản

thân. Do đó các xung lực và xúc cảm của họ thường bộc lộ, không đếm xỉa gì đến hoàn cảnh và chuẩn mực nhóm, không có khả năng điều khiển hành vi của mình trước những ý kiến khách quan. Hành vi đó dễ biểu hiện thành những phản ứng xâm kích. Những phản ứng xúc cảm âm tính về sự thiếu hụt của bản thân thường hay hướng về người khác - những người không có sự thiếu hụt đó.

- *Kiểu người siêu chính xác*: rất tận tâm, hết sức chính xác, thận trọng tỷ mỷ, chi tiết trong đánh giá hoạt động của mình theo những tiêu chuẩn tự đặt ra rất cao, yêu cầu cao với bản thân và với cả xung quanh, trong khi người khác lại coi những yêu cầu đó là những sự hoạch hợ, xét nét, bất bẻ, hay lo lắng quá mức. Họ thường nhạy cảm với những thay đổi rất nhỏ trong quan hệ (nhưng không phải để biến thành quan hệ đối địch như kiểu người cứng nhắc mà để dần vật bản thân). Họ hay bị các bệnh tinh thần, đau đầu, mất ngủ, đau tim. Nếu là nhân viên, những người này cần sự đánh giá chính xác từ phía lãnh đạo về những đóng góp của họ. Nếu là lãnh đạo, họ lại cần sự thông cảm, đồng cảm và ủng hộ họ.

Mức độ xung đột của cá nhân có thể tăng dần lên dưới ảnh hưởng của hoàn cảnh bất lợi. Trong trường hợp này ta nói đến nhân cách mâu thuẫn do hoàn cảnh. Đối với những người gặp phải thất bại trong công việc hoặc đời tư trong giai đoạn này mức độ mâu thuẫn bên trong lớn dần và dần được bộc lộ ra ngoài. Những xung đột bên ngoài trong trường hợp này như một hình thức giải tỏa các căng thẳng bên trong.

Những kiểu nhân cách trên thường gây ra những xung

đột về mặt xúc cảm, nhưng trong tập thể sản xuất một phần đáng kể các xung đột lại nằm trong số các cá nhân tương đối hoàn chỉnh và ổn định về tâm lý. Đối với họ xung đột là phương thức để đạt một mục đích nào đó trong tập thể mà ta gọi là xung đột có định hướng mục đích và thường mang tính chất công việc. Tùy thuộc đó là mục đích cá nhân hay vì tập thể mà nó ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất khác nhau.

Trong mọi mâu thuẫn dù bắt nguồn từ những nguyên nhân nào đi chăng nữa thì người ta cũng thấy sự nhận biết chủ quan của con người về hoàn cảnh mâu thuẫn, về ý nghĩa của mâu thuẫn đối với cá nhân đó ... Những cảm nhận chủ quan này được xác định bởi kinh nghiệm sống cá nhân, những đặc điểm nhân cách, động cơ, định hướng giá trị của họ. Đây chính là điều kiện của sự phát sinh mâu thuẫn và như vậy nguyên nhân mâu thuẫn luôn là sự kết hợp giữa tính chủ quan và khách quan.

Việc tìm hiểu nguyên nhân mâu thuẫn từ khía cạnh tổ chức và cá nhân giúp người lãnh đạo dàn xếp chúng có hiệu quả hơn. Không những họ có thể cải thiện những điều kiện bất lợi cho người sản xuất, mà còn cho biết chính kết quả sản xuất. Hơn nữa việc nắm bắt các đặc điểm cá biệt của nhân cách giúp họ có nhận thức đúng đắn và chính xác hơn trong phương án ứng xử của mình và phân bổ vị trí công tác, thích hợp với cá nhân đó hơn hoặc sắp xếp được những nhóm lao động gồm những cá nhân có thể hòa hợp được với nhau. *Tập thể không phải mạnh ở chỗ nó không có mâu thuẫn mà ở chỗ nó biết giải quyết có hiệu quả các mâu thuẫn nảy sinh trên cơ sở mục đích hoạt động của tập thể*

đó.

Việc giải quyết một mâu thuẫn thường có các bước sau:

a) Tìm hiểu nguyên nhân

Nhận thức đúng và chính xác tình hình, nguyên nhân cội rễ của xung đột giúp người lãnh đạo chọn được phương án giải quyết thích hợp hơn và có hiệu quả hơn. Ở đây tính khách quan của mâu thuẫn là điểm đáng chú ý. Bởi vì khi người lãnh đạo chưa tìm ra mặt hợp lý (dù là rất nhỏ bé) của mâu thuẫn thì không thể giải quyết nó một cách thấu đáo và công bằng với các bên mâu thuẫn.

b) Chọn thời điểm

Mâu thuẫn không tự nhiên sinh ra. Đầu tiên nó là sự tích góp các hoàn cảnh có mâu thuẫn: sự bất đồng, khó chịu, không hài lòng về một vấn đề gì đó trong mỗi cá nhân ở giai đoạn ngấm ngấm. Khi đã hội tụ đủ điều kiện nó chuyển sang giai đoạn công khai. Để giải quyết mâu thuẫn tốt nhất là khi nó còn ở giai đoạn đầu. Nó có liên quan với các biện pháp nhằm làm thay đổi hoàn cảnh mâu thuẫn có nghĩa là làm thay đổi bất cứ đặc điểm nào của các thành tố của nó: đối tượng của mâu thuẫn (mâu thuẫn về vấn đề gì là chủ yếu) hay chủ thể của mâu thuẫn (ai tham gia vào mâu thuẫn), hay mối quan hệ "đối tượng - chủ thể" hoặc "chủ thể - chủ thể".

c) Chọn phương hướng

Khi phân tích một mâu thuẫn, tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của nó ta sẽ tìm được phương pháp giải quyết thích hợp, thay đổi đối tượng, quan hệ đối tượng, quan hệ "đối tượng - chủ thể" hay quan hệ "chủ thể - chủ thể".

Để thay đổi quan hệ đối tượng - chủ thể thì có thể bằng cách làm thay đổi ý nghĩa giá trị của đối tượng mâu thuẫn đối với chủ thể, giúp cá nhân nhận thức được đó là vấn đề không đáng bàn hoặc bằng cách tìm điều kiện để xóa bỏ đối tượng đó. Còn thay đổi quan hệ chủ thể - chủ thể luôn ở mức độ khó hơn nhiều. Tùy mức độ mâu thuẫn mà các cá nhân có thể nhường nhịn nhau, thỏa thuận với nhau hoặc cần "người thứ ba trung gian" làm "quan tòa" (thông thường các xung đột xúc cảm giữa các cá nhân hay sử dụng phương án này) và cuối cùng có thể là sự tổ chức lại (đổi vị trí làm việc của từng cá nhân có mâu thuẫn, tổ chức lại cho hợp lý các điều kiện, phương pháp lao động...)

d) Chọn biện pháp cụ thể

Các biện pháp được chọn luôn phải phù hợp với nguyên nhân gây ra xung đột. Khi những nguyên nhân là khách quan thì không được phép sử dụng những biện pháp mang tính chủ quan. Nếu xung đột giữa 2 công nhân chỉ phát triển hoàn toàn trên cơ sở cá nhân: (như sự hiểu nhầm, suy nghĩ không tốt về nhau, ý kiến trái ngược nhau ...) thì mọi người có thể an ủi, giải thích. Nhưng trên thực tế, nếu nó xuất phát từ nguyên nhân khách quan (về vấn đề tổ chức sản xuất, quy trình tương ứng hợp lý ...) thì dàn hòa họ trên cơ sở quan hệ cá nhân không bao giờ mang lại kết quả cụ thể. Trong những mâu thuẫn loại này không nên quy lỗi cho phía nào bởi sự bất đồng này xuất hiện trên cơ sở cấu trúc tổ chức và mâu thuẫn chỉ là sự thể hiện tính bất hợp lý trong quá trình hoạt động của tổ chức mà thôi.

Không nên ngừng quá trình diễn biến của mâu thuẫn lại, mà chưa giải quyết nó đến cùng. Nếu không sẽ sinh ra những

hoàn cảnh mâu thuẫn mới với những cá nhân mới (vài người, nhóm, tổ đội hoặc cả tập thể). Hơn nữa giữa các cá nhân càng ngày càng củng cố mối ác cảm sâu sắc hơn có khi trở nên thù địch.

Trong một số điều kiện người lãnh đạo có thể lái mâu thuẫn theo hướng có lợi cho hiệu quả sản xuất của tập thể. Đó đúng là biện pháp giải quyết mâu thuẫn hữu hiệu.

Như vậy có những mâu thuẫn ngoài mong muốn và mong muốn, cần tránh và không cần tránh xuất phát từ những lỗi lầm, từ sự vô tình hoặc sự tất yếu của hoàn cảnh khách quan. Trong mọi trường hợp người lãnh đạo cần biết giải quyết và chọn con đường đúng đắn cho tập thể, con đường tiến tới hoạt động có hiệu quả.

Từ thực tế đời sống lao động của doanh nghiệp sản xuất người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng, có khi còn quyết định cả không khí tâm lý của doanh nghiệp. Chính bởi từ tính hiệu lực trong những quyết định của mình kể cả ở lĩnh vực quan hệ liên nhân cách trong doanh nghiệp. Hiệu quả sản xuất - thước đo đánh giá doanh nghiệp sản xuất từ phía xã hội - rõ ràng liên quan chặt chẽ và hữu cơ với cá nhân con người cũng như mối quan hệ giữa họ. Chính vì vậy người lãnh đạo doanh nghiệp, đặc biệt trong cơ chế mới, càng cần phải được đào tạo chính quy - trong đó có phần tâm lý - xã hội, để làm việc tốt hơn với con người và để mọi người đồng lòng đi theo và làm theo. Vì vậy công tác lãnh đạo đòi hỏi những yêu cầu đặc biệt cao đối với nhân cách người lãnh đạo. Họ không thể là người với tính cách xung đột, bởi như vậy những vấn đề xung đột của cá nhân họ sẽ biến thành

vấn đề và xung đột của tập thể, dù cố ý hay vô tình người lãnh đạo sẽ sử dụng tập thể, những công cụ tổ chức và những người dưới quyền chỉ để giải quyết những vấn đề của cá nhân. Hơn nữa dù đã là những nhân cách ổn định về mặt tâm lý thì họ vẫn cần phải được chuẩn bị đặc biệt về mặt tâm lý. Ví dụ họ không có quyền được tự ái cá nhân - để đạt được điều này họ cần được "rèn luyện nghiêm túc"

Vấn đề thực tế đặt ra ở đây là phòng ngừa những mâu thuẫn bất lợi. Muốn vậy, cần phải giảm các yếu tố làm phát sinh mâu thuẫn từ sự hoàn thiện tổ chức đến những ứng xử của người lãnh đạo để tạo ra một bầu không khí lao động đoàn kết và có hiệu quả trong tập thể sản xuất.

NỘI DUNG MỚI CỦA KÍCH THÍCH LAO ĐỘNG

I. KÍCH THÍCH NHƯ LÀ MỘT BIỆN PHÁP THÚC ĐẨY HOẠT ĐỘNG LAO ĐỘNG₁

Hoạt động của một tập thể là tổng hợp năng lực của nhiều người nhằm vào một mục tiêu và một hướng duy nhất. Cá nhân trong tập thể không thể hoạt động theo ý riêng của mình, họ phải tuân theo những quy định và sự phân công của tập thể. Mỗi cá nhân có một trình độ, một khả năng riêng để hoàn thành công việc. Sự khác biệt về trình độ và khả năng của người lao động dẫn tới sự phức tạp và tế nhị trong việc phân công lao động, làm thế nào để sự phân công phù hợp với yêu cầu công việc mà kết hợp được quyền lợi của mỗi cá nhân, tương xứng với trình độ và khả năng của họ.

Bên cạnh việc phân công lao động một cách hợp lý và khoa học, người lãnh đạo và quản lý còn phải áp dụng hệ thống các hình thức kích thích lao động nhằm nâng cao đến mức tối đa năng suất và hiệu quả lao động.

Có thể hiểu "kích thích là sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động, sự thôi thúc đó dựa trên một tác động khách quan nào đó lên ý thức"⁽¹⁾. Do đó, khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào, người ta phải chú ý đến

1. *Tâm lý học trong quản lý sản xuất*, NXB Lao động, 1985, tr.147.

hàng loạt các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, động cơ làm việc của mỗi cá nhân, nhu cầu, hứng thú và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân và tập thể khác, từ đó mới có thể hình thành những biện pháp kích thích hữu hiệu.

Kích thích là một vấn đề tâm lý, không thể kích thích con người một cách tối ưu mà không chú ý đến tất cả tính phức tạp trong quan hệ qua lại giữa tâm lý con người với thế giới bên ngoài. Kích thích là vấn đề cần giải quyết tổng hợp: tạo nên những điều kiện khách quan và các yếu tố chủ quan thúc đẩy mọi người hoạt động một cách tích cực và có ý thức.

Để kích thích lao động đạt được hiệu quả vấn đề cần được quan tâm hàng đầu là nhu cầu của người lao động. Nhu cầu là nguồn gốc của động cơ, hoạt động, nhu cầu định hướng hành vi của cá nhân. Để cho nhu cầu trở thành những hành động cụ thể cần phải có những hình thức kích thích hợp lý vào ý chí của mỗi cá nhân, biến nhu cầu trở thành động cơ thúc đẩy hoạt động lao động.

Khi lao động được xác định bởi mục đích rõ ràng thì nó tạo ra hứng thú và lòng say mê với công việc ở mỗi cá nhân. Hứng thú và lòng say mê công việc làm nảy sinh tình yêu lao động, tinh thần trách nhiệm với công việc, vượt mọi khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả cao nhất ... Trong nhiều trường hợp sử dụng những biện pháp kích thích nhằm tạo ra sự say mê công việc ở mỗi cá nhân đã thu được những kết quả lao động vượt xa định mức.

Tổ chức lao động có khoa học chỉ đạt được khi mà những khả năng của con người và các kích thích nằm ở trạng thái

cân bằng. Ở đây thể hiện quy luật hài hòa giữa các khả năng cá nhân của người lao động và những đòi hỏi đặt ra cho họ. Ví dụ: thúc đẩy người công nhân làm ra cái mà họ không đủ trình độ và khả năng làm được, sẽ dẫn tới sự mất cân đối hài hòa của trạng thái tâm lý, đồng thời làm giảm uy tín của hệ thống kích thích. Vì vậy khi hình thành và sử dụng một biện pháp kích thích nào đó, cần phải xem xét, đánh giá một cách khách quan những khả năng thực tế của người công nhân, những điều kiện lao động của họ và những yêu cầu sản xuất đặt ra cho họ.

Như vậy, có thể thấy yếu tố kích thích có liên quan chặt chẽ với nhiều yếu tố tâm lý và yếu tố xã hội. Do đó khi hình thành hệ thống kích thích lao động phải tính đến tất cả các yếu tố trên. Người ta chia những yếu tố kích thích thành hai phạm vi:

- Những kích thích về vật chất
- Những kích thích về tinh thần (tâm lý).

Trong hoạt động thực tiễn, người ta thường xuyên phải kết hợp cả hai phạm vi kích thích sao cho hợp lý, không thể loại trừ một trong hai phạm vi trên.

Thực tiễn hoạt động sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay cho thấy chủ yếu và trước mắt là sử dụng những hình thức kích thích về vật chất. Ở những doanh nghiệp làm ăn có lãi, đời sống người lao động bước đầu được ổn định thì những hình thức kích thích về mặt tinh thần được áp dụng một cách sâu rộng và đem lại hiệu quả to lớn.

II- CÁC HÌNH THỨC KÍCH THÍCH LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1. Những hình thức kích thích về vật chất

Ông cha ta từ xưa đã có câu "có thực mới vực được đạo", ngày nay điều đó vẫn có ý nghĩa quan trọng đối với mọi hoạt động của con người. Con người, ai cũng cần có việc làm để sống. Đời sống vật chất cần phải đủ đảm bảo cho cá nhân và gia đình họ. Mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh trước tiên đều đi đến giải quyết và đáp ứng nhu cầu và lợi ích của người lao động. Bất cứ người lao động nào cũng mong muốn kiếm được việc làm vừa sức mình mà lại có đồng lương cao.

a) Kích thích bằng tiền

Căn cứ vào nguyên vọng trên, người ta nghĩ rằng có thể dùng tiền lương để kích thích người lao động làm việc. Các doanh nghiệp ở Âu - Mỹ đã chú trọng đến điểm này và các nhà quản lý đã tìm những thể thức dùng tiền để trả lương có tính cách khích lệ cho người lao động với mục đích làm tăng năng suất của họ.

Theo ông H. Cl. Smith, một giáo sư ở trường đại học Michigan State thì hiện nay trên thế giới có các quy chế về cách trả lương như sau:

- Trả lương tùy theo mức độ quan trọng của công việc.
- Trả lương tùy theo giá trị của người làm việc.
- Trả lương tùy theo mức độ sản xuất của người làm việc.

Dưới đây chúng tôi xin trình bày các quy cách trả lương đó.

+ Trả lương tùy theo mức độ quan trọng của công việc

Đây là quy tắc giản dị và rõ ràng. Tùy theo công việc để trả lương và công nhân được tuyển chọn theo trình độ và khả năng làm việc. Yếu tố khuyến khích là ở chỗ người lương ít, công việc ít quan trọng cũng cố gắng học hỏi, chịu khó làm việc để một lúc nào đó được giữ những chức vụ cao hơn, do đó tiền lương được tăng lên.

Vấn đề khó khăn là làm thế nào để ấn định những tiêu chuẩn thật đúng về sự quan trọng của công việc. Có việc quan trọng, nhưng nhẹ nhàng, thoải mái, ít mệt nhọc. Có việc không quan trọng nhưng đòi hỏi sức làm việc nhiều, phải thường xuyên có mặt, chăm chỉ, tận tụy. Các xí nghiệp Âu - Mỹ đã dùng thể thức lượng giá công việc để ấn định mức quan trọng, các nhà quản lý đã lượng giá bằng cách cho điểm. Muốn cho điểm, người ta chia công việc ra nhiều yếu tố để định giá. Những yếu tố có tầm quan trọng khác nhau và người ta lại đặt ra những bậc thang cho mỗi yếu tố, từ đó ấn định số điểm cho mỗi bậc.

Cách trả lương này có ưu điểm là xác thực trong việc phân tích và lượng giá công việc, nhưng nó vẫn có nhược điểm là nếu người phụ trách cho điểm không công minh, không khách quan thì việc lượng giá sẽ thiên lệch. Ngoài ra việc lượng giá chỉ đo lường mức độ quan trọng của công việc mà không chú trọng đến những giá trị cá biệt của người lao động.

+ Trả lương tùy theo giá trị của người làm việc

Theo cách trả lương này, thì sự xếp loại cho mỗi người tùy theo giá trị cá nhân (thường được căn cứ trên bằng cấp, trình độ văn hóa ...). Tiền lương cũng được chia thành nhiều bậc, mỗi bậc phụ thuộc vào khả năng, thành tích hoặc bằng cấp mà người lao động đạt được. Tuy nhiên cách trả lương này chưa hẳn công bằng và xác đáng đối với mọi đối tượng lao động. Trong một doanh nghiệp, tùy vào từng loại lao động mà áp dụng những cách trả lương thích hợp. Đối với những người làm việc gián tiếp thì cách trả lương này có lẽ là thích hợp và hình thức này phổ biến ở nước ta.

+ Trả lương tùy theo mức sản xuất

Đây là phương thức trả lương được áp dụng trong các xí nghiệp Âu - Mỹ từ khi có hình thức quản lý theo khoa học của F. Taylor. Người ta đã trả lương theo cách tính đơn vị sản xuất, nhưng tính như thế nào đó là cả một vấn đề khó khăn và phương thức này chỉ áp dụng được khi công việc làm của người lao động phải có đủ hai điều kiện sau đây:

- Sản phẩm có thể đo được về chất lượng cũng như về số lượng.

- Người lao động phải làm việc đều đặn, công việc rõ ràng để có thể tính theo thời gian (từng ngày, từng giờ ...).

Phương thức trả lương này tương đối có tính khách quan và rõ ràng nhưng không thể áp dụng cho tất cả các loại lao động.

Ở nước ta, hiện nay các doanh nghiệp chủ yếu trả lương cho công nhân theo sản phẩm họ làm ra, tuy nhiên định mức sản xuất để định giá tiền lương có tính đến nhiều yếu

tổ khác như điều kiện làm việc, đặc điểm cá biệt của từng công việc, đặc điểm tâm lý cá nhân.

Nhìn chung, cả ba cách trả lương đã trình bày ở trên đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định, mỗi cách trả lương phù hợp với một loại lao động. Ví dụ như cùng sản xuất một loại sản phẩm như nhau thì người làm được nhiều phải hưởng lương nhiều hơn những người làm ít, như vậy mới khuyến khích những người làm ít cố gắng vươn lên. Hình thức trả lương theo sản phẩm làm cho người công nhân tự đánh giá được mức lương của mình một cách khách quan, hạn chế được những mâu thuẫn do thù ghét hoặc đánh giá không công bằng.

Ngoài hình thức trả lương bằng tiền, hiện nay ở các doanh nghiệp còn phổ biến hình thức trả thưởng hay kỷ luật bằng tiền. Xét về ý nghĩa tâm lý học thì đây là một trong những hình thức kích thích có hiệu quả đáng kể cả về vật chất và tinh thần. Nó có tác dụng khích lệ người lao động làm việc tốt hơn, đồng thời làm cho họ thấy được niềm vui và giá trị con người trong lao động. Năng suất lao động cao không những tiền lương được nhiều mà tiền thưởng cũng nhiều hơn. Ngược lại năng suất lao động thấp, không những không được thưởng mà còn bị phạt vì không đạt định mức. Biện pháp kích thích này phải được áp dụng thường xuyên theo định kỳ tháng, quý, năm. Tùy theo khả năng phát đạt của từng doanh nghiệp mà tiến hành khen thưởng theo tháng hay theo quý. Đây là một biện pháp kích thích đã và đang được sử dụng rộng rãi và có hiệu quả ở nhiều doanh nghiệp trong nước.

Thực tế cho thấy, nếu ta chỉ chú trọng đến việc kích

thích lao động bằng tiền mà không chú trọng đến các yếu tố tâm lý và tinh thần khác thì người lao động sẽ tự ý hạn chế năng suất ở mức vừa phải, mặc dù có thể sản xuất nhiều hơn để có tiền.

Đối với những người đã có mức lương căn bản đủ sống thì sự tăng lương, tăng phụ cấp chút ít không ảnh hưởng gì mấy đối với họ, so với sự khích lệ tâm lý khác. Con người, ngoài đồng tiền và các loại tiện nghi vật chất ra, họ còn đòi hỏi được thỏa mãn các yếu tố tinh thần và tâm lý nữa, như được đối xử tử tế, được tôn trọng tự do, được nghỉ ngơi thoải mái, được phát huy sáng kiến, được có cơ hội thăng tiến và được trọng vọng. Giáo sư H. Cl. Smith, trong cuốn sách "Psychology of Industrial Behavior" đã nhận xét rằng "Bên cạnh việc sử dụng tiền để kích thích lao động, cần am hiểu và chú trọng đến các động cơ thúc đẩy về tâm lý và các lẽ lối đối xử của con người". Đó là một sự cần thiết không thể tách ra được. Một trong những động cơ đó là tạo điều kiện làm việc thoải mái cho người lao động.

b) Kích thích lao động bằng cách tạo ra một khung cảnh và điều kiện làm việc thoải mái.

Khung cảnh làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người lao động, năng suất lao động tăng hay giảm một phần là do yếu tố này. Con người, từ cấp lãnh đạo đến người công nhân, ai cũng muốn được làm việc trong những căn phòng thoáng mát, đủ ánh sáng, không khí và điều kiện làm việc thoải mái, không có những cảm giác gây ức chế, điều đó sẽ làm giảm sự mệt mỏi, nhàm chán do công việc đem lại. Nhiều công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của điều kiện làm việc đến năng suất lao động đã cho thấy rõ: các yếu tố

ánh sáng, nhiệt độ, màu sắc, âm thanh, mùi vị, không gian nơi làm việc có ảnh hưởng rõ rệt đến tâm lý người lao động, từ đó làm tăng hay giảm năng suất lao động.

Một ví dụ cụ thể chứng tỏ khung cảnh làm việc ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động. Một xưởng của nhà máy chế tạo máy bay tại tiểu bang Texas (Mỹ) xây dựng dưới lòng đất, trong xưởng này có trang bị một hệ thống điều hòa không khí rất đầy đủ và tối tân. Ngoài ra, khí trời còn được lấy vào qua các lỗ thông hơi từ trên cao. Tuy vậy toàn thể công nhân luôn than phiền là thiếu gió mát, khí trời, quá bức bí, ngạt thở ... và họ đều tỏ ra mệt mỏi, bực bội và năng suất ngày càng giảm sút. Nhưng khi nghiên cứu lại, người ta thấy không khí điều hòa rất hoàn hảo, hợp với sức khỏe con người. Cuối cùng một nhà phân tích quản lý đã phát hiện ra một nguyên nhân đặc thù của công nhân ở đây, phần lớn họ từ nông thôn đến, họ quen với khung cảnh thiên nhiên rộng rãi, phóng khoáng, họ không chịu được cảnh bức bí, tù túng trong các xưởng đường hầm. Họ muốn thấy khung cảnh thiên nhiên bên ngoài, họ muốn nhìn thấy gió thổi lay động cây cối ... Nhà phân tích quản lý đã đề nghị ban giám đốc thuê họa sĩ thật giỏi vẽ phong cảnh lớn về hình ảnh đồng quê, có đồng ruộng, núi sông, hoa lá với màu sắc tươi sáng, ... để lấp kín các phía đường hầm. Họ còn treo những tua vải nhỏ và cành cây éo lá ở các lỗ thông hơi, khi gió thổi vào tạo ấn tượng rõ rệt về gió mát thiên nhiên. Sau khi trang trí xong mọi thứ, khung cảnh của hầm xưởng như rộng lớn bao la, cỏ cây hoa lá như đứng đưa trước mắt mọi người. Tâm hồn người công nhân thấy thoải mái, không còn thấy bức bí khó chịu nữa và từ đó năng suất lao động lại tăng lên.

