

Chương 2

Những Cơ Sở Của Hành Vi Cá Nhân

M.Econ Đặng Thiện Tâm

Foundations of Individual Behavior

MỤC LỤC CHƯƠNG

2.1 Đặc điểm cá nhân và quản trị đa dạng (DEI)

- 2.1.1 Đa dạng bề mặt và đa dạng chiều sâu
- 2.1.2 Các đặc điểm tiêu sử và ảnh hưởng đến hành vi
- 2.1.3 Phân biệt đối xử và hướng tới hòa nhập

2.2 Tính cách

- 2.2.1 Khái niệm tính cách
- 2.2.2 Các yếu tố hình thành tính cách
- 2.2.3 Đo lường tính cách
- 2.2.4 Các khung và mô hình tính cách (MBTI, Big Five, Dark Triad)
- 2.2.5 Các đặc điểm tính cách khác liên quan OB
- 2.2.6 Sự phù hợp cá nhân – công việc và cá nhân – tổ chức

2.3 Nhận thức

- 2.3.1 Khái niệm và tầm quan trọng
- 2.3.2 Quá trình nhận thức
- 2.3.3 Các yếu tố ảnh hưởng
- 2.3.4 Nhận thức về con người: quy kết và sai lệch
- 2.3.5 Nhận thức và ra quyết định cá nhân

2.4 Học tập

- 2.4.1 Khái niệm và bản chất
- 2.4.2 Các yếu tố ảnh hưởng
- 2.4.3 Các lý thuyết học tập

2.4.4 Định hướng hành vi: một công cụ quản lý

2.5 Năng lực

2.5.1 Khái niệm và các nhóm năng lực

2.5.2 Sự phù hợp giữa năng lực và công việc

Tóm tắt và hàm ý đối với nhà quản lý

Câu hỏi ôn tập và vận dụng

Tình huống ứng dụng nâng cao

Tài liệu tham khảo



CHƯƠNG 2

NHỮNG CƠ SỞ CỦA HÀNH VI CÁ NHÂN

M.Econ Đặng Thiên Tâm

Foundations of Individual Behavior

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 2 là phần nền tảng ở cấp độ cá nhân trong mô hình hành vi tổ chức. Nếu Chương 1 trả lời “OB là gì và vì sao cần nghiên cứu OB”, thì Chương 2 trả lời: vì sao những con người khác nhau lại suy nghĩ, cảm nhận, học tập, ra quyết định và hành động khác nhau trong cùng một tổ chức? Nội dung bám sát logic của giáo trình Robbins & Judge (2024): đặc điểm cá nhân và sự đa dạng – công bằng – hòa nhập (DEI), tính cách và sự phù hợp cá nhân – công việc, nhận thức và ra quyết định, học tập và định hướng hành vi, năng lực và thiết kế công việc phù hợp.

Cần tránh cách hiểu giản đơn rằng tuổi tác, giới tính, tính cách hay năng lực sẽ quyết định hoàn toàn hành vi của nhân viên. Trong OB, yếu tố cá nhân chỉ tạo ra khuynh hướng hành vi; hành vi thực tế còn chịu ảnh hưởng của bối cảnh công việc, văn hóa tổ chức, chính sách nhân sự, lãnh đạo, nhóm và chuẩn mực xã hội. Mục tiêu của chương là giúp người học phân tích hành vi cá nhân một cách khoa học, công bằng và có trách nhiệm quản trị.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 2, người học có thể:

- CĐR1 – Phân biệt đặc điểm tiêu sử với định kiến; vận dụng tư duy DEI trong tuyển dụng, đánh giá, bố trí và phát triển nhân sự.
- CĐR2 – Giải thích các yếu tố hình thành tính cách và ảnh hưởng của một số đặc điểm tính cách đến hiệu quả công việc.

- CDR3 – Phân tích tính cách bằng các khung khoa học (Big Five, Dark Triad) và hiểu giới hạn của MBTI trong tuyển chọn.
- CDR4 – Mô tả quá trình nhận thức và cách các sai lệch nhận thức – quy kết ảnh hưởng đến đánh giá, phỏng vấn và ra quyết định.
- CDR5 – Vận dụng các lý thuyết học tập để thiết kế phản hồi, khen thưởng, kỷ luật và huấn luyện hành vi một cách đạo đức.
- CDR6 – Đánh giá sự phù hợp giữa năng lực cá nhân và yêu cầu công việc; đề xuất đào tạo, bố trí hoặc tái thiết kế công việc.

