

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ HÀNH VI TỔ CHỨC

M.Econ Đặng Thiện Tâm

Introduction to Organizational Behavior

MỤC LỤC CHƯƠNG

1.1 Nhà quản lý và hành vi tổ chức

- 1.1.1 Chức năng, vai trò và kỹ năng của nhà quản lý
- 1.1.2 Nhà quản lý hiệu quả và nhà quản lý thành công

1.2 Khái niệm và bản chất của hành vi tổ chức

- 1.2.1 Khái niệm hành vi tổ chức
- 1.2.2 Đặc điểm của hành vi tổ chức
- 1.2.3 Tầm quan trọng của hành vi tổ chức
- 1.2.4 Ba cấp độ phân tích

1.3 Bổ sung trực giác bằng nghiên cứu có hệ thống

- 1.3.1 Quản trị dựa trên bằng chứng (EBM)
- 1.3.2 Dữ liệu lớn, AI và phân tích nhân sự
- 1.3.3 Ít có quy luật tuyệt đối: tư duy dự phòng

1.4 Sự hình thành và phát triển của tư tưởng hành vi tổ chức

- 1.4.1 Bối cảnh: Cách mạng công nghiệp
- 1.4.2 Quản trị khoa học
- 1.4.3 Phong trào quan hệ con người và Hawthorne
- 1.4.4 Lý thuyết cổ điển và Thuyết X – Thuyết Y
- 1.4.5 Năm mô hình hành vi tổ chức (Davis – Newstrom)

1.5 Các ngành khoa học đóng góp cho hành vi tổ chức

1.6 Mô hình hành vi tổ chức: Đầu vào – Quá trình – Đầu ra

1.6.1 Đầu vào

1.6.2 Quá trình

1.6.3 Đầu ra – các biến kết quả của OB

1.7 Thách thức và cơ hội đối với hành vi tổ chức

1.7.1 Sức ép kinh tế · 1.7.2 Toàn cầu hóa · 1.7.3 Đa dạng & hòa nhập (DEI)

1.7.4 Công nghệ & AI · 1.7.5 Sức khỏe & làm việc linh hoạt

1.7.6 Kinh tế gig · 1.7.7 CSR & bền vững · 1.7.8 Đạo đức

1.8 Hành vi tổ chức và kỹ năng tuyển dụng

Tóm tắt và hàm ý đối với nhà quản lý

Câu hỏi ôn tập và vận dụng

Tình huống tổng hợp cuối chương

Tài liệu tham khảo



**ĐẶNG THIÊN
TÂM**
GIÁ TRỊ TỪ TÂM

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ HÀNH VI TỔ CHỨC

M.Econ Đặng Thiên Tâm

Introduction to Organizational Behavior

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 1 đặt nền tảng tư duy cho toàn bộ học phần. Người học tiếp cận hành vi tổ chức (Organizational Behavior – OB) như một lĩnh vực khoa học hành vi ứng dụng, nhằm hiểu, giải thích, dự đoán và cải thiện hành vi của con người trong tổ chức. Chương được biên soạn theo hướng tích hợp và cập nhật từ giáo trình Organizational Behavior, 19th Global Edition (Robbins & Judge, 2024), với các trục nội dung hiện đại: nhà quản lý và kỹ năng con người, quản trị dựa trên bằng chứng, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo, đa dạng – công bằng – hòa nhập (DEI), kinh tế gig, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sức khỏe và hạnh phúc người lao động, cùng bộ kỹ năng tuyển dụng (employability skills).

Toàn chương được tổ chức theo một mạch logic nhất quán: từ vai trò nhà quản lý → bản chất của OB → phương pháp nghiên cứu khoa học → nền tảng lịch sử và liên ngành → mô hình phân tích Đầu vào – Quá trình – Đầu ra → thách thức, cơ hội và năng lực nghề nghiệp.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 1, người học có thể:

- CĐR1 – Giải thích được vai trò, chức năng và kỹ năng của nhà quản lý, và lý do kỹ năng con người là then chốt.
- CĐR2 – Định nghĩa chính xác hành vi tổ chức và phân biệt OB với kinh nghiệm quản trị cảm tính.

- CDR3 – Trình bày được vì sao cần bổ sung trực giác bằng nghiên cứu có hệ thống, quản trị dựa trên bằng chứng, dữ liệu lớn và AI.
- CDR4 – Phân tích hành vi trong tổ chức theo ba cấp độ: cá nhân, nhóm và hệ thống tổ chức.
- CDR5 – Khái quát quá trình phát triển tư tưởng OB và xác định đóng góp của các ngành khoa học liên quan.
- CDR6 – Vận dụng mô hình Đầu vào – Quá trình – Đầu ra để chẩn đoán một hiện tượng hành vi trong tổ chức.
- CDR7 – Nhận diện thách thức, cơ hội đương đại (AI, DEI, làm việc linh hoạt, CSR, đạo đức) và bộ kỹ năng tuyển dụng cốt lõi.

Gợi ý phương pháp học

Khi học chương này, hãy thường xuyên đặt ba câu hỏi: (1) Hiện tượng hành vi đang xảy ra ở cấp độ nào – cá nhân, nhóm hay tổ chức? (2) Bằng chứng nào hỗ trợ cách giải thích đó? (3) Nhà quản lý có thể can thiệp bằng công cụ nào để cải thiện kết quả? Đây là cách học OB theo hướng ứng dụng và dựa trên bằng chứng, thay vì chỉ ghi nhớ khái niệm.

Mỗi cá nhân khi gia nhập tổ chức đều mang theo những đặc điểm riêng về tính cách, năng lực, giá trị, thái độ, động cơ và kinh nghiệm sống. Tuy nhiên, hành vi của con người trong tổ chức không phải là kết quả của các đặc điểm cá nhân đơn lẻ mà được hình thành thông qua sự tương tác liên tục giữa cá nhân với những người khác và với môi trường tổ chức. Trong quá trình làm việc, nhân viên thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp, phối hợp với các nhóm làm việc, chịu sự lãnh đạo của cấp trên, đồng thời chịu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức, cơ cấu quản lý, chính sách nhân sự, hệ thống công nghệ, cũng như những thay đổi của môi trường kinh doanh. Theo Robbins và Judge (2024), chính sự tương tác giữa cá nhân (individual), nhóm (group) và hệ thống tổ chức (organizational system) tạo

nên bản chất của Hành vi tổ chức và giải thích vì sao cùng một cá nhân có thể biểu hiện những hành vi rất khác nhau trong các bối cảnh tổ chức khác nhau.

Mối quan hệ giữa con người và tổ chức mang tính hai chiều và luôn vận động. Một mặt, tổ chức định hình hành vi của các thành viên thông qua văn hóa, phong cách lãnh đạo, thiết kế công việc, cơ chế đánh giá, hệ thống khen thưởng và các chuẩn mực ứng xử. Mặt khác, chính hành vi, quyết định và sự tương tác của các thành viên lại góp phần hình thành, duy trì hoặc thay đổi văn hóa, cấu trúc và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu Hành vi tổ chức không chỉ nhằm tìm hiểu con người hành động như thế nào mà còn giải thích vì sao họ hành động như vậy, những yếu tố nào chi phối hành vi của họ và nhà quản trị có thể tác động đến các yếu tố đó bằng những phương pháp khoa học nào để nâng cao hiệu quả của cả cá nhân và tổ chức.

Một đặc điểm quan trọng của Hành vi tổ chức là xem tổ chức như một hệ thống xã hội mở (open social system). Tổ chức tồn tại trước khi một cá nhân gia nhập và vẫn tiếp tục phát triển sau khi cá nhân đó rời đi. Do đó, nhiều hiện tượng trong tổ chức không thể được giải thích chỉ bằng đặc điểm của từng cá nhân mà cần được phân tích trong mối quan hệ với nhóm làm việc, cơ cấu tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và môi trường bên ngoài. Trong bối cảnh chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo (AI), làm việc kết hợp (hybrid work) và toàn cầu hóa đang thay đổi phương thức làm việc, việc nghiên cứu hành vi con người trong tổ chức càng trở nên cần thiết để giúp các nhà quản trị hiểu được cách con người thích nghi với những thay đổi của môi trường làm việc hiện đại.

Trong thực tiễn quản trị, con người thường có xu hướng đưa ra các phán đoán dựa trên trực giác, kinh nghiệm cá nhân hoặc những ấn tượng ban đầu. Chẳng hạn, khi thấy một nhân viên thường xuyên đi làm muộn hoặc vắng mặt, nhà quản lý có thể nhanh chóng kết luận rằng người đó thiếu trách nhiệm hoặc không có động lực làm việc. Tuy nhiên, theo Robbins và Judge (2024), những kết luận như vậy thường phản ánh trực giác (intuition) nhiều hơn là nghiên cứu có hệ thống (systematic study). Hành vi quan sát được có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau như thiết kế công việc chưa phù hợp, áp lực công việc, kiệt sức nghề nghiệp (burnout), cảm nhận bất công, chất lượng lãnh đạo, xung đột vai trò hoặc những yếu tố ngoài công việc. Nếu chỉ dựa vào cảm tính, các

quyết định quản trị rất dễ mang tính chủ quan và dẫn đến những sai lầm trong quản lý con người.

Chính vì vậy, Hành vi tổ chức được phát triển như một lĩnh vực khoa học hành vi ứng dụng (applied behavioral science), sử dụng các lý thuyết khoa học, nghiên cứu thực nghiệm và dữ liệu đáng tin cậy để mô tả, giải thích, dự đoán và định hướng hành vi của con người trong tổ chức. Robbins và Judge (2024) nhấn mạnh rằng các quyết định quản trị hiệu quả cần được xây dựng trên quản trị dựa trên bằng chứng (evidence-based management) – nghĩa là kết hợp kết quả nghiên cứu khoa học, dữ liệu của tổ chức, kinh nghiệm quản trị và bối cảnh thực tiễn – thay vì chỉ dựa trên trực giác hoặc các kinh nghiệm truyền miệng. Đây chính là nền tảng giúp các nhà quản trị đưa ra những quyết định khách quan, nâng cao hiệu quả tổ chức và tạo dựng môi trường làm việc thích ứng trong bối cảnh kinh doanh nhiều biến động.

1.1 NHÀ QUẢN LÝ VÀ HÀNH VI TỔ CHỨC

Hành vi tổ chức có mối quan hệ mật thiết với hoạt động quản trị, bởi mọi quyết định quản lý cuối cùng đều được thực hiện thông qua con người. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, chuyển đổi số và sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, thành công của một nhà quản lý không chỉ phụ thuộc vào trình độ chuyên môn mà còn phụ thuộc vào khả năng thấu hiểu, tạo động lực và định hướng hành vi của nhân viên. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều cá nhân được bổ nhiệm vào vị trí quản lý chủ yếu dựa trên thành tích chuyên môn hơn là năng lực quản trị con người. Robbins và Judge (2024) dẫn kết quả khảo sát quy mô lớn cho thấy hơn **58%** nhà quản lý chưa từng được đào tạo chính thức về quản lý, trong khi khoảng **25%** thừa nhận họ chưa sẵn sàng dẫn dắt người khác khi đảm nhận vai trò mới. Đồng thời, phạm vi quản lý cũng ngày càng mở rộng khi một nhà quản lý trung bình hiện phụ trách khoảng **bảy nhân viên trực tiếp**, cao hơn so với trước đây. Điều này cho thấy việc trang bị kiến thức về Hành vi tổ chức không còn là lợi thế bổ sung mà đã trở thành một năng lực cốt lõi đối với mọi nhà quản lý.

Theo Robbins và Judge (2024), **nhà quản lý (manager)** là người hoàn thành mục tiêu của tổ chức thông qua việc phối hợp và phát huy nỗ lực của người khác. Để thực hiện vai

trò đó, nhà quản lý phải đưa ra quyết định, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, tổ chức công việc, tạo động lực, phát triển nhân viên và điều phối các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chung. Trong bối cảnh hiện đại, vai trò của nhà quản lý không còn giới hạn ở chức năng giám sát hay kiểm soát mà ngày càng chuyển sang vai trò **huấn luyện (coach), hỗ trợ (facilitator), kết nối (collaborator) và dẫn dắt sự thay đổi (change leader)**. Khi trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa đảm nhận ngày càng nhiều công việc mang tính kỹ thuật và lặp lại, giá trị của nhà quản lý được thể hiện ở khả năng xây dựng niềm tin, thúc đẩy hợp tác, phát triển đội ngũ và giúp nhân viên thích ứng với những thay đổi của môi trường làm việc.

