

CHƯƠNG 3

GIÁ TRỊ, THÁI ĐỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

M.Econ Đặng Thiện Tâm

MỤC LỤC CHƯƠNG

3.1 Giá trị

- 3.1.1 Định nghĩa và tầm quan trọng của giá trị
- 3.1.2 Nguồn gốc của hệ thống giá trị
- 3.1.3 Các dạng giá trị (Rokeach, Schwartz)
- 3.1.4 Sử dụng giá trị và sự phù hợp
- 3.1.5 Giá trị giữa các nền văn hóa (Hofstede, GLOBE, CQ)

3.2 Thái độ

- 3.2.1 Khái niệm và ba thành phần của thái độ
- 3.2.2 Khi nào thái độ dự báo được hành vi?
- 3.2.3 Các thái độ công việc chủ yếu
- 3.2.4 Lý thuyết bất hòa nhận thức

3.3 Sự hài lòng trong công việc

- 3.3.1 Khái niệm
- 3.3.2 Đo lường sự hài lòng
- 3.3.3 Các nhân tố ảnh hưởng
- 3.3.4 Hệ quả của hài lòng và bất mãn (EVLN)
- 3.3.5 Sự hài lòng với vai trò là biến độc lập

Tóm tắt và hàm ý đối với nhà quản lý

Câu hỏi ôn tập và vận dụng

Tình huống ứng dụng tổng hợp

Tài liệu tham khảo

CHƯƠNG 3

GIÁ TRỊ, THÁI ĐỘ VÀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

M.Econ Đặng Thiện Tâm

Values, Attitudes, and Job Satisfaction

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 3 nối tiếp logic của Chương 2: nếu tính cách và năng lực cho biết một người “có thể” làm gì, thì giá trị, thái độ và sự hài lòng cho biết người đó “muốn” làm gì và “sẵn lòng” làm đến đâu. Ba khái niệm này tạo thành một chuỗi nhân quả: giá trị là tầng nền sâu định hướng điều cá nhân coi là quan trọng; thái độ là sự đánh giá cụ thể về một đối tượng (công việc, lãnh đạo, tổ chức); sự hài lòng là một thái độ trung tâm có sức ảnh hưởng lớn đến hiệu suất, gắn kết và sự ổn định nhân sự.

Nội dung được biên soạn tích hợp và cập nhật theo Organizational Behavior, 19th Global Edition (Robbins & Judge, 2024) – chương Job Attitudes và phần Values trong chương Personality and Values – kết hợp các chủ đề đương đại: hỗ trợ tổ chức được nhận thức (POS), gắn kết nhân viên, làm việc linh hoạt/hybrid, kinh tế gig, DEI, trí tuệ văn hóa và đạo đức. Mỗi nội dung lý thuyết được kèm ví dụ, bình luận chuyên sâu và tình huống ứng dụng nhằm chuyển kiến thức từ mức “biết khái niệm” sang mức “vận dụng trong tổ chức”.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 3, người học có thể:

- CDR1 – Giải thích khái niệm giá trị, hệ thống giá trị và vai trò của giá trị đối với nhận thức, thái độ và hành vi.
- CDR2 – Phân biệt giá trị sau cùng/phương tiện (Rokeach), khung Schwartz và đánh giá sự phù hợp cá nhân – tổ chức.
- CDR3 – Phân tích tác động của văn hóa quốc gia (Hofstede, GLOBE), thể hệ và bối cảnh số đến hệ giá trị của nhân viên.

- CDR4 – Trình bày ba thành phần của thái độ và các điều kiện để thái độ dự báo được hành vi.
- CDR5 – Phân biệt các thái độ công việc chủ yếu (hài lòng, gắn bó, cam kết, POS, gắn kết, trao quyền tâm lý) và vận dụng thuyết bất hòa nhận thức.
- CDR6 – Đo lường, giải thích nguyên nhân và hệ quả của sự hài lòng; vận dụng mô hình EVLN vào quản trị nhân sự.

Bảng 3.1 Thuật ngữ cốt lõi của chương

Thuật ngữ	Diễn giải ngắn gọn	Ý nghĩa quản trị
Giá trị (values)	Niềm tin bền vững về điều đúng – sai, quan trọng, đáng theo đuổi.	Định hướng mục tiêu, lựa chọn và tiêu chuẩn đánh giá hành vi.
Hệ thống giá trị	Thứ tự ưu tiên của các giá trị ở mỗi cá nhân/tổ chức.	Giải thích vì sao cùng một chính sách tạo phản ứng khác nhau.
Thái độ (attitude)	Đánh giá thuận lợi/không thuận lợi về một đối tượng.	Dự báo hài lòng, gắn bó, bày tỏ, rời bỏ hay thờ ơ.
Cam kết tổ chức	Mức độ nhân viên đồng nhất và mong muốn ở lại tổ chức.	Liên quan giữ chân, vắng mặt và thuyên chuyển.
POS	Niềm tin rằng tổ chức coi trọng đóng góp và quan tâm phúc lợi của mình.	Tăng niềm tin, gắn kết, OCB; giảm ý định nghỉ.
Gắn kết nhân viên	Mức độ nhiệt tình, tập trung và đầu tư năng lượng vào công việc.	Liên quan hiệu suất, dịch vụ khách hàng và an toàn.
Bất hòa nhận thức	Khó chịu khi thái độ – giá trị – hành vi không nhất quán.	Giải thích thay đổi thái độ hoặc hợp lý hóa hành vi.

Thuật ngữ	Diễn giải ngắn gọn	Ý nghĩa quản trị
Hài lòng công việc	Đánh giá/cảm xúc tích cực về công việc và trải nghiệm công việc.	Chỉ báo của hiệu suất, vắng mặt, thuyên chuyển, OCB, CWB.

Bảng 3.2 Sơ đồ logic Chương 3: Giá trị → Thái độ → Hài lòng → Hành vi

Mục	Nội dung trọng tâm	Câu hỏi quản trị cần trả lời
3.1 Giá trị	Khái niệm, nguồn gốc, các dạng, phù hợp cá nhân – tổ chức, khác biệt văn hóa.	Nhân viên coi điều gì là quan trọng? Giá trị cá nhân có khớp văn hóa tổ chức?
3.2 Thái độ	Ba thành phần, điều kiện dự báo hành vi, các thái độ công việc, bất hòa nhận thức.	Nhân viên cảm nhận, đánh giá và có xu hướng hành động thế nào?
3.3 Hài lòng công việc	Khái niệm, đo lường, nguyên nhân, hệ quả (EVLN, OCB, CWB, dịch vụ).	Điều gì làm nhân viên hài lòng? Hài lòng ảnh hưởng hiệu suất và gắn bó ra sao?

Trong môi trường siêu cạnh tranh, chuyển đổi số và tái cấu trúc lực lượng lao động, năng lực chuyên môn không còn là điều kiện duy nhất để thành công. Một nhân viên còn cần hệ giá trị rõ ràng, thái độ tích cực và mức hài lòng đủ cao để duy trì động lực, hợp tác, học hỏi và thích ứng. Với nhà quản trị, hiểu giá trị – thái độ – sự hài lòng không nhằm “đọc vị” con người theo cảm tính, mà nhằm xây dựng chính sách công bằng, thiết kế công việc phù hợp và tạo môi trường làm việc có ý nghĩa.

3.1 GIÁ TRỊ

Giá trị là nền tảng sâu của hành vi cá nhân. Nếu tính cách giúp giải thích “một người thường hành động như thế nào”, thì giá trị trả lời “người đó coi điều gì là quan trọng và đáng theo đuổi”. Trong tổ chức, giá trị định hướng cách nhân viên đánh giá công bằng, phản ứng với lãnh đạo, lựa chọn giữa lợi ích cá nhân và tập thể, cũng như quyết định ở lại hay rời bỏ.

3.1.1 Định nghĩa và tầm quan trọng của giá trị

Giá trị là những niềm tin bền vững về điều được coi là quan trọng, đúng – sai, tốt – xấu, đáng làm – không đáng làm; những niềm tin này định hướng quyết định và hành động. Theo Robbins & Judge, giá trị chứa cả *yếu tố nội dung* (điều gì quan trọng) và *yếu tố cường độ* (quan trọng đến mức nào); khi xếp các giá trị theo cường độ, ta có hệ thống giá trị của một người. Ví dụ: người coi trọng trung thực sẽ từ chối làm sai báo cáo dù có lợi ngắn hạn; người coi trọng thành tựu sẵn sàng nhận việc khó, chấp nhận áp lực để được công nhận; người coi trọng cân bằng cuộc sống – công việc đánh giá cao chính sách linh hoạt hơn là chỉ tăng lương.

Ghi nhớ

Giá trị là tầng nền sâu, thái độ là sự đánh giá cụ thể, còn hành vi là phản ứng quan sát được. Nhà quản trị không nên chỉ nhìn hành vi bề ngoài mà bỏ qua hệ giá trị đứng phía sau hành vi đó.

Vai trò của giá trị trong hành vi tổ chức thể hiện ở chỗ: giá trị là cơ sở của thái độ và động cơ; ảnh hưởng đến nhận thức về công bằng; giúp dự báo phản ứng trước thay đổi; quyết định mức độ phù hợp cá nhân – tổ chức; và là nền tảng của văn hóa tổ chức. Robbins & Judge nhấn mạnh sự phù hợp cá nhân – tổ chức (person–organization fit): con người bị thu hút, được lựa chọn và có xu hướng ở lại những tổ chức có giá trị tương thích. Vì vậy tuyển dụng không chỉ chọn người có kỹ năng, mà còn đánh giá mức độ phù hợp về giá trị và văn hóa.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao giá trị “ẩn” nhưng lại mạnh hơn quy định?