Từ dẫn chứng cụ thể trên cho thấy, nếu khung cảnh làm việc được thực sự lựa chọn và trang trí phù hợp với đặc điểm tâm lý công nhân, việc kích thích công nhân làm việc sẽ đạt được kết quả mong muốn.

Bên cạnh việc tạo dựng những khung cảnh thích hợp với tâm lý người lao động, người ta còn áp dụng nhiều biện pháp khác để:

- + Tăng cường sức lực của công nhân
- + Cải tiến phương pháp và điều kiện làm việc
- + Kích thích về tinh thần và tâm lý lao động

- Muốn tăng sức lực của công nhân, các nhà quản lý phải thực hiện hàng loạt các biện pháp cụ thể như: tuyển chọn người phải căn cứ vào từng loại công việc. Sức khỏe, vóc dáng, trọng lượng và hiệu lực của các giác quan phải phù hợp với các điều kiện của công việc. Trong quá trình làm việc lâu dài, người lao động thường xuyên phải được kiểm tra sức khỏe, được hưởng chế độ bảo hiểm y tế. Đối với những công nhân làm việc trong điều kiện khắc nghiệt hoặc nguy hiểm thì phải có các chế độ bồi dưỡng và bảo hiểm. Ví dụ như công nhân làm việc trong những nơi tiếp xúc với lò nóng, phải có chế độ chống nóng vào mùa hè, phải có chế độ bồi dưỡng những người làm ca đêm ...

- Cùng với việc tăng sức lực cho công nhân, người lãnh đạo phải chú ý đến các điều kiện làm việc thuận lợi.

Trước hết phải tạo điều kiện cho công nhân nghỉ ngơi đúng lúc khi họ nhàm chán, mệt mỏi hoặc ốm đau. Trong một ngày làm việc nên nghiên cứu và sắp xếp thời gian nghỉ giải lao và nghỉ giữa ca một cách hợp lý, phù hợp với tính chất công việc và đặc điểm tâm sinh lý của con người. Ở

một số công ty của Nhật, người ta còn nghiên cứu xem làm việc bao nhiêu lâu và nghỉ bao lâu, các bài tập thể dục giữa giờ gồm những động tác như thế nào là có hiệu quả nhất. Các điều kiện làm việc khác như nhà xưởng, bàn ghế, dụng cụ, tiếng động, ánh sáng, nhiệt độ ... cũng phải được nghiên cứu kỹ để bố trí và cung cấp đầy đủ, thích hợp.

Nếu chỉ dùng những biện pháp kích thích như trên đã trình bày thì các nhà quản lý vẫn không đạt được ý muốn kích thích nhằm phát huy tối đa năng lực của người lao động. Bên cạnh những đòi hỏi phải đáp ứng về mặt vật chất, người lao động còn có những đòi hỏi về mặt tâm lý. Con người không chỉ biết ăn no và làm việc như một cái máy mà họ còn đòi hỏi phải được giao tiếp, được sống chan hòa với đồng nghiệp, được mọi người tôn trọng và quan tâm ... Do vậy những kích thích về mặt tâm lý cũng giữ vai trò cực kỳ quan trọng.

2.- Những kích thích về tinh thần (tâm lý)

Đời sống tâm lý là một mặt không thể thiếu được ở mỗi con người. Con người ai cũng có một nhân cách riêng, danh dự cá nhân và lòng tự ái. Mỗi cá nhân lại có những đặc điểm tâm lý cá biệt, không ai giống ai. Vì vậy, tâm lý con người phức tạp và đầy bí ẩn, phải phân tích kỹ và phải thông cảm mới hiểu được họ.

Mọi thái độ, mọi hành vi của con người đều có những mục đích và nguyên nhân sâu xa của nó. Không chỉ xem xét sự việc hời hợt bề ngoài mà cần phân tích rõ bản chất của sự việc. Người xưa đã có câu "nhân vô thập toàn", con người không ai hoàn hảo cả, ai cũng có điểm tốt và điểm xấu. Điều quan trọng là phát hiện và phát huy điểm tốt,

hạn chế điểm xấu. Biết động viên, khích lệ kịp thời những mặt tích cực, biết khuyến khích con người tự nguyện làm việc theo mục tiêu đã đề ra. Muốn vậy cần phải vận dụng hàng loạt các biện pháp sau:

a- *Tìm hiểu đối tượng, biết rõ nguyên nhân các hành vi của họ*

Muốn hiểu người khác, điều dễ dàng mà cũng khó khăn nhất là đặt mình vào địa vị người đó, và luôn tự hỏi: nếu mình ở vào địa vị người đó mình sẽ hành động như thế nào

Khổng Tử - bậc thầy hiền triết - luôn luôn nghĩ đến sự tu thân trước khi sửa trị người khác. Tu thân còn có nghĩa là tự xét mình trước khi xem xét lỗi lầm kẻ khác.

Tập thể là một số đông người, một tập hợp những cá nhân. Trong một tập thể có tổ chức thì những hành vi tự do bị giới hạn lại để hòa hợp với hoạt động tập thể. Nếu người lãnh đạo biết rõ nguyện vọng và đời sống tâm lý của từng cá nhân để thỏa mãn cho họ, họ sẽ cảm phục và tuân theo với sự phấn khởi và nhiệt tình.

Con người, ai cũng muốn có nhiều người hiểu mình và thông cảm với mình, có lẽ đó là đặc điểm tâm lý không thể thiếu trong đời sống tình cảm của mỗi người. Một nhà tâm lý học đã nói: mọi người đều cần thiện cảm, cần được người chung quanh khen ngợi, khuyến khích, an ủi, tha thứ. Nhiều nhà lãnh đạo đã sử dụng đặc điểm này vào việc khen thưởng hay áp dụng các mức phạt khác nhau rất có hiệu quả. Có trường hợp, lãnh đạo một nhà máy đi kiểm tra công nhân làm ca đêm, đến một tổ sản xuất nọ, ông ta thấy công nhân người ngủ, người thức, như vậy không đảm bảo an toàn lao

động và chất lượng công việc. Đáng lẽ đúng theo nhiệm vụ, ông ta phải đánh thức và nhắc nhở mọi người dậy làm việc, nhưng không, ông bảo người tổ trưởng hãy tắt máy, để anh em ngủ nhưng đến thời gian nhất định phải dậy và tập trung làm việc để bù lại thời gian ngừng máy và nhắc nhở anh em lần sau cố gắng khắc phục khó khăn. Từ đó trở đi anh em rất biết ơn và cảm phục người lãnh đạo này, từ sau đó trở đi ông không gặp lại trường hợp đó ở tổ sản xuất này. Như vậy người lãnh đạo này đã biết đặt mình vào vị trí của người lao động, đã biết tha thứ nhưng đồng thời nhắc nhở họ thực hiện nội quy đã đề ra.

Sự thành công trong việc khuyến khích người khác làm việc theo ý người quản lý tùy thuộc vào thái độ của anh ta đối xử với họ. Muốn gây thiện cảm với mọi người cần phải hiểu họ, biết rõ nguyên nhân các hành vi của họ để tha thứ, an ủi, khen ngợi hay khuyến khích một cách thích hợp.

b- Tìm điểm tốt của người lao động để khích lệ họ. Ở mỗi người đều có những điểm tốt và những điểm xấu, điều quan trọng phải nhìn thấy những điểm tốt ở họ để từ đó khích lệ, động viên họ. Ông cha xưa có câu "nhân chi sơ, tính bản thiện" (con người sinh ra ai cũng hướng thiện cả) tức là bản chất con người là làm điều thiện. Do vậy phải tìm hiểu, xem xét, và không mặc cảm, định kiến với những người mắc lỗi lầm. Nếu người lãnh đạo có thành kiến đối với họ thì không bao giờ người đó khuyến khích được họ làm theo mình.

Con người ai cũng có thể mắc lỗi trong khi làm việc. Cố gắng bao dung, tha thứ, người quản lý cần thông cảm với những điểm xấu đó để cải hóa dần dần hơn là đã kích, trừng

phạt gáo gạo. Lòng tự ái bị tổn thương quá nặng, họ sẽ không tự cải hóa như chúng ta muốn, mà đôi khi còn thù hận chúng ta nữa. Nhiều khi dùng những điểm tốt khác để khích lệ cũng có thể làm đổi tượng bỏ những tật xấu đi.

Trong thực tế hoạt động quản lý, nhiều nhà lãnh đạo đã gặp phải những người cấp dưới hết sức ngang bướng và bất cần, thích gi làm nấy. Một biện pháp có hiệu quả nhất là đưa họ vào hoạt động, giao cho họ một phần trách nhiệm công việc, từ chỗ luôn chống lại những quy định của tập thể thì nay họ là người đứng ra nhắc nhở mọi người làm theo quy định đó, tất nhiên họ phải là người thực hiện trước tiên. Trong trường hợp này người lãnh đạo phải theo dõi ngầm và kịp thời khen ngợi những công việc đạt kết quả để khích lệ họ. Nhiều khi chỉ một lời khen rất bình thường lại đem lại hiệu quả to lớn về nhiều mặt.

Như vậy muốn khích lệ người khác, muốn làm thay đổi tật xấu của ai mà không làm cho họ phật ý, giận dữ, chúng ta phải công minh, khách quan để thấy những sự cố gắng của họ, khích lệ những điểm tốt, những tiến bộ dù rất nhỏ của họ. Chắc chắn họ sẽ vui sướng và tận tụy với công việc của chúng ta hơn. Chú ý lời khen phải thành thật và độ lượng.

c- Chú ý tới mọi người

Muốn gây cảm tình, muốn thuyết phục, muốn khuyến khích một cá nhân hay một tập thể, điểm chủ yếu là phải chú ý tới họ. Con người ai cũng cho là mình quan trọng, dù họ có là người lãnh đạo hay chỉ là một anh công nhân bình thường. Nếu chúng ta quan tâm, thành thật chú ý tới người khác thì mọi người đều muốn kết bạn và hợp tác với ta.

Ông Alfered Adler, một triết gia, tác giả cuốn "Ý nghĩa chính của cuộc đời" (What life should mean to you) đã viết : "... người nào không chú trọng đến kẻ khác, không những gặp toàn sự khó khăn trở ngại trong đời mà còn là người có hại cho nhân quần, xã hội. Đó là hạng người dễ thất bại trong đời ..."

Vì vậy, nếu một giám đốc bớt chút thời gian để tìm hiểu công việc của mỗi nhân viên, chú ý tới những cố gắng dù rất nhỏ của họ để khen ngợi, khuyến khích họ, giải quyết ngay những khó khăn của họ, thì kết quả người nhân viên sẽ vui thích và hăng hái làm việc. Điều quan trọng nên chú ý tới những mặt tốt để khích lệ họ, không nên quá chú ý tới những lỗi lầm của họ để đem ra chỉ trích, trừng phạt họ. Sự chú ý này sẽ không khuyến khích được họ làm việc mà trái lại chỉ tạo sự buồn chán và bất mãn.

d- Phải tế nhị trong đối xử

Tế nhị là một phương thức hành động biểu hiện ngôn ngữ, cử chỉ và thái độ, bao gồm tất cả sự khéo léo, kín đáo trong giao tiếp với mọi người, kể cả những trường hợp cảnh cáo hay trừng phạt cấp dưới. Đây là một trong những biện pháp kích thích mà người lãnh đạo cần nắm và vận dụng một cách khéo léo, tài tình, và sử dụng nó thường xuyên trong cuộc sống hàng ngày.

Nhiều trường hợp người lãnh đạo biết rõ những sai lầm của cấp dưới nhưng ông ta không đưa người đó ra kỷ luật hay phê bình trước tập thể mà gọi riêng vào phòng khiển trách tùy theo mức độ mắc lỗi. Người công nhân đó có thể chịu phạt rất nặng nhưng vẫn cảm phục người lãnh đạo của mình và cố gắng sửa chữa những sai lầm bởi vì anh ta không bị mất danh dự trước đồng nghiệp.

Sự tế nhị phải được thể hiện trong mọi cử chỉ, ngôn ngữ nhỏ nhặt nhất, qua đó người lãnh đạo sẽ làm cho cấp dưới yêu mến, thần phục. Khi phê bình hay trách cứ ai điều gì cần chú ý một số điểm sau:

- Đừng chê trách người phạm lỗi một cách quá đáng, trái lại cố tìm cho họ một lý lẽ để bào chữa.

- Có thể khen họ trước khi trách cứ.

- Đừng gây cho người có lỗi cái cảm tưởng hết phương chữa.

e- Dẫn dắt người đối thoại đến chỗ đồng ý.

Đây là sự khéo léo trong cách ăn nói và tìm hiểu phản ứng tâm lý của người đối thoại. Muốn thuyết phục ai hợp tác với mình, cần né tránh tất cả những gì gây cho họ sự bức bối và không đồng ý. Như vậy phải khéo léo gợi ý và dẫn dắt câu chuyện. Chúng ta phải tìm những câu nói, những sự kiện mà cả hai bên phải đồng ý, không phủ nhận được. Từ chỗ đồng ý căn bản đó, ta sẽ dẫn dắt đến những sự đồng ý khác chi tiết hơn, để cuối cùng đối tượng sẽ vui lòng chấp nhận.

Trong mọi trường hợp, nếu ta vô ý đưa ra một vấn đề mà đối tượng vội vàng trả lời không thì việc thuyết phục khó đạt kết quả.

Muốn thuyết phục người khác cần phải thể theo quyền lợi của họ, đứng vào vị thế của họ để nêu vấn đề và dẫn dắt họ.

g- Cho họ thấy họ là bộ phận quan trọng trong guồng máy sản xuất.

Mỗi cá nhân trong một bộ phận sản xuất nào đó, dù chỉ là một lao động bình thường, anh ta cũng là một bộ phận trong

guồng máy tổ chức. Người quản lý khéo léo luôn cho thấy họ cũng là một phần tử quan trọng và từ đó họ phải tự đóng góp cái phần quan trọng của họ một cách tận tâm tận lực.

Những câu nói: "tôi cần đến anh ..", "tôi tin tưởng ở anh..." hoặc "không có anh trong việc này thì hỏng hết ..." có hiệu lực mạnh mẽ vô cùng. Đó là những tiếng tạo cho người nghe cảm tưởng họ là người quan trọng và họ sẽ thấy phấn khởi.

Các nhà quản lý ở Nhật đã thành công lớn khi sử dụng các biện pháp này, họ luôn quan tâm và đề cao công nhân, họ chú ý và hỏi han công nhân từ những việc nhỏ nhất trong đời sống cũng như trong công việc. Người công nhân được cấp trên quan tâm đến cảm thấy mình là một thành viên quan trọng của tập thể đó, từ đó họ thấy cần phải có trách nhiệm và nhiệt tình làm việc vì tập thể.

h- Tạo cơ hội cho người lao động vươn lên, trau dồi nghề nghiệp.

Đây là một đặc điểm tâm lý bình thường mà các nhà lãnh đạo thường lơ là, ít chú ý. Các nhà lãnh đạo thường nghĩ rằng họ làm việc nhiệt tình thì họ được trả lương, được trả thưởng, được đãi ngộ xứng đáng. Nhưng nếu cứ để như vậy một thời gian dài thì họ sẽ chán nản và bất mãn vì không thấy một tương lai sáng sủa hơn. Hầu hết ai cũng muốn vươn lên trên vai trò hiện tại, đã là công nhân bậc 2 thì sau một thời gian họ muốn vươn lên bậc 3, bậc 4 ... Do đó, nhà quản lý sáng suốt phải làm cho người lao động thấy rõ họ có hiều cơ hội thăng tiến và trau dồi nghề nghiệp, phải khéo léo tạo tình thần thi đua phục vụ để được ưu tiên đề bạt đi huấn luyện nghiệp vụ hoặc giữ những chức vụ quan trọng hơn.

PHẦN THỨ BA

TÂM LÝ HỌC VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG

NHU CẦU, THỊ HIẾU CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

Trong nền kinh tế thị trường, kinh doanh là một hoạt động kinh tế tổng hợp. Mục tiêu của nó là đưa sản phẩm cuối cùng đến người tiêu dùng để thỏa mãn nhu cầu thị hiếu của họ và nhằm thu được một khoản lợi nhuận tương xứng. Sản xuất ra những mặt hàng gì? Bằng cách nào? Tiêu thụ chúng ra sao để có lời là một quá trình phức tạp và có tính chất tổng hợp. Hàng hóa làm ra trong nền kinh tế thị trường, dưới sự tác động mạnh mẽ của quy luật cạnh tranh, không ngoài mục đích nào khác là để bán cho người tiêu dùng. Mà người tiêu dùng lại có khả năng lựa chọn rất lớn nên họ chỉ mua những thứ mà họ cần và hợp sở thích, thị hiếu của họ mà thôi.

Như vậy là muốn tiêu thụ được sản phẩm, hay nói cách khác là muốn doanh nghiệp tồn tại và phát triển thì vấn đề quan tâm hàng đầu của các nhà doanh nghiệp chính là nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng.

I. NHU CẦU CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

1- Nhu cầu xét từ góc độ tâm lý học

1.1- Nhu cầu là trạng thái của con người biểu hiện sự phụ thuộc vào thế giới bên ngoài. Bao giờ nó cũng nhằm vào một đối tượng nhất định. Khi nhu cầu được thỏa mãn thì nó gây sự dễ chịu, những cảm xúc tích cực. Ngược lại nếu không được thỏa mãn, thiếu hụt nó gây ra sự khó chịu,

căng thẳng, ảm ức. Nó hối thúc con người hành động nhằm đáp ứng, thỏa mãn. Nhu cầu của con người rất đa dạng: có nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, có nhu cầu cá nhân, nhu cầu xã hội. Lại có nhu cầu thiết yếu, thứ yếu, nhu cầu giả tạo. Nhìn chung nhu cầu do trình độ phát triển của xã hội mà biến đổi.

1.2- Nhu cầu của người tiêu dùng thực hiện một số chức năng quan trọng trong nền kinh tế thị trường.

Trước hết, nó bảo đảm thái độ lựa chọn của người tiêu dùng với thế giới hàng hóa xung quanh.

Thứ hai, nhu cầu điều chỉnh sản xuất, là tiêu chuẩn để các nhà kinh doanh lựa chọn sản xuất hay không sản xuất mặt hàng này hay mặt hàng khác. Nói cách khác thông qua sự nhận thức nhu cầu của người tiêu dùng mà các nhà kinh doanh đưa ra các quyết định kinh doanh cho phù hợp.

Thứ ba, nhu cầu giúp cho người tiêu dùng nhận thức được thái độ xã hội, các mối quan hệ xã hội và xu hướng của xã hội để có các hành vi ứng xử cho phù hợp với chuẩn mực xã hội. Nếu xem xét từ bình diện xã hội thì đây là quá trình hình thành nên các nhu cầu xã hội.

Cuối cùng, chức năng quan trọng của nhu cầu là động lực thúc đẩy hoạt động của con người và của cả xã hội nói chung, là động lực thúc đẩy sản xuất phát triển, và mặt khác sản xuất phát triển nhằm không ngừng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao, càng đa dạng của người tiêu dùng.

Lịch sử phát triển của loài người là lịch sử phát triển các nhu cầu và sự thỏa mãn các nhu cầu đó. Xã hội tồn tại và phát triển được là nhờ có nhu cầu. Nhu cầu kích thích

hoạt động của con người để tìm ra các phương thức thỏa mãn chúng. Quy luật phát triển của nhu cầu là nếu một nhu cầu được thỏa mãn, thì nó không còn là động cơ kích thích hoạt động của con người nữa, những nhu cầu khác lại nảy sinh mới hơn, đa dạng hơn, tinh vi hơn và lại đòi hỏi được thỏa mãn bằng cách này hay cách khác. Nếu như hoạt động của con người là vô cùng thì sự phát triển của hệ thống nhu cầu cũng không có giới hạn. Đó là mối quan hệ tương hỗ của sản xuất và nhu cầu.

Như vậy, nhu cầu của người tiêu dùng thúc đẩy sản xuất phát triển, sản xuất phát triển làm xuất hiện các nhu cầu mới hơn, đa dạng hơn, tinh vi hơn.

2- Nhu cầu của người tiêu dùng trong cơ chế bao cấp

Trong thời kỳ bao cấp, nền kinh tế của chúng ta kém phát triển, mọi hàng hóa đều được sản xuất ra theo kế hoạch. Mà sự phát triển của nhu cầu người tiêu dùng lại không theo một kế hoạch nào cả? Nó vô cùng đa dạng và khó xác định. Trong điều kiện đất nước còn nghèo khó, nhu cầu cấp thiết và duy nhất của toàn xã hội là lo đủ ăn đủ mặc (cơm no áo ấm). Tức là nhằm đáp ứng nhu cầu cơ bản nhất của con người. Hạn chế tiêu dùng, tiết kiệm triệt để không phải để tích lũy cho sản xuất mà là tiết chế nhu cầu tiêu dùng cho đủ, cho phù hợp với nền sản xuất chậm phát triển.

Vai trò tập thể, cộng đồng được đề cao làm lu mờ cá tính của mỗi người. Cái tôi bị hòa tan vào cái chúng ta và hầu như không còn bóng dáng đâu nữa. Người ta chỉ tính đến những nhu cầu của tập thể còn những mong muốn, khao

khát, ước mơ muôn màu muôn vẻ của cá nhân là động lực của tìm tòi, sáng tạo, phát minh để thúc đẩy sự phát triển sản xuất, tiến bộ xã hội không hề được đoái hoài, chúng héo mòn, thui chột.

Chủ nghĩa bình quân, tính khuôn mẫu cứng nhắc làm cho nhu cầu không phát triển được, nó nghèo nàn đơn điệu. Tư tưởng thích an nhàn, cầu toàn, hay tự hài lòng thỏa mãn với những gì đã có cũng kìm hãm nhu cầu phát triển. Hầu khắp mọi nơi từ thành thị tới nông thôn, từ thế hệ trẻ tới thế hệ già, từ cán bộ tới dân thường đều dùng một loại, một màu, một kiểu dáng xe đạp, quần áo, giày dép... Có thể nói, nét nổi bật của nhu cầu tiêu dùng thời bao cấp là nó bị tiết chế, đơn điệu, nghèo nàn và chậm phát triển. Chính nó đã kìm hãm sự phát triển sản xuất của xã hội, cản trở sự tiến bộ của cá nhân.

Sản xuất mà không tính đến nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng thì không thể có sự điều chỉnh cho phù hợp. Lúc đó các nhà sản xuất không phải "đóng giày theo chân" mà là "say sưa gọt chân cho vừa giày". Nhiều mặt hàng người tiêu dùng không cần nhưng theo kế hoạch cứ sản xuất và cứ phân phối. Mà phân phối tức là gần như cho không thì người ta cứ nhận. Trớ trêu thay, cái không cần thì lại được phân phối, cái cần thì lại không tìm thấy ở đâu cả. Có khi có tiền chưa chắc đã mua được.

3- Nhu cầu tiêu dùng trong nền kinh tế thị trường

Công cuộc đổi mới đất nước và sự phát triển kinh tế hàng hóa đa thành phần đã và đang làm cho nhu cầu tiêu dùng phát triển ngày càng phong phú và đa dạng. Sự đa

dạng đó phụ thuộc vào các yếu tố như: lứa tuổi, nghề nghiệp, thu nhập, thói quen, phong tục tập quán từng địa phương...

Chẳng hạn như nhu cầu về chiếc xe đạp: Người cán bộ viên chức có thu nhập trung bình cần chiếc xe đạp để đi lại như một phương tiện giao thông cá nhân. Với người nông dân, họ lại cần chiếc xe bền chắc để vừa đi lại, vừa vận chuyển nông phẩm. Người ở nhà tầng muốn chiếc xe nhẹ nhàng dễ mang, dễ xách. Các cô gái trẻ lại thích xe dáng đẹp, màu sắc trang nhã.

Như vậy trong kinh tế thị trường mỗi sản phẩm làm ra nhằm thỏa mãn nhu cầu của một người, một nhóm người tiêu dùng cụ thể nào đó, chứ không phải nhu cầu xã hội chung chung trừu tượng như thời kỳ bao cấp trước đây.

Để đáp ứng được các nhu cầu cụ thể nhưng đa dạng đó các nhà sản xuất, kinh doanh phải có một chiến lược sản phẩm về thị trường một cách đầy đủ, chính xác. Cần tìm kiếm những "kẽ hở", những "chỗ trống" ở thị trường, tức là những lĩnh vực mà nhu cầu con người còn chưa được thỏa mãn hoặc còn bỏ trống. Trong cuộc sống, hầu như người nào cũng có những đòi hỏi chưa được thỏa mãn, hay thỏa mãn chưa đầy đủ. Đó là điều rất có lợi cho các nhà kinh doanh, bởi vì khi đã nắm rõ nhu cầu (và cả thị hiếu nữa) của người tiêu dùng thì sớm hay muộn, bằng cách này hay cách khác họ sẽ tìm ra cách để đáp ứng chúng.

Ở một cửa hàng cỡ trung bình ở Mỹ có tới 2000 mặt hàng. Các nhà sản xuất ô tô của Mỹ sẵn sàng cung ứng cho người tiêu dùng 150 loại ô tô khác nhau. Người ta tính rằng hàng năm ở Mỹ có tới 50.000 sản phẩm mới (hoặc được coi

là làm mới) đưa ra thị trường. Các nhà kinh tế cho rằng 70% tăng thu nhập là dựa trên cơ sở những sản phẩm mới này. Ở ta các nhà sản xuất giày có thể cung cấp độ 50 loại giày khác nhau, giá cả thì vô cùng từ 30.000 đến 200.000-300.000 đ/dôi.