Nhà quản lý thực hiện các hoạt động này trong **tổ chức (organization)** – một hệ thống xã hội được phối hợp có chủ đích, bao gồm từ hai người trở lên cùng làm việc để đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung. Tổ chức tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau như doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp dịch vụ, trường học, bệnh viện, cơ quan nhà nước, tổ chức phi lợi nhuận hay các tổ chức quốc tế. Mặc dù mục tiêu hoạt động của các tổ chức có thể khác nhau, tất cả đều phụ thuộc vào sự phối hợp hiệu quả giữa con người, nguồn lực và các quy trình quản lý. Vì vậy, việc nghiên cứu Hành vi tổ chức có ý nghĩa đối với mọi loại hình tổ chức chứ không chỉ giới hạn trong môi trường doanh nghiệp.

Robbins và Judge (2024) nhấn mạnh rằng nhà quản lý hiện đại không chỉ cần am hiểu chuyên môn mà còn phải đưa ra các quyết định quản trị dựa trên **bằng chứng (evidence-based management)**. Điều này đòi hỏi nhà quản lý biết kết hợp kết quả nghiên cứu khoa học, dữ liệu của tổ chức, kinh nghiệm quản lý và đặc điểm của từng bối cảnh để lựa chọn giải pháp phù hợp. Trong môi trường làm việc đa dạng, toàn cầu hóa và ứng dụng công nghệ số, kiến thức về Hành vi tổ chức giúp nhà quản lý hiểu rõ sự khác biệt giữa các cá nhân, xây dựng môi trường làm việc tích cực, nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên và cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức một cách bền vững.

1.1.1 Chức năng, vai trò và kỹ năng của nhà quản lý

a. Bốn chức năng quản trị

Đầu thế kỷ XX, Henri Fayol đề xuất năm chức năng của quản trị. Trong các giáo trình quản trị hiện đại, bao gồm Robbins và Judge (2024), các chức năng này được tích hợp và khái quát thành **bốn chức năng cốt lõi (POLC)**, tạo thành một chu trình quản trị liên tục và có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

- **Hoạch định (Planning):** Xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược và lập kế hoạch hành động nhằm định hướng và phối hợp các hoạt động của tổ chức trong ngắn hạn và dài hạn.
- **Tổ chức (Organizing):** Thiết kế cơ cấu tổ chức, phân công nhiệm vụ, phân bổ nguồn lực và xác định các mối quan hệ quyền hạn, trách nhiệm để bảo đảm công việc được thực hiện hiệu quả.
- **Lãnh đạo (Leading):** Tạo động lực, định hướng và phát triển nhân viên; xây dựng sự hợp tác, truyền đạt thông tin hiệu quả, giải quyết xung đột và dẫn dắt tổ chức thích ứng với sự thay đổi.
- **Kiểm soát (Controlling):** Theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện, so sánh với mục tiêu đã đề ra và kịp thời điều chỉnh các sai lệch nhằm bảo đảm tổ chức đạt được hiệu quả mong muốn.

Bốn chức năng này không tồn tại tách biệt mà diễn ra đồng thời và bổ trợ lẫn nhau. Trong bối cảnh chuyển đổi số và môi trường kinh doanh biến động, nhà quản lý cần thực hiện linh hoạt cả bốn chức năng để nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng của tổ chức.

b. Mười vai trò quản trị của Mintzberg

Bên cạnh việc mô tả các chức năng quản trị, Henry Mintzberg nghiên cứu hoạt động thực tế của các nhà quản lý và chỉ ra rằng công việc quản trị bao gồm mười vai trò, được chia thành ba nhóm chính: vai trò quan hệ con người (interpersonal roles), vai trò thông tin (informational roles) và vai trò quyết định (decisional roles). Trong thực tế, các vai trò này không tồn tại tách biệt mà thường diễn ra đồng thời và thay đổi linh hoạt theo tình huống quản trị.

Bảng 1.1 Mười vai trò quản trị theo Mintzberg

Nhóm vai trò	Vai trò cụ thể	Mô tả ngắn gọn
Quan hệ con người (Interpersonal)	Đại diện; Lãnh đạo; Liên lạc	Thực hiện nghi thức và biểu trưng; tạo động lực và định hướng nhân viên; duy trì mạng lưới quan hệ bên ngoài.
Thông tin (Informational)	Giám sát; Phổ biến; Phát ngôn	Tiếp nhận thông tin nội – ngoại bộ; truyền đạt thông tin trong tổ chức; đại diện phát ngôn ra bên ngoài.
Quyết định (Decisional)	Khởi xướng; Xử lý xáo trộn; Phân bổ nguồn lực; Đàm phán	Tìm cơ hội đổi mới; ứng phó sự cố; quyết định phân bổ nguồn lực; thương lượng với các bên.

Nguồn: Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*; phỏng theo Robbins & Judge (2024).

Trong bối cảnh chuyển đổi số, nhiều công việc hành chính có thể được hỗ trợ bởi các hệ thống thông tin và trí tuệ nhân tạo, nhưng các vai trò như lãnh đạo, xây dựng quan hệ, ra quyết định và đàm phán vẫn là những năng lực cốt lõi của nhà quản lý và khó có thể thay thế hoàn toàn.

c. Ba nhóm kỹ năng quản trị

Theo **Robert Katz**, để thực hiện hiệu quả các vai trò quản trị, nhà quản lý cần phát triển ba nhóm kỹ năng cơ bản:

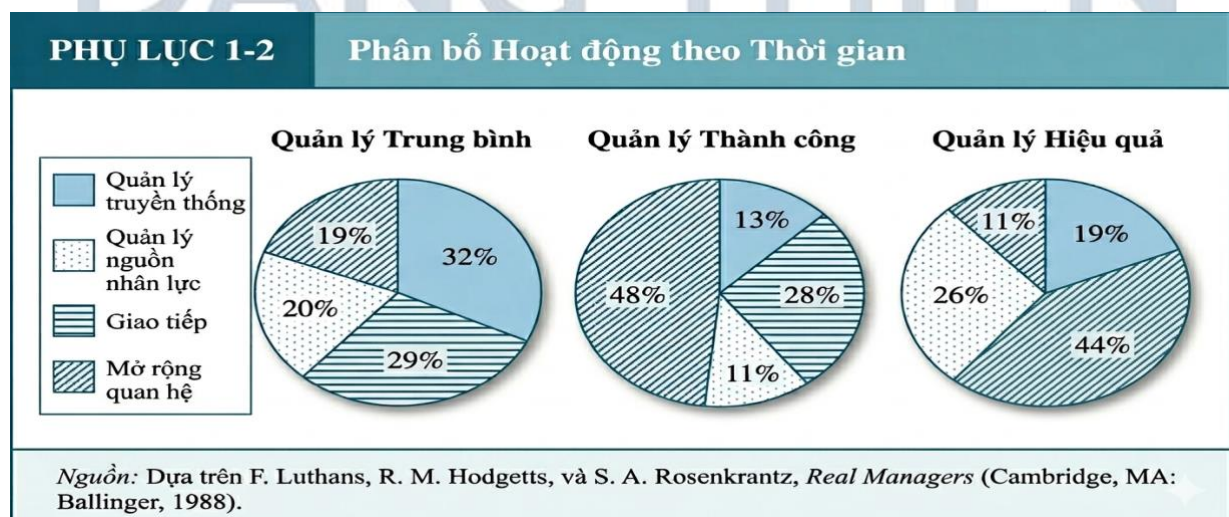
- **Kỹ năng kỹ thuật (Technical skills):** Khả năng vận dụng kiến thức chuyên môn, phương pháp và công cụ nghiệp vụ để thực hiện hoặc hướng dẫn thực hiện công việc.
- **Kỹ năng con người (Human/Interpersonal skills):** Khả năng giao tiếp, hợp tác, thấu hiểu, tạo động lực và phát triển người khác; đồng thời xây dựng các mối quan hệ làm việc hiệu quả trong nhóm và tổ chức. Đây là nhóm kỹ năng gắn liền với nội dung nghiên cứu của **Hành vi tổ chức**.

- **Kỹ năng tư duy (Conceptual skills):** Khả năng tư duy chiến lược, phân tích và giải quyết các vấn đề phức tạp, nhận diện mối quan hệ giữa các bộ phận và nhìn nhận tổ chức như một hệ thống thống nhất.

Ba nhóm kỹ năng đều cần thiết ở mọi cấp quản trị, nhưng mức độ quan trọng có sự khác nhau. Nhà quản lý cấp cơ sở thường cần kỹ năng kỹ thuật nhiều hơn, trong khi nhà quản lý cấp cao đòi hỏi kỹ năng tư duy chiến lược nổi trội. Kỹ năng con người có ý nghĩa quan trọng ở tất cả các cấp quản trị. Trong bối cảnh AI và tự động hóa ngày càng đảm nhận nhiều công việc chuyên môn, kỹ năng con người và kỹ năng tư duy được xem là những năng lực tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của nhà quản lý hiện đại.

1.1.2 Nhà quản lý hiệu quả và nhà quản lý thành công

Một nghiên cứu kinh điển của Fred Luthans phân biệt nhà quản lý *thành công* (thăng tiến nhanh) với nhà quản lý *hiệu quả* (đạt kết quả công việc tốt và có nhân viên gắn kết). Kết quả cho thấy các nhóm này phân bổ thời gian rất khác nhau: nhà quản lý thành công dành phần lớn thời gian cho *kết nối* – *networking*, trong khi nhà quản lý hiệu quả dành nhiều thời gian nhất cho *truyền thông* và *quản trị nguồn nhân lực*. Hàm ý quan trọng: việc xây dựng quan hệ và phát triển kỹ năng con người – chứ không chỉ năng lực kỹ thuật – mới tạo nên hiệu quả quản trị bền vững.



Ghi nhớ

OB là khoa học hành vi ứng dụng giúp nhà quản lý phát triển kỹ năng con người. Nhà quản lý giỏi không kết luận vội từ cảm tính mà biết quan sát, đặt giả thuyết, thu thập bằng chứng và phân tích hành vi trong bối cảnh.

Ví dụ minh họa 1.1 – Khi giỏi chuyên môn chưa đủ để quản lý tốt

Anh Minh là kỹ sư phần mềm xuất sắc của một công ty công nghệ tại Đà Nẵng và được đề bạt làm trưởng nhóm phụ trách 7 lập trình viên. Sau ba tháng, tiến độ dự án chậm lại: anh ôm hết phần khó về mình, ít giao việc, ngại phản hồi và không xử lý mâu thuẫn giữa hai thành viên. Năng lực kỹ thuật (technical) của anh rất mạnh, nhưng kỹ năng con người (human) – giao việc, tạo động lực, lắng nghe, hòa giải – lại chưa được rèn luyện.

Phân tích: Tình huống minh họa rõ luận điểm của Katz và kết quả nghiên cứu của Luthans – ở vị trí quản lý, kỹ năng con người và truyền thông quyết định hiệu quả nhiều hơn kỹ năng kỹ thuật. Nó cũng giải thích vì sao OB là môn học thiết yếu cho người mới được bổ nhiệm (hơn 58% nhà quản lý chưa được đào tạo quản lý).

1.2 KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA HÀNH VI TỔ CHỨC

1.2.1 Khái niệm hành vi tổ chức

Mỗi tổ chức đều hình thành một nền văn hóa, hệ thống giá trị và phương thức vận hành riêng. Khi gia nhập tổ chức, mỗi nhân viên không chỉ mang theo kiến thức và kỹ năng chuyên môn mà còn mang theo những đặc điểm cá nhân như tính cách, giá trị, thái độ, động cơ và niềm tin. Chính những yếu tố này ảnh hưởng đến cách họ giao tiếp, hợp tác, ra quyết định, giải quyết xung đột và thích ứng với môi trường làm việc. Đồng thời, hành vi của mỗi cá nhân cũng chịu tác động từ đồng nghiệp, nhóm làm việc, phong cách lãnh đạo, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp. Sự tương tác qua lại giữa con người và môi trường tổ chức tạo nên đối tượng nghiên cứu của **Hành vi tổ chức (Organizational Behavior – OB)**.