Quy định điều chỉnh hành vi khi có giám sát; giá trị điều chỉnh hành vi cả khi không ai nhìn. Đó là vì giá trị được nội tâm hóa (internalized) – trở thành một phần bản sắc, nên vi phạm giá trị gây cảm giác “phản bội chính mình” chứ không chỉ sợ bị phạt. Hệ quả quản trị rất thực tế: ở những công việc khó giám sát toàn diện (dịch vụ, nghiên cứu, làm việc từ xa), tổ chức không thể chỉ dựa vào quy trình và camera, mà phải tuyển và nuôi dưỡng đúng giá trị. Tuy nhiên, giá trị cũng là con dao hai lưỡi: khi giá trị cá nhân xung đột với yêu cầu công việc phi đạo đức, chính người có giá trị mạnh lại là người phản kháng mạnh nhất – đây là nguồn gốc của hành vi tố giác (whistleblowing) và cũng là lý do tổ chức cần kênh “tiếng nói” an toàn.

3.1.2 Nguồn gốc của hệ thống giá trị

Hệ thống giá trị hình thành từ gia đình, giáo dục, văn hóa, cộng đồng, trải nghiệm sống, môi trường nghề nghiệp và các sự kiện xã hội lớn. Giá trị học được trong giai đoạn đầu đời có độ ổn định tương đối cao nhưng không bất biến: khi gia nhập tổ chức, chịu ảnh hưởng của lãnh đạo và hệ thống khen thưởng, một số giá trị được củng cố hoặc điều chỉnh. Trong bối cảnh hiện đại, nguồn hình thành giá trị còn chịu tác động của mạng xã hội, phong trào DEI, biến đổi khí hậu, AI, việc làm linh hoạt và kinh tế gig – khiến người lao động trẻ thường quan tâm nhiều hơn đến ý nghĩa công việc, công bằng, học hỏi và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Bảng 3.3 Nguồn hình thành giá trị và hàm ý quản trị

Nguồn hình thành	Cách tác động	Hàm ý quản trị
Gia đình và giáo dục	Hình thành chuẩn mực đúng – sai, trách nhiệm, kỷ luật, hợp tác.	Không giả định mọi nhân viên cùng chuẩn; truyền thông rõ chuẩn mực tổ chức.
Văn hóa quốc gia, cộng đồng	Nền tảng về quyền lực, cá nhân/tập thể, rủi ro, thời gian, quan hệ.	Quản trị đa văn hóa cần linh hoạt, tránh áp một chuẩn duy nhất.

Nguồn hình thành	Cách tác động	Hàm ý quản trị
Trải nghiệm nghề nghiệp	Công bằng/bất công định hình niềm tin về tổ chức.	Trải nghiệm nhân viên là kênh giáo dục giá trị mạnh hơn khẩu hiệu.
Lãnh đạo & khen thưởng	Điều được khen thưởng được hiểu là điều tổ chức thật sự coi trọng.	Giá trị phải thống nhất với KPI, lương thưởng và hành vi lãnh đạo.
Bối cảnh xã hội – công nghệ	AI, mạng xã hội, làm từ xa, ESG, DEI làm thay đổi kỳ vọng.	Cập nhật chính sách theo chuẩn đạo đức, minh bạch, linh hoạt.

3.1.3 Các dạng giá trị

Vì giá trị là khái niệm trừu tượng và đa dạng, các nhà nghiên cứu đã xây dựng những **khung phân loại** để mô tả, so sánh và dự báo. Ba khung được dùng phổ biến nhất trong hành vi tổ chức là: khung Rokeach (phân biệt mục tiêu và phương tiện), lý thuyết giá trị cơ bản của Schwartz (mô hình vòng tròn động cơ) và cách tiếp cận theo thể hệ lao động. Mỗi khung trả lời một câu hỏi khác nhau: *con người theo đuổi điều gì, các giá trị quan hệ với nhau ra sao, và hoàn cảnh lịch sử định hình giá trị thế nào.*

a. Khung Rokeach: giá trị sau cùng và giá trị phương tiện

Milton Rokeach (1973) xây dựng **Khảo sát giá trị Rokeach (Rokeach Value Survey – RVS)** gồm hai tập, mỗi tập 18 giá trị. *Giá trị sau cùng (terminal values)* là các trạng thái tồn tại cuối cùng mà cá nhân mong đạt được trong đời – tức **mục đích**. *Giá trị phương tiện (instrumental values)* là các kiểu hành vi hoặc phẩm chất được ưu tiên để đạt những mục đích đó – tức **cách thức**. Người trả lời *xếp hạng* các giá trị theo thứ tự ưu tiên, từ đó bộc lộ hệ thống giá trị cá nhân.

Bảng 3.4 Minh họa giá trị sau cùng và giá trị phương tiện (theo Rokeach)

Giá trị sau cùng (mục đích sống)	Giá trị phương tiện (cách hành xử)
Cuộc sống sung túc; an toàn gia đình; tự do	Tham vọng; chăm chỉ; có năng lực
Thành tựu, cảm giác hoàn thành	Trung thực, chân thành
Một thế giới hòa bình; bình đẳng, công bằng xã hội	Có trách nhiệm, đáng tin cậy
Hạnh phúc; sự hài hòa nội tâm	Cởi mở, khoan dung; biết tha thứ
Tình bạn chân thành; được công nhận xã hội	Độc lập, tự chủ; dũng cảm bảo vệ niềm tin

Nguồn: Rokeach (1973), *The Nature of Human Values*; phỏng theo Robbins & Judge (2024).

Giá trị ứng dụng của RVS nằm ở chỗ: các nhóm người khác nhau (theo nghề nghiệp, vai trò, hệ tư tưởng) thường có thứ tự ưu tiên giá trị khác nhau, và sự khác biệt này giúp dự báo xung đột tiềm ẩn. Ví dụ, lãnh đạo doanh nghiệp, công đoàn viên và nhà hoạt động xã hội đều coi trọng những giá trị như tự do và bình đẳng, nhưng xếp thứ tự rất khác nhau – nguồn gốc của nhiều mâu thuẫn trong thương lượng. Trong tổ chức, hiểu thứ tự giá trị giúp nhà quản trị tiên liệu phản ứng của nhân viên trước cùng một chính sách.

Lưu ý phương pháp – Giới hạn của RVS

- Dữ liệu tự báo cáo và việc buộc xếp hạng có thể không phản ánh hành vi thực, vì cá nhân khai theo điều “nên” coi trọng.
- Hai tập 18 giá trị mang dấu ấn văn hóa và thời đại nơi thang đo ra đời, nên cần thận trọng khi áp cho bối cảnh khác.
- RVS mô tả nội dung giá trị nhưng không nói rõ các giá trị quan hệ với nhau ra sao – khoảng trống mà lý thuyết Schwartz lấp đầy.

b. Lý thuyết giá trị cơ bản của Schwartz và cấu trúc vòng tròn động cơ

Shalom Schwartz (1992) đề xuất **lý thuyết giá trị cơ bản của con người**, được Robbins & Judge giới thiệu như cách tiếp cận hiện đại và có giá trị xuyên văn hóa cao. Schwartz

xác định **mười giá trị cơ bản**, mỗi giá trị đại diện cho một *mục tiêu động cơ* riêng biệt. Điểm độc đáo: các giá trị không tồn tại rời rạc mà tạo thành một **vòng tròn liên tục (motivational continuum)** – những giá trị có động cơ tương thích nằm cạnh nhau, những giá trị có động cơ xung khắc nằm đối diện nhau.

Bảng 3.5 Mười giá trị cơ bản của Schwartz và biểu hiện nơi làm việc

Giá trị	Mục tiêu động cơ	Biểu hiện nơi làm việc
Tự định hướng	Tư duy và hành động độc lập; sáng tạo, tự do.	Mong muốn quyền tự chủ, được tự quyết cách làm việc.
Kích thích	Mới mẻ, thách thức, hứng khởi.	Thích dự án mới, công việc đa dạng, chấp nhận rủi ro vừa phải.
Hưởng thụ	Niềm vui và thỏa mãn giác quan.	Coi trọng môi trường làm việc dễ chịu, cân bằng vui – việc.
Thành tựu	Thành công cá nhân qua thể hiện năng lực.	Hướng mục tiêu, cạnh tranh, muốn được công nhận kết quả.
Quyền lực	Địa vị, uy thế, kiểm soát người và nguồn lực.	Tìm kiếm thăng tiến, ảnh hưởng và quyền ra quyết định.
An toàn	An ninh, ổn định, hài hòa của bản thân và xã hội.	Ưu công việc ổn định, quy trình rõ, ngại biến động.
Tuân thủ	Kiểm chế hành vi vi phạm chuẩn mực, kỳ vọng.	Tôn trọng quy định, cấp bậc, kỷ luật tổ chức.
Truyền thống	Tôn trọng và duy trì tập tục, niềm tin.	Gắn bó với cách làm đã có, giá trị nghề nghiệp lâu đời.
Lòng nhân ái	Gìn giữ và nâng cao phúc lợi của người gần gũi.	Hỗ trợ đồng nghiệp, đề cao quan hệ và tinh thần đội.
Phổ quát	Thấu hiểu, bao dung, bảo vệ phúc lợi mọi người và thiên nhiên.	Đề cao công bằng, đa dạng, đạo đức và trách nhiệm xã hội.

Nguồn: Schwartz (1992, 2012); tích hợp theo Robbins & Judge (2024).