Bảng 2.1 Thuật ngữ trọng tâm của chương

Thuật ngữ	Diễn giải trong Chương 2
Đặc điểm tiểu sử	Đặc điểm quan sát được của cá nhân (tuổi, giới, thâm niên, tình trạng gia đình...); cần dùng thận trọng để tránh định kiến.
Đa dạng – công bằng – hòa nhập (DEI)	Cách tổ chức thừa nhận khác biệt, bảo đảm cơ hội công bằng và tạo môi trường để mọi nhóm đóng góp.
Tính cách	Các khuynh hướng tương đối ổn định chi phối cách cá nhân suy nghĩ, cảm xúc và hành động.
Mô hình Big Five	Năm nhóm đặc điểm: cởi mở, tận tâm, hướng ngoại, hòa đồng và ổn định cảm xúc.
Nhận thức	Quá trình cá nhân chọn lọc, tổ chức và diễn giải thông tin từ môi trường.
Quy kết	Cách cá nhân giải thích nguyên nhân hành vi của người khác là do yếu tố bên trong hay bên ngoài.
Học tập	Thay đổi tương đối bền vững về hành vi qua kinh nghiệm, quan sát, phản hồi và củng cố.

Thuật ngữ	Diễn giải trong Chương 2
Năng lực	Khả năng thực hiện nhiệm vụ, gồm năng lực trí tuệ và năng lực thể chất.

Muốn hiểu con người phải hiểu hành vi của họ. Hành vi của mỗi cá nhân chịu ảnh hưởng bởi năm nhóm yếu tố ở cấp độ cá nhân: đặc điểm tiêu sử, tính cách, nhận thức, học tập và năng lực. Chương này nghiên cứu cách những yếu tố đó tác động đến các kết quả OB đã học ở Chương 1: năng suất, vắng mặt, thuyên chuyển, sự hài lòng, hành vi lệch lạc và hành vi công dân tổ chức (OCB).

2.1 ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN VÀ QUẢN TRỊ ĐA DẠNG (DEI)

Mở rộng 2.1 – Từ đặc điểm tiêu sử đến quản trị đa dạng

Trong giáo trình OB hiện đại, các đặc điểm tiêu sử không chỉ là thông tin nhân sự cơ bản mà là điểm khởi đầu để bàn về đa dạng, công bằng và hòa nhập. Tuổi, giới, chủng tộc, tôn giáo, tình trạng gia đình, xu hướng tính dục hay bản dạng giới không nên trở thành “nhãn dán” để dự đoán cứng nhắc năng lực. Giá trị quản trị của phần này là giúp tổ chức nhận diện rủi ro định kiến, thiết kế tiêu chí tuyển chọn liên quan trực tiếp đến công việc, và biến sự khác biệt thành nguồn lực thay vì trở ngại.

Câu hỏi nền tảng của Chương 2 là: vì sao đặt cùng một con người vào cùng một công việc, một số tổ chức khai thác được tiềm năng của họ trong khi tổ chức khác lại không? Lời giải nằm ở chỗ hành vi cá nhân là hàm số của *cả con người lẫn môi trường* – công thức kinh điển $B = f(P, E)$ của Kurt Lewin. Đặc điểm tiêu sử là lớp “con người” dễ quan sát nhất, nhưng cũng là lớp dễ bị lạm dụng nhất để suy diễn cứng nhắc. Tư duy OB hiện đại vì thế dịch chuyển trọng tâm: thay vì hỏi “nhóm tuổi/giới này thường thế nào?”, nhà quản lý học cách hỏi “đặc điểm nào của cá nhân này thật sự liên quan đến yêu cầu công việc?”. Đây chính là bước chuyển từ định kiến nhóm sang đánh giá cá nhân hóa dựa trên bằng chứng – nền tảng đạo đức và pháp lý của quản trị nhân sự đương đại.

2.1.1 Đa dạng bề mặt và đa dạng chiều sâu

Robbins & Judge phân biệt hai lớp đa dạng. **Đa dạng bề mặt (surface-level diversity)** là những khác biệt dễ quan sát như tuổi, giới, chủng tộc – dễ kích hoạt định kiến nhưng ít phản ánh con người thật. **Đa dạng chiều sâu (deep-level diversity)** là khác biệt về giá trị, tính cách, thái độ và năng lực – mới thực sự quyết định cách con người làm việc cùng nhau. Khi các thành viên hiểu nhau hơn theo thời gian, vai trò của đa dạng bề mặt giảm dần, còn đa dạng chiều sâu trở nên quan trọng.