Hành vi của tổ chức (thường được viết tắt là OB) là một lĩnh vực nghiên cứu chuyên khảo sát tác động của các cá nhân, nhóm và cả cơ cấu đối với hành vi trong phạm vi tổ chức, với mục đích áp dụng những kiến thức này để cải thiện hiệu quả của tổ chức. — Robbins & Judge (2024)

Theo **Luthans (2011)**, Hành vi tổ chức là quá trình **hiểu, dự đoán và quản lý hành vi con người trong tổ chức**. Hai định nghĩa này bổ sung cho nhau: Robbins và Judge nhấn mạnh phạm vi nghiên cứu và mục tiêu ứng dụng của OB, trong khi Luthans tập trung vào ba chức năng cốt lõi của lĩnh vực này là **giải thích (explain), dự đoán (predict) và quản lý hay định hướng hành vi (manage/influence)**. Trên thực tế, Hành vi tổ chức giúp các nhà quản lý trả lời những câu hỏi như: *Vì sao nhân viên lại hành xử theo cách đó? Những yếu tố nào ảnh hưởng đến hành vi của họ? Hành vi đó có thể dự đoán được hay không? Nhà quản lý cần làm gì để tạo động lực, nâng cao hiệu quả làm việc và xây dựng môi trường làm việc tích cực?*

Ví dụ, khi một nhân viên thường xuyên vắng mặt hoặc giảm hiệu suất làm việc, Hành vi tổ chức không vội kết luận rằng người đó thiếu trách nhiệm. Thay vào đó, OB tiếp cận vấn đề dưới góc độ khoa học, xem xét đồng thời nhiều yếu tố như mức độ hài lòng trong công việc, sự gắn kết với tổ chức, áp lực công việc, phong cách lãnh đạo, quan hệ với đồng nghiệp, cảm nhận về công bằng hay điều kiện làm việc. Việc phân tích các nguyên nhân này giúp nhà quản lý đưa ra những quyết định dựa trên bằng chứng thay vì chỉ dựa vào trực giác hoặc kinh nghiệm cá nhân.

Mở rộng 1.1 – Bản chất hiện đại của hành vi tổ chức

Theo cách tiếp cận hiện đại, OB không chỉ mô tả “con người cư xử như thế nào” mà còn giải thích vì sao hành vi đó xuất hiện trong một bối cảnh cụ thể. Một hành vi như vắng mặt, phản kháng, im lặng, sáng tạo hay hợp tác đều có thể chịu ảnh hưởng đồng thời từ tính cách cá nhân, quan hệ nhóm, văn hóa, cấu trúc, hệ thống thưởng phạt và môi trường bên ngoài. Vì vậy OB có ba nhiệm vụ cốt lõi: giải thích, dự đoán

và đề xuất cách tác động phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức và chất lượng đời sống công việc.

Ví dụ minh họa 1.2 – Vì sao một nhân viên thường xuyên vắng mặt?

Chị Lan ở bộ phận chăm sóc khách hàng vắng mặt 4 ngày trong tháng. Cách giải thích cảm tính (“chị ấy lười, vô kỷ luật”) có thể dẫn đến quyết định sai – ví dụ cắt thưởng hoặc kỷ luật. Cách tiếp cận OB lại đặt giả thuyết và tìm bằng chứng:

- Giải thích: chị bất mãn vì bị đánh giá thiếu công bằng, hay đang quá tải, hay gặp khó khăn gia đình, hay xung đột với quản lý trực tiếp?
- Dự đoán: nếu nguyên nhân là bất công và kiệt sức mà không xử lý, khả năng cao sẽ dẫn tới ý định nghỉ việc.
- Tác động: can thiệp đúng gốc rễ – điều chỉnh khối lượng việc, cải thiện công bằng, hỗ trợ linh hoạt – thay vì chỉ phạt triệu chứng.

Phân tích: Cùng một hành vi (vắng mặt) đòi hỏi ba nhiệm vụ của OB – giải thích, dự đoán, tác động – và minh chứng vì sao trực giác đơn thuần dễ gây quyết định sai.

1.2.2 Đặc điểm của hành vi tổ chức

Từ các định nghĩa trên, có thể khái quát Hành vi tổ chức (OB) có những đặc điểm cơ bản sau:

- **Là một lĩnh vực nghiên cứu đa ngành (Multidisciplinary Field):** Hành vi tổ chức không phải là một ngành khoa học độc lập mà là một lĩnh vực nghiên cứu tích hợp tri thức từ nhiều ngành như tâm lý học, tâm lý học xã hội, xã hội học, nhân học, khoa học chính trị và quản trị học để giải thích hành vi của con người trong tổ chức.
- **Nghiên cứu hành vi ở nhiều cấp độ (Multiple Levels of Analysis):** OB phân tích hành vi ở ba cấp độ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, gồm cá nhân (individual), nhóm (group) và hệ thống tổ chức (organizational system). Đây

là đặc trưng nổi bật giúp OB tiếp cận hành vi con người một cách toàn diện thay vì chỉ tập trung vào từng cá nhân riêng lẻ.

- **Là một khoa học hành vi ứng dụng (Applied Behavioral Science):** OB vận dụng các lý thuyết và kết quả nghiên cứu khoa học để giải quyết các vấn đề quản trị trong thực tiễn như tạo động lực làm việc, phát triển lãnh đạo, xây dựng văn hóa tổ chức, nâng cao hiệu quả nhóm và quản trị sự thay đổi.
- **Dựa trên bằng chứng khoa học (Evidence-Based Approach):** Một đặc điểm nổi bật của Hành vi tổ chức hiện đại là khuyến khích các quyết định quản trị dựa trên kết quả nghiên cứu khoa học, dữ liệu của tổ chức và các bằng chứng thực nghiệm, thay vì chỉ dựa vào trực giác hoặc kinh nghiệm cá nhân.
- **Tiếp cận tổ chức như một hệ thống mở (Open System Perspective):** Hành vi của con người trong tổ chức luôn chịu tác động đồng thời của các yếu tố bên trong và bên ngoài như văn hóa tổ chức, công nghệ, môi trường cạnh tranh, chuyển đổi số và toàn cầu hóa. Vì vậy, việc nghiên cứu hành vi cần đặt trong bối cảnh của toàn bộ hệ thống tổ chức và môi trường hoạt động.
- **Hướng tới nâng cao hiệu quả và sự phát triển bền vững của tổ chức:** Mục tiêu của OB không chỉ là cải thiện hiệu quả hoạt động mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, nâng cao sự gắn kết, sức khỏe tâm lý, hành vi đạo đức và khả năng thích ứng của tổ chức trước những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Phỏng theo Singh, A. (2003), Management Process and Organisational Behaviour; tích hợp Robbins & Judge (2024).

Mở rộng 1.2 – OB dành cho tất cả mọi người

Một thông điệp được nhấn mạnh trong ấn bản hiện hành của Robbins & Judge là “OB is for everyone”. OB không chỉ dành cho nhà quản lý hay bộ phận nhân sự. Bất kỳ ai làm việc trong tổ chức – từ lao động gig, nhân viên, chuyên gia đến lãnh đạo cấp cao – đều cần hiểu hành vi tổ chức để cộng tác, ra quyết định và phát triển sự nghiệp. Kiến thức OB giúp mỗi người hiểu chính mình và hiểu người khác tốt hơn trong môi trường làm việc ngày càng đa dạng và biến động.

1.2.3 Tầm quan trọng của hành vi tổ chức

Nghiên cứu Hành vi tổ chức (OB) giúp các nhà quản lý và thành viên trong tổ chức hiểu rõ cách con người suy nghĩ, cảm nhận và hành động trong môi trường làm việc. Trên cơ sở đó, tổ chức có thể dự đoán các hành vi quan trọng và đưa ra những quyết định quản trị phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Cụ thể, OB:

- **Giúp giải thích và dự đoán hành vi của con người trong tổ chức**, cung cấp cơ sở khoa học để hiểu vì sao các hiện tượng như động lực làm việc, xung đột, nghỉ việc hay sự gắn kết của nhân viên xảy ra.
- **Hỗ trợ ra quyết định quản trị dựa trên bằng chứng (evidence-based management)** thông qua việc kết hợp kết quả nghiên cứu khoa học, dữ liệu của tổ chức và kinh nghiệm quản lý thay vì chỉ dựa vào trực giác hoặc cảm tính.
- **Giúp cá nhân hiểu bản thân và người khác**, từ đó nâng cao kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, lãnh đạo, giải quyết xung đột và thích ứng với môi trường làm việc đa dạng.
- **Nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực**, giúp nhà quản lý tạo động lực, phát triển nhân viên, xây dựng môi trường làm việc tích cực, duy trì sự gắn kết và cải thiện hiệu suất làm việc.
- **Hỗ trợ tổ chức thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh**, bao gồm chuyên đổi số, trí tuệ nhân tạo (AI), làm việc kết hợp (hybrid work), toàn cầu hóa và sự đa dạng của lực lượng lao động.
- **Góp phần nâng cao hiệu quả và phát triển bền vững của tổ chức** thông qua việc xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, thúc đẩy hành vi đạo đức, nâng cao sức khỏe tinh thần của nhân viên và thu hút, giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao.

Bảng 1.2 Giá trị của OB và ứng dụng quản trị

Giá trị của OB	Câu hỏi quản trị cần trả lời	Ví dụ ứng dụng
Hiểu con người	Vì sao nhân viên phản ứng khác nhau trước cùng một chính sách?	Phân tích động lực, giá trị, thái độ và nhận thức.

Giá trị của OB	Câu hỏi quản trị cần trả lời	Ví dụ ứng dụng
Cải thiện hiệu quả	Yếu tố nào đang làm giảm năng suất hoặc chất lượng phục vụ?	Thiết kế lại công việc, cải thiện truyền thông, đào tạo kỹ năng.
Giữ chân nhân tài	Vì sao nhân viên giỏi muốn rời tổ chức?	Đánh giá sự hài lòng, công bằng, gắn kết và cơ hội phát triển.
Xây dựng văn hóa	Tổ chức nên khuyến khích và hạn chế hành vi nào?	Thiết lập chuẩn mực, lãnh đạo nêu gương, truyền thông giá trị cốt lõi.

1.2.4 Ba cấp độ phân tích của hành vi tổ chức

Để hiểu đầy đủ hành vi của con người trong tổ chức, Hành vi tổ chức (OB) tiếp cận theo **ba cấp độ phân tích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau: cấp độ cá nhân (micro level), cấp độ nhóm (meso level) và cấp độ tổ chức (macro level)**. Hành vi ở mỗi cấp độ đều chịu ảnh hưởng của cấp độ còn lại, vì vậy việc nghiên cứu đồng thời cả ba cấp độ giúp giải thích các hiện tượng trong tổ chức một cách toàn diện hơn.

- **Cấp độ cá nhân (Individual/Micro Level):** Nghiên cứu các đặc điểm và quá trình tâm lý ảnh hưởng đến hành vi của mỗi cá nhân, bao gồm nhận thức, tính cách, giá trị, thái độ, cảm xúc, học tập, động lực và quá trình ra quyết định.
- **Cấp độ nhóm (Group/Meso Level):** Nghiên cứu cách con người tương tác trong nhóm, bao gồm cấu trúc và vai trò nhóm, giao tiếp, lãnh đạo, quyền lực, chính trị tổ chức, xung đột, đàm phán và hiệu quả làm việc nhóm.
- **Cấp độ tổ chức (Organization/Macro Level):** Nghiên cứu các yếu tố ở phạm vi toàn tổ chức như cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, chính sách quản trị nhân lực, thiết kế công việc, công nghệ, quản trị sự thay đổi, quản trị căng thẳng, đa dạng lực lượng lao động và sự thích ứng với môi trường kinh doanh.

Ba cấp độ này không tồn tại độc lập mà tác động qua lại lẫn nhau. Những thay đổi ở cấp độ cá nhân có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của nhóm, trong khi các quyết định ở cấp độ tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến hành vi và kết quả làm việc của các cá nhân và nhóm. Vì vậy, Hành vi tổ chức luôn tiếp cận các vấn đề quản trị dưới góc nhìn hệ thống và đa cấp độ.