Mười giá trị này được tổ chức theo hai **trục lưỡng cực bậc cao** đối lập nhau, tạo thành bốn nhóm trên vòng tròn:

Bảng 3.6 Cấu trúc bậc cao của vòng giá trị Schwartz (hai trục đối lập)

Nhóm bậc cao	Các giá trị thành phần	Động cơ cốt lõi	Đối lập với
Cởi mở với thay đổi	Tự định hướng, kích thích (và hưởng thụ)	Theo đuổi cái mới, độc lập, tự do hành động.	Bảo tồn
Bảo tồn	An toàn, tuân thủ, truyền thống	Giữ trật tự, ổn định, tôn trọng quá khứ.	Cởi mở với thay đổi
Tự nâng cao bản thân	Quyền lực, thành tựu (và hưởng thụ)	Đề cao lợi ích, địa vị và thành công cá nhân.	Tự vượt lên bản thân
Tự vượt lên bản thân	Phổ quát, lòng nhân ái	Quan tâm phúc lợi của người khác và tập thể.	Tự nâng cao bản thân

Cấu trúc này có một ý nghĩa lý thuyết sâu sắc: *theo đuổi mạnh một giá trị thường kéo theo việc hạ thấp giá trị đối diện*. Người đề cao *tự nâng cao bản thân* (quyền lực, thành tựu) khó đồng thời đề cao *tự vượt lên bản thân* (công bằng, nhân ái), vì hai động cơ này xung khắc trong nhiều tình huống lựa chọn. Đây chính là cơ chế giải thích phần lớn **xung đột giá trị** trong tổ chức – giữa các cá nhân, giữa cá nhân với văn hóa, và ngay trong nội tâm một người. Schwartz (2012) sau này tinh chỉnh mô hình thành 19 giá trị chi tiết hơn, nhưng cấu trúc vòng tròn hai trục vẫn được giữ nguyên và được kiểm chứng ở hơn 80 quốc gia – cơ sở để xem đây là cấu trúc giá trị có tính phổ quát.

Ví dụ minh họa 3.1 – Đọc một quyết định nhân sự qua “vòng giá trị”

Một công ty cân nhắc bổ nhiệm trưởng phòng. Ứng viên A đề cao thành tựu và quyền lực: quyết đoán, hướng kết quả, sẵn sàng cạnh tranh. Ứng viên B đề cao lòng

nhân ái và phổ quát: chú trọng phát triển đội ngũ, công bằng và đạo đức. Cả hai đều giỏi nhưng sẽ dẫn dắt theo cách khác nhau và phù hợp với những bối cảnh khác nhau.

Phân tích: A và B nằm ở hai cực “tự nâng cao” và “tự vượt lên” của vòng Schwartz. Trong giai đoạn tăng tốc cạnh tranh, định hướng của A có thể phù hợp; trong giai đoạn cần ổn định văn hóa và giữ chân nhân tài, định hướng của B lại lợi thế. Không có giá trị “đúng” tuyệt đối – chỉ có giá trị phù hợp với mục tiêu và bối cảnh (tư duy dự phòng).

c. Giá trị theo thể hệ lao động

Một cách tiếp cận thực hành phổ biến là phân nhóm giá trị công việc theo thể hệ, dựa trên giả định rằng các sự kiện lịch sử – kinh tế lớn ở giai đoạn trưởng thành định hình hệ giá trị của một cohort. Bảng dưới đây minh họa cách phân loại thường gặp.

Bảng 3.7 *Giá trị công việc thường được gán cho các thể hệ (chỉ mang tính tham khảo)*

Nhóm thể hệ	Giá trị công việc thường được nhấn mạnh	Cách sử dụng đúng trong quản trị
Lao động kỳ cựu	Ổn định, trung thành, trách nhiệm, tôn trọng kinh nghiệm và cấp bậc.	Tận dụng vai trò cố vấn, chuyển giao tri thức; tránh định kiến “khó thích nghi”.
Lao động trung niên	Thành tựu, phát triển nghề nghiệp, cân bằng gia đình – công việc, vị thế.	Lộ trình nghề nghiệp, trao quyền, ghi nhận thành tích dài hạn.
Lao động trẻ / Gen Z	Ý nghĩa công việc, học hỏi nhanh, linh hoạt, phản hồi thường xuyên, DEI, công nghệ.	Cơ chế phản hồi, mentor, dự án thử thách, minh bạch giá trị và chính sách linh hoạt.

Lưu ý phương pháp – Thận trọng với nhãn “thể hệ”

Nhóm thể hệ	Giá trị công việc thường được nhấn mạnh	Cách sử dụng đúng trong quản trị
<p>Các bảng phân loại thể hệ chỉ nên dùng như công cụ gợi ý thảo luận, không dùng để rập khuôn nhân viên. Các phân tích tổng hợp gần đây cho thấy khác biệt giá trị giữa các thể hệ thường nhỏ và bị thổi phồng, phần lớn lẫn lộn giữa hiệu ứng tuổi tác, giai đoạn sự nghiệp và giai đoạn lịch sử. Khác biệt cá nhân, nghề nghiệp, hoàn cảnh sống và văn hóa tổ chức thường giải thích hành vi tốt hơn nhân thể hệ. Dùng nhân thể hệ như một giả thuyết cần kiểm chứng, không phải kết luận.</p>		

d. So sánh và lựa chọn khung phân loại

Bảng 3.8 So sánh ba khung phân loại giá trị

Tiêu chí	Rokeach (RVS)	Schwartz	Theo thể hệ
Câu hỏi trả lời	Con người theo đuổi mục đích và cách thức nào?	Các giá trị quan hệ và xung đột với nhau ra sao?	Bối cảnh lịch sử định hình giá trị thể nào?
Cấu trúc	Hai tập (mục đích – phương tiện), xếp hạng.	Vòng tròn 10 giá trị, hai trục lưỡng cực.	Các nhóm cohort theo năm sinh.
Điểm mạnh	Trực quan, dễ dùng cho đối thoại.	Giải thích xung đột giá trị; giá trị xuyên văn hóa cao.	Gợi ý nhanh về kỳ vọng nhóm tuổi.
Hạn chế	Không mô tả quan hệ giữa các giá trị.	Trừu tượng hơn, cần hiểu cấu trúc.	Dễ rập khuôn; khác biệt thường bị thổi phồng.
Dùng tốt nhất khi	Khơi gợi thảo luận về ưu tiên cá nhân.	Phân tích sâu xung đột và phù hợp giá trị.	Đặt giả thuyết ban đầu, cần kiểm chứng thêm.

Tiêu chí	Rokeach (RVS)	Schwartz	Theo thể hệ
----------	---------------	----------	-------------

Bình luận chuyên sâu – Vì sao giá trị lại có cấu trúc “vòng tròn”?

Cấu trúc vòng tròn của Schwartz không phải sắp đặt tùy ý mà phản ánh logic động cơ. Mỗi khi con người hành động theo một giá trị, hành động đó tạo ra những hệ quả tâm lý, thực tiễn và xã hội – và chính các hệ quả này quyết định giá trị nào tương thích, giá trị nào xung khắc. Theo đuổi sự kích thích (cái mới, mạo hiểm) tự nhiên hỗ trợ tự định hướng (độc lập) nhưng phá vỡ an toàn và truyền thống; theo đuổi quyền lực và thành tựu (đề cao bản thân) thường đòi hỏi đặt lợi ích cá nhân lên trên, nên va chạm với nhân ái và phổ quát (vì người khác). Vì logic động cơ này mang tính phổ quát của loài người, cấu trúc vòng tròn xuất hiện nhất quán ở hàng chục nền văn hóa. Hàm ý quản trị: xung đột giá trị trong tổ chức không hẳn do “người xấu – người tốt”, mà thường là va chạm giữa các động cơ chính đáng nhưng đối lập. Vai trò của nhà quản trị không phải triệt tiêu một cực, mà thiết kế cơ chế cân bằng – ví dụ vừa thưởng thành tựu cá nhân (tự nâng cao) vừa thưởng hành vi hợp tác và đạo đức (tự vượt lên) để hai động cơ không loại trừ nhau.

Bình luận chuyên sâu – Từ giá trị đến hành vi: cơ chế “kích hoạt giá trị”

Giá trị dự báo hành vi, nhưng liên hệ này ở mức vừa phải và có điều kiện – tương tự quan hệ thái độ – hành vi (mục 3.2.2). Cơ chế trung gian là “kích hoạt giá trị” (value activation): một giá trị chỉ chi phối hành vi khi nó được làm nổi bật và liên quan trong tình huống cụ thể. Giá trị tác động theo ba đường: (1) định hướng sự chú ý – ta nhận thấy những khía cạnh của tình huống liên quan đến điều mình coi trọng; (2) định hình tập phương án – ta loại bỏ sớm những lựa chọn trái giá trị; (3) làm nền cho biện minh – ta đánh giá hành vi của mình và người khác theo giá trị. Vì vậy, muốn giá trị mong đợi (ví dụ liêm chính, hợp tác) thật sự dẫn dắt hành vi, tổ chức phải làm cho giá trị đó “hiện diện”: nêu rõ trong tiêu chí quyết định, khen thưởng nhất quán, lãnh đạo nêu gương và nhắc lại trong các thời điểm lựa chọn quan trọng. Một giá trị được tuyên bố nhưng không bao giờ được kích hoạt trong hệ thống khen thưởng sẽ chỉ là khẩu hiệu.

3.1.4 Sử dụng giá trị để định hướng hành vi và sự phù hợp

Mỗi tổ chức đều có một hệ giá trị cốt lõi, dù được viết thành văn bản hay thể hiện qua hành vi hằng ngày. Khi tổ chức tuyên bố “khách hàng là trung tâm” nhưng lại thưởng cho hành vi bán hàng bằng mọi giá, nhân viên sẽ hiểu rằng giá trị thực tế là doanh số. Do đó, giá trị tổ chức chỉ có sức mạnh khi được chuyển hóa thành chuẩn mực, chính sách, quyết định và hành vi lãnh đạo nhất quán.