Ví dụ minh họa 2.1 – Khi “nhãn dán” che mắt con người

Một nhóm dự án ban đầu e ngại lẫn nhau vì khác biệt tuổi tác và vùng miền (đa dạng bề mặt). Sau vài tuần làm việc, họ nhận ra cùng đề cao chất lượng và sự thẳng thắn (đa dạng chiều sâu) – và phối hợp ăn ý. Những định kiến ban đầu về “người trẻ thiếu kinh nghiệm” hay “người lớn tuổi bảo thủ” dần biến mất.

Phân tích: Định kiến thường bám vào đặc điểm bề mặt. Nhà quản lý nên tạo điều kiện để nhân viên bộc lộ đa dạng chiều sâu (qua làm việc nhóm, mục tiêu chung), thay vì để khác biệt bề mặt chi phối đánh giá.

Bình luận chuyên sâu – Đa dạng là “con dao hai lưỡi” cần được quản trị

Nghiên cứu đương đại không cho rằng đa dạng “luôn luôn tốt”. Theo lý thuyết phân loại xã hội (social categorization), khác biệt bề mặt có thể kích hoạt phân nhóm “ta – họ”, làm giảm tin cậy và tăng xung đột quan hệ. Ngược lại, theo lý thuyết ra quyết định thông tin (information/decision-making), đa dạng chiều sâu mở rộng vốn tri thức, góc nhìn và phương án – cải thiện sáng tạo và chất lượng quyết định. Kết quả thực nghiệm vì thế thường “trái chiều”: đa dạng chỉ chuyển hóa thành hiệu quả khi đi kèm bầu không khí hòa nhập, an toàn tâm lý và mục tiêu chung. Hàm ý: tuyển người đa dạng mới chỉ là bước một; thiết kế quy trình để khác biệt được lắng nghe và tích hợp mới là bước quyết định.

2.1.2 Các đặc điểm tiêu sử và ảnh hưởng đến hành vi

Đặc điểm tiêu sử là các đặc điểm khách quan, dễ thu thập từ hồ sơ nhân sự. Ta lần lượt xem xét ảnh hưởng của chúng đến các kết quả OB.

a. Tuổi tác

Quan hệ tuổi tác – hiệu suất ngày càng quan trọng vì lực lượng lao động đang già đi. Niềm tin phổ biến cho rằng hiệu suất giảm theo tuổi, nhưng bằng chứng lại *không* ủng hộ điều đó: tuổi tác hầu như không phản ánh năng suất. Người lao động lớn tuổi mang lại kinh nghiệm, khả năng phán đoán, đạo đức nghề nghiệp và cam kết chất lượng; mặt khác bị cho là kém linh hoạt với công nghệ mới. Tóm tắt các quan hệ:

Bảng 2.2 Tuổi tác và các kết quả OB

Kết quả OB	Xu hướng quan hệ với tuổi tác
Thuyên chuyển	Càng lớn tuổi càng ít thuyên chuyển (ít cơ hội thay thế, mất phúc lợi thâm niên).
Vắng mặt	Vắng mặt có thể tránh được thấp hơn; vắng mặt không thể tránh (ốm đau) cao hơn.
Năng suất	Không có quan hệ rõ ràng; tùy loại công việc (sức khỏe vs. kinh nghiệm).
Sự hài lòng	Thường tích cực; nhưng giảm với công việc đòi hỏi công nghệ mới.
Hành vi lệch lạc	Nghịch biến: người lớn tuổi ít lệch lạc hơn (Pletzer, 2022).
OCB	Người lớn tuổi có xu hướng tham gia OCB nhiều hơn (kinh nghiệm, điều tiết cảm xúc tốt).

Ví dụ minh họa 2.2 – Kết hợp lao động trẻ và lớn tuổi

Một công ty phần mềm ghép cặp kỹ sư trẻ (thạo công nghệ mới, sức bền cao) với kỹ sư kỳ cựu (giàu kinh nghiệm phán đoán, cố vấn). Người trẻ giúp người kỳ cựu cập nhật công cụ; người kỳ cựu truyền kinh nghiệm xử lý sự cố và ứng xử với khách hàng.

Phân tích: Thay vì xem tuổi tác là điểm yếu, tổ chức biến chênh lệch thế hệ thành cơ chế học tập hai chiều (reverse mentoring) – minh chứng cho việc đa dạng tuổi là nguồn lực nếu được quản trị đúng.