Mở rộng 1.3 – Không hiện tượng hành vi nào chỉ thuộc một cấp độ

Ba cấp độ cần được xem là các lớp phân tích liên kết. Ví dụ, một nhân viên im lặng trong cuộc họp có thể do tính cách hướng nội (cá nhân), do chuẩn mực nhóm không khuyến khích phản biện (nhóm), hoặc do văn hóa khoảng cách quyền lực cao (tổ chức). Cách tiếp cận chuyên nghiệp là nhận diện đồng thời yếu tố con người, quan hệ nhóm và thiết kế hệ thống – tránh quy mọi trách nhiệm cho cá nhân.

Bảng 1.3 Ba cấp độ phân tích và công cụ quản trị tương ứng

Cấp độ	Trọng tâm phân tích	Câu hỏi chẩn đoán	Công cụ quản trị
Cá nhân	Tính cách, năng lực, giá trị, thái độ, cảm xúc, động lực	Nhân viên có đủ năng lực, động lực và thông tin để làm việc?	Tuyển chọn, đào tạo, phản hồi, động viên, thiết kế công việc.
Nhóm	Vai trò, chuẩn mực, giao tiếp, lãnh đạo, xung đột, quyền lực	Nhóm có mục tiêu chung, chuẩn mực tích cực, giao tiếp hiệu quả?	Phát triển nhóm, quản trị xung đột, xây dựng an toàn tâm lý.
Tổ chức	Cơ cấu, văn hóa, chính sách, công nghệ, hệ thống nhân sự	Hệ thống có đang khuyến khích đúng hành vi mong muốn?	Thiết kế cơ cấu, văn hóa, chính sách nhân sự, quản trị thay đổi.

Ví dụ minh họa 1.3 – Phân tích một cuộc họp “im lặng” theo ba cấp độ

Cấp độ	Trọng tâm phân tích	Câu hỏi chẩn đoán	Công cụ quản trị
<p>Trong các cuộc họp giao ban, phòng kinh doanh của một công ty hầu như không ai phản biện, mọi đề xuất của trưởng phòng đều được “gật đầu”. Áp dụng ba cấp độ phân tích:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cá nhân: một số nhân viên hướng nội, thiếu tự tin, hoặc từng bị phê bình khi nêu ý kiến trái chiều. – Nhóm: chuẩn mực ngầm “không cãi sếp”, thiếu an toàn tâm lý nên không ai dám là người đầu tiên phản biện. – Tổ chức: văn hóa khoảng cách quyền lực cao và hệ thống đánh giá đề cao sự “vâng lời” hơn là đóng góp ý tưởng. <p>Phân tích: Nếu chỉ quy cho cá nhân (“nhân viên thụ động”), nhà quản lý sẽ bỏ sót nguyên nhân nhóm và tổ chức. Giải pháp hiệu quả phải tác động đồng thời ba lớp: khuyến khích cá nhân, xây dựng an toàn tâm lý cho nhóm và điều chỉnh văn hóa – tiêu chí đánh giá ở cấp tổ chức.</p>			

1.3 BỔ SUNG TRỰC GIÁC BẰNG NGHIÊN CỨU CÓ HỆ THỐNG

Mỗi người đều là một “nhà quan sát hành vi” và thường rút ra kết luận về con người dựa trên trực giác. Trực giác có thể hữu ích nhưng dễ sai lệch do định kiến, kinh nghiệm phiến diện hay “môt quản trị”. OB chủ trương *bổ sung* – chứ không thay thế – trực giác bằng **nghiên cứu có hệ thống**: xem xét mối quan hệ giữa các biến, kiểm tra quan hệ nhân – quả và rút ra kết luận dựa trên bằng chứng được đo lường cẩn trọng.

1.3.1 Quản trị dựa trên bằng chứng (Evidence-Based Management)

Quản trị dựa trên bằng chứng (EBM) chủ trương nhà quản lý nên ra quyết định dựa trên bằng chứng khoa học tốt nhất sẵn có – tương tự cách bác sĩ thực hành y học dựa trên bằng chứng. Quy trình điển hình gồm: đặt câu hỏi quản trị, tìm kiếm bằng chứng tốt nhất, đánh giá và vận dụng thông tin phù hợp vào tình huống. Đáng lưu ý, phần lớn quyết định quản trị hiện vẫn được đưa ra “tùy hứng”, ít dựa trên nghiên cứu có hệ thống (Robbins

& Judge, 2024). EBM giúp giảm sai lệch do kinh nghiệm cá nhân, tin đồn và cảm tính trong các quyết định về tuyển dụng, động viên, đánh giá, thiết kế công việc và xử lý xung đột.

1.3.2 Dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và phân tích nhân sự

Dữ liệu lớn (big data) là các tập dữ liệu cực lớn được phân tích để phát hiện quy luật, xu hướng và mối liên hệ – đặc biệt liên quan đến hành vi con người. Dữ liệu lớn thường được mô tả bằng “ba V”: *Volume* (khối lượng), *Variety* (đa dạng loại) và *Velocity* (tốc độ tạo ra và xử lý). Kết hợp với trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (machine learning), dữ liệu lớn cho phép tổ chức dự đoán nghỉ việc, đo lường gắn kết, tối ưu hóa công việc và cá nhân hóa quản trị nhân sự (people analytics).

Tuy nhiên, lệ thuộc thuần túy vào thuật toán có thể khiến quyết định trở nên cứng nhắc và bỏ qua “bức tranh lớn”. Robbins & Judge cảnh báo rằng học máy cần được giám sát để tránh dự đoán phi lý thuyết và thiên lệch (ví dụ, một thuật toán vô tình đưa cả “sở thích topping pizza” vào mô hình dự đoán hành vi gian lận của nhân viên). Vì vậy, dữ liệu và AI nên đi cùng đạo đức, minh bạch và phán đoán của con người.

Mở rộng 1.4 – Quản trị bằng chứng thay cho trực giác đơn thuần

Giáo trình Robbins & Judge nhấn mạnh: trực giác hữu ích nhưng không đủ. Hành vi trong tổ chức cần được nghiên cứu có hệ thống và kiểm chứng bằng dữ liệu đáng tin cậy. Trong thực tế, các quyết định nhân sự nên dựa trên dữ liệu, quan sát và nghiên cứu, kết hợp với phán đoán đạo đức của nhà quản lý – chứ không chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân hay tin đồn.

1.3.3 Ít có quy luật tuyệt đối: tư duy dự phòng

Khác với các quy luật trong khoa học tự nhiên, OB có ít quy luật tuyệt đối, bởi con người phức tạp và khác biệt. Vì vậy OB sử dụng **cách tiếp cận dự phòng (contingency approach)**: tác động của một yếu tố lên hành vi phụ thuộc vào tình huống – tức các biến điều tiết. Ví dụ, “giao việc thử thách” có thể làm tăng động lực với người có nhu cầu thành tích cao, nhưng lại gây căng thẳng với người ưa ổn định. Tư duy dự phòng nhắc nhở rằng *không có một cách quản trị đúng cho mọi tình huống*.

Ví dụ minh họa 1.4 – “Thưởng tiền luôn làm tăng năng suất” có đúng không?

Một niềm tin trực giác phổ biến: cứ thưởng tiền là nhân viên làm việc tốt hơn. Quản trị dựa trên bằng chứng đặt câu hỏi và kiểm chứng: với công việc đơn giản, lặp lại (ví dụ đóng gói sản phẩm), thưởng theo sản lượng thường hiệu quả. Nhưng với công việc đòi hỏi sáng tạo (thiết kế, lập trình), thưởng tiền gắn chặt với chỉ tiêu có thể làm giảm động lực nội tại và chất lượng. Nhiều nghiên cứu (Judge và cộng sự, 2001 về quan hệ hài lòng – hiệu suất) cho thấy mối quan hệ giữa các biến hành vi không đơn giản như cảm tính.

Phân tích: Ví dụ minh họa cả ba ý của mục 1.3 – cần nghiên cứu có hệ thống thay vì niềm tin sẵn có (1.3.1), nên dùng bằng chứng để kiểm định (1.3.1), và kết quả phụ thuộc loại công việc – đúng tinh thần tư duy dự phòng (1.3.3).

Đọc thêm – Các phương pháp nghiên cứu trong OB

Để tạo ra bằng chứng đáng tin cậy, nhà nghiên cứu OB sử dụng nhiều phương pháp:

- Khảo sát (survey): thu thập câu trả lời từ nhiều cá nhân để mô tả thái độ, hành vi và tìm mối liên hệ giữa các biến.
- Nghiên cứu thực địa (field study): quan sát hoặc thử nghiệm trong môi trường tổ chức thực, cho bằng chứng có tính thực tiễn cao.
- Thử nghiệm trong phòng thí nghiệm (laboratory experiment): kiểm soát điều kiện để xác lập quan hệ nhân – quả ở dạng tinh khiết.
- Nghiên cứu tình huống (case study): mô tả chuyên sâu một tổ chức/sự kiện; giàu thông tin nhưng khó khái quát hóa.
- Phân tích tổng hợp (meta-analysis): tổng hợp định lượng kết quả của nhiều nghiên cứu để đưa ra kết luận vững chắc hơn một nghiên cứu đơn lẻ.

Nguồn: Schmitz, A. (2012), An Introduction to Organizational Behavior, Ch.1.

1.4 SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG HÀNH VI TỔ CHỨC

Quan tâm đến quan hệ giữa con người với con người không phải là điều mới; song việc nghiên cứu nó một cách khoa học chỉ thực sự phát triển cùng với công nghiệp hóa. Hiểu lịch sử OB giúp người học nhận ra rằng mỗi công cụ quản trị đều phản ánh một giả định về con người, và mỗi trường phái đều có giá trị lẫn giới hạn riêng.

1.4.1 Bối cảnh: Cách mạng công nghiệp

Năm 1776, Adam Smith cổ vũ hình thức tổ chức dựa trên *phân công lao động*. Một thế kỷ sau, nhà xã hội học người Đức Max Weber đề xuất mô hình tổ chức hợp lý (bureaucracy) và khái niệm lãnh đạo lồi cuốn. Chỉ từ Cách mạng Công nghiệp thế kỷ XIX, một số lượng lớn cá nhân mới phải làm việc cùng nhau trong quan hệ quản lý – cấp dưới phức tạp. Những nhà công nghiệp như Henry Ford hay Andrew Carnegie sở hữu phẩm chất quản lý xuất sắc cho giai đoạn đầu công nghiệp hóa; nhưng khi tổ chức trưởng thành, cách tiếp cận “ra lệnh” đơn thuần không còn đủ.

1.4.2 Quản trị khoa học – cội nguồn học thuật của OB

Frederick W. Taylor (1856–1915) được xem là cha đẻ của quản trị khoa học. Ông là người đầu tiên đưa lý thuyết và thực hành quản lý ra khỏi phạm vi *phán đoán trực giác* để chuyển sang nghiên cứu và lý luận khoa học. Bốn nguyên tắc của Taylor:

- Nghiên cứu khoa học từng phần của nhiệm vụ và xác định phương pháp làm việc tốt nhất.
- Tuyển chọn và đào tạo công nhân theo phương pháp khoa học.
- Hợp tác với người lao động để bảo đảm họ áp dụng đúng phương pháp.
- Phân chia rõ trách nhiệm: quản lý hoạch định phương pháp, công nhân thực hiện.

Bên cạnh Taylor, **Frank và Lillian Gilbreth** phát triển nghiên cứu chuyển động (motion study) – Frank giảm số động tác xếp gạch từ 18½ xuống 4, tăng sản lượng từ 1.000 lên 2.700 viên/ngày. Lillian Gilbreth, với luận án tiến sĩ Tâm lý học quản lý, là một trong những người đầu tiên đưa tâm lý học vào môi trường làm việc và được xem là “người phụ nữ đầu tiên” đóng góp lớn cho khoa học quản trị. **Henry L. Gantt** để lại Biểu đồ Gantt và hệ thống khuyến khích thưởng cả công nhân lẫn người giám sát.