Có nhiều dạng “phù hợp” bổ sung cho nhau: phù hợp cá nhân – công việc (person–job fit) khớp năng lực, sở thích, giá trị với yêu cầu công việc; phù hợp cá nhân – tổ chức (person–organization fit) khớp giá trị cá nhân với văn hóa; ngoài ra còn phù hợp cá nhân – nhóm và cá nhân – cấp trên. Khi mức phù hợp cao, nhân viên thường hài lòng, cam kết hơn và ít ý định rời bỏ. Tuy vậy, **phù hợp không có nghĩa là đồng nhất**: tổ chức cần phù hợp về giá trị cốt lõi nhưng vẫn tôn trọng đa dạng về nền tảng, quan điểm và phong cách – như đã luận ở “bầy đồng nhất” (Chương 2).

Bảng 3.9 Bốn dạng phù hợp và rủi ro khi lệch pha

Dạng phù hợp	Trọng tâm	Dấu hiệu phù hợp cao	Rủi ro khi không phù hợp
Cá nhân – công việc	Giữa cá nhân và nhiệm vụ.	Công việc vừa sức, có ý nghĩa, phát huy điểm mạnh.	Căng thẳng, chán nản, hiệu suất thấp hoặc lãng phí năng lực.
Cá nhân – tổ chức	Giữa cá nhân và văn hóa/giá trị.	Đồng cảm mục tiêu, tin vào cách tổ chức vận hành.	Bất hòa giá trị, thiếu cam kết, tăng ý định nghỉ.
Cá nhân – nhóm	Giữa cá nhân và nhóm làm việc.	Hợp tác thuận lợi, tin tưởng, chia sẻ chuẩn mực.	Xung đột, cô lập, truyền thông kém.

Dạng phù hợp	Trọng tâm	Dấu hiệu phù hợp cao	Rủi ro khi không phù hợp
Cá nhân – cấp trên	Giữa cá nhân và quản lý trực tiếp.	Kỳ vọng rõ ràng, phong cách tương thích.	Bất mãn cấp trên, giảm động lực và niềm tin.

TÌNH HUỐNG 3.1 – AureaTech: khi giá trị đổi mới va chạm giá trị an toàn

Bối cảnh: AureaTech chuẩn bị ra mắt ứng dụng tài chính cá nhân. Ban lãnh đạo nhấn mạnh giá trị “tốc độ và đổi mới”, yêu cầu phát hành trước đối thủ. Nhóm kiểm thử phát hiện một số lỗi bảo mật chưa nghiêm trọng nhưng có thể ảnh hưởng dữ liệu người dùng. Trưởng nhóm kiểm thử coi trọng trách nhiệm và an toàn khách hàng, trong khi giám đốc sản phẩm cho rằng “ra mắt trước rồi sửa sau” mới là cách cạnh tranh.

Phân tích: Tình huống phản ánh xung đột giữa giá trị tổ chức được nhấn mạnh ngắn hạn và giá trị nghề nghiệp của cá nhân. Nếu hệ thống khen thưởng chỉ ghi nhận tốc độ ra mắt, nhân viên sẽ hiểu rằng tổ chức ưu tiên kết quả trước mắt hơn trách nhiệm với khách hàng.

Ý nghĩa quản trị: Giá trị cốt lõi chỉ có ý nghĩa khi được chuyển hóa thành tiêu chí ra quyết định, hệ thống khen thưởng và hành vi lãnh đạo nhất quán.

Câu hỏi thảo luận:

- Giá trị cá nhân và giá trị tổ chức nào đang xung đột?
- Nếu là trưởng nhóm kiểm thử, anh/chị bày tỏ quan điểm thế nào để vừa bảo vệ khách hàng vừa không cản trở đổi mới?
- Ban lãnh đạo nên điều chỉnh hệ giá trị và chỉ tiêu đánh giá ra sao?
- Tình huống cho thấy phù hợp cá nhân – tổ chức có ý nghĩa gì với cam kết và hành vi đạo đức?

3.1.5 Giá trị giữa những nền văn hóa khác nhau

Trong môi trường toàn cầu hóa, nhiều tổ chức có nhân viên, khách hàng và đối tác từ nhiều nền văn hóa. Khác biệt văn hóa không chỉ ở ngôn ngữ mà ở cách con người nhìn nhận quyền lực, cá nhân – tập thể, rủi ro, thời gian, thành tựu và quan hệ. Khung sáu chiều văn hóa của Hofstede là công cụ kinh điển để giải thích và dự báo hành vi xuyên văn hóa.

Bảng 3.10 Sáu chiều văn hóa (Hofstede) và hàm ý quản trị

Chiều văn hóa	Nội dung cốt lõi	Hàm ý quản trị
Khoảng cách quyền lực	Mức chấp nhận phân bố quyền lực không bình đẳng.	Nơi khoảng cách cao, nhân viên ngại phản biện cấp trên; cần kênh góp ý an toàn.
Cá nhân – tập thể	Ưu tiên cái tôi cá nhân hay lợi ích nhóm.	Cân bằng khen thưởng thành tích cá nhân và đóng góp tập thể.
Nam tính – nữ tính	Nhấn mạnh cạnh tranh/thành tựu hay chăm sóc/chất lượng sống.	Cân bằng KPI hiệu suất với sức khỏe tinh thần và môi trường hỗ trợ.
Né tránh bất ổn	Mức khó chịu trước rủi ro và mơ hồ.	Khi thay đổi, truyền thông rõ lý do, lộ trình và hỗ trợ chuyển đổi.
Định hướng dài hạn – ngắn hạn	Ưu tiên tương lai, bền vững hay kết quả trước mắt.	Liên kết mục tiêu ngắn hạn với phát triển dài hạn.
Hưởng thụ – kiểm chế	Mức cho phép thỏa mãn nhu cầu và tận hưởng cuộc sống.	Chính sách phúc lợi, thời gian linh hoạt phù hợp bối cảnh văn hóa.

Bên cạnh Hofstede, giáo trình hiện đại bổ sung dự án **GLOBE** (House và cộng sự) – mở rộng thành chín chiều văn hóa (như định hướng thành tích, định hướng nhân văn, quyết đoán, bình đẳng giới...) và phân biệt giá trị “như nó đang là” với “như nó nên là”. Quan trọng hơn cả khung cụ thể là **trí tuệ văn hóa (cultural intelligence – CI)**: khả năng hiểu, thích nghi và làm việc hiệu quả trong các bối cảnh văn hóa khác nhau. CI hữu ích

cả với tổ chức trong nước có lực lượng lao động đa dạng về vùng miền, thể hệ, giới và nghề nghiệp.

Bình luận chuyên sâu – Dùng chiêu văn hóa mà không rơi vào rập khuôn

Các khung như Hofstede mô tả xu hướng trung bình của một nền văn hóa, không phải đặc điểm bắt buộc của từng cá nhân – đây là lỗi “ngụy biện sinh thái” (ecological fallacy) khi suy từ trung bình quốc gia ra một con người cụ thể. Một người Việt vẫn có thể rất quyết đoán, một người Hà Lan vẫn có thể rất nể trọng thứ bậc. Vì vậy, giá trị thực hành của các chiêu văn hóa không phải để dán nhãn, mà để nhà quản lý (1) ý thức rằng kỳ vọng hành vi của mình mang tính văn hóa chứ không “hiển nhiên đúng”, và (2) chủ động thỏa thuận quy tắc chung trong nhóm đa văn hóa (cách họp, cách phản hồi, cách ra quyết định) thay vì áp đặt chuẩn của một bên.

TÌNH HUỐNG 3.2 – Nhóm dự án đa quốc gia: khác biệt giá trị và phối hợp

Bối cảnh: Một doanh nghiệp Việt Nam triển khai chiến dịch marketing khu vực với thành viên từ Việt Nam, Nhật Bản và Hà Lan. Nhóm Việt Nam muốn linh hoạt điều chỉnh thông điệp theo phản hồi thị trường; nhóm Nhật Bản yêu cầu quy trình phê duyệt chặt để tránh sai sót; nhóm Hà Lan phản biện trực tiếp trong họp khiến một số thành viên châu Á thấy “mất mặt”. Dự án chậm tiến độ dù mọi người đều giỏi chuyên môn.

Phân tích: Tình huống minh họa tác động của khoảng cách quyền lực, né tránh bất ổn, cá nhân – tập thể và phong cách giao tiếp đến hành vi làm việc. Khác biệt văn hóa không phải “đúng – sai” mà là khác biệt trong hệ giá trị và kỳ vọng hành vi.

Ý nghĩa quản trị: Trong quản trị đa văn hóa, cần chuyển từ tư duy “đồng nhất hóa” sang “điều phối khác biệt” – tạo quy tắc chung nhưng tôn trọng khác biệt giá trị.

Câu hỏi thảo luận:

- Những chiều giá trị văn hóa nào giải thích xung đột trong nhóm?
- Vì sao nhóm giỏi chuyên môn vẫn phối hợp kém?
- Trường dự án nên thiết kế quy tắc họp, phản hồi và ra quyết định thế nào?
- Làm thế nào để nâng trí tuệ văn hóa (CQ) cho các thành viên?

3.2 THÁI ĐỘ

Thái độ là cầu nối giữa giá trị sâu bên trong và hành vi quan sát được. Một nhân viên có năng lực cao nhưng thái độ tiêu cực với công việc sẽ khó duy trì hiệu suất và hợp tác lâu dài. Ngược lại, thái độ tích cực không thay thế được năng lực, nhưng tạo nền tảng cho học hỏi, bền bỉ, gắn kết và hành vi công dân tổ chức.