Điểm đáng luận bàn là **ngịch lý năng suất – tuổi tác**: niềm tin “già thì kém” tồn tại dai dẳng dù bằng chứng bác bỏ nó. Lý do nằm ở chính các cơ chế nhận thức sẽ học ở mục 2.3 – định kiến tuổi tác (ageism) là một dạng rập khuôn. Thực tế, năng lực suy giảm theo tuổi (tốc độ xử lý, thể lực) thường được bù đắp bằng năng lực kết tinh tăng theo tuổi (kinh nghiệm, phán đoán, điều tiết cảm xúc) – nên năng suất tổng thể không nhất thiết giảm. Trong bối cảnh dân số già hóa và thiếu hụt lao động, tổ chức nào sớm thiết kế chính sách giữ chân, tái đào tạo và chuyển giao tri thức cho lao động lớn tuổi sẽ có lợi thế cạnh tranh về nhân lực.

b. Giới tính

Không có khác biệt đáng kể giữa nam và nữ về năng lực giải quyết vấn đề, phân tích, học tập hay động lực có thể ảnh hưởng đến hiệu suất công việc. Cũng không có bằng chứng cho thấy giới tính ảnh hưởng đến sự hài lòng. Tuy nhiên, quấy rối tình dục làm tăng căng thẳng tâm lý, giảm cam kết và sự hài lòng, tăng ý định nghỉ việc. Phụ nữ có xu hướng vắng mặt và thuyên chuyển cao hơn do gánh nặng chăm sóc gia đình theo truyền thống – nhưng xu hướng này đang thay đổi khi nam giới chia sẻ trách nhiệm gia đình nhiều hơn.

c. Chủng tộc và sắc tộc

Đây là chủ đề nhạy cảm. Bằng chứng cho thấy trong môi trường việc làm, cá nhân có xu hướng hơi ưu ái đồng nghiệp cùng nhóm trong đánh giá, thăng tiến và tăng lương; mức phân biệt giữa các nhóm có thể cao hơn trong tổ chức. Các bài kiểm tra năng lực trí tuệ dùng để tuyển chọn cần được rà soát để tránh tác động bất lợi không công bằng đối với một số nhóm.

d. Thâm niên công tác

Thâm niên là số năm làm một công việc cụ thể (người lớn tuổi chưa chắc thâm niên cao nếu hay đổi việc). Thâm niên có quan hệ nghịch biến với vắng mặt và thuyên chuyển, và quan hệ thuận với sự hài lòng – người thâm niên cao thường ngại mất phúc lợi tích lũy.

e. Tình trạng hôn nhân và các đặc điểm khác

Nhân viên đã lập gia đình thường ít vắng mặt, ít thuyên chuyển và hài lòng hơn, một phần do khả năng chịu áp lực và quản lý thời gian. Các đặc điểm khác cần được tôn trọng và bảo vệ khỏi phân biệt gồm: số người phụ thuộc, tôn giáo, xu hướng tính dục và bản dạng giới.

2.1.3 Phân biệt đối xử và hướng tới hòa nhập

Đa dạng chỉ tạo giá trị khi đi cùng **công bằng (equity)** và **hòa nhập (inclusion)**. Phân biệt đối xử – dù công khai hay tinh vi (định kiến ngầm, loại trừ, quấy rối) – làm giảm hiệu quả tổ chức. Hòa nhập là tạo và duy trì môi trường nơi mọi thành viên được trân trọng và phát huy khác biệt. Bằng chứng cho thấy tổ chức chống phân biệt tốt thường có hiệu quả hoạt động cao hơn.

Bình luận chuyên sâu – Trọng dụng nhân tài và hòa nhập có mâu thuẫn không?

Một tranh luận phổ biến cho rằng đề cao hòa nhập (inclusion) sẽ hy sinh nguyên tắc trọng dụng nhân tài (meritocracy). Lập luận phản biện của OB hiện đại: “nhân tài” không được đo bằng các tiêu chí trung lập tuyệt đối – bản thân tiêu chí tuyển chọn, người đánh giá và mạng lưới cơ hội đều có thể chứa thiên lệch hệ thống. Vì vậy, công bằng (equity) không phải là “hạ chuẩn” mà là loại bỏ những rào cản phi-năng-lực để mọi tài năng đều có cơ hội thể hiện. Hòa nhập đúng nghĩa làm cho cạnh tranh trở nên công bằng hơn, qua đó nâng – chứ không hạ – chất lượng nhân sự. Đây là lý do mọi tiêu chí cần được chứng minh “liên quan trực tiếp đến công việc” (job-related) thay vì dựa trên cảm tính hay truyền thống.