Ví dụ minh họa 1.5 – Quản trị khoa học trong một chuyên may hiện đại

Một xưởng may gia công bố trí dây chuyền theo nguyên tắc Taylor: mỗi công nhân chỉ thực hiện một thao tác chuẩn hóa (may cổ áo, tra tay, đính cúc), có định mức thời gian và thưởng theo sản lượng. Biểu đồ Gantt được dùng để lập kế hoạch giao hàng. Nhờ chuẩn hóa và phân công, năng suất tăng và chất lượng đồng đều hơn.

Phân tích: Quản trị khoa học vẫn rất hữu ích cho công việc lặp lại, dễ đo lường. Nhưng nếu áp dụng máy móc, công nhân dễ nhàm chán, mệt mỏi và xem mình như “chi tiết máy” – đúng những hạn chế mà Phong trào Quan hệ Con người sau này chỉ ra.

1.4.3 Phong trào quan hệ con người và nghiên cứu Hawthorne

Bước ngoặt thứ hai là **Phong trào Quan hệ Con người (Human Relations Movement)** (khoảng 1930–1950), nổi lên như một phản ứng trước những giới hạn của quản trị khoa học – vốn coi công nhân gần như “máy móc”. Cách tiếp cận này thừa nhận rằng nhận thức, thái độ, cảm xúc và nhu cầu xã hội của con người ảnh hưởng mạnh đến kết quả làm việc.

Tiêu biểu nhất là các **nghiên cứu Hawthorne** do Elton Mayo và cộng sự thực hiện tại nhà máy Hawthorne của Western Electric (1924–1933). Khi thay đổi điều kiện làm việc (ánh sáng, thời gian nghỉ...) cho nhóm thử nghiệm và giữ nguyên ở nhóm đối chứng, năng suất *cả hai nhóm* đều tăng. Các nhà nghiên cứu kết luận: chính sự *quan tâm đặc biệt* dành cho người lao động – chứ không phải điều kiện vật chất – đã thúc đẩy năng suất. Hiện tượng này được gọi là **hiệu ứng Hawthorne**. Phỏng vấn sâu còn cho thấy các nhóm làm việc không chính thức và áp lực đồng nghiệp có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất. Dù mang tính tiên phong, nghiên cứu Hawthorne cũng bị phê phán về phương pháp (mẫu nhỏ, khó khái quát hóa) và việc chỉ chú trọng nhu cầu tâm lý – xã hội mà chưa quan tâm đúng mức đến công nghệ, cấu trúc và hệ thống.

Ví dụ minh họa 1.6 – “Hiệu ứng Hawthorne” trong doanh nghiệp ngày nay

Một công ty bán lẻ triển khai chương trình “Nhân viên của tháng”: lãnh đạo trực tiếp xuống cửa hàng lắng nghe, ghi nhận và biểu dương nhân viên. Doanh số tăng rõ rệt – không phải vì tăng lương, mà vì nhân viên cảm thấy được quan tâm và coi trọng. Khi sự quan tâm đó dừng lại, hiệu suất có xu hướng giảm trở lại.

Phân tích: Đây chính là hiệu ứng Hawthorne – sự chú ý và ghi nhận của quản lý làm thay đổi hành vi, độc lập với điều kiện vật chất. Bài học quản trị: ghi nhận và quan tâm là đòn bẩy động lực mạnh, nhưng phải duy trì bền vững và đi kèm cải thiện hệ thống, chứ không chỉ là “chiến dịch” ngắn hạn.

1.4.4 Lý thuyết tổ chức cổ điển và Thuyết X – Thuyết Y

a. Lý thuyết tổ chức cổ điển

Lý thuyết tổ chức cổ điển (cuối thế kỷ XIX – nửa đầu thế kỷ XX) xem tổ chức như một bộ máy và nhân viên là các bộ phận của bộ máy đó. Nó gồm ba mô-đun: *Quản trị khoa học* (Taylor), *Quản trị hành chính* (Fayol) và *Quản trị quan liêu* (Weber). Trường phái này ưu tiên cơ cấu, quyền lực tập trung, chuyên môn hóa và khuyến khích tài chính; ưu điểm là tạo kỷ luật và hiệu suất, nhưng thường bị phê phán vì xem nhẹ nhu cầu xã hội, cảm xúc và sáng tạo của người lao động.

b. Thuyết X và Thuyết Y của Douglas McGregor

Cuối thập niên 1950, Douglas McGregor đề xuất hai quan điểm đối lập về con người tại nơi làm việc, định hình cách nhà quản lý ứng xử và văn hóa tổ chức:

- **Thuyết X:** giả định con người vốn không thích làm việc, né tránh trách nhiệm, cần được giám sát, ép buộc và kiểm soát chặt; nhà quản lý thiên về độc đoán.
- **Thuyết Y:** giả định con người có khả năng tự định hướng, tự kiểm soát, sẵn sàng nhận trách nhiệm và sáng tạo nếu được tạo điều kiện; nhà quản lý thiên về trao quyền và tham gia.

Liên hệ với tháp nhu cầu Maslow, Thuyết X gắn với nhu cầu sinh lý và an toàn, còn Thuyết Y gắn với nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự hiện thực hóa. Ngày nay, Thuyết Y phù hợp với lao động tri thức và môi trường đổi mới, song cần đi kèm mục tiêu, trách nhiệm và phản hồi rõ ràng.

Ví dụ minh họa 1.7 – Hai người quản lý, hai giả định khác nhau

Cùng quản lý một nhóm nội dung số, trưởng nhóm A (theo Thuyết X) chăm công chặt, yêu cầu báo cáo từng giờ, kiểm soát mọi đầu việc; nhân viên làm đủ phận sự nhưng ít sáng kiến và hay “đối phó”. Trưởng nhóm B (theo Thuyết Y) đặt mục tiêu rõ, trao quyền chọn cách làm, khuyến khích thử nghiệm và phản hồi mang tính phát triển; nhóm chủ động đề xuất ý tưởng mới và gắn kết hơn.

Phân tích: Giả định của nhà quản lý về con người trở thành “lời tiên tri tự ứng nghiệm” – cách quản lý tạo ra chính loại nhân viên mà nó giả định. Tuy nhiên, không nên tuyệt đối hóa: trong môi trường rủi ro cao hoặc khủng hoảng, một mức kiểm soát kiểu X vẫn cần thiết (tư duy dự phòng).

Bảng 1.4 So sánh các trường phái nền tảng của OB

Trường phái	Giả định về con người	Cơ chế quản trị	Giá trị còn phù hợp	Điều cần cập nhật
Quản trị cổ điển	Hiệu quả đến từ cơ cấu, quyền hạn, chuyên môn hóa	Phân công, tiêu chuẩn hóa, cấp bậc, kiểm soát	Hữu ích khi cần ổn định, an toàn, kỷ luật	Tránh cứng nhắc, xem nhẹ sáng tạo và học hỏi
Quan hệ con người	Con người có nhu cầu xã hội, cần được tôn trọng, lắng nghe	Giao tiếp, quan tâm, tham gia, nhóm không chính thức	Xây dựng môi trường hỗ trợ, giám xa cách quản lý	Cần kết hợp dữ liệu, thiết kế công việc, chính sách hệ thống
Thuyết X	Con người né tránh việc, cần bị kiểm soát	Giám sát, mệnh lệnh, thưởng – phạt	Có thể cần trong khủng hoảng, việc rủi ro cao	Không phù hợp nếu áp máy móc cho lao động tri thức

Trường phái	Giả định về con người	Cơ chế quản trị	Giá trị còn phù hợp	Điều cần cập nhật
Thuyết Y	Con người có thể tự định hướng và phát triển	Trao quyền, tham gia, phát triển năng lực	Phù hợp với đổi mới, sáng tạo, học tập tổ chức	Cần đi kèm mục tiêu, trách nhiệm, phản hồi rõ

1.4.5 Năm mô hình hành vi tổ chức (Davis – Newstrom)

Song song với các trường phái trên, Keith Davis và John Newstrom khái quát **năm mô hình hành vi tổ chức** phản ánh sự tiến hóa của tư duy quản trị con người. Đây là một khung phân loại *bổ trợ* – giúp nhận diện “con người đang làm việc vì điều gì”, chứ không thay thế mô hình phân tích OB chính thức ở mục 1.6.

- **Mô hình chuyên quyền (autocratic):** dựa trên quyền lực; nhân viên phục tùng, lệ thuộc vào cấp trên; kết quả tối thiểu. Vẫn hữu dụng trong khủng hoảng hoặc việc rủi ro cao.
- **Mô hình giám hộ (custodial):** dựa trên nguồn lực kinh tế và phúc lợi; nhân viên hướng tới an toàn, lệ thuộc tổ chức; hợp tác thụ động.
- **Mô hình hỗ trợ (supportive):** dựa trên năng lực lãnh đạo; nhân viên được hỗ trợ, công nhận và tham gia nhiều hơn.
- **Mô hình đồng hiệp lực (collegial):** dựa trên quan hệ đối tác và tinh thần đội nhóm; nhân viên tự giác, có trách nhiệm; nhiệt tình ở mức vừa phải.
- **Mô hình hệ thống (system):** dựa trên niềm tin, ý nghĩa và cộng đồng; nhân viên có động lực nội tại, cam kết với mục tiêu và giá trị.

Bảng 1.5 So sánh năm mô hình hành vi tổ chức

Tiêu chí	Chuyên quyền	Giám hộ	Hỗ trợ	Đồng hiệp lực	Hệ thống
Cơ sở mô hình	Quyền lực	Nguồn lực kinh tế	Lãnh đạo	Quan hệ đối tác	Niềm tin, cộng đồng
Định hướng quản lý	Thảm quyền	Tiền	Hỗ trợ	Làm việc nhóm	Quan tâm, trắc ẩn
Định hướng nhân viên	Phục tùng	An toàn, lợi ích	Hiệu suất	Trách nhiệm	Làm chủ tâm lý
Kết quả tâm lý	Lệ thuộc sếp	Lệ thuộc tổ chức	Tham gia	Kỷ luật tự giác	Động lực nội tại
Kết quả hoạt động	Tối thiểu	Hợp tác thụ động	Khơi dậy tham gia	Nhiệt tình vừa phải	Đam mê, cam kết

Nguồn: Davis & Newstrom; tổng hợp theo Wibowo, G. (2017), Comparison of the Models of Organizational Behavior.

Ví dụ minh họa 1.8 – Nhận diện mô hình đang chi phối một tổ chức

Một chuỗi nhà hàng có hai bộ phận vận hành rất khác nhau. Bộ phận bếp duy trì kỷ luật nghiêm, mệnh lệnh một chiều từ bếp trưởng (gần với mô hình chuyên quyền – phù hợp môi trường áp lực, an toàn thực phẩm). Bộ phận trải nghiệm khách hàng lại trao quyền cho nhân viên tự xử lý tình huống, đề cao tinh thần đội nhóm và ý nghĩa phục vụ (gần với mô hình hỗ trợ và hệ thống).

Phân tích: Năm mô hình không thay thế nhau hoàn toàn theo thời gian; trong cùng một tổ chức có thể tồn tại nhiều mô hình ở các bộ phận khác nhau tùy đặc thù công việc. Nhiệm vụ của nhà quản lý là nhận diện “nhân viên đang làm việc vì điều gì” – sợ quyền lực, vì an toàn, được hỗ trợ, vì đội nhóm, hay vì ý nghĩa – để chọn cách dẫn dắt phù hợp.

Mở rộng 1.5 – Ý nghĩa của lịch sử và năm mô hình

Lịch sử OB cho thấy tư duy quản trị đã dịch chuyển từ chỗ xem con người là yếu tố sản xuất cần kiểm soát sang xem con người là chủ thể có nhu cầu, cảm xúc, bản sắc và năng lực sáng tạo. Năm mô hình của Davis – Newstrom không thay thế nhau hoàn toàn theo thời gian: trong cùng một tổ chức có thể tồn tại nhiều mô hình ở các bộ phận khác nhau. Nhà quản lý hiện đại không nên chọn cực đoan giữa kiểm soát và tự do, mà kết hợp mục tiêu rõ ràng, hệ thống trách nhiệm, dữ liệu hiệu suất với sự tôn trọng nhu cầu tâm lý – xã hội.