3.2.1 Khái niệm và ba thành phần của thái độ

Thái độ là những đánh giá có tính thuận lợi hoặc không thuận lợi về sự vật, con người, sự kiện, công việc hoặc tổ chức. Khi nhân viên nói “tôi thích công việc này”, “tôi không tin cấp trên công bằng” hay “tôi tự hào là thành viên của tổ chức”, họ đang biểu hiện thái độ. Thái độ liên quan đến giá trị nhưng không đồng nhất: giá trị rộng, bền vững, mang tính nền tảng; thái độ cụ thể hơn, hướng vào một đối tượng và có thể thay đổi nhanh hơn. Ví dụ, “công bằng” là một giá trị; “chính sách thưởng của công ty không công bằng” là một thái độ.

Thái độ gồm ba thành phần gắn kết chặt chẽ:

Bảng 3.11 Ba thành phần của thái độ

Thành phần	Bản chất	Câu hỏi chẩn đoán	Ví dụ
Nhận thức (cognitive)	Niềm tin, đánh giá về đối tượng.	Nhân viên tin điều gì?	“Cấp trên phân công công việc không công bằng.”
Cảm xúc (affective)	Cảm giác yêu thích, khó chịu, tự hào, thất vọng.	Nhân viên cảm thấy thế nào?	“Tôi thất vọng và không còn hứng thú với nhóm.”
Hành vi (behavioral)	Ý định/khuynh hướng hành động.	Nhân viên có xu hướng làm gì?	“Tôi sẽ tìm việc khác hoặc chỉ làm ở mức tối thiểu.”

Thành phần cảm xúc thường là phần khó thay đổi và có sức chi phối mạnh nhất đến hành vi. Đó là lý do vì sao muốn thay đổi thái độ, nhà quản trị không thể chỉ cung cấp thêm thông tin (tác động vào nhận thức) mà phải tác động cả vào trải nghiệm cảm xúc – qua sự công bằng, được lắng nghe và chất lượng quan hệ với lãnh đạo.

Ghi nhớ

Muốn thay đổi thái độ, nhà quản trị không thể chỉ yêu cầu nhân viên “suy nghĩ tích cực”. Cần can thiệp vào thông tin, cảm xúc, trải nghiệm công việc, sự công bằng, chất lượng lãnh đạo và cơ hội được lắng nghe.

3.2.2 Khi nào thái độ dự báo được hành vi?

Một câu hỏi cốt lõi mà Robbins & Judge đặt ra: thái độ có thật sự dự báo hành vi không? Nghiên cứu ban đầu (Festinger) từng cho rằng đôi khi hành vi tác động ngược lại thái độ. Tuy nhiên, các nghiên cứu sau xác lập rằng thái độ **có** dự báo hành vi – nhưng chỉ trong những điều kiện nhất định (biến điều tiết). Hiểu các điều kiện này giúp nhà quản trị biết khi nào nên “tin” vào khảo sát thái độ:

- **Tầm quan trọng của thái độ:** thái độ phản ánh giá trị cốt lõi hoặc lợi ích thiết thân thì dự báo hành vi mạnh hơn.
- **Tính cụ thể tương ứng:** thái độ và hành vi càng cụ thể và càng khớp nhau thì liên hệ càng chặt (thái độ về “công việc hiện tại” dự báo “nghỉ việc” tốt hơn thái độ chung chung).
- **Khả năng tiếp cận (accessibility):** thái độ dễ được gợi nhớ, hình thành qua trải nghiệm trực tiếp thì ảnh hưởng hành vi mạnh hơn.
- **Áp lực xã hội:** khi áp lực tuân thủ cao, người ta có thể hành động ngược thái độ thật (ví dụ vẫn đi làm dù bất mãn vì cần thu nhập).
- **Trải nghiệm trực tiếp:** thái độ hình thành từ trải nghiệm trực tiếp với đối tượng dự báo hành vi tốt hơn thái độ “nghe nói”.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao “nhân viên nói một đằng làm một nẻo”?

Khoảng cách thái độ – hành vi thường khiến nhà quản lý hoài nghi giá trị của khảo sát nhân sự. Nhưng khoảng cách đó không phủ nhận thái độ; nó cho biết các điều kiện chưa hội đủ. Một nhân viên trả lời khảo sát rằng “rất muốn đóng góp ý kiến” nhưng im lặng trong họp không hẳn giả dối: áp lực xã hội (sợ bị đánh giá), thiếu an toàn tâm lý và khoảng cách quyền lực đã chặn hành vi. Hàm ý: thay vì kết luận “thái độ vô dụng”, nhà quản lý nên gỡ bỏ các rào cản tình huống để thái độ tích cực được chuyển thành hành vi. Đây cũng là lý do khảo sát thái độ phải đi kèm hành động hữu hình – nếu nhân viên thấy “nói mà không thay đổi gì”, chính khảo sát lại làm xói mòn niềm tin.

3.2.3 Các thái độ công việc chủ yếu

Hành vi tổ chức tập trung vào một số thái độ công việc có ảnh hưởng mạnh đến hiệu suất và sự ổn định nhân sự. Cần phân biệt rõ để chẩn đoán đúng và can thiệp đúng.

a. Hải lòng và gắn bó với công việc

Hải lòng trong công việc (job satisfaction) là cảm nhận tích cực khi đánh giá công việc và trải nghiệm làm việc. Gắn bó với công việc (job involvement) phản ánh mức độ cá nhân nhận diện với công việc, tích cực tham gia và xem kết quả công việc là quan trọng với giá trị bản thân. Người gắn bó cao đầu tư nhiều nỗ lực nhưng cũng có nguy cơ kiệt sức nếu tổ chức khai thác quá mức mà thiếu phục hồi.

b. Cam kết tổ chức

Cam kết tổ chức (organizational commitment) thể hiện mức độ nhân viên gắn bó và mong muốn tiếp tục là thành viên. Theo Meyer & Allen, cam kết gồm ba dạng:

Bảng 3.12 Ba dạng cam kết tổ chức

Dạng cam kết	Bản chất	Ví dụ	Ý nghĩa quản trị
Tình cảm (affective)	Ở lại vì yêu thích, tự hào, đồng nhất với tổ chức.	Tự hào vì công ty tạo sản phẩm có ích.	Dạng cam kết bền vững và tích cực nhất.

Dạng cam kết	Bản chất	Ví dụ	Ý nghĩa quản trị
Tiếp tục (continuance)	Ở lại vì chi phí rời bỏ cao.	Ở lại vì lương, phúc lợi, thâm niên.	Giữ chân nhưng chưa chắc tạo nhiệt huyết.
Chuẩn mực (normative)	Ở lại vì nghĩa vụ đạo đức.	Không muốn rời nhóm lúc khó khăn.	Hữu ích nếu đi cùng niềm tin và công bằng.

c. Hỗ trợ tổ chức được nhận thức (POS)

POS (perceived organizational support) là mức độ nhân viên tin rằng tổ chức coi trọng đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ. POS cao xuất hiện khi nhân viên được đối xử công bằng, có tiếng nói trong quyết định, được cấp trên hỗ trợ và bảo vệ trước rủi ro không hợp lý. POS hoạt động theo nguyên lý có đi có lại (chuẩn mực hỗ tương): khi tổ chức quan tâm nhân viên trước, nhân viên “đáp trả” bằng gắn kết và OCB. Trong bối cảnh làm việc linh hoạt và kinh tế gig, POS đặc biệt quan trọng vì mối liên hệ cá nhân – tổ chức có thể lỏng lẻo hơn lao động truyền thống.

d. Gắn kết nhân viên và trao quyền tâm lý

Gắn kết nhân viên (employee engagement) phản ánh mức độ nhiệt tình, tập trung và đầu tư năng lượng vào công việc. Robbins & Judge nhấn mạnh gắn kết có thể được cải thiện qua đào tạo, vai trò rõ ràng, quyền tự chủ, hỗ trợ của giám sát và môi trường tích cực – gắn kết không chỉ là “vui vẻ” mà là trạng thái sẵn sàng cống hiến và duy trì nỗ lực. Trao quyền làm chủ tâm lý (psychological empowerment) là niềm tin của nhân viên rằng họ có năng lực, có quyền tự chủ, công việc có ý nghĩa và hành động của họ tạo ảnh hưởng – khi đó họ chủ động hơn trong cải tiến và giải quyết vấn đề.

Bình luận chuyên sâu – Năm thái độ hay năm lát cắt của một thực tại?

Hài lòng, gắn bó, cam kết, POS và gắn kết tương quan với nhau khá cao, khiến nhiều người hỏi: chúng có thực sự khác nhau? Câu trả lời của OB hiện đại: chúng chồng lấn nhưng không trùng khít, và phân biệt chúng có ý nghĩa chẩn đoán. Một nhân

viên có thể hài lòng (thích công việc) nhưng cam kết tổ chức thấp (sẵn sàng rời đi nếu có lời mời tốt hơn); hoặc cam kết tiếp tục cao (kẹt vì lương) nhưng gắn kết thấp (làm cho xong). Mỗi thái độ “chỉ” về một nguyên nhân và đòi hỏi một can thiệp khác nhau: POS thấp → cải thiện công bằng và hỗ trợ; gắn kết thấp → thiết kế lại công việc và trao quyền; cam kết tình cảm thấp → xây dựng ý nghĩa và bản sắc chung. Gộp tất cả thành “tinh thần nhân viên” chung chung sẽ làm mất khả năng can thiệp chính xác.