Sự đa dạng về sản xuất như vậy có thể giải thích như sau:

- Mỗi người tiêu dùng đều có nhu cầu, sở thích riêng của mình và tự tính toán để thỏa mãn nhu cầu đó.

- Thu nhập của mọi người khác nhau nhưng lại có chung một điểm là yêu cầu cao với chất lượng hàng hóa và dịch vụ.

- Xã hội càng phát triển thì khả năng lựa chọn của người tiêu dùng càng lớn.

Vì có khả năng lựa chọn lớn cho nên họ chỉ mua những thứ mà họ cần và thích chứ không phải là những thứ mà các nhà doanh nghiệp có trong tay. Và như vậy phải thay đổi lại cách làm bấy lâu nay trong quy trình kinh doanh là: Kinh doanh phải bắt đầu từ khâu nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng, sau đó mới là sản xuất và dịch vụ.

. Nhu cầu của người tiêu dùng hôm nay phát triển và thay đổi không ngừng. Nó đòi hỏi các nhà sản xuất không bao giờ được hài lòng với sản phẩm của mình mà phải luôn tìm cách tung ra thị trường những sản phẩm tốt hơn, tiện lợi hơn, rẻ hơn, phù hợp nhu cầu thị hiếu ngày càng đa dạng hơn của người tiêu dùng. Ngay cả các doanh nghiệp thành đạt nhất cũng có thể mất khách nếu dừng lại và thỏa mãn. Thời bao cấp có thể có mặt hàng 10-15 năm mà chất lượng,

bao bì, mẫu mã không hề thay đổi (có khi còn kém đi), nhưng hôm nay tình trạng đã khác hẳn. Nhu cầu thị hiếu tiêu dùng thay đổi từng năm, từng mùa, có khi là từng tháng.

Đón bắt nhu cầu, thị hiếu người tiêu dùng để tung ra các sản phẩm gây nhiều bất ngờ, thông qua các kỹ thuật quảng cáo được gắn với vấn đề "gieo nhu cầu". Tức là các nhà kinh doanh phải biết tác động "đánh thức" nhu cầu tiềm ẩn của con người chứ không phải chỉ thụ động đáp ứng nhu cầu sẵn có của người tiêu dùng. Đáp ứng nhu cầu hiện tại đã khó, tạo ra các nhu cầu mới còn khó khăn hơn nhiều. Ở đây đòi hỏi tài năng và cả trách nhiệm đạo đức của các nhà kinh doanh và các nhà quản lý xã hội. Một mặt kết hợp giáo dục định hướng kích thích các nhu cầu hợp lý, lành mạnh của người tiêu dùng (nhất là tầng lớp thanh niên), mặt khác hạn chế ngăn chặn các nhu cầu giả, các nhu cầu không lành mạnh, để đạt tới sự hài hòa giữa các nhu cầu vật chất và tinh thần, nhu cầu cá nhân và xã hội, nhu cầu của cuộc sống hiện đại với nhu cầu giữ gìn nét truyền thống tốt đẹp của dân tộc.

Từ những phân tích trên đây có thể rút ra mấy nhận định sau:

- Khác với thời kỳ bao cấp, nhu cầu của người tiêu dùng nước ta đã và đang thay đổi một cách nhanh chóng, nó đa dạng, phong phú và tinh vi hơn.

- Việc nghiên cứu nhu cầu (và cả thị hiếu) của người tiêu dùng, nhất là các nhu cầu tiềm ẩn là bước phải làm đầu tiên và là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các nhà kinh doanh.

- Tạo ra nhu cầu mới cho người tiêu dùng là công việc đòi hỏi tài năng và nghệ thuật của các nhà kinh doanh. Chắc chắn đó là công việc sẽ được đánh giá rất cao trong tương lai.

II- THỊ HIẾU NGƯỜI TIÊU DÙNG

Gắn liền với nhu cầu là thị hiếu của người tiêu dùng. Đây là hiện tượng hết sức lý thú và thiết thực cho các nhà kinh doanh. Nó đã, đang và sẽ tồn tại trong tâm lý của người tiêu dùng. Tuy nhiên đây là vấn đề hầu như là mới mẻ, chưa được nghiên cứu ở Việt Nam. Trong nền kinh tế bao cấp của những năm trước đây, như đã trình bày ở trên, các vấn đề nhu cầu thị hiếu, mốt, phong trào, thời thượng hoàn toàn không được đặt ra. Nhà sản xuất đưa ra những sản phẩm theo kế hoạch sau đó là giao nộp, phân phối. Còn người tiêu dùng thì nhận được những gì có trong cửa hàng thích hay không thích đó là chuyện không ai tính đến. Có chăng chỉ có một số nghiên cứu về thị hiếu thẩm mỹ trong văn học, nghệ thuật của công chúng mà thôi.

Trong nền kinh tế thị trường, khi sản xuất hàng hóa phát triển, có sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, hàng hóa đa dạng phong phú hơn. Đã qua rồi cái thời mua như xin bán như cho. Bây giờ người mua có thể lựa chọn thoải mái, họ có nhiều mẫu chuẩn để so sánh chọn lựa. Họ chỉ mua thứ nào hợp nhu cầu thị hiếu của mình và chất lượng tốt, giá cả phải chăng. Nếu không thích loại hàng nào đó họ có thể không mua nữa hoặc hoãn mua để chờ tìm cái mà họ thích. Nắm bắt thị hiếu của người tiêu dùng (cùng với nhu cầu) trở thành vấn đề quan tâm

số một của các nhà kinh doanh. Lý giải nguồn gốc, cơ chế hình thành và xu hướng của thị hiếu từ góc độ tâm lý học xã hội là một việc làm cần thiết.

1- Khái niệm, nguồn gốc thị hiếu người tiêu dùng

Thị hiếu tiêu dùng là khuynh hướng của một nhóm người tiêu dùng ưa thích một loại hàng hóa nào đó, thuộc sinh hoạt vật chất, có khi cả văn hóa tinh thần, nhằm thỏa mãn những nhu cầu nhất định của mình, thường thì thị hiếu chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn.

Biểu dạng rõ nét nhất thị hiếu người tiêu dùng là một ăn mặc hay trang sức. Một là một dạng thị hiếu tiêu dùng. Nó thể hiện sự ưa thích, khao khát, theo đuổi của họ đối với một vấn đề gì đó của cuộc sống: một quần áo, đầu tóc, xe cộ... Thị hiếu không chỉ biểu hiện trong thời trang, nó còn có trong điệu bộ, cung cách giao tiếp ứng xử, trong trang sức, kiến trúc, âm nhạc, văn học, nghệ thuật, thể thao...

Như vậy so với một, khái niệm thị hiếu tiêu dùng mang nội dung rộng hơn, bao trùm hơn.

Thị hiếu bắt nguồn từ nhu cầu tiêu dùng. Có thể lấy thị hiếu về mặc để chứng minh. Vì con người có nhu cầu về mặc, cho nên khi đã có đủ đồ mặc ấm người ta nảy sinh nhu cầu phải mặc sao cho đẹp, mặc cái gì mà mình thích và mọi người cũng thích. Nếu như nhu cầu đi lại ở ta được đáp ứng triệt để bằng ô tô, xe máy chẳng hạn thì những chiếc xe đạp mifa màu xanh ngọc, những chiếc mini màu đỏ sẽ chẳng còn hợp thị hiếu với các cô gái trẻ nữa. Thậm chí chúng chẳng gây được ấn tượng hay hứng thú gì.

Như vậy thị hiếu bắt nguồn từ nhu cầu, qua hứng thú, sau đó tới thị hiếu.

2- Cơ chế hình thành

Thị hiếu hình thành theo cơ chế bắt chước. Bắt chước ở đây được hiểu là sự mô phỏng, tái tạo lại các điệu bộ, hành vi, tâm trạng, cách suy nghĩ, ứng xử của một người hay một nhóm người mà ta thích. Trong thời đại văn minh, thông tin đại chúng (và văn hóa đại chúng nói chung) chiếm một vai trò quan trọng trong việc hình thành, phổ biến thị hiếu tiêu dùng. Điều này thấy rõ nhất là gần đây các nhà sản xuất đồ chơi tung ra thị trường một loạt các cây thiết bằg, bồ cào, mặt nạ, khí giới của thầy trò Đường Tăng khi tivi vừa chiếu xong bộ phim Tôn Ngộ Không. Và họ thu được khoản lợi nhuận rất khá. Tương tự là kiểu đầu Mariana ở Hà Nội sau khi chiếu phim "Người giàu cũng khóc". Các bộ quần áo mang những hình ảnh trích từ tập truyện Dôrêmon của thiếu nhi cũng vậy. Người ta bắt chước các nhân vật nổi tiếng, các diễn viên yêu thích, các cầu thủ tài ba... Sự bắt chước này cứ lan tỏa rộng mãi thành xu hướng của đông đảo quần chúng ưa thích. Chả thế mà các nhà kinh doanh thường chi phí không biết bao nhiêu tiền của để thuê các ca sĩ nổi tiếng, các minh tinh màn bạc, các cầu thủ hàng đầu quảng cáo hàng hóa cho mình. Có người cho rằng bắt chước là phản ứng có tính chất bản năng. Điều này còn gây sự tranh cãi. Tuy nhiên trong cuộc sống có thể có sự bắt chước có ý thức nhưng cũng có sự bắt chước vô thức thành a dua, đua đòi.

Những thị hiếu dựa trên cơ sở hợp lý và lôgích thường sống lâu hơn, còn lại thường chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn, một năm, có khi một mùa, một tháng.

3- Vì sao người ta lại chạy theo thị hiếu tiêu dùng?

Mỗi người sống trong xã hội thường là thành viên của một hay nhiều nhóm xã hội. Ở đó có sự tác động tương hỗ lẫn nhau. Chạy theo một trong thị hiếu tiêu dùng trước hết là phương tiện, là cách thức để con người ta hòa nhập vào một nhóm xã hội nào đó. Khi bạn muốn hòa nhập vào một nhóm cùng lứa tuổi đang theo một mặc quần bò chẳng hạn, bạn sẽ cảm thấy dễ dàng tìm được tiếng nói chung (về một phương diện nào đó), nếu bạn cũng ăn mặc giống họ. Trong con mắt của bạn và mọi người, các bạn là những người có cùng sở thích (ít ra là về ăn mặc). Bạn bắt chước họ về ăn mặc hay có hành vi giống họ vì bạn muốn nhận được một sự đồng tình, thừa nhận của những người khác, đồng thời lại tự đề cao bản thân mình, thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện của bạn. Đồng thời trong hành động đó còn diễn ra các quá trình tâm lý khác như: thỏa hiệp, nhượng bộ (mà con người thì rất dễ thỏa hiệp), tự đồng nhất mình với mọi người. Bằng cách ăn mặc như ngôi sao điện ảnh chúng ta đã tự đồng nhất mình với nhân vật mà chúng ta yêu thích. Như vậy những bộ quần áo, trang phục của các ngôi sao ca nhạc và điện ảnh thường là định hướng cho thị hiếu của mọi người nhất là lớp trẻ.

Bằng cách chạy theo thị hiếu người ta muốn gây một sự chú ý của mọi người, muốn tạo một hình ảnh dễ chịu trong con mắt của người xung quanh nhất là khác giới (thí dụ

theo một quần áo). Mong muốn khát khao các cảm giác, ấn tượng mới lạ (nhất là thanh niên) là hiện tượng thường tình trong cuộc sống. Cái gì cũ kỹ, lặp đi lặp lại đều dễ gây nhàm chán. Đây cũng là động cơ thúc đẩy con người chạy theo thị hiếu tiêu dùng. Chẳng hạn, mong muốn ăn mặc để bảo vệ cơ thể có khi không quan trọng bằng mong muốn gây ra ấn tượng, hình ảnh dễ chịu của mình đối với người xung quanh. Một cuộc điều tra ở Mỹ do Thorndike tiến hành đã phát hiện ra rằng chỉ có 41% số người được hỏi nói là bỏ tiền ra mua quần áo để bảo vệ cơ thể khỏi rét, nóng, ẩm.

4- Xu hướng phát triển của thị hiếu

a) Xã hội ta đang có một sự chuyển đổi hệ giá trị sâu rộng. Những giá trị của cá nhân đang nhanh chóng thay thế cho giá trị tập thể. Nét nổi bật trong thị hiếu tiêu dùng hiện nay là xu hướng thể hiện cá tính, cái tôi của mình, nhất là các khách hàng trẻ tuổi. Như vậy chúng ta thấy một mặt con người có xu hướng hòa thuận, đồng nhất, thỏa hiệp với mọi người, mặt khác họ lại chán sự đơn điệu giống nhau và có một xu hướng ngược lại là xu hướng khác người khác. Cả hai xu hướng này cùng song song tồn tại.

Các bạn trẻ bắt chước người khác trong ăn mặc trang sức nhưng họ cũng ra sức đi tìm những thứ độc đáo, đặc sắc và phù hợp với cá tính sở thích cá nhân, theo cách nhìn nhận của mình. Họ sẵn sàng trả giá rất cao thậm chí gấp 3, 4 lần loại hàng cùng chủng loại nhưng đã phổ biến. Tuy nhiên trong kinh tế thị trường, phần nhiều hàng hóa sản xuất hàng loạt, một "thời thượng", "phong trào" nói chung là các xu hướng tiêu dùng đã được thương mại hóa, là cơ

hội để các nhà kinh doanh làm ăn, thu lợi nhuận với sự trợ giúp tích cực, hiệu quả của kỹ thuật quảng cáo.

b) Thị trường cũng làm thay đổi quan niệm tiêu dùng, xu hướng thực dụng đôi khi lại được coi trọng. Quan niệm ăn chắc mặc bền nhiều khi đã bị thay đổi. Nhu cầu làm đẹp, chạy theo mốt, theo thị hiếu tiêu dùng đã xuất hiện và thúc đẩy sản xuất phát triển. Nhiều bạn trẻ thay vào việc mua một đôi giày ngoại 3 đến 4 trăm nghìn đồng /đôi, họ chọn mua giày Sài Gòn kiểu dáng không khác nhau là bao nhưng lại rẻ hơn, mua được những 2-3 đôi hợp mốt, hợp màu sắc, kiểu quần áo (tất nhiên là đối với hàng hóa mang tính chất phổ thông chứ không thể là hàng tiêu dùng cao cấp được). Tuy vậy nếu không có sự hài hòa, hợp lý, mà chỉ nặng chạy theo mốt, thời thượng thì vô tình hay cố ý số khách hàng này sẽ kích thích cho việc sản xuất các hàng hóa kém chất lượng, thậm chí hàng rởm.

c) Hiện nay, ở ta vẫn có sự mâu thuẫn giữa sản xuất và nhu cầu thị hiếu. Hàng hóa nội địa chưa đáp ứng nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng. Một mặt hàng hóa tồn đọng ế thừa do chất lượng kém, giá cả cao, lạc hậu về thị hiếu. Mặt khác người tiêu dùng đòi hỏi ngày càng cao, họ tìm đến hàng ngoại, tư tưởng sùng hàng ngoại được củng cố. Điều này rất bất lợi cho các nhà sản xuất trong nước. Chẳng hạn khi có 2 mặt hàng nội - ngoại giá như nhau, chất lượng tương ứng, mẫu mã đẹp như nhau thì người tiêu dùng sẽ chọn mua hàng ngoại chứ không phải là hàng nội vì tư tưởng sùng ngoại đã ăn sâu, khó thay đổi. Đó là chưa nói tới việc sản xuất được hàng hóa tương đương như hàng ngoại không phải là chuyện đơn giản. Trong nền kinh tế mở cửa, có sự

trao đổi thông tin, giao lưu văn hóa sâu rộng, có lẽ trong một thời gian dài nữa, người tiêu dùng Việt Nam vẫn sẽ chịu ảnh hưởng, tác động mạnh mẽ của nhu cầu, thị hiếu nước ngoài. Cạnh tranh quyết liệt nâng cao chất lượng, hạ giá thành, cải tiến mẫu mã cho hợp thị hiếu người Việt Nam, giảm dần tư tưởng sùng ngoại là một biện pháp tích cực để giải quyết mâu thuẫn trên đây. Cũng cần bàn thêm một chút về mối quan hệ giữa thị hiếu và quảng cáo hiện nay. Mục đích chính của quảng cáo là để tiêu thụ sản phẩm, nhưng mặt khác nó còn liên quan đến việc hình thành nên những thị hiếu mới, đáp ứng tinh thần thời đại ở người tiêu dùng (mục đích thứ hai này ít được ý thức một cách rõ ràng). Quảng cáo hình thành trong ý thức của người tiêu dùng một cách nhìn nhận, cách đánh giá trong việc tri giác thế giới khách quan. Về phần mình cái nhìn nhận, đánh giá đó sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ tới hứng thú, tới khuynh hướng tiêu dùng (tức là thị hiếu, hay đôi khi còn là "khẩu vị"). Hàng trong nước nếu được sản xuất tốt thường được quảng cáo "chất lượng, thẩm mỹ không thua kém hàng nhập ngoại" (hoặc tương đương hàng nhập ngoại). Kiểu quảng cáo ấy rõ ràng càng làm cho người tiêu dùng thêm mặc cảm với hàng nội địa và càng sùng ngoại hơn. Tức là ngay cả người quảng cáo đã mang nặng đầu óc sùng ngoại chứ không phải ai khác. Đó là chưa nói tới việc đánh giá, quảng cáo về thẩm mỹ hàng hóa (là yếu tố cơ bản tạo nên thị hiếu lành mạnh trong tiêu dùng) trên đây là thiếu khoa học. Vì không ai so sánh thẩm mỹ của nước này với nước khác cả. Có những mặt hàng ở Pháp được coi là "mốt mới nhất", hợp thị hiếu nhất và đang bán chạy như tôm tươi thì ở Hà Lan, hay Việt Nam có khi lại chẳng gây được một ấn tượng nào cả. Thị hiếu mang đặc tính quốc tế nhưng cũng mang tính dân tộc rất cao.

Việt Nam vẫn đánh giá rất cao tính hợp lý và hài hòa, cho dù họ ngày một khó tính hơn trong tiêu dùng. Ví dụ rõ nét nhất là thị trường lịch 1993, lịch ế nhiều, nhất là các loại lịch in hình người đẹp với các bộ váy áo mỏng tang. Năm 1992 loại lịch này bán rất chạy. Nhiều người bán lịch cho hay năm 1993 lịch phong cảnh, hoa, cây cảnh (loại đã được ưa chuộng mấy năm trước) dễ bán hơn nhiều. Khách chọn kỹ hơn, đắt một chút nhưng đẹp, trình bày khéo vẫn bán tốt.

Tóm lại, kinh doanh thời nay thật không dễ dàng. Thị hiếu người tiêu dùng thay đổi mau lẹ, thật khó mà đoán trước được. Chỉ có trên cơ sở nghiên cứu một cách toàn diện các biến động về nhu cầu thị hiếu, giá trị của người tiêu dùng, dưới tác động của quá trình đổi mới, trong điều kiện giao lưu quốc tế, có sự ảnh hưởng mạnh mẽ của tâm lý tiêu dùng thời đại cùng với sự thay đổi về thói quen, tập quán, phong tục của người Việt Nam mới thành công trên thương trường ngày nay. Trong lĩnh vực này chắc chắn tâm lý học sẽ đóng góp một phần không nhỏ.

CHỮ TÍN - BÍ QUYẾT THÀNH ĐẠT TRONG KINH DOANH

1. Chữ tín là một trong năm nguyên tắc đối nhân xử thế của Nho giáo: Nhân, Nghĩa, Lễ, Trí, Tín. Trong năm "ngũ thường" không chỉ là tiêu chuẩn để đánh giá con người trong sự nghiệp "tu thân, tề gia, trị quốc", mà là vinh dự của mỗi gia đình, mỗi dòng họ, mỗi phường hội. Chữ tín của phương Đông tương tự như tinh thần trách nhiệm và danh dự ở phương Tây.

"Tín là đức tín thực, con người có đức tín thì trong lòng mới thành thực. Và ngược lại trong lòng có thành thực thì mới tạo được niềm tin. Bởi mình có tin bạn thì bạn mới tin mình. Mình có thành thực với bạn thì bạn mới thành thực để tạo nên chữ tín trong quan hệ với nhau".

Người xưa đã dạy: "Ở đời trong cư xử với nhau từ lời nói tới việc làm phải lấy tín thực làm cốt yếu" (sách Khổng đạo tinh hoa).

Có thể nói chữ Tín là sự trung thực, không lợi dụng, không lừa đảo, không thất hẹn, không làm sai những điều đã hứa hẹn, đã cam kết, giao kèo. Lời nói phải đi đôi với việc làm. Làm đúng lời hứa, cam kết với người khác là tạo sự tin tưởng. Vì thế chữ tín còn có nghĩa là lòng tin. Tín được hiểu là uy tín, niềm tin với người khác.

2. Nhiều người cho rằng làm ăn kinh tế cứ "thuận mua, vừa bán", "tiền trao, cháo múc" là xong, chữ tín ở đây có gì

đáng quan tâm lắm đâu. Trong kinh doanh thời nay, vấn đề không hoàn toàn đơn giản như vậy.

Có trường hợp đấu thầu nhận đầu tư công trình xây dựng giá trị hàng triệu đô la, kéo dài một hay nhiều năm. Có những thỏa thuận đặt hàng mua bán trước cả một chu kỳ sản xuất. Lại có hợp đồng vay vốn ngân hàng với số lãi suất và kỳ hạn trả khác nhau v.v... và v.v... Các yếu tố về thời gian, không gian (khoảng cách ở xa, tỉnh này với tỉnh khác, nước này với nước khác), số lượng hàng hóa lớn, phương thức thanh toán cũng đa dạng, đâu phải lúc nào cũng "tiền trao, cháo múc" được. Như vậy chữ tín vẫn là một yếu tố quan trọng không có gì thay thế được trong quan hệ kinh doanh thời nay. Người ta coi nó như một nội dung quan trọng của nghề kinh doanh, của nghệ thuật, văn hóa kinh doanh.

Mặc dù chúng ta đã có Luật doanh nghiệp và trọng tài kinh tế ở các cấp nhưng mọi chuyện vẫn xảy ra. Tình trạng vỡ hụi, tín dụng hàng nghìn tỷ đồng, nợ dây dưa, khó đòi, buôn bán hàng rởm, hàng kém phẩm chất, giao tiền trả nợ ngân hàng không đúng kỳ hạn, thời gian cam kết, chất lượng hàng hóa không đúng như quảng cáo, chào hàng, như trong hợp đồng... Những chuyện như vậy diễn ra đều đều và rất đáng báo động.

1. Chữ tín trong huy động vốn để kinh doanh

Trong kinh doanh hiện nay vấn đề quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp là vốn. Không có vốn thì không thể tồn tại và phát triển được. Vậy làm thế nào để vay được vốn ngân hàng, huy động vốn của các tổ chức và cá nhân,

thu hút đầu tư nước ngoài? Các giám đốc làm ăn giỏi của thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội đều thống nhất ý kiến khẳng định rằng phải giữ được chữ tín, tạo niềm tin với người cung cấp vốn.

Ông Hoàng Hải, giám đốc Công ty Cổ phần ngoại thương và phát triển đầu tư thành phố Hồ Chí Minh (gọi tắt là công ty Fideco) cho rằng: "Chữ tín sẽ tạo ra nguồn vốn, nếu không có uy tín với các cơ quan và các lực lượng xã hội thì không ai dám đầu tư vốn. Và sẽ không có sự tài trợ của ngân hàng. Uy tín càng tăng, công ty càng nhận được nhiều nguồn tài trợ thì vốn càng lớn, công ty càng phát triển và uy tín lại càng được nâng cao".

Ngược lại, thực tế cho thấy có rất nhiều cơ sở làm ăn mập mờ, thiếu trung thực, lừa đảo, thanh toán nợ nần sai kỳ hạn, dây dưa không chịu trả. Có khi có tiền, có hàng rồi mà vẫn chưa muốn trả, cứ tranh thủ quay vòng, lấy chỗ này đập chỗ kia, đánh quả để thu lời trước mắt cho riêng mình. Đó là kiểu "mượn vốn kinh doanh" phổ biến hiện nay. Sớm hay muộn điều đó sẽ dẫn tới đổ bể. Chữ tín là nguồn vốn trong kinh doanh.

2. Chữ tín trong mua bán

Trong kinh tế thị trường, hàng hóa làm ra để bán thu lời. Khách hàng là người quyết định cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Không có khách hàng thì nhất định sẽ sập tiệm. Chính vì thế mà chúng ta nói: khách hàng là "thượng đế". Còn người Nhật lại nói: "Khách hàng là thần". Họ tin rằng "thần" ở đây là các đấng cao minh có khả năng "ban phúc

giảng họa" cho mọi người. Câu nói này mới nghe tưởng họ duy thần, nhưng thật ra không phải. Người Nhật quan niệm rằng người có khả năng ban phước, giảng họa cho công ty đó là khách hàng. Thật vậy, dù trong xã hội nào đi nữa, một sản phẩm được ưa chuộng thì công ty đó sẽ phát đạt, lớn mạnh, giàu có, nhân viên sẽ được ấm no, hạnh phúc. Ngược lại nếu khách hàng không dùng sản phẩm thì công ty sẽ bị phá sản, nhân viên sẽ bị thất nghiệp và nghèo đói sẽ đến với họ. Từ cách ví von với suy nghĩ thực tế hàng ngày như thế, người Nhật rất coi trọng chữ tín với khách hàng. Bắt đầu từ khâu nghiên cứu nhu cầu, thị hiếu cho tới khâu sản xuất với chất lượng tuyệt vời, quá trình bán hàng cho khách và cả quá trình sau bán hàng (bảo hành, sửa chữa) đều được thực hiện nghiêm túc. Tất cả các hoạt động đó đã tạo nên uy tín của hãng, của "mác" sản phẩm. Cứ nói tới Toyota, Sony hay Honda là người ta đã hình dung ra uy tín của họ như thế nào trên thế giới rồi.