GIÁ TRỊ TỪ TÂM

Gợi ý quản trị 2.1 – Sử dụng đặc điểm tiêu sử một cách công bằng

- Không quy kết năng lực hay thái độ chỉ dựa trên nhóm tuổi, giới, tình trạng gia đình hay xuất thân.
- Tiêu chí tuyển dụng/thăng tiến phải chứng minh được liên quan trực tiếp đến yêu cầu công việc.

- Với lao động lớn tuổi: khai thác kinh nghiệm, năng lực cố vấn; hỗ trợ cập nhật kỹ năng số.
- Với lao động trẻ: tạo cơ hội học hỏi, phản hồi nhanh, lộ trình phát triển rõ ràng.
- Với trách nhiệm gia đình: đánh giá theo kết quả công việc, không theo sự hiện diện hình thức – nhất là khi làm việc linh hoạt.

2.2 TÍNH CÁCH

Mở rộng 2.2 – Tính cách không phải là định mệnh hành vi

Tính cách giúp dự báo khuynh hướng hành vi nhưng không quyết định hoàn toàn hành vi. Một người hướng nội vẫn có thể thuyết trình tốt nếu được chuẩn bị, huấn luyện và làm việc trong môi trường an toàn tâm lý. Một người tận tâm cao vẫn có thể giảm hiệu quả nếu bị giao việc quá tải hay hệ thống khen thưởng bất công. Vì vậy, khi vận dụng tính cách vào quản trị, cần kết hợp ba yếu tố: đặc điểm cá nhân, yêu cầu công việc và bối cảnh tổ chức.

2.2.1 Khái niệm tính cách

Từ “tính cách” (personality) bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp *persona* – chiếc mặt nạ biểu thị vai trò trước công chúng. Định nghĩa kinh điển của Gordon Allport: tính cách là “*tổ chức động bên trong mỗi cá thể của những hệ thống tâm – sinh lý quy định cách cá nhân thích ứng đặc trưng với môi trường*” (dẫn theo Robbins & Judge). Nói gọn, tính cách là tổng hòa các khuynh hướng tương đối ổn định chi phối cách một người suy nghĩ, cảm nhận và hành động.

Bình luận chuyên sâu – Tranh luận “tính cách hay tình huống?”

Suốt thập niên 1970–1980, tâm lý học trải qua cuộc tranh luận person–situation: hành vi do đặc điểm bên trong (trait) hay do tình huống quyết định? Quan điểm tương tác (interactionism) – nay là đồng thuận – cho rằng cả hai cùng tác động: tính cách dự báo hành vi tốt nhất khi xét trên nhiều tình huống và theo xu hướng trung bình; còn trong một tình huống “mạnh” (quy định rõ ràng, áp lực cao), sức mạnh

tình huống có thể lẫn át tính cách. Hàm ý quản trị: muốn “đọc” tính cách thật, hãy quan sát trong các tình huống “yếu” (tự do, ít ràng buộc) nơi khuynh hướng cá nhân bộc lộ rõ; ngược lại, muốn chuẩn hóa hành vi, hãy thiết kế tình huống “mạnh” bằng quy trình, chuẩn mực và phản hồi.

2.2.2 Các yếu tố hình thành tính cách

- **Di truyền:** nhiều nghiên cứu (kể cả nghiên cứu cặp song sinh) cho thấy di truyền đóng vai trò quan trọng; các đặc điểm như nhút nhát, lo lắng phần nhiều có yếu tố di truyền.
- **Môi trường:** văn hóa (phương Tây đề cao cạnh tranh – độc lập; phương Đông đề cao cộng đồng – hợp tác), gia đình, nhóm bạn và kinh nghiệm sống cùng định hình tính cách.
- **Ngữ cảnh/tình huống:** dù ổn định, tính cách vẫn biểu hiện khác nhau theo tình huống – một người có thể vui nhộn khi đi cắm trại nhưng nghiêm túc khi phỏng vấn.