Bảng 3.13 Tổng hợp các thái độ công việc chủ yếu

Thái độ công việc	Dấu hiệu nhận biết	Kết quả mong đợi khi mức độ cao
Hài lòng công việc	Cảm thấy tích cực về công việc và điều kiện làm việc.	Ít vắng mặt, ít thuyên chuyển, dịch vụ tốt hơn.
Gắn bó với công việc	Xem công việc là phần quan trọng của bản thân.	Nỗ lực cao, tập trung, trách nhiệm với kết quả.
Cam kết tổ chức	Muốn ở lại và đồng nhất với mục tiêu tổ chức.	Giữ chân nhân viên, giảm ý định nghỉ việc.
POS	Tin rằng tổ chức quan tâm và ghi nhận đóng góp.	Niềm tin, OCB, gắn kết và hợp tác cao hơn.
Gắn kết nhân viên	Nhiệt tình, có năng lượng và tận tâm khi làm việc.	Hiệu suất, an toàn và trải nghiệm khách hàng tốt hơn.
Trao quyền tâm lý	Cảm thấy có năng lực, tự chủ, ý nghĩa và ảnh hưởng.	Chủ động cải tiến, sáng tạo và trách nhiệm cá nhân.

TÌNH HUỐNG 3.3 – NovaBank Digital: POS và gắn kết trong mô hình hybrid

Bối cảnh: NovaBank Digital chuyển sang hybrid: nhân viên làm việc tại nhà ba ngày/tuần. Sau sáu tháng, năng suất kỹ thuật vẫn ổn định nhưng khảo sát nội bộ cho thấy nhân viên mới ít được hướng dẫn, nhân viên tuyển đầu ít thấy mình được lắng nghe, và một số quản lý cho rằng làm từ xa làm giảm cam kết tổ chức.

Phân tích: Thái độ công việc trong hybrid không thể chỉ đo bằng số giờ online. Cần phân biệt hài lòng, gắn bó, cam kết, POS và trao quyền tâm lý. Nhân viên có thể hài lòng vì linh hoạt thời gian nhưng vẫn giảm gắn kết nếu thiếu hỗ trợ, thiếu phản hồi và thiếu cảm giác thuộc về.

Ý nghĩa quản trị: Làm việc linh hoạt chỉ tạo giá trị khi đi kèm hệ thống hỗ trợ, phản hồi, trao quyền và duy trì kết nối xã hội.

Câu hỏi thảo luận:

- Dấu hiệu nào cho thấy POS đang suy giảm tại NovaBank Digital?
- Làm thế nào phân biệt hài lòng công việc với gắn kết nhân viên trong tình huống này?
- Nếu là trưởng nhóm, anh/chị thiết kế hoạt động nào để tăng cảm giác thuộc về và tiếng nói của nhân viên?
- Chính sách hybrid nên được đánh giá bằng những chỉ số nào ngoài năng suất?

3.2.4 Lý thuyết bất hòa nhận thức

Thái độ thường dẫn đến hành vi, nhưng đôi khi hành vi tác động ngược lại thái độ. Lý thuyết **bất hòa nhận thức (cognitive dissonance)** của Leon Festinger giải thích trạng thái khó chịu khi một người đồng thời có hai nhận thức, thái độ hoặc hành vi không nhất quán. Con người có xu hướng giảm khó chịu này bằng cách thay đổi thái độ, thay đổi hành vi, thêm lý do biện minh hoặc giảm tầm quan trọng của mâu thuẫn. Ví dụ, người coi trọng bảo vệ môi trường nhưng làm trong doanh nghiệp gây ô nhiễm có thể giảm bất hòa bằng cách nghỉ việc, tham gia cải tiến quy trình xanh, tự thuyết phục rằng tác động của mình không đáng kể, hoặc chấp nhận công việc vì thu nhập.

Bảng 3.14 Bốn cách giảm bất hòa nhận thức

Cách giảm bất hòa	Mô tả	Ví dụ trong tổ chức
Thay đổi hành vi	Điều chỉnh hành động cho phù hợp giá trị/thái độ.	Nhân viên từ chối ký báo cáo sai lệch.
Thay đổi thái độ	Điều chỉnh cách đánh giá để giảm khó chịu.	Tự thuyết phục rằng sai lệch nhỏ không ảnh hưởng nhiều.
Thêm nhận thức mới	Tìm lý do biện minh hoặc thông tin cân bằng.	Cho rằng công ty tạo nhiều việc làm nên vẫn đóng góp xã hội.
Giảm tầm quan trọng	Xem mâu thuẫn là không đáng kể.	“Đây chỉ là việc nhỏ, không phản ánh con người tôi.”

Mức độ khó chịu và áp lực giảm bất hòa phụ thuộc vào: tầm quan trọng của các yếu tố mâu thuẫn, mức độ cá nhân tin mình có quyền kiểm soát, và phần thưởng đi kèm. Khi phần thưởng đủ lớn, người ta dễ chấp nhận mâu thuẫn hơn – điều này lý giải vì sao chính sách khen thưởng lệch lạc có thể “mua” được sự im lặng trước hành vi phi đạo đức, nhưng cái giá dài hạn là xói mòn giá trị và niềm tin.

Bình luận chuyên sâu – Bất hòa nhận thức: vấn đề tâm lý hay tín hiệu quản trị?

Bất hòa nhận thức thường được dạy như một hiện tượng tâm lý cá nhân. Nhưng dưới góc nhìn quản trị, bất hòa lan rộng trong nhân viên là một tín hiệu chẩn đoán về sự thiếu nhất quán giữa giá trị tổ chức công bố và thực hành thật. Khi nhiều người cùng phải biện minh cho hành vi trái với giá trị của họ, đó không phải lỗi “yếu đuối cá nhân” mà là triệu chứng của khoảng cách giữa “lời nói” và “việc làm” của tổ chức. Nhà quản trị giỏi đọc bất hòa như một chỉ báo sớm: thay vì để nhân viên tự “hợp lý hóa” (cách giảm bất hòa rẻ nhất nhưng độc hại nhất về đạo đức), tổ chức nên tạo kênh nêu vấn đề an toàn, bảo vệ người phản ánh và sửa nguyên nhân hệ thống.

TÌNH HUỐNG 3.4 – An Phát Foods: bất hòa nhận thức trong marketing

Bối cảnh: Một nhân viên marketing được giao viết quảng cáo cho đồ uống mới. Quản lý yêu cầu dùng thông điệp “giúp thanh lọc cơ thể và tăng sức đề kháng”, trong khi nhân viên biết bằng chứng khoa học cho tuyên bố này chưa rõ ràng. Nhân viên coi trọng trung thực nghề nghiệp nhưng cũng cần hoàn thành chỉ tiêu và giữ quan hệ với cấp trên.

Phân tích: Đây là bất hòa giữa giá trị cá nhân, thái độ nghề nghiệp và hành vi được yêu cầu. Nhân viên có thể giảm bất hòa bằng cách thay đổi thái độ, biện minh, xin điều chỉnh thông điệp, hoặc nêu quan ngại đạo đức với quản lý.

Ý nghĩa quản trị: Bất hòa nhận thức không nên chỉ xem là vấn đề tâm lý cá nhân; nhiều khi đó là cảnh báo về sự thiếu nhất quán giữa giá trị công bố và thực hành quản trị.

Câu hỏi thảo luận:

- Yếu tố nào tạo ra bất hòa trong tình huống này?
- Nhân viên có thể chọn những cách nào để giảm bất hòa? Cách nào phù hợp nhất về đạo đức?
- Nếu là nhà quản lý, anh/chị điều chỉnh yêu cầu công việc thế nào?
- Tổ chức cần cơ chế gì để nhân viên nêu vấn đề đạo đức mà không sợ bị trừng phạt?

3.3 SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Sự hài lòng trong công việc là một trong những chủ đề được nghiên cứu nhiều nhất trong hành vi tổ chức vì nó liên quan đến cảm xúc, động lực, hiệu suất, vắng mặt, chuyển chuyên, OCB và chất lượng dịch vụ. Cần hiểu đúng: hài lòng không phải mục tiêu duy nhất của tổ chức, mà là một điều kiện quan trọng giúp nhân viên duy trì năng lượng, niềm tin và đóng góp bền vững.

3.3.1 Khái niệm

Sự hài lòng trong công việc là trạng thái cảm xúc tích cực hoặc đánh giá thuận lợi của nhân viên đối với công việc và các trải nghiệm liên quan. Hài lòng không chỉ đến từ tiền

lương mà còn từ bản chất công việc, sự công bằng, cơ hội học hỏi, quan hệ đồng nghiệp, chất lượng lãnh đạo, sự công nhận, quyền tự chủ và cảm giác công việc có ý nghĩa.

Myth or Science? – “Nhân viên hạnh phúc luôn là nhân viên năng suất cao”

Nghiên cứu thường cho thấy mối quan hệ tích cực giữa hài lòng và hiệu suất, nhưng không phải quan hệ tuyệt đối. Phân tích tổng hợp của Judge và cộng sự (2001) cho thấy tương quan ở mức trung bình – đủ để quan trọng nhưng không đủ để khẳng định “hễ vui là giỏi”. Hiệu suất còn phụ thuộc năng lực, nguồn lực, mục tiêu, công nghệ, thiết kế công việc và hệ thống quản trị. Đáng chú ý, quan hệ này có thể hai chiều: làm tốt cũng khiến người ta hài lòng hơn.

3.3.2 Đo lường sự hài lòng trong công việc

Có hai cách đo phổ biến: (1) đo tổng thể bằng một câu hỏi chung (“Nhìn chung, bạn hài lòng với công việc ở mức nào?”); (2) đo theo các khía cạnh cụ thể (bản chất công việc, lương thưởng, cấp trên, đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, cân bằng cuộc sống – công việc). Trong quản trị hiện đại, nên kết hợp khảo sát thái độ, dữ liệu hành vi và đối thoại định tính; chỉ dựa vào một chỉ số tổng thể có thể bỏ sót vấn đề cục bộ như bất công trong một nhóm, kiệt sức ở một bộ phận hoặc thiếu cơ hội phát triển ở một nhóm cụ thể.