Nhiều hãng sản xuất ở Việt Nam cũng rất coi trọng chữ tín. Có khách hàng viết thư chê loại đồng hồ Gimiko quảng cáo có nhạc theo giờ, nhưng đến giờ lại chết tắc. Ông chủ hãng biết được, đem ngay chiếc đồng hồ khác đến tận nơi để đổi lại cho khách. Dĩ nhiên Gimiko đang là hãng có uy tín trên thị trường. Lại có lần hãng Dielac nhận một số than phiền về chất lượng sữa hộp quá kém. Họ cho kiểm tra, hủy toàn bộ lô hàng nhập kém phẩm chất và đổi lại cho khách bằng sản phẩm khác tốt hơn. Chữ tín của hãng được giữ vững, khách hàng yên tâm không còn sợ mua phải sản phẩm xấu nữa.

Trong hai ví dụ trên, các ông chủ hãng có thể phớt lờ

các chuyện đó đi như bao hãng khác vẫn làm, vì họ cho đó là chuyện vặt. Và lại khi đó trước mắt họ còn đỡ bị thiệt hại hơn. Có người bảo thế là khôn, có người bảo là dại. Nhưng có lẽ họ ý thức được rằng đã kinh doanh thì đâu chỉ có quan hệ với nhau một lần. Các nhà kinh doanh giỏi thường không tính lỗ lãi một cách đơn giản. Họ thấy được cái lãi lớn hơn trong việc tạo lập các quan hệ lâu dài, bền vững với khách hàng, bạn hàng.

Nhiều người kinh doanh ở Hà Nội có bạn hàng tận thành phố Hồ Chí Minh, hàng tháng gửi hàng ra vào đều đặn mỗi lần mấy chục, có khi hàng trăm triệu. Chất lượng, số lượng hàng hóa bao giờ cũng bảo đảm, tiền nong thanh toán luôn luôn đúng hạn. Họ có quan hệ không phải một lần, hai lần mà suốt bao năm rồi. Nhiều chuyến hàng đột xuất gửi ra, gửi vào chỉ là kết quả của một bức thư, bức điện hay một lần gọi điện thoại cho nhau giữa hai bên.

Còn một chuyện nữa có vẻ khó tin nhưng hoàn toàn có thực. Ở một xã đánh cá, Quảng Ninh có nhiều bà con sang Trung Quốc bán hải sản, mua luôn máy Đông Phong để lắp vào thuyền. Nhiều khi chưa có tiền mặt chủ hàng xin một giấy biên nhận, còn máy cứ mang về dùng, hẹn kỳ sau thanh toán bằng tiền mặt hoặc hải sản.

Các nhà kinh doanh trên đây khôn hay dại? Họ liều lĩnh hay cả tin? Họ có luật rừng bảo đảm, hay với họ chữ tín là quan trọng hàng đầu? Và lòng tin đã đáp lại lòng tin.

Chữ tín trong mua bán còn thể hiện qua sự trung thực, không lừa dối khách hàng, tôn trọng khách hàng. Đây là yếu tố cực kỳ quan trọng trong văn minh thương nghiệp, là

yếu tố quyết định thành bại trong kinh doanh, bởi xét cho cùng thành công hay thất bại trong kinh doanh đều phụ thuộc vào một hành động gọi là bán.

Chuyện xảy ra ở một phố trung tâm quận Hoàn Kiếm - Hà Nội, ba thanh niên đi trên một chiếc xe xích lô, dáng điệu bực tức, dữ tợn. Họ vào một cửa hàng lớn có biển đề rất đẹp, sau một hồi giải thích, đề nghị, cãi vã, họ nổi khùng đập tan tủ kính làm đồng hồ bán tung tóe rồi bỏ đi. Hỏi ra được biết là họ đã bị lừa, mua vỏ đồng hồ Nhật nhưng ruột lại không phải. Người ta bảo ông chủ hiệu đồng hồ trước kia là thợ sửa chữa đồng hồ có tiếng, nay chuyển sang kinh doanh không hiểu sao thỉnh thoảng hay xảy ra những chuyện tương tự.

Lại có một anh thanh niên mua một đôi giày ngoại giá 400.000 đ ở một cửa hàng lớn chuyên bán giày dép các loại. Về nhà mới biết rõ thật giả, giá cả cao thấp vì có người quen mua một đôi y hệt, người bán bảo là giày Sài Gòn và bán giá 200.000 đ.

Trường hợp thứ ba xảy ra ở một cửa hàng kinh doanh quần áo. Một khách hàng đề nghị cô bán hàng đổi cho chiếc áo sơ mi mới mua lúc sáng vì áo bị lỗi ở tay, đường chỉ bực và cúc thì chưa dùng đã tuột. Cô bán hàng mềm trả lời tay chỉ vào biển mi ca rất đẹp đề: "Hàng hóa mua rồi miễn đổi lại". Thật là không sai khi có người nhận xét rằng: "Hiện nay khách hàng có khả năng lựa chọn lớn hơn và khả năng bị lừa cũng nhiều hơn".

Chắc chắn là có nhiều chuyện tương tự diễn ra hàng ngày trong cuộc sống của chúng ta. Phản ứng tiêu cực của mấy thanh niên trên đây là quá khích, cực đoan, đáng chê trách,

nhưng chúng ta cũng hiểu được tâm trạng của họ khi biết bị lừa như thế nào. Chuyện này xảy ra ít thôi. Đa số khách hàng trong các trường hợp tương tự đều chịu bị thiệt thòi (vì chưa có luật bảo vệ người tiêu dùng). Họ bất ngờ, áy náy, tức giận vì cảm giác bị "hớ" bị "lừa", bị đối xử thiếu tôn trọng. Tất nhiên họ chỉ đến đó một lần. Và họ sẽ rỉ tai nhau "đừng bao giờ đến đó nữa"! Từ đó các cửa hàng trên không chỉ mất một khách hàng, mà là 10, là 100 khách hàng khác, đó là cái thua thiệt lớn nhất vì đã không giữ được chữ tín.

Dưới thời bao cấp, trong nền kinh tế thiếu hụt và khủng hoảng, cung cách bán hàng là người bán làm chủ, người mua làm nô lệ. Người mua cần tới người bán, chứ không phải người bán cần tới người mua. Người bán thì "bán cho" người mua thì "mua được". Người mua luôn luôn biết ơn người bán. Hôm nay mọi sự đã thay đổi. Những ông chủ hiệu đồng hồ, hiệu giày và cô bán quần áo trên đây chưa ý thức được rằng họ phải tôn trọng và cảm ơn những khách hàng vì đã mua hàng của họ, đã mang lại lợi nhuận cho họ. Chính khách hàng là người trả lương cho họ, chứ không phải ai khác. Và mất khách là họ mất tất cả những thứ đó. Dành rằng kinh doanh là phải có lãi nhưng không có nghĩa là bằng mọi giá, bằng mọi phương tiện, là lừa dối khách hàng. Và có lẽ cô bán hàng quần áo trên đây chưa biết một thực tế là trong số hơn 200 đại lý của hãng Bitis trên toàn quốc thì có rất nhiều đại lý sập tiệm vì một lý do đơn giản: họ không thích đối lại cho khách hàng đôi dép khác mà khách lỡ mua.

Lối kinh doanh kiểu chộp giật, ăn xối ở thì, coi thường chữ tín, không biết giữ mối hàng, khách hàng chính là người

chuẩn bị cho sự thất bại của mình trong kinh doanh. Ngược lại, nhiều doanh nghiệp rất coi trọng chữ tín. Với họ, chữ tín là sự sống còn. Chữ tín trong kinh doanh đã tạo nên uy tín của sản phẩm, của nhãn hiệu hàng hóa.

Cũng là một máy nhập từ một hãng của Đài Loan, mẫu mã tương tự như nhau - ông Trần Đình Phan, chủ cơ sở đồng hồ Sonic: "Chưa đồng hồ treo tường nào được sản xuất trong nước qua mắt được Gimiko về giá. Giá cao, họ bán vẫn chạy vì họ có tiếng trên thị trường".

Ông Vũ Đức Đan - phó giám đốc Nhà máy sơn Đồng Nai thừa nhận: "Một vài mặt hàng sơn của nhà máy chất lượng ngang sơn Bạch Tuyết, song sơn Đồng Nai luôn chấp nhận sự thua thiệt so với sơn Bạch Tuyết từ 5.000-7.000 đ/kg. Người tiêu dùng lâu nay quen xài sơn Bạch Tuyết.

Chủ cơ sở kem đánh răng Rạng Đông phân trần: cùng là loại thuốc đánh răng chất lượng bậc trung, nhưng trên thị trường kem Dạ Lan bán chạy và được giá hơn cả. Tiếng tăm của họ tỏa rộng nhất là ở vùng nông thôn miền Bắc, các loại khác khó len chân.

Xem ra các ông chủ có sản phẩm, có uy tín trên thị trường làm ăn dễ quá. Có tiếng là thu tiền, thu lãi nhiều. Nhưng có uy tín đó đâu phải tự nhiên từ trên trời rơi xuống. Họ phải tự tạo ra nó: làm việc cật lực, thường xuyên không mệt mỏi và tốn kém không ít tiền của và sức lực.

Như vậy có thể nói uy tín của sản phẩm (kết quả của coi trọng chữ tín trong kinh doanh) - cũng là một thứ lợi nhuận lớn lao, khó đo đếm được trong kinh doanh (uy tín = lợi nhuận)

3. Chữ tín trong quảng cáo

Một trong những quy luật của kinh tế thị trường là quy luật cạnh tranh. Cạnh tranh là yếu tố khách quan cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Để cạnh tranh có kết quả, người ta áp dụng nhiều biện pháp mà quảng cáo là một biện pháp mang lại hiệu quả cao. Quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng, quảng cáo trên đường phố, quảng cáo trên bao bì... Quảng cáo có trăm nghìn cách khác nhau. Nhưng cho dù có bằng hình thức nào đi nữa, để cho quảng cáo trở thành khoản đầu tư mang lại lợi nhuận lớn thì một yêu cầu không thể thiếu được trong suốt quá trình đó là chữ tín. Chữ tín được hiểu là sự trung thực trong quảng cáo. Quảng cáo đúng chất lượng, tính năng của sản phẩm. Hình thức trên bao bì, mẫu mã phù hợp với nội dung bên trong, thường mang lại hiệu quả tốt. Khi sức mua của người Việt Nam còn hạn hẹp thì hãy cứ nói thật những gì mà sản phẩm trong nước có để người mua thấy mình được tôn trọng, không cảm thấy hối tiếc những đồng tiền vốn ít ỏi mà mình đã bỏ ra mua sản phẩm, có thể hàng hóa nội địa chưa được như hàng ngoại, nhưng lại có ưu thế là vừa túi tiền đa số người tiêu dùng Việt Nam, chất lượng chấp nhận được thì khách hàng vẫn đến với các doanh nghiệp. Tiếc rằng không phải tất cả các nhà doanh nghiệp đều làm như vậy. Và họ đã sai lầm khi coi thường chữ tín trong quảng cáo chào hàng.

Trong quảng cáo gần đây ta thấy quá nhiều cái nhất của sản phẩm. Song lại không có một tiêu chí về chất lượng, không gian, thời gian nào để so sánh, và thực tế đã cho thấy có nhiều cái nhất thiếu trung thực.

Một quảng cáo về thuốc đánh răng, có cơ sở nói rằng thuốc của họ có đầy đủ các loại hóa chất ngừa sâu răng mà không hại đến sức khỏe, song thực chất qua kiểm tra lại không có lấy một phân tử hóa chất ngừa sâu răng nào cả.

Lại có cơ sở dạy cắt may quảng cáo là dạy từ 3 tới 6 tháng là có thể may được các loại thành thạo và còn mở được hiệu may. Nhưng khi có xí nghiệp may đến kiểm tra tuyển công nhân thì chỉ tuyển được một tỷ lệ rất thấp thậm chí có người may đường thẳng cũng chưa thạo.

Mấy năm gần đây người tiêu dùng còn thấy có hiện tượng "tốt nước sơn". Bao bì hào nhoáng, chữ viết trên đó quảng cáo các tính năng, tác dụng, ưu thế của sản phẩm nhưng nội dung lại hoàn toàn khác. Ai cũng hiểu bao bì, mầu mã cái tiến cho đẹp là để tôn cao giá trị của hàng hóa, hấp dẫn người mua đó là văn minh trong thương nghiệp, nhưng một yêu cầu nhất định phải có là nội dung phải tương xứng. Chỉ có cái mã bên ngoài bóng bẩy che đậy cái giả dối bên trong là lừa dối khách hàng. Chẳng hạn nhiều loại mứt thập cẩm tết 1993 làm ăn kiểu này mà người tiêu dùng đã gọi là mứt "lắm cẩm".

Làm ăn như thế khách hàng chỉ đến một lần, họ chả đại gì mà mất tiền lần thứ hai. Để khỏi bị lừa, lại thêm chắc ăn, họ đến với các doanh nghiệp khác. Bởi vì khách hàng là một thông tin, quảng cáo chính xác và hiệu quả nhất. Cho dù sản phẩm có được cái tiến, khắc phục khiếm khuyết chào mời nhiều hơn nhưng rất khó lấy lại uy tín vì đã mất niềm tin nơi khách hàng. Một tai hại nữa cho các nhà kinh doanh quảng cáo không trung thực là càng bỏ tiền ra quảng cáo chào mời thì càng tạo cảm giác "thùng rỗng kêu to" càng

đuổi khách. Chẳng thế mà người tiêu dùng có dư luận "ai làm ăn thua lỗ, chất lượng hàng hóa kém không tiêu thụ được, thậm chí sập tiệm đến nơi thì người đó quảng cáo nhiều nhất, hay nhất". Quảng cáo như thế sẽ phản tác dụng.

Như vậy cốt lõi của kinh doanh là chất lượng sản phẩm phải đúng như nội dung quảng cáo, quảng cáo phải trung thực, nếu làm ngược lại là tự sát.

4. Lý giải chữ tín ở nước ta qua lăng kính của Tâm lý học xã hội

Trong kinh doanh hiện nay cái quan trọng nhất là chữ tín, nhưng cái thiếu nhất cũng là chữ tín. Từ phương diện kinh tế và quản lý có thể chỉ ra nhiều nguyên nhân. Do môi trường kinh doanh còn bấp bênh không ổn định (vốn, thị trường, giá cả...). Do hệ thống pháp luật về kinh doanh còn thiếu và chưa chặt chẽ, xử phạt chưa nghiêm; do chưa có luật bảo vệ người tiêu dùng v.v.. và v.v... Tuy nhiên luật pháp chỉ là đảm bảo cho việc thực thi chữ tín chứ không thay được chữ tín. Pháp luật có bản chất cưỡng bức, còn chữ tín lại bắt nguồn từ lương tâm, từ tính tự giác, từ ý thức của con người. Pháp luật thuộc phạm trù pháp lý, còn chữ tín là phạm trù đạo đức, tâm lý xã hội. Như vậy sẽ rất là khiếm khuyết nếu không xem xét một nguyên nhân sâu xa bắt nguồn từ đặc điểm tâm lý người Việt Nam.

a. Nhiều thế kỷ qua người Việt-Nam sống trong khuôn mẫu của nếp nghĩ "an phận", "an bản" chứ không "trí phú" đã làm hạn chế quá trình biểu hiện và phát triển nhân cách của con người. Kẻ sĩ đương thời vẫn mang nặng quan niệm cho rằng bỏ nghiệp riêng "(nghề chính của mình được đào

tạo) để theo nghề mới phù hợp nhu cầu xã hội, hoặc buôn bán kinh doanh làm giàu là loại "tiên trương phu". Trong các thứ dân thì thương dân (người buôn bán) xếp hạng chót: "sĩ, nông, công, thương". Người ta nói tới buôn bán, kinh doanh với một thái độ miệt thị, thành kiến". Mấy năm gần đây trong nền kinh tế thị trường, mở cửa, bung ra làm ăn khắp nơi đã phần nào thay đổi quan niệm đó. Nhưng những vụ làm ăn phi pháp, mua bán lòng vòng, chộp giựt, lừa đảo coi thường chữ tín trong quan hệ kinh doanh vẫn diễn ra thường xuyên lại củng cố thêm quan niệm truyền thống trên đây. Một khi người mua, khách hàng đã sẵn tâm thế, quan niệm như vậy thì người bán (hiểu theo nghĩa rộng là nhà kinh doanh) cũng chẳng dại gì mà phải lấy chữ tín làm đầu, trước sau như một. Tư tưởng được đầu hay dó, tranh thủ thu lợi nhất thời càng chiếm ưu thế. Về mặt pháp lý thì luật chưa nghiêm, còn nhiều kẽ hở. Về mặt đạo đức, dư luận đôi khi chẳng những không lên án ngăn ngừa, giáo dục, điều chỉnh mà còn thờ ơ, thậm chí đồng tình với các biểu hiện trên. Nhiều người cho rằng "kinh doanh thời nay là phải thế, phải thủ đoạn, phải chộp giựt".

Muốn hay không muốn cũng phải thừa nhận rằng cá nhân là một giá trị được xã hội hiện nay thừa nhận. Một mặt nó giải phóng con người, làm cho cá tính và năng lực riêng phát triển. Nhưng mặt khác, chủ nghĩa cá nhân đã làm phát triển tính tham lam, ích kỷ, chỉ nghĩ tới bản thân và làm sao cho mình có lợi nhất chứ không nghĩ gì tới người tiêu dùng, tới xã hội.

Thêm vào đó lối kinh doanh thời bao cấp trong nền kinh tế thiếu hụt vẫn còn ảnh hưởng khá nặng nề. Lúc đó người

tiêu dùng cần người sản xuất, người bán hàng chứ không phải ngược lại. Kinh doanh trung thực hay không trung thực, có uy tín hay không có uy tín thì hàng hóa vẫn chẳng có đủ mà bán. Vậy thì chữ tín có nghĩa lý gì? hơn nữa nó thuộc lĩnh vực đạo đức - tâm lý nên luật pháp khó can thiệp. Có chăng là một chút dư luận yếu ớt của người tiêu dùng. Mà điều đó cũng khó xảy ra được vì nó sẽ mang lại hậu quả trực tiếp ngay tới người tiêu dùng. Một người mua gạo có thể than phiền tới cửa hàng trưởng vì việc nhân viên của hàng bán ra gạo mốc lại còn cân thiếu. Người bán hàng có thể bị khiển trách, phê bình và gạo đó được đổi lại, cân cho đủ. Nhưng từ lần sau anh ta có thể chịu hậu quả ngay qua thái độ và chất lượng phục vụ của người bán hàng. Mà mua ở nơi khác thì không được. Thậm chí dưới con mắt mọi người, người mua đó còn là người "lầm lời, rách việc, làm mất thời gian của kẻ khác". Quá trình phát triển của kinh tế nước ta đã trải qua một thời gian bất ổn định khá dài. Nó tạo ra một đặc điểm tâm lý không yên tâm, không dám mạo hiểm, không nghĩ tới chuyện làm ăn lâu dài. Phải ăn chắc, phải nắm đằng chuôi, tận dụng cơ hội để thu lợi riêng trước mắt đã. Từ phương diện luật pháp và đạo đức kinh doanh chữ tín ít được xem xét, tính đến.

b. Trong ý thức thường ngày ở ta hiện nay đang xuất hiện một khuynh hướng chỉ nghĩ về lợi ích vật chất nhất thời. Có lẽ vì thế mà con người thỏa mãn với thành đạt nhỏ nhỏ? Trước kia thiếu thốn, khó khăn mãi, nay thành công chút ít người ta quay sang mua sắm nhà cửa xe cộ, tìm kiếm tiện nghi và sự mãn nguyện nhất thời chứ không có tầm nhìn xa để thành công lâu dài. Đây chính là "hội chứng

vừa đủ". Khi mới kinh doanh, mới có sản phẩm ra thị trường thì coi khách hàng là thượng đế, cố gắng tạo uy tín bằng chất lượng hàng hóa và dịch vụ. Khi đã thành công bước đầu (được khách hàng tiêu thụ nhiều hay được huy chương hội chợ triển lãm chẳng hạn) thì bắt đầu xuất hiện cảm giác thỏa mãn, cảm giác "vừa đủ", "làm xong rồi", "thành công rồi". Cuộc sống luôn luôn vận động, thị trường thay đổi hết sức mau lẹ, trong kinh doanh chỉ cần dừng lại đã là thụt lùi và thất bại. Thay vào việc không ngừng cải tiến công nghệ, nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm để cạnh tranh, nhiều doanh nghiệp lại làm ngược lại. Hạ giá thành nhưng đồng thời chất lượng giảm sút nhiều đã tạo ra cho người tiêu dùng cảm giác hàng đó dạo này kém chỉ được lúc đầu, hoặc là cảm giác "làm bớt, làm giả" ảnh hưởng rất xấu tới uy tín của sản phẩm. Nhiều trường hợp vì thế mà sập tiệm.

c. Ngay trong quan niệm thường ngày ở người Việt Nam, kinh doanh mới chỉ bắt đầu được cho là một nghề. Thật ra đó vừa là một nghề vừa là một nghệ thuật và như vậy nghề đó phải được đào tạo một cách chu đáo, chứ không thể tùy tiện, chấp vá được. Các nhà kinh doanh phải đạt tới một trình độ nghề nghiệp và trình độ văn hóa nghề cao và sâu sắc. Họ không chỉ được trang bị kiến thức về chính trị, kinh tế, thương mại, luật pháp, mà còn phải hiểu biết sâu sắc về tâm lý người, về giao tiếp, văn hóa ứng xử.

Tóm lại, qua những phân tích trên đây chúng ta có thể rút ra mấy nhận định sau:

1. Trong kinh doanh chữ tín tạo ra tiền vốn để cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Chữ tín còn là lợi nhuận. Hơn

thế nữa nó còn là một thứ tài sản quý, một thứ vốn đặc biệt. Nó đặc biệt vì không thể đo bằng tiền, vàng hay ngoại tệ được. Nó cũng không thể nhập khẩu từ nước ngoài, mà phải do chính các nhà doanh nghiệp tạo nên cho mình. Đó là một trong những chìa khóa đi tới thành công.

2. Chữ tín là yếu tố quan trọng đặc biệt trong kinh doanh và cũng là cái mà nhiều doanh nghiệp nước ta còn thiếu. Ngoài các nguyên nhân kinh tế - quản lý, cần thiết phải xem xét, phân tích nguyên nhân của thực trạng trên từ khía cạnh tâm lý xã hội và ý thức thường ngày. Đó là những đặc điểm truyền thống tiêu cực, là đặc điểm tâm lý kinh doanh thời bao cấp và hội chứng vừa đủ, mà chúng ta phải thay đổi, vượt qua trong quan niệm, trong đào tạo nghề và trong thực tiễn kinh doanh ở nước ta trong giai đoạn hiện nay.

TÂM LÝ HỌC VỚI QUẢNG CÁO TRONG KINH DOANH

1. Vài nét về lịch sử phát triển của quảng cáo

Quảng cáo đã xuất hiện rất sớm. Vào thế kỷ thứ 6 trước công nguyên, ở Aten, thủ đô Hy Lạp, người ta đã đeo mặt nạ đi khắp thành phố để quảng cáo cho những vở kịch mới, sắp trình diễn. Về sau, hàng hóa được sản xuất ra nhiều, các nhà sản xuất và kinh doanh đã sử dụng quảng cáo trong việc bán hàng. Dần dần, con người đã biết làm cho hoạt động này trở nên phong phú và hấp dẫn hơn khi sử dụng mỹ thuật vào quảng cáo. Ở thời Phục hưng, người ta đã biết vẽ những thứ hàng cần bán lên những tấm panô để giới thiệu với người mua.

Một bước ngoặt trong sự phát triển của quảng cáo là vào thế kỷ 17, báo chí đã ra đời và được sử dụng cho quảng cáo, làm cho nó có hiệu quả hơn. Vào thế kỷ này, ở London, thủ đô nước Anh đã thành lập văn phòng quảng cáo và môi giới. Tờ Mercuri - tuần báo thương mại đầu tiên đã được sử dụng cho quảng cáo. Quảng cáo được đẩy lên bước phát triển mới với việc xuất hiện của điện ảnh vào thế kỷ 19. Sang thế kỷ 20, sự ra đời của đài phát thanh, truyền hình và sau đó là tin học làm cho quảng cáo phát triển hết sức phong phú, ngày càng tinh vi, hấp dẫn và ở trình độ cao.

Từ khi ra đời đến nay, quảng cáo đã không ngừng phát triển về nội dung và hình thức, về chất lượng và quy mô.

Trong thời đại chúng ta, hoạt động này đã chiếm lĩnh tất cả các phương tiện thông tin đại chúng: truyền hình, đài phát thanh, báo chí, phim ảnh, áp phích... Và quảng cáo đã trở thành một nghề kinh doanh lớn ở các nước phát triển.

- Ở Mỹ, doanh số của các hãng quảng cáo chuyên nghiệp không ngừng tăng lên.

1985	1986	1987
39,4 tỷ USD	45,4 tỷ	48,4 tỷ

Chi phí cho quảng cáo tính theo đầu người là 400 USD/1 năm

- Ở Nhật Bản: tổng chi phí cho quảng cáo năm 1986-1987 là trên 3.050 tỷ Yên. Hiện nay ở Nhật có khoảng 4000 hãng quảng cáo với 6.500 nhân viên, có trên 100 tờ báo, 300 nhà xuất bản các tạp chí định kỳ, 80 đài phát thanh làm công tác quảng cáo và 100 đài truyền hình truyền các chương trình quảng cáo.

- Ở Pháp, chi phí cho quảng cáo hàng năm đều tăng:

1978	1980	1985	1986
12.100 tr.Frăng	20.300 tr.	40.000tr.	44.800tr.