1.5 CÁC NGÀNH KHOA HỌC ĐÓNG GÓP CHO HÀNH VI TỔ CHỨC

Hành vi tổ chức (Organizational Behavior – OB) là **một khoa học hành vi ứng dụng (applied behavioral science)** và **một lĩnh vực nghiên cứu đa ngành (multidisciplinary field)**, được hình thành từ sự kết hợp các lý thuyết, phương pháp và kết quả nghiên cứu của nhiều ngành khoa học xã hội. Mỗi lĩnh vực đóng góp những góc nhìn khác nhau để giải thích hành vi của con người trong tổ chức, từ cấp độ cá nhân đến nhóm và toàn bộ hệ thống tổ chức.

- **Tâm lý học (Psychology):** Nghiên cứu hành vi và các quá trình tâm lý của cá nhân, đóng góp nền tảng cho việc giải thích nhận thức, học tập, tính cách, cảm xúc, động lực, thái độ, ra quyết định, sự hài lòng trong công việc, đánh giá hiệu suất, tuyển chọn nhân sự, thiết kế công việc và quản trị căng thẳng.
- **Tâm lý học xã hội (Social Psychology):** Nghiên cứu cách suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của con người chịu ảnh hưởng bởi người khác. Lĩnh vực này giúp giải thích các hiện tượng như thay đổi thái độ, giao tiếp, xây dựng niềm tin, ảnh hưởng xã hội, hành vi nhóm, quyền lực, lãnh đạo và xung đột.
- **Xã hội học (Sociology):** Nghiên cứu hành vi của con người trong bối cảnh các hệ thống và mối quan hệ xã hội. Đối với Hành vi tổ chức, xã hội học đóng góp vào việc nghiên cứu cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, thiết kế công việc, mạng lưới truyền thông, quyền lực, chính trị tổ chức, công nghệ và quản trị sự thay đổi.

- **Nhân học (Anthropology):** Nghiên cứu con người, xã hội và văn hóa, giúp giải thích sự khác biệt về giá trị, niềm tin và hành vi giữa các nền văn hóa. Những đóng góp của nhân học đặc biệt quan trọng trong bối cảnh toàn cầu hóa, quản trị đa văn hóa, đa dạng lực lượng lao động và xây dựng văn hóa tổ chức.

Các lĩnh vực trên không hoạt động độc lập mà bổ sung cho nhau, tạo nên nền tảng khoa học của Hành vi tổ chức. Nhờ cách tiếp cận liên ngành này, OB có khả năng giải thích hành vi của con người một cách toàn diện hơn, đồng thời hỗ trợ các nhà quản lý đưa ra những quyết định dựa trên bằng chứng trong môi trường tổ chức hiện đại.

Mở rộng 1.6 – OB là lĩnh vực liên ngành và dựa trên dữ liệu

OB hiện đại không thuộc riêng một ngành nào. Tâm lý học giải thích cá nhân; tâm lý học xã hội giải thích ảnh hưởng qua lại; xã hội học phân tích nhóm, quyền lực, cấu trúc và văn hóa; nhân chủng học soi sáng khác biệt văn hóa. Ngày càng có thêm khoa học dữ liệu và phân tích nhân sự (people analytics) hỗ trợ OB trong đo lường, dự báo và đánh giá hiệu quả can thiệp.

Bảng 1.6 Đóng góp của các ngành khoa học cho OB

Ngành đóng góp	Đơn vị phân tích	Câu hỏi OB tiêu biểu	Ứng dụng quản trị
Tâm lý học	Cá nhân	Điều gì tạo nên động lực, thái độ, cảm xúc, tính cách?	Tuyển dụng, đào tạo, tạo động lực, đánh giá hiệu suất
Tâm lý học xã hội	Cá nhân trong quan hệ	Nhóm ảnh hưởng đến thái độ, hành vi cá nhân ra sao?	Thuyết phục, thay đổi thái độ, xây dựng niềm tin, quản trị xung đột

Ngành đóng góp	Đơn vị phân tích	Câu hỏi OB tiêu biểu	Ứng dụng quản trị
Xã hội học	Nhóm và hệ thống xã hội	Cấu trúc, quyền lực, văn hóa, chuẩn mực ảnh hưởng thế nào?	Thiết kế cơ cấu, quản trị văn hóa, truyền thông, quyền lực
Nhân chủng học	Văn hóa và bối cảnh	Giá trị văn hóa định hình hành vi tổ chức ra sao?	Quản trị đa văn hóa, hội nhập, điều chỉnh phong cách lãnh đạo
Khoa học dữ liệu	Dữ liệu hành vi, hệ thống	Có thể dự báo nghỉ việc, gắn kết, hiệu suất bằng dữ liệu nào?	People analytics, ra quyết định dựa trên bằng chứng, cảnh báo rủi ro

Nguồn: Robbins & Judge (2024), *Organizational Behavior, 19th Global Edition*; bổ sung của nhóm biên soạn.

Ví dụ minh họa 1.9 – Bốn ngành cùng soi một vấn đề: nhân viên mới nghỉ việc sớm

Một công ty có tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc trong 3 tháng đầu rất cao. Mỗi ngành khoa học góp một góc nhìn:

- Tâm lý học: nhân viên mới thiếu động lực, kỳ vọng ban đầu không khớp thực tế (cú sốc thực tế).
- Tâm lý học xã hội: thiếu người dẫn dắt, khó xây dựng niềm tin với đồng nghiệp và quản lý.
- Xã hội học: quy trình hội nhập (onboarding) và cấu trúc phân công chưa rõ ràng.
- Nhân chủng học: khác biệt giá trị giữa văn hóa cá nhân và văn hóa tổ chức khiến nhân viên thấy “không thuộc về”.

Phân tích: Bản chất liên ngành của OB cho phép chẩn đoán toàn diện. Bổ sung thêm khoa học dữ liệu (people analytics) để xác định nhóm rủi ro nghỉ việc cao, tổ chức có thể thiết kế chương trình hội nhập đúng trọng tâm.

1.6 MÔ HÌNH HÀNH VI TỔ CHỨC: ĐẦU VÀO – QUÁ TRÌNH – ĐẦU RA

Mô hình là một sự trừu tượng hóa thực tế. Mô hình OB được chấp nhận rộng rãi nhất – và được sử dụng xuyên suốt giáo trình Robbins & Judge (2024) – mô tả OB qua ba thành phần liên kết ở cả ba cấp độ (cá nhân, nhóm, tổ chức): **Đầu vào (Inputs)** → **Quá trình (Processes)** → **Đầu ra (Outcomes)**. Mô hình vận hành từ trái sang phải; đồng thời đầu ra có thể phản hồi và ảnh hưởng trở lại đầu vào trong tương lai.

Hình 1.1 Mô hình OB cơ bản: Đầu vào – Quá trình – Đầu ra

ĐẦU VÀO (INPUTS)	QUÁ TRÌNH (PROCESSES)	ĐẦU RA (OUTCOMES)
<p>Cấp cá nhân</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sự đa dạng • Tính cách • Giá trị <p>Cấp nhóm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cấu trúc nhóm • Vai trò nhóm • Trách nhiệm đội <p>Cấp tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cơ cấu • Văn hóa 	<p>Cấp cá nhân</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cảm xúc, tâm trạng • Động lực • Nhận thức • Ra quyết định <p>Cấp nhóm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giao tiếp • Lãnh đạo • Quyền lực & chính trị • Xung đột & đàm phán <p>Cấp tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quản trị nhân lực • Thực hành thay đổi 	<p>Cấp cá nhân</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thái độ & căng thẳng • Hiệu suất công việc • Hành vi công dân (OCB) • Hành vi rút lui <p>Cấp nhóm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hiệu suất nhóm • Gắn kết nhóm <p>Cấp tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> • Năng suất • Khả năng tồn tại

Phỏng theo Exhibit 1-5, Robbins & Judge (2024), Organizational Behavior, 19th Global Edition.

1.6.1 Đầu vào (Inputs)

Đầu vào là những điều kiện ban đầu và các đặc điểm tương đối ổn định của cá nhân, nhóm và tổ chức, tạo nền tảng cho các quá trình diễn ra sau đó. Mặc dù nhiều yếu tố đầu vào được hình thành trước khi cá nhân gia nhập tổ chức (như tính cách hoặc giá trị), chúng vẫn có thể tiếp tục phát triển dưới tác động của kinh nghiệm làm việc, văn hóa tổ chức và quá trình học tập.

1.6.2 Quá trình (Processes)

Nếu đầu vào là “danh từ” thì quá trình là “động từ” – những hành động mà cá nhân, nhóm và tổ chức thực hiện do tác động của đầu vào, dẫn tới kết quả. Ở cấp cá nhân: cảm xúc và tâm trạng, động lực, nhận thức và ra quyết định. Ở cấp nhóm: giao tiếp, lãnh đạo, quyền lực và chính trị, xung đột và đàm phán. Ở cấp tổ chức: quản trị nguồn nhân lực và thực hành thay đổi.

Ví dụ minh họa 1.10 – Truy vết Đầu vào → Quá trình → Đầu ra của một nhóm dự án

Một công ty lập nhóm dự án ra mắt sản phẩm mới gồm các thành viên đa dạng về chuyên môn và độ tuổi.

- Đầu vào: sự đa dạng và tính cách các thành viên (cá nhân); cấu trúc và vai trò nhóm chưa rõ (nhóm); văn hóa đề cao tốc độ (tổ chức).
- Quá trình: cách nhóm giao tiếp, ra quyết định, xử lý xung đột và phong cách lãnh đạo của trưởng nhóm.
- Đầu ra: nếu quá trình tốt → hiệu suất nhóm cao, gắn kết, sản phẩm ra đúng hạn; nếu quá trình kém → xung đột, trễ hạn, một vài thành viên xin rời nhóm.

Phân tích: Cùng một “đầu vào đa dạng” có thể cho kết quả tốt hoặc xấu tùy “quá trình” – cho thấy can thiệp quản trị hiệu quả nhất thường nằm ở khâu quá trình. Đầu ra (một thành viên rời nhóm) lại phản hồi, buộc tổ chức điều chỉnh đầu vào và quá trình ở dự án sau.

1.6.3 Đầu ra (Outcomes) – các biến kết quả của OB

Đầu ra là những biến số mà OB muốn giải thích và dự đoán. Đây cũng chính là tập hợp “biến phụ thuộc” kinh điển của OB. Các đầu ra chủ yếu gồm:

a. Đầu ra cấp cá nhân

- **Thái độ và mức độ căng thẳng:** đặc biệt là sự hài lòng với công việc – thái độ chung của cá nhân đối với công việc; nhân viên hài lòng và được đối xử công bằng thường gắn kết và sẵn sàng cống hiến hơn.
- **Hiệu suất công việc (task performance):** mức độ hoàn thành nhiệm vụ, kết hợp giữa tính hiệu lực (đạt mục tiêu) và hiệu quả (chi phí thấp). Năng suất là kết quả của cả hai.
- **Hành vi công dân tổ chức (OCB):** hành vi tự nguyện ngoài yêu cầu công việc chính thức – giúp đỡ đồng nghiệp, bảo vệ tổ chức, đóng góp thêm; Organ (1988) phân thành năm loại: vị tha, tận tâm, lịch thiệp, cao thượng và đức tính công dân.
- **Hành vi rút lui (withdrawal):** vắng mặt và nghỉ việc. Vắng mặt gây gián đoạn và tốn kém; nghỉ việc làm tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo và mất tri thức. Một số hành vi lệch lạc nơi làm việc (deviant behavior) như gây hấn, phá hoại, vi phạm quy định cũng thuộc nhóm tiêu cực này.

Mở rộng 1.7 – Hành vi lệch lạc nơi làm việc

Hành vi lệch lạc nơi làm việc thường là phản ứng với sự bất mãn và biểu hiện đa dạng: hành vi hung hăng (bất nạt, quấy rối, thù địch), hành vi làm giảm năng suất (trì hoãn, lãng phí thời gian), lạm dụng tài sản và “chính trị công ty” tiêu cực (tung tin đồn, thiên vị). Việc điều chỉnh sẽ kém hiệu quả nếu không truy tìm nguyên nhân gốc – thường nằm ở bất công, căng thẳng, văn hóa độc hại hoặc giám sát kém.

Ví dụ minh họa 1.11 – Cái giá thật của một nhân viên nghỉ việc

Một trường đại học mất 3–5 năm để đào tạo một giảng viên đứng lớp đạt yêu cầu. Khi giảng viên đó nghỉ việc, nhà trường không chỉ tốn chi phí tuyển dụng và đào

tạo người thay thế, mà còn mất tri thức tích lũy, gián đoạn chất lượng giảng dạy và phải chờ thêm nhiều năm để người mới đạt trình độ tương đương.