Bảng 3.15 So sánh các phương pháp đo lường sự hài lòng

Phương pháp	Ưu điểm	Hạn chế	Khi nên dùng
Một câu hỏi tổng thể	Nhanh, dễ triển khai, phản ánh cảm nhận chung.	Không chỉ ra nguyên nhân cụ thể.	Khảo sát nhanh, theo dõi xu hướng định kỳ.
Tổng hợp khía cạnh	Cho biết khía cạnh nào cần cải thiện.	Dài hơn, cần thiết kế thang đo cẩn thận.	Chẩn đoán sâu để xây dựng chính sách.

Phương pháp	Ưu điểm	Hạn chế	Khi nên dùng
Phỏng vấn/nhóm tập trung	Hiểu bối cảnh, cảm xúc, câu chuyện sau dữ liệu.	Tốn thời gian, cần kỹ năng định tính.	Khi có dấu hiệu bất mãn, nghỉ việc, xung đột.
Dữ liệu hành vi	Dựa trên vắng mặt, nghỉ việc, khiếu nại, hiệu suất.	Không trực tiếp đo cảm xúc.	Theo dõi rủi ro nhân sự, ra quyết định dựa bằng chứng.

3.3.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng

Sự hài lòng là kết quả của nhiều yếu tố: công việc có tính thách thức trí tuệ, phần thưởng công bằng, điều kiện làm việc thuận lợi, đồng nghiệp hỗ trợ, sự phù hợp cá nhân – công việc, chất lượng lãnh đạo, quyền tự chủ, cơ hội học tập, an toàn tâm lý và cân bằng cuộc sống – công việc. Một phát hiện quan trọng của nghiên cứu hiện đại: sau khi thu nhập đã đủ đáp ứng nhu cầu cơ bản, *tiền bạc có tác động giảm dần* đối với hài lòng; các yếu tố nội tại (ý nghĩa, tự chủ, được tôn trọng) trở nên quyết định hơn. Điều này nhất quán với phân biệt của Herzberg giữa yếu tố duy trì (lương, điều kiện) và yếu tố tạo động lực (thành tựu, công nhận, bản thân công việc).

Bảng 3.16 Nhân tố ảnh hưởng đến hài lòng và gợi ý quản trị

Nhân tố	Cách ảnh hưởng	Gợi ý quản trị
Bản chất công việc	Việc có ý nghĩa, đa dạng, có phản hồi → tăng hứng thú.	Thiết kế công việc tự chủ, phản hồi rõ, nhiệm vụ có ý nghĩa.
Công bằng lương thưởng	Cảm nhận bất công làm giảm niềm tin và hài lòng.	Minh bạch tiêu chí, liên kết thưởng với đóng góp và thị trường.
Cơ hội phát triển	Hài lòng hơn khi thấy tương lai nghề nghiệp rõ.	Lộ trình nghề nghiệp, đào tạo, mentor, luân chuyển hợp lý.

Nhân tố	Cách ảnh hưởng	Gợi ý quản trị
Lãnh đạo trực tiếp	Cấp trên là nguồn hỗ trợ hoặc căng thẳng lớn nhất.	Đào tạo phản hồi, coaching, công bằng, lắng nghe.
Đồng nghiệp và nhóm	Quan hệ tích cực tạo cảm giác thuộc về.	Tăng phối hợp, an toàn tâm lý, chuẩn mực hỗ trợ.
Điều kiện làm việc	Môi trường, công nghệ, chính sách linh hoạt ảnh hưởng trải nghiệm.	Cải thiện công cụ, không gian, chính sách remote/hybrid.
Cân bằng công việc – cuộc sống	Quá tải kéo dài làm giảm hài lòng, tăng kiệt sức.	Quản lý khối lượng, ranh giới công việc, hỗ trợ gia đình.

3.3.4 Hệ quả của hài lòng và bất mãn: mô hình EVLN

Khi hài lòng, nhân viên có xu hướng gắn bó, hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp và phục vụ khách hàng tốt hơn. Khi bất mãn, họ phản ứng theo bốn hướng trong mô hình **Rời bỏ – Bày tỏ – Trung thành – Thờ ơ (Exit – Voice – Loyalty – Neglect)**, phân theo hai trục: chủ động/bị động và xây dựng/phá hủy.

Bảng 3.17 Mô hình EVLN – bốn phản ứng khi bất mãn

Phản ứng	Bản chất	Dấu hiệu	Cách quản trị phù hợp
Rời bỏ (Exit)	Chủ động – phá hủy	Tìm việc, xin nghỉ, giảm ý định gắn bó.	Phỏng vấn nghỉ việc, sửa nguyên nhân gốc, giữ chân có chọn lọc.
Bày tỏ (Voice)	Chủ động – xây dựng	Góp ý, phản biện, đề xuất cải tiến.	Tạo kênh phản hồi an toàn, ghi nhận, phản hồi minh bạch.

Phản ứng	Bản chất	Dấu hiệu	Cách quản trị phù hợp
Trung thành (Loyalty)	Bị động – xây dựng	Kiên nhẫn chờ tổ chức cải thiện.	Truyền thông tiến độ thay đổi, duy trì niềm tin.
Thờ ơ (Neglect)	Bị động – phá hủy	Đi muộn, sai sót, giảm nỗ lực, làm chậm chạp.	Phát hiện sớm, đối thoại, tái thiết kế công việc, xử lý công bằng.

Ý nghĩa quản trị

Voice là phản ứng cần được khuyến khích vì nó biến bất mãn thành thông tin cải tiến. Nếu tổ chức trừng phạt hoặc bỏ qua tiếng nói của nhân viên, bất mãn dễ chuyển thành Exit hoặc Neglect – hai phản ứng tốn kém và khó phát hiện hơn.

TÌNH HUỐNG 3.5 – Call Center Mây Xanh: bốn phản ứng khi bất mãn

Bối cảnh: Mây Xanh là trung tâm chăm sóc khách hàng cho một công ty thương mại điện tử. Khối lượng cuộc gọi tăng mạnh nhưng lương thưởng không đổi. Một số nhân viên nộp đơn nghỉ; một nhóm gửi đề xuất cải thiện lịch làm và chính sách thưởng; một số ở lại vì tin công ty sẽ điều chỉnh; một bộ phận bắt đầu đi muộn, kéo dài giờ nghỉ và trả lời khách hàng qua loa.

Phân tích: Tình huống thể hiện đầy đủ mô hình EVLN. Không phải mọi bất mãn đều dẫn đến nghỉ việc ngay. “Bày tỏ” có thể là tín hiệu tích cực nếu tổ chức biết lắng nghe; ngược lại “thờ ơ” là nguy cơ âm thầm làm giảm năng suất và chất lượng dịch vụ.

Ý nghĩa quản trị: Khi nhân viên bất mãn, mục tiêu quản trị không chỉ là ngăn họ nghỉ việc, mà còn là tạo cơ chế để bất mãn được chuyển hóa thành phản hồi xây dựng.

Câu hỏi thảo luận:

- Hãy phân loại từng nhóm nhân viên vào bốn phản ứng E – V – L – N.
- Phản ứng nào có lợi nhất cho tổ chức nếu được xử lý đúng cách? Vì sao?
- Nhà quản lý cần làm gì để chuyển “thờ ơ” thành “bày tỏ”?
- Những dữ liệu nào nên thu thập để phát hiện sớm bất mãn?

3.3.5 Sự hài lòng với vai trò là biến độc lập

Trong mô hình hành vi tổ chức, sự hài lòng không chỉ là kết quả của chính sách quản trị mà còn là biến độc lập tác động đến nhiều kết quả khác. Xem hài lòng như một nguồn lực tâm lý – xã hội giúp lý giải vì sao đầu tư vào trải nghiệm nhân viên có thể tạo ra hiệu quả tổ chức.

- **Hài lòng và năng suất:** quan hệ tích cực nhưng không đơn giản; cần mục tiêu rõ, nguồn lực đủ, kỹ năng phù hợp và đánh giá công bằng để chuyển hài lòng thành năng suất.
- **Hài lòng và vắng mặt:** bất mãn tăng vắng mặt có thể tránh được; nhưng vắng mặt còn do sức khỏe, gia đình, chính sách – cần phân tích theo nguyên nhân.
- **Hài lòng và thuyên chuyển:** là yếu tố dự báo ý định nghỉ; song còn phụ thuộc cơ hội bên ngoài và thị trường lao động.
- **Hài lòng và OCB:** nhân viên hài lòng và được đối xử công bằng “đáp trả” bằng hành vi đóng góp ngoài vai trò.
- **Hài lòng và hành vi lệch lạc (CWB):** bất mãn kéo dài tăng hành vi phản tác dụng; nhưng nhiều khi là tín hiệu lỗi hệ thống (bất công, quá tải, lãnh đạo độc hại).
- **Hài lòng nhân viên và hài lòng khách hàng:** trong dịch vụ, nhân viên được hỗ trợ và đối xử công bằng có nhiều năng lượng phục vụ hơn – nền tảng của “chuỗi lợi nhuận – dịch vụ”.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao “nhân viên hài lòng” không tự động thành “tổ chức hiệu quả”?

Một ngộ nhận quản trị phổ biến là đánh đồng hài lòng với hiệu quả, dẫn đến đầu tư vào tiện ích bề mặt (phòng giải trí, tiệc tùng) mà bỏ qua nguyên nhân sâu. Bằng

chúng cho thấy hài lòng là điều kiện cần nhưng chưa đủ: nó tạo “năng lượng và thiện chí”, song năng lượng đó chỉ chuyển thành kết quả khi gặp mục tiêu rõ ràng, năng lực phù hợp, nguồn lực đầy đủ và hệ thống công bằng. Đáng chú ý, mức độ liên kết hài lòng – hiệu suất mạnh nhất ở cấp tổ chức (đơn vị có nhân viên hài lòng hơn thường hiệu quả hơn) hơn là ở cấp cá nhân đơn lẻ. Hàm ý: quản trị hài lòng nên hướng tới hệ thống (công bằng, thiết kế công việc, chất lượng lãnh đạo) chứ không chỉ “làm vui” từng cá nhân; và phải xem hài lòng là nguồn lực chiến lược cần chuyển hóa, không phải mục tiêu phúc lợi tự thân.