2- Tâm lý học với quảng cáo

Đối tượng của hoạt động quảng cáo trong kinh doanh là con người. Bởi vậy, từ khi ra đời, hình thức còn sơ sài, nội dung đơn giản đến nay nó đã trở thành nghệ thuật với những kỹ xảo hiện đại, hình thức hấp dẫn, nội dung phong phú. Quảng cáo đã vận dụng nhiều tri thức tâm lý học về con người và ngày càng đòi hỏi vận dụng các tri thức này nhiều

hơn nữa, tinh vi hơn nữa.

Tìm hiểu khía cạnh tâm lý trong hoạt động quảng cáo trước hết là tìm hiểu động cơ của người mua - cái gì đã kích thích con người mua chính loại hàng hóa này mà không mau hàng hóa khác? Loại người nào thì mua hàng hóa này nhiều hơn? Hay nói cách khác, nghiên cứu động cơ của người tiêu dùng là tìm hiểu những cái đã kích thích, những nhu cầu và mong muốn làm thỏa mãn con người khi mua loại hàng hóa đó.

Các nghiên cứu tâm lý học về quảng cáo đã chỉ ra, mỗi loại hàng hóa đều gắn liền với những cảm xúc nhất định. Z. Phrót và các cộng sự của ông đã cho rằng, nguồn gốc của những cảm xúc này thường bắt nguồn từ thời thơ ấu. Các đồ vật được mua sẽ có thể giúp con người giải tỏa các trạng thái Stress xuất hiện trong cuộc sống hàng ngày. Nghệ thuật quảng cáo cần biết kết hợp loại hàng hóa cần bán với các trạng thái Stress của người tiêu dùng. Tức là, người mua nhận thấy loại hàng hóa đang quảng cáo có nhiều ưu điểm, nhiều khả năng hạn chế trạng thái Stress đó. Như vậy, khi mua một loại hàng hóa người ta không chỉ thỏa mãn giá trị sử dụng của nó, mà còn để tạo ra một tâm trạng vui vẻ, tạo ra sự giải tỏa những trạng thái căng thẳng nào đó.

Cùng với điều đó, các nghiên cứu của tâm lý học xã hội đã chỉ ra, các đồ vật còn là những biểu tượng về các giá trị xã hội khác nhau. Một bộ quần áo không chỉ dùng để mặc, một chiếc xe máy không chỉ là phương tiện để đi lại mà chúng có thể hoặc là mốt, hoặc là biểu hiện sự giàu có, hãnh diện, hoặc là biểu hiện sự khiêm nhường, giản dị trong con mắt của những người xung quanh. Bởi vậy, các nhà sản

xuất kinh doanh, các chuyên gia về quảng cáo cần nắm được là, hàng hóa mà mình định quảng cáo nhằm thỏa mãn nhu cầu nào, tạo ra được biểu tượng gì đối với người tiêu dùng. Chẳng hạn, khi quảng cáo một loại quần áo hay giấy dép mới cho thanh niên, liệu nó có tạo ra được sự hãnh diện, biểu hiện sự lịch lãm của người mua trong con mắt của bạn bè họ không?

Một điều nữa trong quảng cáo cần chú ý là chính chất liệu, màu sắc, hình thức, kiểu dáng của hàng hóa cũng gọi lên cho chúng ta những cảm giác dễ chịu hay khó chịu. Các công trình nghiên cứu của tâm lý học Ghestan đã chứng minh, có một số kiểu dáng gây sự chú ý của chúng ta nhiều hơn, giữ lại trong trí nhớ của chúng ta sâu đậm hơn một số kiểu dáng khác. Thực tế cho thấy, cái hình thức, màu sắc của hàng hóa gây được sự chú ý, tạo nên những ấn tượng của người mua nhanh hơn chất lượng của chúng. Hai sản phẩm giống nhau về chất lượng, giá trị sử dụng nhưng có hình thức, màu sắc và bao bì khác nhau sẽ tạo nên những ấn tượng khác nhau đối với người mua, thậm chí người ta còn cho rằng chất lượng bên trong chúng cũng khác nhau. Chẳng hạn, hai chiếc xe cúp 81-86 có chất lượng như nhau, nhưng chiếc cúp màu ốc bươu thường bán với giá cao hơn các màu khác.

Các nghiên cứu của tâm lý học đã cho thấy màu sắc có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng, suy nghĩ, tình cảm của con người. Chẳng hạn, màu xanh lam làm cho ta có cảm giác bình yên, thỏa mãn, màu lam thẫm đem lại cho ta cảm giác an toàn. Nếu một người đang bị kích động đến tột độ gặp màu hồng tươi thì trạng thái đó dịu đi rất nhanh. Người ta

đã tiến hành một thí nghiệm sau: Bỏ cùng loại xà phòng vào ba hộp có màu sắc khác nhau: xanh nhạt, vàng, vàng chấm xanh. Đa số khách hàng đã thích xà phòng đựng trong hộp màu xanh nhạt, chê xà phòng đựng trong hộp màu vàng và phân nân xà phòng đựng trong hộp vàng điểm chấm xanh. Có một thời gian người tiêu dùng ở ta ưa chuộng tivi Samsung màu trắng hơn các màu khác. Do vậy, các nhà kinh doanh đã mang loại vỏ đồ, nâu phun thành màu trắng để bán được nhanh hơn và giá cao hơn.

Hãng nước ngọt lớn nhất thế giới Coca-Cola đã rất thành công trong kinh doanh không chỉ vì chất lượng pha chế nước Coca-Cola mà còn nhờ biết chọn được kiểu dáng sản phẩm đẹp, hấp dẫn, độc đáo. Đó là chai Coca-Cola có hình dáng quả Coca, ở phía giữa phình to, chia ra thành các múi, nhãn hiệu gắn trên vỏ chai - chữ "Coca-Cola" được viết rất mềm mại theo kiểu chữ của thế kỷ 19. Nhiều nhà nghiên cứu còn cho rằng, chính hình thức độc đáo và nghệ thuật quảng cáo đã giúp hãng rất thành công, thành công hơn cả chính hương vị của nó. Như vậy, trong quảng cáo màu sắc, hình thức, bao bì đóng gói, sản phẩm có ý nghĩa to lớn. Người làm công tác quảng cáo cần đánh thức sự chú ý của người mua tới loại hàng hóa mà mình quảng cáo, tạo nên ấn tượng của người tiêu dùng về ưu điểm đặc trưng của nó.

Một khía cạnh quan trọng khác mà khi quảng cáo cần tính đến đó là nhu cầu, thị hiếu, khả năng mua của các tầng lớp người trong xã hội. Các cuộc khảo sát thực tế cho thấy, những người thuộc tầng lớp trên của xã hội họ thường tự chủ và bảo thủ trong thị hiếu và thói quen, có khả năng

định hướng vào chất lượng và chức năng của hàng hóa. Còn những tầng lớp xã hội thấp hơn thường lấy những người khá giả làm kiểu mẫu cho mình. Mọi một tiêu dùng đều bắt đầu ở lớp người khá giả, rồi sau đó mới lan tỏa ra xã hội.

Khi quảng cáo cần tính đến phong tục, tập quán, và các yếu tố tâm lý khác của cư dân các vùng, miền khác nhau. Sẽ là sai lầm nếu đem những hàng hóa đắt tiền, xa xỉ, sang trọng đến quảng cáo ở các vùng nông thôn xa xôi, các miền núi cao hẻo lánh. Các không gian cư trú của người tiêu dùng với các điều kiện tự nhiên, khí hậu và xã hội khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu của họ cũng không giống nhau. Các dân tộc với các phong tục, tập quán, tính cách khác nhau cũng có những cách thức lựa chọn hàng tiêu dùng khác nhau. Chẳng hạn, người tiêu dùng ở miền núi thường mua những loại xe bền, chắc, đã chiến làm phương tiện đi lại như xe máy Minxkơ, Sim sơn, xe đạp Phượng Hoàng, còn người dân ở thành phố lại thích các loại xe kiểu dáng đẹp, đắt tiền như xe Honda, mini Nhật, Mifa, Eska... Người tiêu dùng ở Hải Phòng thích dùng xe mini Nhật hơn, còn người Hà Nội lại thích đi xe Mifa và Eska. Người tiêu dùng ở phía Bắc thích các loại bánh có độ ngọt cao hơn, độ mặn ít hơn người tiêu dùng ở các tỉnh phía Nam. Người Hà Nội ưa các gói bánh kẹo từ 0,2kg đến 0,25 kg, còn người Hải Phòng thích gói có 0,10 kg.

Một yếu tố nữa cần được chú ý trong quảng cáo là quảng cáo cần được tiến hành mạnh dạn, vững chắc. Như vậy sẽ làm cho người tiêu dùng tin tưởng vào sản phẩm của cơ sở quảng cáo đó. Điều hết sức quan trọng là chất lượng của hàng hóa được quảng cáo phải đúng và phù hợp với chất

lượng thực của hàng hóa. Quảng cáo kiểu "treo đầu dê bán thịt chó" sẽ làm mất lòng tin ở khách hàng, khi đã mất lòng tin của người tiêu dùng thì rất khó lấy lại được dù chất lượng của hàng hóa có tốt hơn lên.

3- Các phương pháp quảng cáo

3.1- Các kênh quảng cáo

Quảng cáo thường sử dụng ba phương diện của thông tin:

a) *Thị giác*, tác động vào thị giác người tiêu dùng như áp phích, nhãn hiệu, thông báo. Trong kênh này, hình vẽ, màu sắc đóng vai trò chủ yếu; b) *Thính giác*, gồm đài phát thanh, thông báo bằng lời; c) *Trực giác*, gồm các loại phim ảnh, vô tuyến.

Các chuyên gia quảng cáo muốn thực hiện một quảng cáo nào đó nhất thiết phải sử dụng ba kênh trên. Ở Mỹ, năm 1986, quảng cáo trên báo chí chiếm vị trí chủ đạo, 52 tỷ USD (50,9% tổng chi phí cho quảng cáo); quảng cáo qua vô tuyến và đài phát thanh là 29,5 tỷ USD.

Các nhà sản xuất, kinh doanh, các chuyên gia khi quảng cáo cần biết người tiêu dùng tiếp thu thông tin mà mình cung cấp như thế nào? Ở đây cần nắm được các yếu tố tâm sinh lý có liên quan đến quá trình tiếp nhận thông tin của con người. Tức là các thông tin từ quảng cáo tác động đến nhận thức, tình cảm và hành vi của người mua như thế nào. Các nghiên cứu thực tế cho thấy, quảng cáo trên truyền hình, nếu kéo dài quá 3 phút sẽ gây nhàm chán, khó chịu cho người xem và không có hiệu quả. Đối với quảng cáo qua

sách báo, người quảng cáo cần tìm hiểu người đọc thường quen xem và đọc ở trang nào nhiều nhất để đặt quảng cáo cho đúng chỗ, cần kết hợp màu sắc, đường nét và lời lẽ như thế nào để gây được ấn tượng tốt.

3.2- Nhân hiệu

Mỗi cơ sở kinh doanh cần có một loại nhân hiệu riêng để tạo ra biểu tượng cho mình. Một biểu tượng gợi cảm, hấp dẫn sẽ nhắc nhở người mua nhớ đến sản phẩm và doanh nghiệp đó. Các nhân hiệu Levis, 555, Coca-Cola, Adidas, honda, Sony, Sam sung.. dễ đọc, dễ nhớ và chúng trở thành biểu tượng không thể lẫn lộn được với các hãng khác.

Nếu cùng một nhân hiệu mà có một số loại hàng hóa khác nhau, thì cần phải đưa ra các ký hiệu để người mua không nhầm lẫn loại hàng hóa đang quảng cáo với các loại hàng hóa khác.

3.3- Phương pháp mồi

Lựa chọn được nhân hiệu, ký hiệu hàng hóa không phải bao giờ cũng giải quyết được vấn đề cốt yếu nhất của quảng cáo. Làm thế nào để người mua tiếp nhận loại hàng hóa định bán? Để giải quyết vấn đề này, người ta sử dụng một phương pháp, được gọi là phương pháp "mồi". Vai trò của mồi là cuốn hút sự chú ý của mọi người, kể cả những người nghe người xem tưởng chừng như dửng dưng nhất đối với quảng cáo. Hình thức truyền thống của phương pháp mồi là sử dụng khẩu hiệu. Người ta còn dùng những dấu hiệu, ký hiệu có hình thức hài hước, ngộ nghĩnh, đôi khi có hình thức giật gân, trong chớp nhoáng cuốn hút được sự chú ý và khơi gợi tính tò mò của người nghe và người nhìn. Chẳng

hạn, khi quảng cáo dầu nhờn "BP" người ta đã sử dụng những chiếc ô tô, tàu hỏa, máy bay đang chuyển động. Quảng cáo dầu "Castron" các chuyên gia đã dùng hình ảnh những chiếc xe máy, ô tô thể thao chạy với tốc độ lớn và mang nhãn hiệu Castron trên xe. Còn quảng cáo dầu nhờn "Shell" người ta đã dùng các tia chớp xuất hiện trong bầu trời đầy dông tố. Tất cả những hình ảnh này nhằm gây sự chú ý của người xem.

Năm 1925, Z.Phrốt - người sáng lập ra trường phái "phân tâm học" nổi tiếng đã viết cuốn sách "sự hóm hỉnh và quan hệ của nó với vô thức". Những phân tích và nhận định của Z.Phrốt trong công trình này đã được nhiều chuyên gia quảng cáo sử dụng trong việc thiết lập mối liên hệ giữa sự hóm hỉnh với các hình ảnh và khẩu hiệu quảng cáo. Sử dụng hình thức hài hước vào quảng cáo làm cho người xem, người nghe có tâm trạng dễ chịu hơn, giảm đi những trạng thái Stress, những mối mệt về tâm lý.

Việc sử dụng khẩu hiệu trong quảng cáo một cách thuần nhất không đem lại hiệu quả cao đối với ý đồ gây sự chú ý của người mua. Ngày nay, các quảng cáo đã sử dụng những kỹ thuật hiện đại, tinh vi để kết hợp hình ảnh với âm thanh để lôi cuốn sự chú ý của khách hàng, hấp dẫn họ một cách bất ngờ, gây ra sự ngạc nhiên, tạo ra và làm lưu lại trong trí nhớ họ những điều bất thường, kỳ khôi, nổi bật và thậm chí cả ảo ảnh nữa. Nhà máy đồng hồ đeo tay Taimaiceki đã quảng cáo đồng hồ bằng cách buộc đồng hồ đeo tay vào đuôi ngựa đang phi hoặc cho đồng hồ rơi tự do từ độ cao hơn 40 m xuống mặt biển đang cuộn sóng. Dựa vào phương pháp quảng cáo giật gân này, chỉ sau 1 năm thâm nhập vào thị

trường châu Phi đây mới lạ, nhà máy đã bán được hơn một vạn chiếc. Mới đây, một công ty sản xuất chất keo dính loại mạnh - keo siêu cấp số 3 của Mỹ đã quảng cáo giết gân hơn ở Pháp. Người ta đã rỏ vài giọt keo vào đế giày, rồi dán ngược người đó lên trần nhà trong 10 phút. Toàn bộ quá trình này có nhiều người chứng giám và quảng cáo trên vô tuyến. Chỉ trong 6 tuần lễ sau quảng cáo, công ty đã bán được 50 vạn ống và sau đó, mỗi năm tiêu thụ được 6 triệu ống.

Một điều đáng chú ý nữa là phương pháp "mồi" hay sử dụng hình ảnh của người phụ nữ đẹp để tạo ra sự hấp dẫn cho các sản phẩm. Chẳng hạn, hãng điện tử JVC đã quảng cáo vô tuyến trên báo Lao động như sau: trên một thân cây gỗ lớn người ta đặt 3 loại tivi JVC (14Z, C.1490M, C.21M1) và một cô gái trẻ đẹp, quyến rũ ngồi bên cạnh, nhìn ra xa là một không gian rộng lớn. Gần chiếc tivi là dòng chữ "New model". Trên cùng là dòng chữ lớn màu trắng "JVC - sự lựa chọn của tôi", ở dưới là các dòng chữ "TV màu JVC, được bán chạy nhất trên khắp thế giới nhờ chất lượng cao của hình ảnh và âm thanh cùng sự hỗ trợ của hệ thống phục vụ đầy tín nhiệm ở Việt Nam". Hay trên một số báo "Khoa học kỹ thuật kinh tế thế giới" đã quảng cáo Coca-Cola như sau: một cô gái có hình thức quyến rũ mặc bộ đồ tắm, bộ mặt xinh đẹp, tươi cười ngồi chống tay xuống đất, chân duỗi thẳng, đằng sau phía trái cô là một bàn tay đưa chai Coca-Cola ra mời, trước mặt bên phải là chữ "Yes" (có), đầu mũi chân là biểu tượng Coca-Cola truyền thống, chữ trắng nổi trong hình tròn màu nâu đỏ. Ở đây hình ảnh cô gái là hình ảnh trung tâm của quảng cáo. Trên tờ "Hạnh phúc gia đình"

của Báo Phụ nữ Việt Nam số đầu năm mới (dương lịch) đã đăng quảng cáo của công ty bia Sài Gòn - một thiếu nữ xinh đẹp, có dáng dấp một vận động viên thể thao, đứng cạnh chiếc ô tô con, tay ôm lon bia "333" và cạnh đó là một chai bia Sài Gòn - 333.

Với 3 hình thức quảng cáo trên, người phụ nữ là hình ảnh trung tâm, nó tạo ra sự chú ý nhanh và mạnh mẽ của người xem tới sản phẩm quảng cáo. Thử hỏi trong ba quảng cáo này mà thiếu hình ảnh phụ nữ thì chúng sẽ trở nên kém hấp dẫn biết bao.

Ngày nay, các chuyên gia quảng cáo và các nhà sản xuất kinh doanh đã sử dụng hình ảnh của các nhân vật nổi tiếng như các ngôi sao điện ảnh, người mẫu, các nhân vật chính trị, các chính khách... như vua hề Sác-lơ đi quảng cáo giấy, mũ. Một số hãng quảng cáo đã sử dụng hình ảnh của cựu thủ tướng Anh, bà Thatcher, cựu tổng thống Mỹ - R.Butser, danh thủ bóng đá Maradona, R.Gullit, nữ siêu sao nhạc rock Madonna, các vận động viên quần vợt, bóng rổ hàng đầu thế giới... Ở nước ta, tuy quảng cáo còn mới mẻ nhưng người ta đã sử dụng các diễn viên điện ảnh vào quảng cáo. Nghệ sĩ ưu tú Trịnh Mai quảng cáo cho tấm lọc, loa Nam Môn, Minh Hằng quảng cáo cho hãng Hitachi, Lan Phương quảng cáo bếp ga, Lý Hùng, Diễm Hương quảng cáo xe máy cho hãng VMEP...

Trong phương pháp mới, ngoài việc sử dụng các hình ảnh khôi hài, siêu thực, người ta còn sử dụng một giọng nói hấp dẫn. Như quảng cáo dầu nhờn BP còn có giọng nói "BP - liên tục phát triển", quảng cáo của hãng Samsung có giọng "SAMSUNG", hay trong quảng cáo tivi màu Golstar có câu "biểu tượng cho kỹ thuật ngày nay chính là Golstar".

Mục đích của phương pháp "mồi" trong quảng cáo là cuốn hút tối đa sự hấp dẫn và chú ý của khách hàng, khơi dậy ở họ những cảm xúc và khát vọng, làm cơ sở mạnh mẽ cho việc lựa chọn trước những mặt hàng cùng loại.

4- Quảng cáo ở Việt Nam - Thực trạng và một số vấn đề cần quan tâm

4.1- Quảng cáo trước thời kỳ đổi mới (trước năm 1986)

Vào những năm đầu của thế kỷ 20, một số cơ sở sản xuất kinh doanh của nước ta (chủ yếu ở thành phố Sài Gòn) đã chú ý đến hoạt động quảng cáo.

Trên các báo Bắc Nam đã có vô số quảng cáo. Diện tích quảng cáo trên báo "Phong hóa", và "Ngày nay" thường chiếm khoảng 4 trang báo. Một số báo "Trung-Bắc chủ nhật" cũng có tới 3, 4 quảng cáo.

Điều đáng lưu ý ở đây là các nhà kinh doanh và chuyên gia quảng cáo của ta thời bấy giờ đã biết sử dụng phương pháp mồi một cách tinh tế, phù hợp với phong tục, tập quán, các đặc điểm tâm lý khác của dân tộc ta, cũng như sự phát triển của khoa học kỹ thuật còn rất thấp ngày ấy.

Các quảng cáo đã tìm được những lời lẽ hết sức độc đáo, kích động, làm xuất hiện ở con người nhu cầu đối với hàng hóa quảng cáo. Một ông chủ rạp hát ở Sài Gòn đã quảng cáo như sau: "Trẻ em có quyền đi xem hát. Các ông cha có bổn phận đi theo con. Các bà, cố nhiên phải đi theo chồng. Các cô không nên bỏ mất cơ hội để tăng thêm sự vui vẻ trẻ trung của nhà hát.

Phải cẩn thận! Dừng để các bậc lão thành ở nhà một mình! Thế thì nên đi hết, đến chật rạp đi".

Quảng cáo này sau đó trở thành một trong những câu chuyện được người ta truyền kể cho nhau khi tụ tập truyện phiếm. Tất nhiên, tên của nhà hát cũng được khuếch trương theo câu chuyện.

Hiệu Đông Đức (Sài Gòn) kinh doanh đồ da không nhờ đến các minh tinh màn bạc quốc tế nào mà lại sử dụng hai nhân vật trào phúng nổi tiếng do báo "Phong hóa", "Ngày nay" và độc giả dựng lên để quảng cáo là Lý Toét và Xã Xệ. Ở nước ta lúc đó, hai nhân vật này rất nổi tiếng và quen thuộc với độc giả trong Nam ngoài Bắc, từ thành thị đến nông thôn. Ở đây nhà kinh doanh đã tác động vào suy nghĩ của độc giả là bác Lý Toét có "đức tính" hà tiện, ít mua sắm mà còn mua nữa là mình, (xem quảng cáo trên báo lúc bấy giờ).

Có thể nói, đối với một đất nước mà nền kinh tế còn lạc hậu, hoạt động kinh doanh kém phát triển như nước ta bấy giờ thì hoạt động quảng cáo trên là một biểu hiện rất tích cực trong nhận thức và hành động của một số nhà sản xuất, kinh doanh và một sự đánh giá đúng mức của họ về vai trò và vị trí của quảng cáo trong hoạt động kinh doanh.

Nếu phân tích sâu hơn, nhìn một cách toàn cục hơn về hoạt động quảng cáo ở nước ta trước thời kỳ chấp nhận nền kinh tế hàng hóa đa thành phần và cơ chế thị trường (1986) thì hoạt động này xa lạ với các cơ sở sản xuất và người tiêu dùng, nó chưa chiếm được một vị trí xứng đáng trong hoạt động kinh doanh. Điều này được lý giải như sau:

Thứ nhất, nền kinh tế nước ta kéo dài hàng nghìn năm là nền kinh tế tiểu nông mang tính tự cung, tự cấp cao, lại bị ảnh hưởng mạnh mẽ của các quan niệm "trọng nông, ức

thương", "sĩ, nông, công, thương". Hoạt động kinh doanh buôn bán bị xã hội coi thường, khinh miệt, những người buôn bán bị dư luận xã hội lên án. Bởi vậy, quảng cáo ít có điều kiện phát triển.

Thứ hai, suốt mấy chục năm của cơ chế tập trung bao cấp, hàng hóa làm ra được phân phối theo kế hoạch. Xã hội không có hàng hóa dư thừa, giữa các cơ sở sản xuất không tồn tại sự cạnh tranh. Do vậy, quảng cáo đã không tìm được chỗ đứng của mình trong đời sống kinh tế của đất nước. Các xí nghiệp và hợp tác xã không quan tâm và không cần đến sự trợ giúp của quảng cáo. Người tiêu dùng không biết đến hoạt động quảng cáo là gì. (Ở đây cần nói rằng các tỉnh miền Nam và một số tỉnh miền Trung chịu sự tác động của nền kinh tế thị trường, thì hoạt động quảng cáo vẫn có điều kiện để phát triển).

4.2- Quảng cáo sau thời kỳ đổi mới (sau năm 1986)

Từ khi chúng ta chuyển sang nền kinh tế hàng hóa đa thành phần, các doanh nghiệp hoạt động theo cơ chế tự hạch toán kinh doanh. Giữa chúng có sự cạnh tranh quyết liệt, đó là chưa kể đến cuộc chiến sống còn giữa hàng nội và hàng ngoại. Trong bối cảnh đó các doanh nghiệp, các nhà kinh doanh buộc phải quan tâm đến quảng cáo.

Trong mấy năm gần đây, khi nền kinh tế thị trường ngày càng thâm nhập mạnh mẽ vào đời sống kinh tế - xã hội nước ta thì hoạt động quảng cáo đã và đang phát triển. Hoạt động đó đã có những khởi sắc và tiến bộ bước đầu rất đáng phấn khởi. Số các doanh nghiệp, các nhà kinh doanh tham gia quảng cáo ngày một tăng. Quảng cáo đã chiếm lĩnh vị trí đáng kể trên tất cả các phương tiện thông tin đại chúng quan trọng: đại phát thanh, truyền hình, báo chí.

Ở các nơi công cộng đã xuất hiện ngày một nhiều những tấm biển quảng cáo cỡ lớn. Hình thức của các quảng cáo đa dạng hơn, hấp dẫn hơn, chất lượng ngày một nâng cao. Điều đó chứng tỏ rằng, mặc dù chúng ta mới chấp chứng bước vào một nền kinh tế thị trường, nhưng một số doanh nghiệp đã và đang nhận thấy vai trò không thể thiếu được của quảng cáo trong hoạt động kinh doanh, cũng như vai trò không thể thiếu vắng được của các yếu tố tâm lý đối với hoạt động quảng cáo.