Phân tích: Nghỉ việc (withdrawal) là biến đầu ra tốn kém, đặc biệt với lao động tri thức. Vì vậy giữ chân nhân tài phải được nhìn như tín hiệu hệ thống – truy ngược về các biến đầu vào và quá trình (công bằng, gắn kết, cơ hội phát triển, chất lượng lãnh đạo) – thay vì coi là “lỗi cá nhân”.

b. Đầu ra cấp nhóm

Ở cấp độ nhóm, Hành vi tổ chức quan tâm đến hiệu suất nhóm (group performance) và sự gắn kết nhóm (group cohesion). Hiệu suất nhóm phản ánh mức độ hoàn thành mục tiêu chung thông qua sự phối hợp giữa các thành viên, trong khi sự gắn kết thể hiện mức độ đoàn kết, tin cậy và cam kết của các thành viên đối với nhóm. Hai kết quả này chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi các yếu tố đầu vào của nhóm (như cấu trúc, vai trò và thành phần nhóm) cũng như các quá trình diễn ra trong nhóm (như giao tiếp, lãnh đạo, phối hợp, giải quyết xung đột và ra quyết định). Nhóm có hiệu suất cao thường không chỉ hoàn thành tốt nhiệm vụ mà còn tạo ra môi trường hợp tác tích cực, góp phần nâng cao hiệu quả của toàn bộ tổ chức.

c. Đầu ra cấp tổ chức

Ở cấp độ tổ chức, Hành vi tổ chức hướng đến các kết quả phản ánh hiệu quả hoạt động và khả năng phát triển lâu dài của tổ chức. Các chỉ tiêu quan trọng bao gồm năng suất (productivity), khả năng sinh lợi (profitability) và khả năng tồn tại, phát triển (survival and organizational viability). Những kết quả này không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực hay chiến lược kinh doanh mà còn chịu tác động mạnh mẽ từ văn hóa tổ chức, chất lượng lãnh đạo, chính sách quản trị nguồn nhân lực và mức độ gắn kết của nhân viên. Theo Robbins và Judge (2024), các tổ chức có khả năng xây dựng môi trường làm việc tích cực, thích ứng với thay đổi và phát huy hiệu quả nguồn nhân lực thường có lợi thế cạnh tranh và khả năng phát triển bền vững cao hơn.

Mở rộng 1.8 – Bản chất động của mô hình OB

Mô hình OB không phải sơ đồ tĩnh. Nó mô tả một chuỗi nhân – quả tương đối: đầu vào tạo điều kiện cho quá trình; quá trình tạo ra đầu ra; đầu ra trở thành tín hiệu phản hồi để tổ chức điều chỉnh chính sách, cấu trúc, văn hóa và hành vi quản trị. Cùng một đầu vào có thể tạo ra kết quả khác nhau tùy bối cảnh. Ví dụ, làm việc từ xa có thể tăng năng suất với nhân viên tự chủ cao nhưng làm giảm hòa nhập với nhân viên mới nếu thiếu cơ chế hướng dẫn và truyền thông. Đây chính là tư duy dự phòng (mục 1.3.3) được vận dụng vào mô hình.

Bảng 1.7 Biến kết quả (Y) và các nhóm biến tác động (X)

Biến kết quả (Y)	Ví dụ chỉ báo	Nhóm biến tác động (X)	Hàm ý quản trị
Năng suất / hiệu suất	Số lượng, chất lượng, tiến độ, sáng tạo	Năng lực, động lực, nguồn lực, lãnh đạo, quy trình	Không chỉ yêu cầu làm nhanh hơn; thiết kế điều kiện để làm tốt hơn.
Vắng mặt / nghỉ việc	Ngày vắng, ý định nghỉ, tỷ lệ nghỉ	Hài lòng, công bằng, kiệt sức, cơ hội phát triển, văn hóa	Xem đây là tín hiệu hệ thống, không chỉ là lỗi cá nhân.
OCB	Giúp đỡ, tự nguyện đóng góp, bảo vệ tổ chức	Gắn kết, công bằng, lãnh đạo, văn hóa hỗ trợ	Tạo môi trường công bằng, tin cậy để nhân viên muốn cống hiến thêm.

Biến kết quả (Y)	Ví dụ chỉ báo	Nhóm biến tác động (X)	Hàm ý quản trị
Hành vi lệch lạc	Trì hoãn, phá hoại, gây hấn, vi phạm	Bất công, căng thẳng, văn hóa độc hại, giám sát kém	Can thiệp nguyên nhân gốc thay vì chỉ xử phạt triệu chứng.

Có thể sơ đồ hóa quan hệ này thành một hàm khái quát: $Y = f(X)$, trong đó Y là các biến kết quả (năng suất, vắng mặt, nghỉ việc, OCB, hành vi lệch lạc, sự hài lòng) và X là các biến tác động ở ba cấp độ. Cần lưu ý đây *không* phải quan hệ máy móc như trong kỹ thuật: trong OB, mức tác động của X phụ thuộc vào bối cảnh, văn hóa và đặc điểm công việc – đúng tinh thần tư duy dự phòng.



1.7 THÁCH THỨC VÀ CƠ HỘI ĐỐI VỚI HÀNH VI TỔ CHỨC

Thế giới việc làm đang thay đổi nhanh chóng. Toàn cầu hóa, công nghệ, biến động nhân khẩu học và các cú sốc như đại dịch COVID-19 đã làm thay đổi căn bản cách tổ chức vận hành. Dưới đây là những thách thức – cơ hội nổi bật mà OB giúp nhà quản lý ứng phó.

1.7.1 Sức ép kinh tế

Trong giai đoạn khó khăn, yêu cầu đối với nhà quản lý hiệu quả càng cao. Quản trị trong thời kỳ thuận lợi không khó; thử thách thực sự là quản trị qua khủng hoảng – khi phải ra

quyết định trong giới hạn nguồn lực, tạo động lực và giữ niềm tin của nhân viên trước nỗi lo mất việc. OB cung cấp công cụ để truyền thông minh bạch, bảo đảm công bằng quy trình và hỗ trợ tái đào tạo.

1.7.2 Toàn cầu hóa tiếp diễn

Công nghệ viễn thông và giao thông đưa các quốc gia xích lại gần, tạo nên hệ thống kinh tế phụ thuộc lẫn nhau. Toàn cầu hóa mở ra cơ hội thị trường, lợi thế chi phí và chuyển giao công nghệ, nhưng đòi hỏi năng lực làm việc đa văn hóa, điều chỉnh phong cách lãnh đạo và quản trị nhân sự xuyên biên giới.

1.7.3 Đa dạng và hòa nhập lực lượng lao động (DEI)

Cùng với các phong trào xã hội như #MeToo và Black Lives Matter, các tổ chức ngày càng coi trọng **đa dạng lực lượng lao động** (workforce diversity) – sự khác biệt về giới, tuổi, chủng tộc, dân tộc, khuynh hướng tính dục, tôn giáo, năng lực... – và **hòa nhập** (inclusion) – tạo và duy trì môi trường nơi mọi thành viên được trân trọng và phát huy sự khác biệt. Nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp đa dạng có doanh thu đổi mới cao hơn đáng kể (Lorenzo & Reeves, 2018). Tuy nhiên, quản trị đa dạng cũng đặt ra thách thức về định kiến, giao tiếp và xung đột bản sắc.

Ví dụ minh họa 1.12 – Đa dạng giới và “trần kính”

Tỷ lệ phụ nữ tham gia lực lượng lao động ngày càng tăng và thu hẹp khoảng cách với nam giới. Tuy nhiên ở nhiều tổ chức, càng lên cao tỷ lệ nữ trong ban lãnh đạo càng giảm – hiện tượng “trần kính” (glass ceiling). Một công ty nhận thấy nữ nhân viên giỏi nhưng ít được đề bạt, do tiêu chí thăng tiến ngầm ưu ái người làm thêm giờ – bất lợi cho người phải cân bằng vai trò gia đình.

Phân tích: Đa dạng (diversity) mới là điều kiện cần; hòa nhập (inclusion) và công bằng quy trình mới là điều kiện đủ. Doanh nghiệp đa dạng và hòa nhập tốt thường tăng đổi mới và mở rộng thị trường (Lorenzo & Reeves, 2018), nhưng phải rà soát các tiêu chí ngầm gây bất bình đẳng.

1.7.4 Công nghệ, mạng xã hội và trí tuệ nhân tạo

Số hóa, IoT, dữ liệu lớn, tự động hóa và AI đang định hình lại mô hình kinh doanh, quy trình và cách cộng tác. Công nghệ cho phép ra quyết định nhanh hơn, linh hoạt hơn, nhưng cũng kéo theo rủi ro: giám sát quá mức, xâm phạm riêng tư, lệ thuộc thuật toán, áp lực và cô lập xã hội. “Lãnh đạo số” (digital leadership) đòi hỏi xây dựng niềm tin, minh bạch và năng lực thích ứng – đặc biệt với thế hệ “bản địa số” (Gen Y, Gen Z).

1.7.5 Sức khỏe, hạnh phúc người lao động và làm việc linh hoạt

Đại dịch và làn sóng “Đại từ chức” (The Great Resignation) đưa **sức khỏe và hạnh phúc nhân viên** thành ưu tiên hàng đầu. Khảo sát của Gallagher cho thấy 40% nhà tuyển dụng coi hạnh phúc nhân viên là một trong ba mối quan tâm hàng đầu, bên cạnh kiệt sức (48%) và mất nhân tài (43%). Làm việc từ xa và kết hợp (hybrid) mang lại linh hoạt và động lực, nhưng cũng gây cô lập, giảm gắn kết và khó truyền văn hóa cho nhân viên mới. OB hướng tới thiết kế công việc lành mạnh, hỗ trợ phục hồi và lãnh đạo nhân văn.

1.7.6 Kinh tế gig và việc làm linh hoạt

Kinh tế gig (gig economy) mở rộng lao động hợp đồng, tự do và theo nền tảng số, với nhiều dạng “nơi làm việc” (cố định, chia sẻ, ảo, làm tại nhà) và hình thức trả công đa dạng. Mô hình này tăng tính linh hoạt nhưng làm dấy lên vấn đề cam kết thấp, bảo vệ lao động yếu và khó duy trì bản sắc tổ chức – đòi hỏi thiết kế quan hệ công việc linh hoạt nhưng công bằng và có trách nhiệm.

Ví dụ minh họa 1.13 – Tài xế công nghệ và bài toán cam kết

Tài xế của các nền tảng gọi xe/giao hàng (gig worker) làm việc linh hoạt theo nền tảng số, tự quyết thời gian, được trả theo chuyến. Họ có tự do nhưng thiếu bảo hiểm, phúc lợi và ít gắn bó với “tổ chức” – cam kết tổ chức thấp, dễ chuyển sang nền tảng khác khi có ưu đãi.

Phân tích: Kinh tế gig làm thay đổi quan hệ lao động truyền thống. Thách thức OB là tạo gắn kết, bản sắc và đối xử công bằng với lực lượng không cố định – qua chính sách thưởng minh bạch, cơ chế phản hồi và bảo vệ quyền lợi cơ bản – để giữ chất lượng dịch vụ ổn định.

1.7.7 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và phát triển bền vững

Thế hệ nhân viên mới tìm kiếm những tổ chức theo đuổi “ba điểm máu chốt” (triple bottom line): *con người – hành tinh – lợi nhuận*. CSR cho phép người lao động phục vụ một mục đích cao hơn và đóng góp cho sứ mệnh. Tuy nhiên, nỗ lực CSR phải được quản trị tốt và bền vững để tránh hình thức và “greenwashing” – tức gán trách nhiệm xã hội thực chất với chiến lược, văn hóa và hành vi lãnh đạo.

1.7.8 Môi trường làm việc tích cực và hành vi đạo đức

OB tích cực (Positive OB) chú trọng phát huy điểm mạnh, tạo môi trường lạc quan, tin cậy và phát triển. Song song, nhà quản lý phải đối mặt với các tình huống lưỡng nan đạo đức (ethical dilemmas) và có trách nhiệm xây dựng môi trường làm việc lành mạnh về đạo đức – minh bạch, công bằng và chính trực.