TÌNH HUỐNG 3.6 – Khách sạn Lumière: hài lòng nhân viên thành trải nghiệm khách hàng

Bối cảnh: Khách sạn Lumière có doanh thu tăng trong mùa du lịch, nhưng điểm đánh giá trên nền tảng đặt phòng lại giảm. Khách phàn nàn lễ tân thiếu nhiệt tình, buồng phòng chậm phản hồi, nhà hàng ít chủ động hỗ trợ. Khảo sát nội bộ cho thấy nhân viên làm thêm giờ liên tục, lịch ca thay đổi gấp, ít được ghi nhận và không có kênh phản hồi chính thức.

Phân tích: Tình huống minh họa mối liên hệ giữa hài lòng công việc, lao động cảm xúc trong dịch vụ và chất lượng phục vụ. Khi thiếu nguồn lực, công bằng và hỗ trợ, nhân viên khó duy trì thái độ tích cực với khách hàng; bất mãn lan từ cá nhân sang trải nghiệm khách hàng và hình ảnh thương hiệu.

Ý nghĩa quản trị: Trong tổ chức dịch vụ, quản trị hài lòng nhân viên không phải hoạt động phúc lợi đơn thuần mà là điều kiện duy trì chất lượng dịch vụ và lợi thế cạnh tranh.

Câu hỏi thảo luận:

- Những yếu tố nào đang làm giảm hài lòng của nhân viên?
- Vì sao hài lòng nhân viên ảnh hưởng đến hài lòng khách hàng?
- Nếu là trưởng bộ phận nhân sự, anh/chị ưu tiên ba giải pháp nào trong 30 ngày đầu?
- Nên chỉ đào tạo lại kỹ năng phục vụ hay cần thay đổi cả hệ thống ca làm, ghi nhận và phản hồi? Vì sao?

TÓM TẮT VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

Tóm tắt chương

Giá trị, thái độ và sự hài lòng là ba khái niệm liên kết chặt chẽ. Giá trị định hướng điều cá nhân coi là quan trọng; thái độ phản ánh đánh giá cụ thể về công việc và tổ chức; sự hài lòng cho biết nhân viên đánh giá trải nghiệm công việc tích cực hay tiêu cực. Ba yếu tố cùng ảnh hưởng đến hiệu suất, cam kết, vắng mặt, thuyên chuyển, OCB, CWB và chất lượng dịch vụ. Đối với nhà quản lý: giá trị không chỉ là khẩu hiệu mà phải thể hiện qua tuyển dụng, khen thưởng, thăng tiến và hành vi lãnh đạo; thái độ không thể quản trị bằng mệnh lệnh mà phải hiểu qua khảo sát, đối thoại và dữ liệu hành vi; còn hài lòng là một chỉ báo chiến lược về sức khỏe tổ chức, cần được chuyển hóa thành hiệu suất bằng mục tiêu rõ, nguồn lực đủ và công việc có ý nghĩa.

Một số hàm ý quản trị trọng tâm:

- Tuyển dụng theo hướng đánh giá cả năng lực, giá trị và sự phù hợp văn hóa, nhưng tránh biến “phù hợp” thành đồng nhất làm mất đa dạng.
- Định kỳ khảo sát thái độ và hài lòng, kết hợp dữ liệu định lượng với đối thoại định tính để tìm nguyên nhân gốc – và phải hành động sau khảo sát.
- Xây dựng môi trường công bằng, minh bạch, hỗ trợ để tăng POS, cam kết và gắn kết.
- Tạo kênh Voice an toàn để nhân viên bày tỏ bất mãn theo cách xây dựng.
- Đào tạo quản lý trực tiếp về phản hồi, lắng nghe, công bằng, hỗ trợ sức khỏe tinh thần và quản trị khác biệt thể hệ/văn hóa.
- Xem hài lòng như nguồn lực chiến lược, không chỉ là mục tiêu phúc lợi.

Bảng 3.18 Checklist ứng dụng cho nhà quản trị

Câu hỏi kiểm tra	Hành động gợi ý
Giá trị cốt lõi đã được chuyển hóa thành hành vi cụ thể chưa?	Viết lại giá trị thành chuẩn mực hành vi có thể quan sát.
Chính sách khen thưởng có nhất quán với giá trị tổ chức không?	Rà soát KPI và chính sách thưởng để tránh khuyến khích hành vi sai lệch.
Nhân viên có kênh bày tỏ bất mãn an toàn không?	Khảo sát ẩn danh, hộp thư góp ý, đối thoại định kỳ.
Có đo lường định kỳ sự hài lòng và gắn kết không?	Dashboard nhân sự với chỉ số thái độ, vắng mặt, nghỉ việc.
Quản lý trực tiếp có được đào tạo về phản hồi và hỗ trợ không?	Coaching, mentoring và đánh giá năng lực lãnh đạo con người.
Chính sách có phù hợp bối cảnh hybrid/gig/DEI không?	Cập nhật quy định làm việc linh hoạt, công bằng và bao hàm.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ VẬN DỤNG

A. Câu hỏi ôn tập

1. Giá trị là gì? Phân biệt giá trị cá nhân, giá trị tổ chức và hệ thống giá trị.
2. Phân biệt giá trị sau cùng và giá trị phương tiện. Cho ví dụ trong bối cảnh công việc.
3. Vì sao sự phù hợp cá nhân – tổ chức ảnh hưởng đến hài lòng và thuyên chuyển?
4. Thái độ là gì? Trình bày ba thành phần và minh họa bằng một tình huống.
5. Phân biệt hài lòng công việc, gắn bó công việc, cam kết tổ chức, POS và gắn kết nhân viên.
6. Giải thích thuyết bất hòa nhận thức. Nhà quản trị có thể làm gì để giảm bất hòa giá trị?
7. So sánh hai phương pháp đo lường hài lòng. Khi nào nên dùng từng phương pháp?
8. Phân tích mô hình EVLN và ý nghĩa đối với quản trị nhân sự.

B. Câu hỏi vận dụng nâng cao

1. Khi nào thái độ dự báo tốt hành vi, khi nào không? Vận dụng để giải thích vì sao nhiều khảo sát nhân sự “nói một đằng, làm một nẻo”.
2. “Nhân viên hài lòng luôn làm việc hiệu quả.” Anh/chị đồng ý không? Vì sao? Mức phân tích nào (cá nhân hay tổ chức) quan trọng hơn?
3. Trong bối cảnh làm việc từ xa và kinh tế gig, các thái độ công việc có thể thay đổi thế nào? Đề xuất cách duy trì POS và gắn kết.
4. Chọn một tình huống trong chương và phân tích theo ba bước: vấn đề hành vi → khái niệm OB liên quan → giải pháp quản trị.

C. Hoạt động thực hành

- Khảo sát giá trị: liệt kê 5 giá trị cá nhân quan trọng nhất khi chọn nơi làm việc; chọn một doanh nghiệp thực tế, xác định 5 giá trị tổ chức và so sánh mức độ phù hợp.
- Phân tích bất hòa nhận thức: chọn một tình huống nhân viên phải làm trái giá trị cá nhân; phân tích nguồn gốc bất hòa, phản ứng có thể xảy ra và giải pháp quản trị.
- Thiết kế bảng khảo sát hài lòng 8–12 câu, bao quát ít nhất 5 khía cạnh; giải thích cách dùng kết quả để đề xuất cải thiện.

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

Blog nội bộ và tiếng nói của nhân viên. Bạn là nhà quản lý nhân sự của một công ty dịch vụ đang tăng trưởng nhanh. Một ngày, bạn phát hiện một blog ẩn danh do nhân viên hiện tại và cũ tạo ra, phàn nàn về thời gian làm việc kéo dài, mức lương thấp hơn thị trường, sản phẩm chưa tốt và cách quản lý thiếu công bằng. Một số bài nêu tên quản lý, trong đó có bạn. Ban giám đốc yêu cầu xử lý ngay để tránh ảnh hưởng danh tiếng; một số quản lý đề xuất truy tìm người viết và kỷ luật. Tuy nhiên, bạn nhận thấy nhiều nội dung có thể phản ánh bất mãn thật sự.

Câu hỏi thảo luận: (1) Dưới góc độ EVLN, blog này là biểu hiện của phản ứng nào? (2) Bạn có nên tìm danh tính người viết không? Quyết định này liên quan đến giá trị tổ chức

nào? (3) Nếu nhân viên bất mãn nhưng vẫn chọn bày tỏ, tổ chức nên phản ứng thế nào để chuyển bất mãn thành cải tiến? (4) Đề xuất ba thay đổi cụ thể để cải thiện hài lòng và niềm tin. (5) Nếu phản hồi công khai, bạn dùng giọng điệu và thông điệp thế nào?

Gợi ý phân tích

Không nên chỉ xem blog là hành vi chống đối. Đây có thể là tín hiệu cho thấy kênh Voice chính thức chưa đủ an toàn hoặc chưa hiệu quả. Cách xử lý chuyên nghiệp là bảo vệ quyền phản ánh hợp lý, xác minh nội dung, đối thoại với nhân viên và sửa các nguyên nhân hệ thống – thay vì “săn” người viết, vốn dễ đẩy bất mãn từ Voice sang Exit và Neglect.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.

- 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.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Heskett, J. L., et al. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.

Chương 3 – Giá trị, thái độ và sự hài lòng trong công việc | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo Robbins & Judge (2024)

ĐẶNG THIÊN
TÂM
GIÁ TRỊ TỪ TÂM