Những bước chi chấp chứng, bỏ ngỡ ban đầu không thể tránh khỏi những thiếu sót. Sự khởi sắc của hoạt động quảng cáo của chúng ta mấy năm gần đây là đáng phấn khởi. Song những khiếm khuyết của nó không phải là ít. Có thể chỉ ra một số khuyết điểm đó như sau:

a) Hiện nay, có một số doanh nghiệp, một số nhà kinh doanh cho rằng quảng cáo không cần thiết lắm, tốn tiền, làm tăng thêm giá thành sản phẩm. Với những doanh nghiệp hàng hóa làm ra tiêu thụ nhanh chóng thì họ lại không nghĩ đến quảng cáo, vì cho đó là thừa. Như vậy, trong nhận thức của một số nhà kinh doanh, vai trò của hoạt động quảng cáo còn chưa được đánh giá đúng mức.

b) Một số doanh nghiệp lại lợi dụng quảng cáo để tiêu thụ những sản phẩm ế thừa, kém chất lượng của mình. Một số khác đã lợi dụng quảng cáo để tiến hành kinh doanh gian lận, phi pháp, hoạt động lừa đảo. Tất cả những hành vi đó làm mất lòng tin ở người tiêu dùng, tạo cho họ ấn tượng xấu, quan niệm không đúng về hoạt động quảng cáo. Có thể kể ra vài thí dụ về hiện tượng này. Điển hình là cơ sở

nước hoa Thanh Hương (thành phố Hồ Chí Minh). Ở đây, hoạt động lừa đảo tinh vi, và với quy mô lớn được nguy trang bởi hoạt động quảng cáo rầm rộ và đa dạng. Tại một xí nghiệp nọ, hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lương cán bộ công nhân thấp. Giám đốc xí nghiệp đã mời phóng viên nhà báo về viết một bài khá hay để quảng cáo cho xí nghiệp, lương công nhân từ thu nhập thực tế 100.000 đ/tháng đã được đưa lên thành 300.000 đ/tháng. Một số bà vợ có chồng làm việc tại đó sau khi đọc bài báo trên đã về gây sự với chồng, cho rằng từ trước tới nay chồng mình đã bớt một phần lớn tiền thu nhập hàng tháng để tiêu dùng cho những việc mờ ám nào đó. Trong gia đình xảy ra xung đột căng thẳng. Sự thanh minh, giải thích của các ông chồng không có hiệu quả. Chỉ khi các bà vợ đến tận xí nghiệp tìm hiểu vấn đề này thì mới biết là thu nhập thực tế của cán bộ xí nghiệp có 100.000 đ/tháng. Mức lương 300.000 đ/tháng kia là do vị giám đốc tự nâng lên để quảng cáo cho "hoạt động hiệu quả" của xí nghiệp mình. Những quảng cáo không đúng thực tế như vậy đã gây ra các hậu quả xã hội mà không phải có thể dễ dàng khắc phục được. Như vậy, ở đây một số doanh nghiệp lợi dụng quảng cáo để che đậy những hành vi trái với các chuẩn mực luật pháp và đạo đức của xã hội.

c) Chất lượng của một số hàng hóa được quảng cáo đã không đúng với chất lượng thực tế của chúng, quảng cáo kiểu "treo đầu dê, bán thịt chó". Cứ xem những lời lẽ trong một số quảng cáo, nào là "hàng hóa đạt đến trình độ tuyệt hảo", "chất lượng vào loại nhất thế giới", "đa chức năng" khiến người tiêu dùng không khỏi bán khoăn, đặt những dấu hỏi nghi ngờ. Đối với một nước mới bước vào nền kinh

tế thị trường, trình độ khoa học, kỹ thuật và công nghệ còn ở mức độ chưa cao như nước ta thì sự "tuyệt hảo" và những "cái nhất" thế giới đó là điều ít có tính hiện thực và khó thuyết phục đối với người tiêu dùng, đặc biệt là người tiêu dùng đô thị.

Trở lại với những quảng cáo của một số cơ sở kinh doanh Sài Gòn những năm đầu thế kỷ này, chúng ta thấy, lời lẽ, cách thức quảng cáo rất hấp dẫn, kêu gọi, khích động đối với người tiêu dùng nhưng không hề tạo ra sự nghi ngờ ở họ.

d) Một số quảng cáo lại bắt chước, dập khuôn các kiểu quảng cáo của nước ngoài một cách thiếu sáng tạo, chưa tạo ra được nét độc đáo, một tính cách riêng của mình. Trở lại với các quảng cáo ở Sài Gòn đầu thế kỷ này ta thấy yếu tố văn hóa dân tộc đã được khai thác khá tốt, đáng để chúng ta tìm hiểu trong hoạt động quảng cáo hôm nay.

Một cửa hiệu kinh doanh sữa Nestlé ở Sài Gòn chuyên bán các loại sữa hộp con chim, sữa bột, sôcôla... trước Cách mạng Tháng 8 đã mượn những câu truyện Kiều để quảng cáo. Dưới đây là một số đoạn quảng cáo: Khi nói chị em Kiều đẹp, sở dĩ là vì:

Phong lưu rất mực hồng quần
Xuân xanh xấp xỉ đến tuần cập kê
Chỉ nhờ uống sữa Nestlé
Ngoài ra sữa khác chẳng hề ngó qua.

Kiều và Thúy Vân đi dự hội Thanh Minh gặp mộ Dạm Tiên hoang tàn bên đường bèn:

Thúy Vân đi dự hội Thanh Minh gặp mộ Dạm Tiên hoang tàn bên đường bèn:

Đã không kẻ đoái người hoài

Sắn đây ta cũng một vài hộp sữa Nestlé

Thật quá quất! Lúc già đình Kiều đang tan nát thì bọn sai nha cũng nhăm:

Sữa con chim đó, sữa bột đây

Sạch sành sanh vét cho đầy túi tham...

Hiệu đồ da Đông Đức đã mượn hai nhân vật rất quen thuộc với nhân dân ta thời đó là Lý Toét và Xà Xệ để quảng cáo giúp.

Việc sử dụng các nhân vật văn học, các hình ảnh rất đời thường, mang đậm bản sắc dân tộc rất dễ đi vào lòng người tạo ra được sự chú ý và ấn tượng tốt của người tiêu dùng. Điều này rất đáng để cho các nhà kinh doanh và chuyên gia quảng cáo của chúng ta hiện nay suy nghĩ.

e) Một số quảng cáo của chúng ta đã biến thành bản giới thiệu lịch sử, thành tích của nhà máy một cách dài dòng.

Quảng cáo của một số công ty lại viết bằng tiếng Anh. Tại sao không viết bằng tiếng Việt? Điều này có thể tạo ra suy nghĩ là thiếu tôn trọng người xem hay sự khó chịu ở những độc giả không biết tiếng Anh.

Khi xem quảng cáo của các hãng kinh doanh nước ngoài trên các phương tiện thông tin đại chúng của ta thì người ta rất tiết kiệm lời nói hay ngôn ngữ viết, mà họ chỉ chọn những lời nói rất ngắn gọn, độc đáo và chứa đựng một nội dung sâu sắc. Làm như vậy không tạo ra cảm giác khó chịu ở người đọc, người nghe và người xem.

g) Các quảng cáo của chúng ta chủ yếu tập trung ở các thành phố, thị xã mà còn chưa chú ý tới (hay nói đúng hơn là quên đi) một thị trường rộng lớn là nông thôn với gần 80% dân số của cả nước. Các hình ảnh trong quảng cáo phần lớn là các hình ảnh đô thị, sang trọng mà ít quan tâm đến các hình ảnh giản dị, dân dã về nông thôn. Muốn quảng cáo ở thị trường nông thôn phải tính đến trình độ dân trí, hoàn cảnh, điều kiện sống của người nông dân, phải tính đến phong tục, tập quán của người nông dân và mỗi vùng dân cư, để tìm được các hình thức quảng cáo thích hợp. Việc quảng cáo qua phương tiện: truyền hình, báo chí ở nông thôn hiện tại chưa có hiệu quả cao vì phần lớn hộ nông dân còn chưa có các phương tiện thông tin này.

h) Nhiều quảng cáo của chúng ta còn "vay mượn" uy tín của nước ngoài. Nào là liên doanh liên kết với công ty này, hãng kinh doanh nổi tiếng kia, nào là nguyên liệu toàn ngoại nhập, nào là sản xuất theo dây chuyền công nghệ tiên tiến nhất của nước ngoài...

Phải chăng, một số cơ sở kinh doanh của ta chưa tin tưởng vào trình độ, khả năng chất lượng sản phẩm của chính mình nên phải mượn uy tín của nước ngoài. Mặt khác, các doanh nghiệp và các nhà kinh doanh muốn lợi dụng cái tâm lý "sùng ngoại" của người tiêu dùng hiện nay để quảng cáo cho hàng hóa. Người Mỹ rất tự hào về hãng Coca-Cola, người Nhật tự hào về tên tuổi của các hãng Honda, Sony, Hitachi... người Nam Triều Tiên tự hào về các sản phẩm mang tên Samsung... Chúng ta cần tạo ra những sản phẩm mà nhãn hiệu của nó phải trở thành biểu tượng, thành niềm tự hào của nhân dân ta.

i) Một đặc điểm nữa của các quảng cáo ở nước ta trong thời gian qua là sính dùng từ nước ngoài trên nhãn, bao bì sản phẩm, đôi khi trở nên khó chấp nhận. Chẳng hạn, một cơ sở sản xuất giấy vệ sinh đã ghi trên bao bì sản phẩm "Kiss me". Điều này thật buồn cười và khó chấp nhận. Việc dùng từ nước ngoài in trên các sản phẩm bán trong nước sẽ tạo nên những hậu quả xấu. Thứ nhất, đại đa số người tiêu dùng nước ta trình độ ngoại ngữ còn thấp (nếu không nói là rất thấp) nên họ sẽ không hiểu được những điều ghi trên sản phẩm quảng cáo; thứ hai, không góp phần làm bớt đi cái quan niệm "sùng ngoại" mà làm cho nó càng sâu sắc thêm. Như vậy, người dân sẽ ít tin tưởng vào các sản phẩm nội địa. Thứ ba, có thể tạo ra suy nghĩ, là các cơ sở sản xuất kinh doanh thiếu tôn trọng người tiêu dùng.

Tóm lại, trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của chúng ta hiện nay quảng cáo mặc dù còn mới mẻ, còn nhiều điểm hạn chế, nhưng nó đã và đang thể hiện như một yếu tố không thể thiếu được để đem lại lợi nhuận cho kinh doanh. Để quảng cáo thực sự trở thành một khoa học, một nghệ thuật, không thể nào không vận dụng các tri thức tâm lý về con người vào quảng cáo. Có như vậy quảng cáo mới đạt được hiệu quả cao./.

MỘT SỐ YẾU TỐ TÂM LÝ TRONG HÀNH VI MUA HÀNG

Đúc kết từ những kinh nghiệm quản lý sản xuất kinh doanh hiện đại, chúng ta thấy rằng khách hàng là khâu trung tâm của toàn bộ các hoạt động, doanh nghiệp. Để đi đến quyết định mua hàng họ phải chịu hàng loạt các tác động như các yếu tố xã hội, văn hóa, kinh tế và tâm lý, trong đó các yếu tố tâm lý chiếm một vị trí đáng kể. Việc nghiên cứu và biết được cách ứng xử của khách hàng, tức là hiểu rõ các phản ứng cũng như những nguyện vọng của họ đối với hàng hóa, và đối với những tác nhân kích thích là một yêu cầu khách quan nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh trên cơ sở xác định được bản chất của thị trường hiện tại, bản chất của sự cạnh tranh, những thông tin về khách hàng trong tương lai.

I. MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ MANG TÍNH QUY LUẬT TRONG ỨNG XỬ MUA HÀNG

1. Những đối tượng khách hàng khác nhau và đặc điểm tâm lý của họ.

Chúng ta thấy rằng không phải ai cũng cư xử như ai khi cùng mua một loại hàng tại một địa điểm nhất định nào đó. Có những sự phản ứng tương đối giống nhau mà mang nhiều tính quy luật ở những người cùng giới, cùng lứa tuổi, cùng địa bàn dân cư, hay cùng tầng lớp xã hội, cùng khả

năng thanh toán (hoàn cảnh kinh tế). Như thế những đặc điểm tâm lý giống nhau hay khác biệt được quy định bởi một số đặc tính cá nhân và xã hội.

Nếu xét về giới tính, chúng ta thấy rằng hành vi mua của phụ nữ khác so với nam giới. Trong gia đình người phụ nữ đảm nhiệm vai trò quán xuyến, nội trợ, vì thế họ mua nhiều hơn và quyết định nhiều hơn. Hơn nữa, bản tính của phụ nữ là rất nhạy cảm và chịu tác động của các yếu tố xúc cảm dễ dàng hơn, do vậy mà dẫn họ đến chỗ quyết định mua nhiều hay ít, nhanh chóng và dứt khoát hơn. Người phụ nữ hay để ý đến mốt và lựa chọn rất kỹ. Đối với các mặt hàng khác, họ am hiểu và có thị hiếu hơn nam giới, nhưng với các mặt hàng kỹ thuật, thường không có sự phân biệt, hoặc nam giới thông thạo hơn. Phụ nữ thích mua các loại hàng rẻ tiền, hoặc giảm giá, họ hay lựa chọn lâu và cân nhắc kỹ nhiều yếu tố mà nam giới không để ý đến. Họ thường quan tâm đến nhiều loại hàng, nhất là các loại mỹ phẩm, quần áo, giày dép và các hàng thực phẩm. Họ tỏ ra khát khe với thái độ bán hàng nhưng cũng chính vì vậy họ lại dễ trở thành những người khách hàng trung thành.

Khách hàng có thể là trẻ em hay người già. Ở tuổi già, khi mua hàng hóa, với tư duy kinh nghiệm, họ luôn luôn tìm đến những loại hàng hóa mà trước đây đã từng sử dụng tức là đã trải qua kinh nghiệm cá nhân về loại hàng hóa đó. Người già rất khó thích nghi với mọi thay đổi, từ nhân hàng đến tên hàng, từ cách trưng bày thậm chí đến cả người bán hàng. Do vậy với khách hàng ở lứa tuổi này, người bán hàng phải có sự ứng xử phù hợp vừa tôn kính, kiên trì và tế nhị. Khách hàng là trẻ em thì lại bộc lộ những ứng xử

khác. Chúng rất nhạy cảm với thái độ và tình cảm cũng như sự đàng hoàng, trịnh trọng của người bán hàng. Thái độ tôn trọng đối với các em sẽ nuôi dưỡng và hình thành một tình cảm tốt đẹp ở các em. Một điều dễ nhận thấy là trẻ em chóng quên và hay nhầm lẫn. Do vậy khi tiếp xúc với loại khách hàng này nên hướng dẫn các em tập trung vào hành động mua của chúng, vừa tỏ một thái độ thân mật giúp chúng tự tin, đồng thời biểu lộ tính nghiêm túc, thể hiện rõ tính kỷ luật của hành động mua bán.

Những khách hàng cũng có thể là người khỏe mạnh hay ốm đau, là người trí thức hay lao động, là người có khả năng tài chính hay người có ít khả năng này. Đối với người bệnh tật, ốm yếu, họ nhạy cảm hơn, dễ hưng phấn hơn và bức bối hơn so với người khỏe mạnh. Họ đòi hỏi chất lượng phục vụ cao hơn. Họ lại hay dễ tự ái, xuất phát từ mặc cảm bệnh tật, vì thế khi tiếp xúc với khách hàng loại này, nên tránh những hành vi tạo ra những tình huống khó xử.

Đối với những khách hàng có tri thức về sản phẩm mà người đó cần, thường dễ dàng gây mất chủ động và thiếu tự tin đối với người bán hàng. Rõ ràng cùng với sự phát triển trình độ dân trí, thì những trường hợp như thế ngày càng gia tăng đòi hỏi một tầng lớp bán hàng mới với trình độ hiểu biết về hàng hóa cao mới có khả năng thuyết phục được khách hàng.

Cũng có những khách hàng tỏ ra quyết đoán nhanh chóng, song còn rất nhiều khách tỏ ra lưỡng lự, do dự trước khi mua hàng. Bằng nghệ thuật của riêng mình người bán hàng cần tìm hiểu nguyên nhân gì đang cản trở quyết định nhanh chóng mua hay không mua trong lòng khách hàng. Có thể

do bản tính, người đó là người thiếu kiên quyết, tự ty, hay có thể do anh ta còn thiếu kinh nghiệm mua hàng.

2. Mâu thuẫn tâm lý trong hoạt động mua bán

Hành động mua chỉ xảy ra khi có hành động bán, do vậy việc nghiên cứu ứng xử trong khi mua của khách hàng phải đặt nó vào trong bối cảnh khi có hoạt động bán xảy ra.

Trong hoạt động mua - bán luôn luôn tồn tại những mâu thuẫn và việc nghiên cứu tâm lý khách hàng sẽ giúp chúng ta giải quyết được những mâu thuẫn này.

Chúng ta thấy luôn luôn tồn tại một mâu thuẫn về mặt lợi ích giữa người bán (nghĩa rộng - nhà sản xuất, kinh doanh) và người mua (khách hàng). Người mua hàng luôn luôn muốn được cung cấp những mặt hàng có chất lượng cao, với giá vừa phải ở những địa điểm mua bán thuận lợi. Người bán hàng luôn muốn bán được nhiều hàng nhất và với lãi suất cao nhất. Nghiên cứu tâm lý này của người bán và người mua nhằm tạo ra phương cách hay nhất để thống nhất lợi ích giữa bên mua và bên bán.

Khác với các hoạt động khác, hoạt động mua - bán thường xuyên xảy ra thông qua sự tiếp xúc cá nhân. Quan hệ giao tiếp con người ở đây đầy thú vị, nhưng cũng đầy sự phức tạp do mang nặng tính phi bản sắc cá nhân (trong ý nghĩa tiếp xúc với rất nhiều người trong một thời gian ngắn), phi bình đẳng (chỉ người mua mới có quyền tự chủ, và người bán hàng phải đáp ứng). Do vậy nhiệm vụ của người bán hàng nặng nề hơn, tức là phải biết tạo ra những điều kiện giao tiếp thúc đẩy quá trình mua bán hàng.

Người mua hàng thường chủ động mua hàng theo nhu cầu của mình, nhưng ở họ còn chứa đựng những động cơ tiềm ẩn mà thông qua đó người ta có thể tác động, thúc đẩy họ mua hàng bằng cách gây chú ý và hứng thú tới những sản phẩm mới. Muốn làm được điều đó, đòi hỏi phải nắm bắt động cơ, nguyện vọng của khách hàng.

II. MỘT SỐ YẾU TỐ TÂM LÝ CỦA KHÁCH HÀNG

1. Động cơ mua hàng

Ở một thời điểm bất kỳ, bất cứ người nào cũng có một hoặc nhiều nhu cầu. Các nhu cầu này tùy thời điểm và hoàn cảnh mà có những tác động thúc đẩy các hoạt động khác nhau. Trong mua bán, một nhu cầu nào đó đủ mạnh để kích thích tính tích cực của con người, dẫn họ đến chỗ quyết định mua, gọi là động cơ mua hàng. Như vậy, động cơ là nhu cầu trở nên cấp thiết buộc con người phải tìm kiếm các biện pháp và phương thức để đáp ứng nó.

Tùy thuộc vào những lĩnh vực cụ thể người ta phân tích các thể loại động cơ. Ở trường hợp của chúng ta, với những đặc thù riêng của hoạt động mua và bán, người ta thường xem xét động cơ dưới hai hình thức chính là động cơ có lý trí và động cơ có cảm xúc.

a. Động cơ có lý trí

Để đi đến quyết định mua một loại hàng hóa nào đó, con người với động cơ có lý trí sẽ cân nhắc kỹ lưỡng những điều kiện chủ quan: khả năng thanh toán, nhu cầu - đòi hỏi của bản thân và gia đình... và các yếu tố khách quan mà hàng

hóa này đem lại như liệu chúng có được các thành viên khác trong tổ chức xã hội của mình chấp nhận hay không... Họ cố gắng tìm kiếm các lợi ích mà hàng hóa đó có khả năng đem lại cho họ. Các động cơ có lý trí cụ thể thúc đẩy hành động mua là giá thấp, chất lượng cao, hình thức đẹp, dễ sử dụng, chu kỳ sử dụng lâu dài, có giá trị bán lại, tiết kiệm chi phí hoạt động.

Giá thấp. Ở bất kỳ một xã hội nào, dù là xã hội phát triển hay chậm phát triển, thì giá thấp vẫn là yếu tố thu hút khách hàng mạnh nhất. Nói chung, giá thấp dễ gây cho người ta cảm tình với hàng hóa bởi trước hết nó phù hợp với khả năng tài chính (kinh tế), nhất là đối với những người có thu nhập trung bình. Tuy nhiên khi có một mặt hàng nào đó, giá thấp hơn so với mặt hàng cùng loại ở một nơi khác, lập tức trong lòng người tiêu dùng sẽ nảy sinh những băn khoăn về chất lượng, hình thức... song những mâu thuẫn này không đủ mạnh để cản trở người ta suy nghĩ rằng mặt hàng này phù hợp với bản thân và sẽ được những người khác chấp nhận, vì nó tương tự hoặc chỉ khác chút ít so với mặt hàng có giá cao hơn.

Tuy nhiên, trong kinh doanh người ta hay sử dụng khái niệm "giá phải chăng" nhằm tránh những mâu thuẫn có thể phát sinh do khái niệm "giá thấp" đưa lại. Mới đây, ở một tỉnh nọ, để giải quyết nạn tồn đọng phân đạm, người ta đã bán chúng với quảng cáo "giá rẻ bất ngờ". Kết quả là hàng vẫn không giải quyết hết trong khi những người dân ở địa phương này đã đi lên Hà Nội để mua loại hàng đó với giá bình thường như trước. Như thế, việc đặt giá và quảng cáo nó phải mang tính nghệ thuật mới thu hút được khách hàng.

Trong tâm lý học kinh doanh ở phương Tây, người ta đã nghiên cứu và tìm ra được biện pháp đặt giá tạo cảm giác có lợi nếu mua loại hàng đó cho khách hàng. Đó là phương pháp đặt giá lẻ. Giá lẻ sau "zêrô" như 0,49, 0,99 đồng sẽ tạo ra trong suy nghĩ khách hàng một cách đặt giá chính xác đến từng chình và chỉ cần tiền hào cũng mua được, giá 3,99 đồng tạo cảm giác hàng rẻ, trong khi giá 4,01 đồng cảm giác nó đắt, mặc dù trong thực tế, sự chênh lệch giữa chúng không đáng bao nhiêu^(*)

Chất lượng cao. Không phải ngẫu nhiên một nhà báo Business Week nói rằng "Chất lượng sản phẩm là điều mà các nhân viên Caterpillars giữ gìn chặt chẽ như một sách giáo lý vấn đáp của một tín đồ"⁽¹⁾, hoặc chính Preddy Heineken đã phát biểu "tôi xem một chai Heineken tôi như là một lỗi nhục mạ đối với tôi"⁽²⁾. Trong thực tế hàng hóa của Caterpillars hay của Heineken với giá cao nhưng vẫn "đắt như tôm tươi" trên thị trường.

Rõ ràng khách hàng thường yêu cầu hàng hóa có chất lượng cao kể từ loại hàng tiêu dùng lâu dài như vô tuyến, tủ lạnh... cho đến các loại tiêu dùng khác như quần áo, đồ uống, hàng thực phẩm. Các yêu cầu về chất lượng xuất phát không chỉ đơn thuần là sở thích, thời trang, hoặc khiếu thẩm mỹ của họ, mà nó còn xuất phát từ tư duy về lợi ích kinh tế. Trong thực tế, hàng có đắt mấy, nhưng có uy tín về chất

* *Làm giàu - Bách khoa xã giao.* Báo thương mại, 12/1992, tr. 97.

1, 2. Trong sách "Đi tìm sự tuyệt hảo", Thomas J.Péters và Robert H.Waterman, 1992. tr. 203-205.

lượng thì người ta vẫn tìm mua bằng được. Chất lượng của hàng hóa, bên cạnh giá trị sử dụng lâu dài, nó dễ dàng loại trừ được mâu thuẫn phát sinh do giá cả (thường hàng có chất lượng cao thì giá đắt) đưa lại, bởi nó tạo cảm giác yên tâm, tin tưởng khi dùng nó. Điều này giải thích tại sao người Việt Nam, tuy có nghèo, nhưng rất thích dùng đồ ngoại có uy tín. Trên thị trường khi biết được một loại hàng nào có giá cao, người bán hàng không cần giải thích dài dòng, mà chỉ cần nói "của gin" đấy là đã thu hút, chinh phục được khách hàng.

Một mặt hàng được gọi là có uy tín về chất lượng nếu như mặt hàng đó được liên tưởng đến ngay và tìm mua bằng được khi khách hàng có nhu cầu. Đối với loại hàng hóa này khách hàng lúc đầu sẽ tỏ ra yên tâm khi sử dụng, nhưng sau đó sẽ trở nên trung thành với nó và khách hàng chỉ bỏ đi, khi có một loại hàng khác cạnh tranh nó với chất lượng cao hơn.

Hình thức đẹp: Trước đây trong nền kinh tế bao cấp, do sự khan hiếm của hàng hóa, những yếu tố hình thức hầu như bị lãng quên.

Nhưng với chính sách mở cửa của Đảng và Nhà nước, hàng hóa ngày nay được đa dạng hóa về chủng loại cũng như hình thức, đảm bảo sự lựa chọn rộng rãi cho người tiêu dùng.