Mở rộng 1.9 – Khung hành động cho nhà quản lý

Mỗi thách thức OB nên được chuyển thành một câu hỏi hành động: trước sức ép kinh tế – cắt giảm chi phí thế nào mà vẫn giữ niềm tin? Trước toàn cầu hóa – phối hợp đa văn hóa ra sao? Trước AI – dùng dữ liệu thế nào mà không đánh mất tính nhân văn? Trước làm việc từ xa – duy trì gắn kết và học hỏi bằng cách nào? Nhà quản lý cần phát triển ba năng lực: chẩn đoán hành vi, thiết kế can thiệp và đánh giá tác động sau can thiệp.

Bảng 1.8 Thách thức – vấn đề hành vi – định hướng quản trị

Thách thức	Vấn đề hành vi đi kèm	Câu hỏi quản trị	Gợi ý can thiệp
Sức ép kinh tế	Lo âu, giảm gắn kết, sợ mất việc	Duy trì niềm tin khi nguồn lực hạn chế?	Truyền thông minh bạch, công bằng quy trình, hỗ trợ tái đào tạo.

Thách thức	Vấn đề hành vi đi kèm	Câu hỏi quản trị	Gợi ý can thiệp
Toàn cầu hóa	Khác biệt văn hóa, hiểu nhầm, xung đột giá trị	Hợp tác hiệu quả với người khác biệt?	Đào tạo năng lực văn hóa, quy tắc giao tiếp, lãnh đạo bao trùm.
Đa dạng & hòa nhập	Định kiến, phân nhóm, thiếu công bằng	Biên khác biệt thành sức mạnh?	Quy trình công bằng, nhóm đa dạng, cơ chế tiếng nói an toàn.
Công nghệ & AI	Giám sát quá mức, mất riêng tư, lệ thuộc thuật toán	Dữ liệu hỗ trợ hay thay thế phán đoán?	Quản trị dữ liệu có đạo đức, kiểm tra thiên lệch, minh bạch mục đích.
Cân bằng công việc – cuộc sống	Kiệt sức, xung đột vai trò, vắng mặt	Đạt hiệu suất mà không làm suy kiệt con người?	Linh hoạt có kiểm soát, khối lượng việc hợp lý, hỗ trợ sức khỏe tinh thần.

1.8 HÀNH VI TỔ CHỨC VÀ KỸ NĂNG TUYỂN DỤNG (EMPLOYABILITY SKILLS)

Phát triển năng lực nghề nghiệp thông qua Hành vi tổ chức

Một điểm mới của **Robbins & Judge (2024)** là nhấn mạnh vai trò của Hành vi tổ chức trong việc phát triển **năng lực nghề nghiệp (employability skills)** – những năng lực cốt lõi giúp người học thích ứng với môi trường làm việc hiện đại và được nhà tuyển dụng đánh giá cao ở hầu hết các lĩnh vực. Việc nghiên cứu Hành vi tổ chức không chỉ giúp nâng cao kiến thức quản trị mà còn hỗ trợ phát triển các kỹ năng cần thiết để học tập, làm việc và phát triển nghề nghiệp lâu dài.

OB góp phần hình thành bốn nhóm năng lực quan trọng:

- **Tư duy phân tích và phản biện (Think analytically and critically):** Nhận diện đúng vấn đề, phân tích nguyên nhân ở các cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức; đồng thời đánh giá thông tin và bằng chứng một cách khách quan trước khi đưa ra kết luận.
- **Ra quyết định hiệu quả (Make better decisions):** Vận dụng dữ liệu, kết quả nghiên cứu và tư duy dự phòng (contingency thinking) để lựa chọn giải pháp phù hợp với từng bối cảnh, thay vì chỉ dựa vào trực giác hoặc kinh nghiệm cá nhân.
- **Giao tiếp và hợp tác (Communicate and collaborate):** Phát triển khả năng làm việc trong các nhóm đa dạng, giao tiếp hiệu quả, quản lý xung đột, xây dựng niềm tin và phối hợp với các bên liên quan để đạt được mục tiêu chung.
- **Hành động có trách nhiệm xã hội (Act with social responsibility):** Đưa ra các quyết định phù hợp với các chuẩn mực đạo đức, tôn trọng sự đa dạng, quan tâm đến lợi ích của tổ chức, cộng đồng và các bên liên quan trong quá trình làm việc.

Nhiều nghiên cứu được tổng hợp trong Robbins và Judge (2024) cho thấy các năng lực trên luôn nằm trong nhóm kỹ năng được nhà tuyển dụng đánh giá cao. Ngược lại, sự thiếu hụt các kỹ năng về giao tiếp, hợp tác, tư duy phản biện hoặc ra quyết định thường làm giảm hiệu quả công việc và gây ra nhiều vấn đề trong tổ chức. Đồng thời, các tổ chức chú trọng phát triển con người, xây dựng môi trường làm việc tích cực và vận dụng hiệu quả các nguyên lý của Hành vi tổ chức thường có mức độ gắn kết của nhân viên cao hơn, khả năng thu hút và giữ chân nhân tài tốt hơn, qua đó tạo nền tảng cho hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững.

Ví dụ minh họa 1.14 – Bốn kỹ năng tuyển dụng trong một tình huống thực

Một nhân viên trẻ được giao xử lý khiếu nại lớn từ khách hàng quan trọng:

- Tư duy phân tích – phản biện: xác định khiếu nại là lỗi quy trình (cấp tổ chức) hay lỗi cá nhân, dựa trên dữ liệu đơn hàng.
- Ra quyết định: cân nhắc phương án bồi thường dựa trên chính sách và bằng chứng, không theo cảm tính.

- Giao tiếp – cộng tác: phối hợp với bộ phận kho và kế toán, đồng thời trấn an khách hàng.
- Trách nhiệm xã hội: trung thực thừa nhận sai sót của công ty thay vì đổ lỗi cho khách hàng.

Phân tích: Bốn kỹ năng tuyên dụng không tách rời mà cùng vận hành trong một tình huống. Đây là lý do OB được xem là môn học “cho tất cả mọi người”, giúp người học sẵn sàng cho nghề nghiệp dù theo chuyên ngành nào.

TÓM TẮT VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

Tóm tắt chương

Chương 1 đặt nền tảng tư duy cho toàn học phần: OB giải thích, dự đoán và cải thiện hành vi con người bằng nghiên cứu có hệ thống, phân tích đa cấp độ (cá nhân – nhóm – tổ chức) và tư duy dự phòng. Không có công thức tuyệt đối cho mọi tổ chức; một giải pháp quản trị chỉ có ý nghĩa khi phù hợp với con người, nhóm, văn hóa, công nghệ và bối cảnh. Vai trò nhà quản lý hiện đại đã mở rộng: không chỉ hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, mà còn phải biết dùng dữ liệu, xây dựng niềm tin, quản trị đa dạng, bảo vệ sức khỏe nhân viên, thúc đẩy đạo đức và tạo môi trường làm việc tích cực.

Một số hàm ý cụ thể đối với nhà quản lý:

- Nhiều “hiểu biết thông thường” về hành vi là sai lầm; hãy dùng nghiên cứu có hệ thống và bằng chứng thay cho trực giác đơn thuần.
- Vì con người khác nhau, hãy đặt OB trong khung dự phòng, dùng biến tình huống để giải thích quan hệ nhân – quả.
- OB cung cấp công cụ cụ thể để cải thiện kỹ năng con người – nền tảng của hiệu quả quản trị.

- OB giúp nhận diện giá trị của đa dạng và điều chỉnh thực hành phù hợp với từng bối cảnh, quốc gia.
- OB hỗ trợ nâng cao chất lượng – năng suất qua trao quyền, thiết kế thay đổi, cải thiện dịch vụ và cân bằng công việc – cuộc sống.
- OB giúp nhà quản lý ứng phó với thế giới biến động, kích thích đổi mới và xây dựng môi trường làm việc lành mạnh về đạo đức.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ VẬN DỤNG

A. Câu hỏi ôn tập

1. Hành vi tổ chức là gì và vì sao nó quan trọng? OB liên quan đến công việc quản trị như thế nào?
2. Trình bày chức năng, vai trò (Mintzberg) và kỹ năng của nhà quản lý.
3. Mô tả ba cấp độ phân tích của hành vi tổ chức.
4. Vì sao cần bổ sung trực giác bằng nghiên cứu có hệ thống và quản trị dựa trên bằng chứng?
5. Trình bày đóng góp của các ngành khoa học đối với OB.
6. Phân tích mô hình OB theo logic Đầu vào – Quá trình – Đầu ra.
7. Nêu các xu hướng, thách thức và cơ hội đương đại đối với OB.

B. Câu hỏi vận dụng nâng cao

1. Phân tích hiện tượng “nhân viên vắng mặt thường xuyên” theo ba cấp độ cá nhân – nhóm – tổ chức. Vì sao không nên chỉ kết luận đây là vấn đề ý thức cá nhân?
2. So sánh quản trị dựa trên trực giác và dựa trên bằng chứng. Khi nào trực giác hữu ích, khi nào trở nên nguy hiểm?
3. Một doanh nghiệp có năng suất cao nhưng tỷ lệ nghỉ việc cũng cao. Theo mô hình OB, cần xem xét những đầu vào, quá trình và đầu ra nào?
4. Chọn một xu hướng hiện đại (AI, làm việc từ xa hoặc DEI) và phân tích tác động đến hành vi cá nhân, nhóm và tổ chức.

5. Nếu muốn chuyển từ mô hình chuyên quyền sang mô hình hệ thống, cần thay đổi gì về văn hóa, cấu trúc, truyền thông và đánh giá hiệu suất?

C. Hoạt động thực hành

- Hồi tưởng công việc (hoặc dự án học tập) tốt nhất và tệ nhất bạn từng trải qua. Điều gì khiến nó tuyệt vời hoặc tồi tệ?
- Chia sẻ trong nhóm nhỏ, lắng nghe và rút ra các chủ đề chung: những đặc điểm thường gặp của công việc tốt nhất và tệ nhất là gì?
- Lập danh mục bốn kỹ năng tuyển dụng của bản thân (tư duy phân tích, ra quyết định, giao tiếp – cộng tác, trách nhiệm xã hội) và xác định một mục tiêu cải thiện cho mỗi kỹ năng.

TÌNH HUỐNG TỔNG HỢP CUỐI CHƯƠNG

Làm việc kết hợp tại một công ty dịch vụ. Công ty An Phát áp dụng mô hình làm việc kết hợp: nhân viên được làm tại nhà ba ngày mỗi tuần. Sau sáu tháng, báo cáo cho thấy năng suất cá nhân không giảm, nhưng nhân viên mới khó hòa nhập, các cuộc họp trực tuyến kéo dài, thông tin giữa các bộ phận bị chậm và một số nhân viên cảm thấy bị cô lập. Một nhóm quản lý đề nghị yêu cầu tất cả quay lại văn phòng; nhóm khác cho rằng nên tiếp tục linh hoạt vì nhân viên đánh giá cao chính sách này.

Yêu cầu thảo luận: (1) Xác định các biến đầu vào, quá trình và đầu ra trong tình huống; (2) Phân tích vấn đề theo ba cấp độ cá nhân – nhóm – tổ chức; (3) Đề xuất giải pháp dựa trên mô hình Đầu vào – Quá trình – Đầu ra; (4) Nêu những bằng chứng cần thu thập trước khi ra quyết định thay đổi chính sách làm việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2025). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Lorenzo, R., & Reeves, M. (2018). How and where diversity drives financial performance. *Harvard Business Review*, 30, 1–5.
- Wibowo, G. (2017). Comparison of the Models of Organizational Behavior: A Review. *Management and Economics Research Journal*, 2, 1264.
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. R. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*.
- Schmitz, A. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior* (v.1.0). Saylor Foundation / Creative Commons.
- Singh, A. (2003). *Management Process and Organisational Behaviour*. Anmol Publications.
- OpenStax. (2019). *Organizational Behavior*. Rice University / OpenStax.
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). *Organizational Behavior*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology.

*Chương 1 – Tổng quan về Hành vi tổ chức | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo
Robbins & Judge (2024)*