Hơn bao giờ hết, yếu tố hình thức của hàng hóa đã trở nên rất quan trọng trong việc lựa chọn của khách hàng. Cái đẹp của hàng hóa về màu sắc, về hình dáng, về kiểu loại là cái đập trực tiếp vào mắt - một cơ quan cảm giác quan

trọng - gây sự chú ý, sự hấp dẫn, chinh phục hoặc là không gây được cảm giác gì, người ta dừng dừng, xa lạ đối với hàng hóa. Cái đẹp về hình thức của hàng hóa, chỉ thu hút được khách hàng, khi nó phù hợp với trình độ thẩm mỹ, giới, lứa tuổi của tầng lớp xã hội, địa vị xã hội...

Có giá trị bán lại. Đối với các loại hàng hóa có giá trị cao thì yếu tố giá trị bán lại là một tiêu chuẩn để khách hàng chọn mua một loại hàng nào đó. Ở đây cũng vậy, ít ai mua một cái gì đó với suy nghĩ sẽ dùng nó suốt đời. Khi mua một loại sản phẩm nào đó, họ sẽ nghĩ ngay là nếu có điều kiện tốt hơn về cả chủ quan lẫn khách quan, sẽ có thể đổi một hàng khác, mới và đẹp hơn. Trong thực tế thị trường Việt Nam với những người có mức sống trung bình, họ sẵn sàng mua xe máy Nhật đời 81, vì sau thời gian dài sử dụng, giá trị bán lại của nó tốt hơn bất kỳ loại xe nào khác.

Hàng hóa dễ sử dụng. Thường thường không chỉ một mà nhiều người trong gia đình cùng sử dụng một loại hàng nào đó. Yếu tố dễ sử dụng gây cảm giác thoải mái, thuận lợi và tiện nghi khiến cho mọi người có thể dễ dàng yêu thích. Ví dụ Radio Cassette tự ngắt khi hết băng sẽ lôi cuốn mạnh hơn loại không tự động.

Thường đối với mặt hàng công nghiệp người ta mua chúng với động cơ có lý trí. Họ quyết định mua trong nhận thức về giá trị của sản phẩm, cũng như sự tin tưởng về sự phù hợp của sản phẩm này đối với những người khác. Các hàng tiêu dùng lâu bền có giá trị cao thường cũng được mua trên cơ sở các động cơ có lý trí.

b. Các động cơ có cảm xúc

Những động cơ có cảm xúc thông thường ở dưới mức

hiếu biết và có thể không nhận thấy được. Các xúc cảm có thể là sự rung động về tinh thần, hoặc trạng thái bị kích động khiến người ta nhanh chóng đưa ra quyết định mua hàng.

Có hai loại động cơ xúc cảm cơ bản, đó là động cơ xúc cảm tích cực và động cơ xúc cảm tiêu cực.

Động cơ xúc cảm tích cực này nảy sinh khi có sự tác động của những cảm xúc tích cực, chẳng hạn như tình thương yêu, tình hài hước, niềm kiêu hãnh, uy tín thanh thế, sự vui mừng. Để tạo nên các cảm xúc tích cực này, người ta thường quảng cáo trên các mặt hàng những tình cảm con người thông qua lời viết và hình vẽ. Ví dụ: xà phòng Jonsans với lời quảng cáo "xà phòng trẻ em Jonsans bởi vì Jonsans chăm sóc đứa trẻ của bạn như bạn chăm sóc nó vậy".

Hay như xà phòng Dehol "xà phòng tình thương và sự chăm sóc ... hãy dành cho gia đình bạn sự chăm sóc triu mến khi dùng xà phòng Dehol". Tác động của các quảng cáo về lợi ích của sản phẩm đã tạo ra những cảm xúc tích cực của con người, ảnh hưởng đến hứng thú mua hàng và sử dụng chúng.

So với động cơ xúc cảm tích cực, động cơ xúc cảm tiêu cực mạnh hơn và có tác động nhanh chóng hơn đến quyết định mua của khách hàng. Thường thường người ta hay dùng quảng cáo nhấn mạnh hậu quả tiêu cực của việc không dùng sản phẩm này để gây ra cảm xúc tiêu cực (chẳng hạn gây ra sự sợ hãi). Trong quảng cáo, nhất là để quảng cáo thuốc đánh răng người ta đưa ra một loạt điều nguy hại như sâu răng, viêm lợi, hơi thở hôi... và gợi ý nên dùng một

loại thuốc đánh răng cụ thể nào đó để tránh được những điều nói trên... Sự sợ hãi bao giờ cũng là mức độ cao của trạng thái căng thẳng và để giải tỏa trạng thái căng thẳng này, con người tìm biện pháp bằng quyết định mua sản phẩm đó. Tuy nhiên ở một mức độ nhất định thì cách gây cảm giác sợ hãi mới đạt đúng hiệu quả tác động của nó. Người ta cho rằng sự sợ hãi được tạo ra càng cẩn thận và có lý bao nhiêu thì sự căng thẳng đòi hỏi sự giải tỏa càng lớn bấy nhiêu. Các thu hút bằng cách gây quá lo hãi hoặc chỉ thu hút ít lo hãi lại không hiệu quả trong việc gọi lên ở đối tác một phản ứng mong muốn. Mức kích thích vừa phải, đủ mạnh không những không cản trở hành vi từ chối sản phẩm đó, mà nó còn giúp người ta nhận thức tốt hơn về giá trị của sản phẩm quảng cáo, kích thích cao nhất con người đi đến quyết định mua sản phẩm đó.

Phân tích yếu tố động cơ trong ứng xử mua hàng của người tiêu dùng, chúng tôi muốn nói tới sự cần thiết phải hiểu rõ các nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng nhằm tạo ra các sản phẩm có giá cả, chất lượng... phù hợp với tâm lý của họ, hơn nữa cần nghiên cứu sâu các động cơ cảm xúc nhằm xây dựng một hệ thống quảng cáo thúc đẩy sức mua của khách hàng.

2. Tri giác của khách hàng

Bên cạnh yếu tố động cơ, yếu tố tri giác cũng có những ảnh hưởng nhất định hành vi mua của người tiêu dùng.

Tri giác của con người là sự phản ánh một cách toàn diện về sự vật và hiện tượng thông qua kinh nghiệm cá nhân. Mỗi người có một cách tri giác khác nhau. Tuy nhiên

yếu tố tri giác mang các đặc điểm chung như chúng hình thành thông qua các cảm giác luôn luôn thể hiện tính trọn vẹn, tính ổn định, tính chọn lựa và tính ý nghĩa. Các tính chất này của tri giác có những ảnh hưởng đáng kể đến quy trình ứng xử mua của người tiêu dùng.

Trước hết tri giác của mỗi con người phụ thuộc vào kinh nghiệm của người đó, nhất là trong mua bán, điều này giải thích tại sao người ta hay tìm mua theo thói quen và mua những thứ hàng hóa đã từng có tiếng tăm, có uy tín.

Nhờ có tính chất trọn vẹn phản ánh một cách khái quát dựa trên sự tổng hợp mọi cảm giác thu nhận được về sự vật và hiện tượng mà chúng ta thấy rằng chỉ sản phẩm đủ tiêu chuẩn tác động lên tri giác người tiêu dùng không thôi thì chưa đủ, mà những hiện tượng bao quanh nó, như địa điểm tiêu thụ nó, cách bày hàng, thái độ tôn trọng đối với hàng hóa đều có những tác động lên tâm lý người mua hàng.

Tính có chọn lựa của tri giác trong mua hàng thể hiện ở chỗ con người chỉ để ý đến hàng hóa gắn liền với nhu cầu của họ lúc ấy và sản phẩm tri giác lúc bấy giờ sẽ mang ý nghĩa khác hơn so với các loại hàng hóa khác. Và cùng với tính bất biến của tri giác, trong môi trường lựa chọn, con người mới dễ dàng định hướng hoạt động của mình trong môi trường với sự phong phú và đa dạng của các hiện tượng và sự vật.

Cuối cùng với tính có ý nghĩa, tri giác giúp người ta liên tưởng, mô phỏng, so sánh, phân loại trong mua hàng giữa các loại hàng có chất lượng, giá cả, hình thức rất khác nhau so với một số chủng loại cùng mặt hàng ấy mà mình đã có cơ hội tiêu dùng trước đây.

Thông qua việc tác động vào tri giác mua hàng của con người, người ta có thể đạt được rất nhiều mục đích kinh doanh. Sau đây là một số trong những yêu cầu tâm lý với loại tác động này.

a. Nhân hiệu, bao gói, ký hiệu hàng hóa

Nhân hiệu, bao gói, ký hiệu hàng hóa là một cách thức quảng cáo trực tiếp và mang tính hiệu quả rất cao về sản phẩm. Người mua thông qua quá trình tri giác khi các yếu tố trên tạo nên hình ảnh, chi phối hành vi của họ. Thông thường một nhân hiệu được xem là tốt nếu nó đóng được vai trò tích cực trong việc tiêu thụ sản phẩm. Muốn vậy, nó phải tác động tốt vào nhận thức và hành động của người tiêu dùng như thu hút được sự chú ý, tạo ra sự quan tâm, kích thích được sự ham muốn, làm tăng khả năng thuyết phục và cuối cùng là thúc đẩy được hành động của người tri giác nó.

Tuy nhiên, trong thực tế không phải nhân hiệu nào cũng có tác dụng tích cực. Một khảo cứu về nhân hàng mới đây cho thấy chỉ có 12% số nhân thật sự giúp ích vào việc tiêu thụ sản phẩm, 32% số nhân có tác dụng ngược lại và 50% số nhân không có tác dụng gì hết^(*).

Để có một nhân hiệu đóng vai trò thương mại tốt nhân hiệu đó phải được thể hiện như một biểu tượng tượng trưng hay một ký hiệu về sản phẩm của mình. Nó phải mang một cá tính riêng, dễ dàng tạo ra một ấn tượng giúp người tiêu dùng dễ nhớ, dễ nhận ra, đóng vai trò giống như hàng rào

(*) Số liệu trong sách "Quảng cáo - lý thuyết và thực hành". Bộ môn Marketing, HN 1991, tr. 50.

nhận thức cản trở tác dụng của nhãn hiệu khác của công ty khác.

Dường sau chức năng bảo vệ sản phẩm, bao bì còn mang nhiều chức năng khác, như chức năng thông tin và chức năng tâm lý về tính nghiêm túc của sản phẩm, về những đặc tính đặc trưng và kiểu cách riêng biệt.

Cũng như nhãn hiệu, bao bì và cách thức đóng gói đẹp, có nghệ thuật và thích hợp (vận chuyển) là những tác nhân thúc đẩy quá trình quyết định mua của người tiêu dùng.

b. Trưng bày hàng hóa

Tri giác của người mua và ảnh hưởng của nó đến hành vi mua không chỉ thông qua nhãn hiệu, ký hiệu bao gói mà còn qua cách trưng bày các sản phẩm hàng hóa. Trước hết việc trưng bày có ấn tượng tốt dễ thu hút được khách, mở rộng phạm vi tiếp xúc giữa khách hàng và sản phẩm.

Trưng bày hàng hóa tốt sẽ là điều kiện giúp cho quá trình tri giác của khách hàng thuận lợi. Sự trưng bày đẹp còn thể hiện tính nghiêm túc của giá cả. Nếu biết cách trưng bày đẹp, thú vị, mới lạ sẽ có tác dụng gây hứng thú mua hàng của khách. Các nguyên tắc trưng bày là:

- Đảm bảo sự cung cấp dễ dàng các thông tin về hàng hóa (nhãn hiệu, giá cả)
- Có bố cục rõ ràng về màu sắc, loại hàng.
- Quầy hàng đảm bảo vệ sinh, ngăn nắp, không khí trang nghiêm, tươi mát.

Để hướng dẫn và kích thích khách hàng, người ta thường xếp hàng hóa ở độ cao 1,5 m là hữu hiệu nhất, bày theo các

nhóm hàng thẳng đứng từ trên xuống dưới, hướng đôi mắt của khách hàng từ trên xuống dưới. Như vậy thông tin không bị rối hoặc bị loãng, mà ngược lại vừa đảm bảo sự hấp dẫn và thú vị, đồng thời bảo đảm tính rộng rãi của khả năng lựa chọn, so sánh, cân nhắc cho khách hàng. Để khách hàng thích nghi nhanh chóng trong cửa hàng, việc sắp xếp hàng hóa nên ổn định, không nên thay đổi, dời chỗ. Tùy theo từng loại hàng khác nhau mà việc bố trí, sắp xếp chúng cũng khác nhau cùng với một mục đích là trình bày đến mức tối đa những ưu điểm của hàng hóa.

c. Thái độ của nhân viên phục vụ đối với hàng hóa.

Bởi vì tri giác đưa lại cho ta những cảm xúc, do vậy cần phải nhìn nhận lại quan điểm của người phục vụ đối với hàng hóa.

Trước đây, do hàng hóa khan hiếm và chỉ có được nó thông qua sự "ban, phát", do vậy đã sinh ra thái độ quàng quật, không tôn trọng đối với hàng hóa. Ngày nay, cử chỉ và thái độ này, dù chỉ biểu hiện ở mức tối thiểu cũng đủ để khách hàng đánh giá đến chất lượng phục vụ cũng như chất lượng sản phẩm và vì vậy người ta bỏ sang hàng khác.

Thái độ nâng niu, trân trọng đối với sản phẩm trước hết tạo ra trong lòng khách hàng một cách nhìn nhận về nhân cách của người phục vụ, đồng thời nó tạo ra ấn tượng tốt về tính nghiêm túc và đáng quý của sản phẩm.

Hơn nữa, sự quan tâm đối với hàng hóa còn giúp người phục vụ có kiến thức về nó, những ưu điểm và công dụng, mới có thể kêu gọi sự chú ý và thích thú đối với khách hàng.

3. Thái độ phục vụ của người bán.

Hành động mua- bán xảy ra thông thường giữa các cá nhân với nhau. Các tiếp xúc cá nhân này có những ảnh hưởng cơ bản lên quá trình mua bán. Đặc biệt là thái độ của nhân viên phục vụ đối với khách hàng. Nó quyết định sự quay trở lại hay không của khách hàng, hay nói một cách khác nó có thể tạo ra hoặc làm mất đi những người khách, bởi vì nó có thể khơi dậy hoặc làm thui chột những tình cảm và hứng thú khác nhau của người mua, thúc đẩy hoặc cản trở họ mua hàng.

Tôn trọng khách hàng. Bất cứ một ai đều có nhu cầu được tôn trọng, và chỉ khi có được sự đáp ứng này thì giữa các bên tiếp xúc, giao tiếp mới có được hài lòng, xuất phát từ sự cân bằng của mối quan hệ. Trong mua bán, tốt nhất là đối với người bán hàng, để đáp ứng nhu cầu này của khách hàng, đòi hỏi ở họ phải ý thức được rõ ràng trách nhiệm và nghĩa vụ của mình đối với vấn đề phục vụ.

Cái khó khăn đối với người bán hàng là ở chỗ các quan hệ giữa khách hàng với họ xảy ra liên tục, trong một thời gian ngắn và như vậy thường mang tính phi bản sắc cá nhân. Nói một cách khác, ở đây người bán hàng phải một lúc đảm nhiệm nhiều vai trò mà những vai trò này đòi hỏi đáp ứng phù hợp với các loại khách hàng với giới, lứa tuổi, cá tính hoàn toàn khác nhau của họ.

Thái độ tôn trọng đặc biệt là hết sức quan trọng đối với người phương Đông. Đối với người phương Tây, có thể nói mục đích của người mua là mua cho được hàng hóa phù hợp

với yêu cầu của mình. Với người phương Đông, sự kính trọng, cung kính và lịch thiệp tạo ra tình cảm thân thiện, đáng quý, dễ gần và điều này dễ dàng tác động đến tầng vô thức của người khách, gây ra những cảm xúc, đưa họ đến quyết định mua hàng.

Tôn trọng khách hàng còn thể hiện ở chỗ lắng nghe và xử lý các ý kiến, phản ứng của họ. Ở các công ty tuyệt hảo ở Mỹ, người ta lập riêng ra một bộ phận không nhỏ, chuyên khảo sát, thăm dò, tiếp thu và xử lý kịp thời (thường là chỉ trong vòng 24 giờ) các ý kiến của khách hàng.

Kẻ thù của kinh doanh là thái độ thiếu niềm nở, thiếu quan tâm, thiếu nhiệt tình, lạnh lùng, dửng dưng, bần gát, trả lời cho qua chuyện, hách dịch, cửa quyền của người phục vụ. Chính thái độ này để ra cảm giác bị coi thường, bị xúc phạm trong lòng người khách hàng và phản ứng cuối cùng của họ là bỏ đi.

Người Nhật cho rằng "sự ân cần, chu đáo không bao giờ thừa". Với cách cư xử này, người bán đã khiến cho người mua, bỏ ra một số tiền lớn mua hàng mà vẫn thấy cần thiết phải cảm ơn. Sự tử tế của người bán hàng tạo ra trong lòng người khách một sự bần khoản, nể nang, và tự họ cảm thấy mất lịch sự nếu mình từ chối mua hàng.

Thái độ trung thực với khách hàng. Ông Feragal Quinn có nói rằng "nếu anh lừa họ, họ sẽ không còn là khách hàng của anh nữa".

Đứng trước bất kỳ một hành vi mới lạ nào (ở đây là hành vi mua) người ta có những sự cân nhắc và lưỡng lự. Chính

lúc này người bán hàng gợi ý, khuyên hoặc thuyết phục người khách nên mua loại hàng hóa nào. Nếu mặt hàng mà anh ta mua có những tiêu chuẩn đúng như người bán hàng đã quảng cáo, thì lập tức người mua sẽ có cảm giác hài lòng. Ngược lại, sự thật không hoàn toàn giống như người bán hàng đã nói, người mua sẽ cảm thấy tức tối, ức chế bởi cảm giác bị lừa dối. Đây là nguyên nhân mất khách. Người bán hàng hiện tại không chỉ với mục đích là đẩy được món hàng mình cần bán, mà còn phải trung thực, tôn trọng khách, để lần sau khách còn quay lại với mình.

Thái độ văn minh. Trong cơ chế kinh tế thị trường và văn minh xã hội phát triển, thái độ lịch sự, tế nhị trong phục vụ càng trở nên một yêu cầu tất yếu khách quan.

Một người bán hàng với thái độ văn minh là người biết tập trung tư tưởng và nỗ lực vào việc phục vụ. Với bất kỳ một khách hàng nào, đều phải có một cung cách phục vụ như nhau, tỏ ra thiện cảm với tất cả mọi người.

Thái độ văn minh thể hiện ở việc sử dụng ngôn từ và cử chỉ trong lúc phục vụ của người bán hàng. Thông thường lời nói và cử chỉ tỏ ra không quá gần gũi, bộc tuệch, song cũng không quá cứng nhắc, máy móc. Ở một ngưỡng nhất định của giao tiếp, ngôn ngữ và cử chỉ sẽ đạt được hiệu quả cao nhất đối với người mua hàng.

Trong khi bán hàng, người bán hàng văn minh không nói chuyện riêng, làm việc riêng, hoặc nói chuyện với khách hàng ngoài mục đích phục vụ cho việc mua bán. Ngoài ra, người bán hàng luôn luôn biết chế ngự cảm xúc riêng tư,

giữ được tình cảm đúng mức và khách quan đối với khách hàng.

* *

*

Tóm lại, từ việc phân tích một số đặc điểm tâm lý mang tính quy luật trong hành vi mua, cũng như một số mâu thuẫn thường xảy ra trong hành vi mua bán, cho đến việc tìm hiểu một số yếu tố tâm lý người tiêu dùng thông qua việc phân tích các yếu tố động cơ, tri giác, thái độ, chúng tôi muốn trình bày một số kiến thức kinh doanh về mặt tâm lý học đối với các đối tượng là những nhà sản xuất kinh doanh, người bán hàng, người đầu tư, kể cả những ai quan tâm đến nghề kinh doanh. Nắm bắt được các thông tin tâm lý là chìa khóa để người bán hàng bán được nhiều hàng hóa nhất với lãi suất cao nhất, người đầu tư sẽ hướng vào khách hàng trong tương lai, nhà sản xuất sẽ kịp thời đưa ra thị trường những sản phẩm phù hợp nhất với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng.

THAY LỜI KẾT LUẬN

Hàng loạt vấn đề có liên quan đến những khía cạnh tâm lý học xã hội trong quản lý doanh nghiệp đã được các tác giả trình bày ở trên. Đó là những đề tài nghiên cứu về những quan điểm lý luận và những thực trạng đang tồn tại trong thực tiễn quản lý doanh nghiệp của xã hội nước ta hôm nay. Xem xét ở phạm vi vi mô thì đó là những quan hệ người - người tại các doanh nghiệp với những tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau một cách trực tiếp giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo. Xem xét ở tầng bậc vĩ mô thì đó cũng là những quan hệ người - người xuất hiện ở phạm vi gián tiếp hơn, giữa một bên là những người kinh doanh và một bên là những người tiêu dùng. Những vấn đề tâm lý học xã hội trong quản lý doanh nghiệp đã được trình bày khá lý thú, hấp dẫn và trong mỗi đề tài nghiên cứu của mình các tác giả đều phân tích những khía cạnh tâm lý học cá nhân, tâm lý học xã hội thường xuất hiện trong thực tiễn kinh doanh và những biện pháp tâm lý trong việc khắc phục những biểu hiện tiêu cực, phát huy, khích lệ những mặt tích cực đã bộc lộ, hay còn tiềm ẩn trong tâm lý cá nhân, tâm lý nhóm tại xí nghiệp.

Sẽ trở nên thừa, nếu nhắc lại ở đây - dù ở dạng khái quát nhất - những khía cạnh tâm lý học mà các tác giả đã trình bày. Như đã được thừa nhận, mọi thành công và thất bại trong quản lý doanh nghiệp đều phụ thuộc trước hết ở người quản lý. Xuất phát từ ý tưởng đó, chúng tôi muốn

thay cho lời kết luận bằng sự trình bày về cái tâm, cái tài và quan hệ ứng xử của người quản lý, những vấn đề đang được tranh luận trong giới quản lý doanh nghiệp hiện nay, khi nền kinh tế nước ta đang vận hành và chuyển động trong nền kinh tế thị trường.

I. VỀ CÁI TÂM CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

Cái tâm là cốt lõi của nhân cách. Với người quản lý doanh nghiệp, chữ tâm được đặt trên chữ tín. Có tâm là có tín, cũng như có tài cũng sẽ có tiền. Ở người cán bộ lãnh đạo, nói chung, người quản lý doanh nghiệp, nói riêng, cái tâm biểu hiện ở chỗ biết lấy giá trị chung của dân tộc: dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng văn minh, từng bước tiến lên xã hội xã hội chủ nghĩa là giá trị cao nhất và lợi ích cao nhất. Giá trị đạo đức tinh thần, lợi ích chính trị - kinh tế của mỗi cá nhân, gia đình và cộng đồng đều chịu sự chi phối và tác động từ phương hướng và mục tiêu cao cả ấy. Khẳng định cá nhân với nhân cách và cá tính độc lập, xác định con người với tư cách vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển, chúng ta vẫn nhấn mạnh thường xuyên tới việc giáo dục và bồi dưỡng cái tâm - một phẩm chất gắn liền với phạm trù lương tâm - có tác dụng chi phối và quy định hành vi, thái độ ứng xử của mỗi cá nhân với chính bản thân mình, với mọi người, với công việc, với sự nghiệp của dân, của nước.

Cái tâm gắn liền với tấm lòng - một tấm lòng độ lượng, trong sáng, chí công, vô tư, tận tụy với công việc, quan tâm, chú ý, cởi mở, thân thiết, gần gũi mọi người. Cái tâm cũng liên quan tới sự chia sẻ tình cảm, đồng cam cộng khổ, chia

ngọt sẻ bù, vui buồn có nhau. Khi niềm vui, niềm tự hào của cán bộ, công nhân cấp dưới cũng là niềm vui, niềm tự hào của người quản lý, khi nỗi buồn, niềm vui của người quản lý cũng trở thành nỗi buồn, niềm vui của tất cả những người cấp dưới trong doanh nghiệp thì đó là một dấu hiệu nói lên trình độ phát triển cao của cái tâm.

Cái tâm thể hiện ở sự nâng đỡ, giúp đỡ những người dưới quyền với tấm lòng chân thành nhất. Người quản lý với ưu điểm của cán bộ, công nhân của mình thì trân trọng, nâng niu, coi đó như một sản phẩm tinh thần quý giá. Nhưng với khuyết điểm của họ thì không được thành kiến, tìm mọi biện pháp với các hình thức khác nhau, tác động vào tâm tư, tình cảm của họ, giúp họ sửa chữa, khắc phục. Với phương châm khích lệ, có thái độ, có cách tiếp cận tinh tế và nhìn nhận phần tích cực trong mỗi con người là chính, người quản lý có thể nâng đỡ những ai vấp ngã đứng thẳng dậy và trở thành người đồng hành của mình trong sản xuất, kinh doanh. Đó là một trong những điều kiện được tạo ra để tất cả mọi người đều có thể hướng tới cái chân, cái thiện, cái mỹ.

Cái tâm phải được người quản lý doanh nghiệp tự ý thức trước tiên trong sự rèn luyện mình và thể hiện mình. Ấy là *chính tâm*, tự mình phải *chính* trước, mới giúp được người khác *chính*. Mình không *chính*, mà muốn người khác *chính* thì đó là điều kỳ quặc. Cái tâm thể hiện thông qua cái liêm, nghĩa là không tham danh vị, không tham tiền, không tham sắc, tận tụy hy sinh cho sự phát triển của doanh nghiệp, trong đó có sự phát triển của bản thân người quản lý và như vậy, tất sẽ được đền đáp xứng đáng. Cái tâm cũng gắn

liền với cái nhân. Đó chính là lòng bác ái, yêu nước, yêu nhân dân, yêu đồng bào, yêu đồng chí, yêu đồng loại theo tinh thần mà Hồ Chí Minh thường nhắc nhở.

Tình thương yêu, trân trọng con người một cách chân chính không phải là nuông chiều, vô vể, thả mặc một cách vô nguyên tắc. Tình thương của người quản lý doanh nghiệp thể hiện ở chỗ giúp đỡ và tổ chức ra những điều kiện để cán bộ, công nhân dưới quyền nâng cao tay nghề, rèn luyện kỹ năng, kỹ xảo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn, trình độ học vấn, trình độ văn hóa, làm cho họ có được một khối lượng tri thức ngày một phong phú hơn. Tình thương đó cũng biểu hiện ở chỗ giúp người dưới quyền khắc phục, giải quyết khó khăn trong sinh hoạt, trong cuộc sống gia đình: từ việc ứng xử với cha mẹ, ông bà, con cái đến thuốc thang, bệnh tật, học hành, từ cái nhà, cái cửa đến giỗ chạp, ma chay, cưới xin,... Với cách tiếp cận đầy tình thương yêu như vậy, cán bộ, công nhân cấp dưới luôn cảm thấy mình được quan tâm và vui vẻ, chan hòa với lãnh đạo, với tập thể doanh nghiệp.

Tình thương yêu của người quản lý doanh nghiệp với người dưới quyền cũng còn biểu hiện ở chỗ công việc của họ thường xuyên được chú ý, họ luôn được giúp đỡ để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao phó. Họ được đặt đúng vị trí, đúng vai trò, phù hợp với năng lực, với tay nghề, với sở trường, sở đoản. Ở đây mỗi người cán bộ và công nhân qua cách ứng xử của lãnh đạo, có thể thấy rõ một cách hiện thực triển vọng phát triển của chính họ, của con cái họ, của gia đình họ về kinh tế và văn hóa, về nghề nghiệp, về lối sống v.v... Với cách tiếp cận trong sáng và chính tâm như

vậy, người dưới quyền không thể không điều chỉnh thái độ ứng xử của mình. Nếu họ tiêu cực sẽ trở nên tích cực hơn, nếu bị quan sẽ trở nên lạc quan hơn, nếu bằng quang sẽ trở nên thân thiết hơn, nếu lãnh đạm sẽ trở nên nồng ấm hơn. Bằng những quan hệ tốt giữa chủ thể lãnh đạo và khách thể bị lãnh đạo cái tốt, cái hay, cái đẹp được nhân lên, tạo lập ở mọi người tinh thần dám chịu trách nhiệm trước lời nói và nhất là trước việc làm của bản thân trong khi thực hiện những nhiệm vụ nặng nề hơn, khó khăn hơn.

Sự tự ý thức về cái tâm ở người quản lý doanh nghiệp càng phải được lưu ý bồi dưỡng và giáo dục dưới sự tác động của kinh tế thị trường, trong khi muốn hay không, người ta vẫn phải cạnh tranh, phải thực dụng hơn, thực tế hơn. Trong kinh doanh cần phải có bí quyết. Song, những cái đó không làm phương hại tới sự tồn tại và phát triển và tăng trưởng của các doanh nghiệp khác. Những biểu hiện của chủ nghĩa địa phương, chủ nghĩa gia đình, chủ nghĩa bản vị, chủ nghĩa cục bộ, chỉ biết đơn vị mình phụ trách, không tính đến sự phát triển của các doanh nghiệp khác, của các lĩnh vực khác, của cả quốc gia ... cần phải quan tâm hạn chế ở những giới hạn có thể.

Một người quản lý doanh nghiệp tự cao, tự đại, quan liêu, hách dịch, xa rời quần chúng, ưa người xu nịnh mình, lấy lòng yêu ghét của mình, gia đình mình mà ứng xử với người khác, đem một khuôn mẫu cứng nhắc, chật hẹp áp đặt vào người khác, bắt họ phục tùng và làm theo thì làm sao được gọi là chính tâm. Khi sử dụng, đề bạt cán bộ, họ chú ý trước hết đến người bà con, họ hàng, bạn bè, thích kẻ nói lọt tai mình, ghét những ai chính trực, thẳng thắn, ưa người hợp

tính, hợp tính... đó là những biểu hiện xa lạ với chữ tâm. Rốt cuộc là những hiện tượng tiêu cực nảy sinh, nhưng vẫn được bao dung, che chở, khiến doanh nghiệp đi đến chỗ mâu thuẫn, xung đột, kéo bè, kéo cánh, làm ăn thua lỗ, công việc bê trễ và tất yếu dẫn đến thất bại.

Cái tâm ở người quản lý doanh nghiệp không phải tự nhiên mà xuất hiện, không phải bỗng dưng tự trên trời rơi xuống, mà phải tự rèn luyện, tự tu dưỡng mới có được. Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp ở nước ta có rất nhiều ưu điểm, mặt tích cực, ở họ là chính với cái tâm trong sáng, xứng đáng được biểu dương và học tập. Song, ở một số ít người hề có địa vị quản lý là thói hư, tật xấu xuất hiện: tự tư, tự lợi, tham nhũng, hối lộ, vun vén cho cá nhân, cho gia đình. Những tật bệnh này có nhiều nguyên nhân, mà một trong số đó là sự phê bình cả từ cấp dưới lẫn cấp trên còn yếu và tự phê bình của bản thân người quản lý còn kém. Phải tiến tới khôi phục lại chế độ phê bình và tự phê bình theo định kỳ hàng tháng, ba tháng, sáu tháng.

Phải chăng nói về đức tính nhường nhịn, hy sinh, lo trước thiên hạ, vui sau thiên hạ trong lúc này chỉ là thuyết giáo đạo đức, xa lạ với một xã hội đang vận động theo cơ chế thị trường? Trong thời kỳ chiến tranh Chủ tịch Hồ Chí Minh nói: "Bộ đội chưa ăn cơm, cán bộ không được kêu mình đói. Bộ đội chưa đủ mặc, cán bộ chưa được kêu mình rét. Bộ đội chưa đủ chỗ ở, cán bộ không được kêu mình mệt". Với tinh thần đạo đức ấy, với cái tâm trong sáng ấy, thông qua phê bình và tự phê bình, chúng ta vẫn có thể vận dụng sáng tạo lời nhắc nhở của Hồ Chí Minh trong quản lý doanh nghiệp. Người quản lý trước hết hãy quan tâm nhiều hơn,

chú ý nhiều hơn tới lợi ích và nhu cầu của người dưới quyền. Đó cũng là bí quyết của thành công do cái tâm đem lại.

II. VỀ CÁI TÀI CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

Tài năng của người quản lý doanh nghiệp thể hiện trước hết ở trình độ học vấn về kinh doanh, kinh nghiệm tổ chức và óc tổ chức. Trình độ đó phải cao hơn, sâu hơn, kinh nghiệm đó phải dày hơn với những hiểu biết sâu sắc về mục tiêu, phương hướng, nhiệm vụ, cơ cấu phát triển kinh tế của nước nhà trong giai đoạn hiện nay, cũng như trong tương lai. Trình độ đó cũng biểu hiện ở một khâu vô cùng quan trọng nữa là phải biết vận dụng sáng tạo những tri thức và hiểu biết vào hoạt động kinh doanh cụ thể trong một doanh nghiệp với những con người cụ thể do mình phụ trách.

Một loạt vấn đề được đặt ra trước tài năng của người quản lý doanh nghiệp trong quá trình đổi mới kinh tế hiện nay. Tuy đã được đào tạo lại, nhưng những người quản lý doanh nghiệp còn đang gặp không ít khó khăn. Tình hình này đòi hỏi họ phải có thái độ sáng tạo, có tinh thần năng động trong sự vận hành và trước những thử thách khắc nghiệt của kinh tế thị trường. Phải thay đổi công nghệ, phải tìm ra vốn để đổi mới kỹ thuật cũ bằng kỹ thuật mới. Phải lo toan, tính toán với kế hoạch trước mắt và lâu dài để có đầy đủ nguyên liệu, vật liệu, nhiên liệu cho sản xuất. Phải biết tổ chức quá trình làm ra sản phẩm hàng hóa một cách khoa học. Phải đảm bảo duy trì chữ tín để vật phẩm làm ra không bị ế ẩm, chôn cất trong kho, mà được tiêu thụ nhanh nhất trên thị trường trong nước và ngoài nước. Phải nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của toàn thể cán

bộ và công nhân trong doanh nghiệp. Phải làm ăn có lãi để doanh nghiệp không những chỉ tồn tại, mà còn phát triển không ngừng trong sự cạnh tranh của các xí nghiệp, các công ty trong và ngoài nước cùng làm ra một loại sản phẩm. Bao nhiêu cái "phải" đang đặt ra trước người quản lý đòi hỏi phải có bề rộng và chiều sâu của trí tuệ, phải có óc sáng tạo, có chí dũng cảm mới có thể vượt lên được.

Muốn vậy, trước hết người quản lý cần được nâng cao trình độ của mình về nghiệp vụ chuyên môn và tự mình hãy bồi dưỡng cho mình những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, cần tiếp thụ được những tri thức kinh tế, tri thức quản lý sâu sắc và mới mẻ. Những hiểu biết tường tận về quy luật sản xuất hàng hóa đang vận hành, đang chi phối những công đoạn sản xuất cụ thể trong tình hình cụ thể của nước ta và trong bối cảnh chuyển động nhanh chóng của kinh tế thế giới đang diễn ra ngày nay... cũng phải được quan tâm tìm hiểu và nắm vững.

Tài năng của người quản lý còn biểu hiện ở chỗ biết chỉ đạo việc xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh. Việc hoạch định kế hoạch đó phụ thuộc vào những yếu tố:

1. Nhu cầu tiêu thụ hàng hóa của thị trường và khả năng sản xuất của doanh nghiệp mình, cũng như mức độ cạnh tranh của các xí nghiệp, các công ty khác.

2. Nhu cầu tài chính có thể được đáp ứng để duy trì và phát triển toàn bộ các quá trình kinh doanh, kể cả những khoản giao nộp ngân sách, quỹ tiền lương, quỹ bảo tồn vốn, khấu hao tài sản cố định và mọi chi phí khác trong lưu thông, thu hồi vốn..

3. Tỷ lệ chênh lệch giá bán, giá mua bình quân của mặt hàng trong những điều kiện dự trữ với thời gian trung bình trên cơ sở nghiên cứu các số liệu thống kê và dự báo quan hệ cung - cầu trong những thời điểm nhất định để điều chỉnh giá cả phù hợp.

4. Khả năng đầu tư, mở rộng các hoạt động sản xuất, dịch vụ của doanh nghiệp trong điều kiện các hoạt động đó phải được thị trường chấp nhận và phải hạch toán ra sao để không bị lỗ, mà mỗi ngày càng có lãi lớn hơn.

Như vậy, óc nhạy bén, tính năng động và sáng tạo ở người quản lý doanh nghiệp phải được bộc lộ ở khả năng dự báo, phân tích về phía thị trường và khả năng kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh từ phía xí nghiệp.

Người quản lý doanh nghiệp có tài là người biết tổ chức thực hiện các kế hoạch sản xuất bằng sự phối hợp khéo léo tất cả mọi năng lực ở mỗi cá nhân, mỗi nhóm. Từ đó sẽ tạo nên một sức mạnh vật chất, một sức mạnh tinh thần ở cả tập thể. Ai cũng làm việc, làm việc với danh dự, với lương tâm, với sở trường, sở đoản của mình, tổ đội mình, ca kíp mình. Tiếp đó phải biết tổ chức tốt việc kiểm tra và đánh giá, không phải chỉ là sự kiểm tra và đánh giá của cá nhân người quản lý, mà là của cả ban lãnh đạo doanh nghiệp, của cả tập thể công nhân.

Người quản lý doanh nghiệp có tài cũng là người biết làm cho cán bộ và công nhân của mình dám chịu trách nhiệm, dám sáng tạo, dám chủ động, dám tự đề ra nhiều sáng kiến khác phục khó khăn, trĩu trĩu, ách tắc. Khi những quyết định dù đã được thông qua, người quản lý vẫn cần tiếp tục nêu lên những thuận lợi, những khó khăn, giúp cấp dưới tự chủ,

kiên trì, quyết tâm thực hiện. Cần tránh tình trạng ôm đồm, bao biện, làm thay, mà phải vạch ra phương hướng, tìm ra biện pháp khích lệ, động viên người dưới cấp tự làm. Như vậy sẽ giảm bớt tình hình cán bộ, công nhân cấp dưới việc gì cũng chờ chỉ đạo, sinh ra ý lại, không chịu tìm tòi phát huy sáng kiến cá nhân. Trước khi giao nhiệm vụ cần trao đổi kỹ lưỡng, bàn bạc cụ thể với người cấp dưới. Nếu họ không làm nổi, chớ miễn cưỡng giao việc. Khi đã trao nhiệm vụ rồi thì phải tin tưởng, động viên, để người thừa hành củng cố niềm tin, tăng thêm ý chí và nghị lực để hoàn thành thật tốt. Sớm ra quyết định này, thay thế mệnh lệnh khác là điều hết sức tránh đối với người quản lý.

Trong thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp không phải không có những nhà quản lý vừa mới bộc lộ tài năng đã sớm tự huyễn hoặc với khả năng, với thiên bẩm của mình. Vừa làm ăn sinh lãi, có của ăn, của để, họ đã vội tự cao, tự đại, tỏ hồng yếu tố cá nhân này, thổi phồng nhân tố chủ quan khác. Đó là biểu hiện của sự khờ dại và sớm dẫn đến tình trạng trì trệ, đổ vỡ. Trong thương trường ngoài xã hội dù mình hay, nhưng còn nhiều người hay hơn, tuy mình giỏi, nhưng còn nhiều người giỏi hơn. Trong điều kiện khép kín, không có đầy đủ thông tin, như "ếch ngồi đáy giếng", nếu không được cọ sát, không được tiếp xúc thì có hiện tượng tự cao, tự đại cũng là điều dễ hiểu.

Một khi đã tự cao, tự đại, thì người quản lý doanh nghiệp không có tai lắng nghe ý kiến quần chúng. Anh ta tự thỏa mãn về mình, tự tăng bốc mình, quảng cáo cho mình, làm cho người khác không dám phê bình bởi sợ trù dập, sợ bị thành kiến. Và cuối cùng khi đã nhận được những bài học

cay đắng dẫn đến thất bại thì đã muộn. Tài năng của người quản lý doanh nghiệp còn thể hiện ở chỗ biết khơi gợi, biết khuyến khích, biết quan sát để người cấp dưới cả gan nói, nói thẳng, nói thật. Trong bối cảnh ấy họ sẽ đưa ra những biện pháp khắc phục, nêu lên những sáng kiến sửa chữa sai lầm, kể cả những lời lẽ không thuận tai với người cấp trên.

Tài năng nhiều mặt ở người quản lý doanh nghiệp sẽ xuất hiện trong công việc lãnh đạo, chỉ đạo. Song, như vậy không có nghĩa cứ thụ động ngồi chờ và tự khắc tài năng sẽ phát triển. Vấn đề đặt ra với người quản lý là muốn giỏi hơn, muốn tài hơn thì phải thường xuyên tự đào tạo mình, tự bồi dưỡng mình, tự điều chỉnh thái độ ứng xử của mình trước mỗi thất bại, trước mỗi thành công, rút ra những bài học tốt cho những kế hoạch lớn hơn, cho sự phát triển nhanh hơn và mạnh hơn.

III. VỀ QUAN HỆ ỨNG XỬ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ

Chỉ riêng cái tâm, chỉ riêng cái tài cũng không thể đưa đến thắng lợi trong quản lý doanh nghiệp. Chỉ có sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa cái tâm và cái tài cùng với thái độ ứng xử chân thành của người quản lý doanh nghiệp đối với mọi mối quan hệ, mà trước hết là đối với cán bộ, công nhân dưới cấp mới có thể đưa đến những thành công to lớn trong kinh doanh.

Vậy người cán bộ, công nhân cấp dưới ấy là ai, họ sinh thành và lớn lên trong những điều kiện xã hội như thế nào, trong những bối cảnh dân tộc và thời đại, kinh tế và chính trị, văn hóa và tư tưởng, đạo đức và lối sống, tâm lý và hành vi như thế nào. Nhiều công trình nghiên cứu đã nêu

lên những nhược điểm của con người Việt Nam, nhân cách Việt Nam, mà ở đây chúng tôi chỉ có thể nhấn mạnh đến một khía cạnh có liên quan để lý giải vấn đề đã được nêu lên ở trên.

Con người Việt Nam - mà một bộ phận trong số đó đang là đối tượng quản lý của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp - là con người đang chuyển từ thế giới cộng đồng sang thế giới cá nhân. Con người Việt Nam cổ đại, trung đại, cận đại và cả hiện đại nữa không thể không mang tính cộng đồng, không thể không ở trong tư cách là con người của một cộng đồng. Điều kiện tự nhiên khắc nghiệt với bão giông, lũ lụt, hạn hán, sâu bệnh thường xuyên dẫn đến đói nghèo, bệnh tật, chết chóc, tha phương cầu thực với thân phận lang thang, túi hỏ của kẻ ăn xin và dân ngụ cư. Điều kiện xã hội với tất cả các cuộc chiến tranh xâm lược diễn ra trong nhiều thế kỷ của các nước xa, gần và sự bóc lột của vua, quan, địa chủ, thực dân, đế quốc đã cướp đi và hủy diệt cả sức người lẫn của cải của nhân dân. Trước những hoàn cảnh đó, con người Việt Nam - nếu muốn sinh tồn - thì tất yếu phải là một thành viên của một cộng đồng xác định.

Các thiết chế của làng xã đã từ kinh tế đến chính trị, từ văn hóa đến xã hội, từ tín ngưỡng đến ngôn ngữ... đã gia tăng và củng cố cho tính cộng đồng đó. Chủ nghĩa bình quân, sự hòa tan và cào bằng cá nhân trong nhóm, sự bắt chước lẫn nhau trong rất nhiều lĩnh vực từ công việc làm ăn, lối sống đến sinh hoạt thường ngày, các thái độ ứng xử... đã làm cho con người Việt Nam từ ngày xưa ít có cá tính, chậm phát triển về nhân cách. Con người đó thường đứng đằng sau cộng đồng, bị nó che khuất đi, bị nó làm mờ, làm

nhòe đi. Người ấy luôn phải trông trước, nhìn sau, suy nghĩ, hành động theo tâm trạng, dư luận tâm thế, tình cảm, tính cách của cộng đồng mà không thể khác được.

Cái riêng của con người Việt Nam ngày xưa quả là rất ít ỏi. Quá trình tập nhiễm thông qua việc bắt chước các phong tục, tập quán, thói quen đã làm cho họ giống nhau, như nhau nhiều hơn là phân biệt, khác biệt với nhau. Cái tôi của con người Việt Nam ngày xưa quả là bé nhỏ. Song thay vào đó là một tâm lý cộng đồng với năng lực, tình cảm, ý chí, tính cách, xu hướng của chung cộng đồng. "Cái tôi - cá nhân" đứng đằng sau và hòa tan vào "Cái ta - nhà", "Cái ta - họ", "Cái ta - làng".

Sự tác động trực tiếp hay gián tiếp, xa xôi hay gần gũi đều phải thông qua rất nhiều nhóm, rất nhiều khâu trung gian mới có thể đến được với mỗi cá nhân. Và mỗi cá nhân đến lượt mình, cũng phải thông qua những chiếc cầu nối đó mới đến được với xã hội. Có thể nói, công việc quản lý con người trong xã hội Việt Nam ngày xưa diễn ra đơn giản hơn rất nhiều so với ngày nay. Bởi lẽ các hoạt động về kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, quân sự, tư tưởng, đạo đức, giáo dục... còn rất hạn chế trong khuôn khổ khép kín, đơn điệu, nếu không nói là nghèo nàn.

Ngày nay, những thay đổi to lớn trong đời sống dân tộc và trong sinh hoạt quốc tế đang mở ra những khoảng trời rộng rãi cho sự tiến triển đi lên của xã hội, cũng như của mỗi cá nhân. Cá tính, nhân cách ở mỗi con người đã có những điều kiện thuận lợi để sớm hình thành và đa dạng trong phát triển. Nếu trong quá khứ khoảng cách giữa các thế hệ là rất gần gũi với nhau, thậm chí khó phát hiện, khó

phân biệt với nhau, thì ngày nay anh em trong cùng một thế hệ đã có sự phân biệt rất lớn với nhau rồi. Cơ sở kinh tế, chính trị, văn hóa, thông tin, giáo dục, tư tưởng, đạo đức, lối sống của dân tộc ta, của thời đại chúng ta đã được đổi mới và từng bước đi đến xác định. Đó là nền tảng cho sự đa dạng hóa các kiểu loại nhân cách và với thời gian, mỗi người sẽ có một kiểu nhân cách của riêng mình. Sự diễn biến đó phải là đối tượng tìm hiểu của các nhà quản lý doanh nghiệp, nếu muốn đưa sự nghiệp của mình đi đến thành công và thắng lợi.

Không thể không ứng xử với mỗi cá nhân - với tư cách là đối tượng quản lý - một cách cá biệt. Song tuy là cá biệt, nhưng giữa họ vẫn có những cái chung. Cái chung và cái riêng ở mỗi con người được đề cập ở đây nằm trong quan hệ biện chứng ở cấp độ cao nhất, khó phát hiện nhất.

Có một sự thật hiển nhiên là con người trước hết là một thực thể tự nhiên. Mặc dù không có các quan hệ xã hội thì thực thể tự nhiên đó cũng không thể thành người - một con người xã hội. Song, nhấn mạnh cơ sở xã hội của sự sinh thành và phát triển con người, chúng ta không thể bỏ qua mặt sinh học của nó. Nghĩa là không được lãng quên những bản năng tự nhiên, những nhu cầu tự nhiên, những năng lực tự nhiên, những tính cách tự nhiên ở mỗi cá thể người. Cái tâm, cái tài của người quản lý là ở chỗ biết đưa những mặt tự nhiên đó vào một môi trường để chúng có tính người hơn, văn minh hơn, văn hóa hơn, trong khi vẫn lưu ý đầy đủ để chúng trở thành động lực mạnh mẽ của mỗi hành vi tích cực trong hoạt động vì chính mình và vì xã hội.

Nhà quản lý doanh nghiệp cần ứng xử với người dưới

quyền một cách cá biệt cũng còn bởi lẽ: Mỗi con người là một đơn vị độc lập, đơn vị cuối cùng không thể phân chia. Đánh rằng, do bị những điều kiện xã hội quy định, đơn vị người đó - để sinh tồn - vẫn phải đóng vai như một con ong bám vào tổ ong. Nhưng khi xã hội đã đổi thay, những cơ sở kinh tế, văn hóa đã đổi mới, những kênh thông tin đã có thể hướng vào những tập đoàn người và mỗi người nhất định thì người đó đều muốn xác định, muốn khẳng định tính độc lập, tính tự chủ của riêng mình.

Mặc dù ngày nay quá trình xã hội hóa diễn ra vô cùng mạnh mẽ trên phạm vi toàn thế giới. Những mối mới trong ứng xử, trong tiêu dùng, trong lối sống, trong ăn mặc, trong hưởng thụ văn hóa - nghệ thuật - được lan truyền, được phổ cập trong một thời gian ngắn nhất. Song, từng cá thể vẫn tìm mọi cách để khẳng định cái riêng, cái không trùng lặp, cái không lặp lại và có ý thức về mình, muốn mình không giống ai, không muốn bắt chước ai. Thế hệ trẻ hôm nay đang và sẽ có điều kiện để "dám làm mình", "dám trở thành chính mình". Lời tiên đoán của C.Mác về "sự phát triển tự do của mỗi người là điều kiện cho sự phát triển tự do của mọi người" đang trở thành hiện thực trong một tương lai không xa.

Sự diễn biến trong nhân cách của con người Việt Nam hôm nay sẽ không làm mất đi những phẩm chất cao quý mà truyền thống tốt đẹp của dân tộc ta đã bồi dưỡng và tạo lập. Đó là những đức tính - những giá trị tinh thần mà cha ông ta để lại - cần cù, đoàn kết, thông minh, thương người, dũng cảm, nhanh nhạy với cái mới, dễ thích nghi, dễ hòa nhập... Nhà quản lý có tâm, có tài cần nâng niu, bồi dưỡng,

phát huy những phẩm chất đó, làm cho chúng trở thành một bộ phận trong sự kết hợp hài hòa giữa truyền thống và hiện đại trong sự chuyển mình hôm nay.

Như vậy, cái tâm, cái tài và cách thức ứng xử đặc biệt - dù được trình bày ở dạng khái quát nhất - vẫn có thể trở thành tài liệu tham khảo, những lời khuyên, những kiến nghị, những giải pháp cho các nhà quản lý, trong đó có những lãnh đạo doanh nghiệp. Quản lý trước hết là quản lý con người. Và đã là con người thì tất có cái riêng của nó. Tác động vào cái riêng tức là tác động vào động lực quan trọng nhất của sự phát triển khi biết coi nó như một thực thể tự nhiên, một thực thể xã hội, một đơn vị đơn nhất, duy nhất. Ứng xử với nó một cách khoa học đã, đang và sẽ trở thành đối tượng nghiên cứu của nhiều lĩnh vực khoa học xã hội và khoa học nhân văn. Những thành tựu nghiên cứu đó không có mục tiêu nào khác ngoài việc thúc đẩy cho sự phát triển xã hội, phát triển con người. Đó là nơi gặp gỡ của chúng ta - những người sản xuất vật chất và những người sản xuất tinh thần.

**TÂM LÝ HỌC XÃ HỘI
VỚI QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP**

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN ĐỨC DIỆU

Biên tập:

NGUYỄN ĐỨC BÌNH

Trình bày:

HOÀNG TRƯỜNG

Sửa bản in:

ĐỨC BÌNH

Bìa:

HÀ TRÌ

In tại Xí nghiệp in X15 (cơ sở 54 Hai Bà Trưng).

Giấy phép số 07/ 651/ CXB ngày 22 tháng 11 năm 1994.

In xong nộp lưu chiểu tháng 1 năm 1995.