2.2.3 Đo lường tính cách

Hai phương pháp phổ biến: khảo sát tự báo cáo (self-report) – cá nhân tự trả lời về trải nghiệm, hành vi của mình; và khảo sát xếp hạng người quan sát (observer-rating) – đồng nghiệp/người quan sát đánh giá độc lập. Bằng chứng cho thấy xếp hạng của người quan sát dự báo thành công công việc tốt hơn tự báo cáo, và kết hợp cả hai cho kết quả tốt nhất. Lưu ý: con người phức tạp hơn mọi bài kiểm tra, nên không nên ra quyết định tuyển dụng chỉ dựa trên kết quả trắc nghiệm tính cách.

2.2.4 Các khung và mô hình tính cách

a. Chỉ báo phân loại Myers-Briggs (MBTI)

MBTI là công cụ đánh giá tính cách được dùng phổ biến nhất, phân loại người trả lời theo bốn cặp lưỡng cực thành 16 kiểu: Hướng ngoại/Hướng nội (E/I), Giác quan/Trực giác (S/N), Lý tính/Cảm tính (T/F), Nguyên tắc/Linh hoạt (J/P). MBTI hữu ích để *tăng tự nhận thức, hướng nghiệp và đào tạo nhóm*, nhưng kết quả thường ít liên quan đến hiệu

suất công việc và dễ bị “giả dối” khi trả lời. Vì vậy **không nên** dùng MBTI làm công cụ duy nhất để tuyển chọn hay loại ứng viên.

Bình luận chuyên sâu – Vì sao giới học thuật dè dặt với MBTI?

MBTI rất phổ biến trong doanh nghiệp nhưng bị giới nghiên cứu phê phán ở ba điểm. Thứ nhất, tính nhị phân: MBTI ép mỗi người về một trong hai cực (ví dụ E hoặc I), trong khi đặc điểm tính cách thực tế phân bố liên tục – đa số người nằm ở vùng giữa, nên phân loại cứng dễ sai. Thứ hai, độ ổn định theo thời gian thấp: một tỷ lệ đáng kể người làm lại bài kiểm tra sau vài tuần lại rơi vào kiểu khác. Thứ ba, giá trị dự báo hiệu suất hạn chế. Vì vậy MBTI phù hợp cho mục đích phát triển và đối thoại (giúp con người hiểu nhau), nhưng không nên dùng cho quyết định tuyển chọn hay đề bạt – nơi cần công cụ có độ tin cậy và giá trị dự báo cao như Big Five.

b. Mô hình Năm đặc điểm lớn (Big Five) – khung chủ đạo

Khác với MBTI, Big Five có cơ sở khoa học vững và dự báo hành vi tốt hơn. Năm nhóm đặc điểm (viết tắt OCEAN):

Bảng 2.3 Năm đặc điểm lớn và liên hệ hành vi nơi làm việc

Đặc điểm	Mô tả	Liên hệ hành vi
Cởi mở (Openness)	Trí tưởng tượng, hiếu kỳ, thích cái mới và sáng tạo.	Thích nghi thay đổi tốt; lãnh đạo hiệu quả; sáng tạo cao.
Tận tâm (Conscientiousness)	Kỷ luật, đáng tin, có kế hoạch, hướng mục tiêu.	Dự báo hiệu suất mạnh nhất; nhưng có thể kém linh hoạt, ít sáng tạo nếu cực đoan.
Hướng ngoại (Extraversion)	Hòa đồng, quyết đoán, năng lượng tích cực.	Tiềm năng lãnh đạo; nhưng dễ bốc đồng hơn người hướng nội.

Đặc điểm	Mô tả	Liên hệ hành vi
Hòa đồng (Agreeableness)	Đồng cảm, hợp tác, đáng tin.	Được yêu thích, ít xung đột, hài lòng cao; điểm thấp dễ gây hành vi phản tác dụng.
Ổn định cảm xúc (Emotional stability)	Bình tĩnh, tự tin, kiểm soát cảm xúc (đối nghịch với neuroticism).	Hài lòng cao, ít căng thẳng, ứng phó thay đổi nhanh tốt hơn.

Ví dụ minh họa 2.3 – Vì sao “tận tâm” thường được ưu tiên tuyển?

Một chuỗi bán lẻ phát hiện nhân viên kho có mức tận tâm cao thường ít sai sót, đúng hạn và đáng tin hơn, bất kể tuổi hay giới. Họ ưu tiên đặc điểm này trong tuyển chọn cho vị trí đòi hỏi kỷ luật và độ chính xác.

Phân tích: Tận tâm là đặc điểm Big Five dự báo hiệu suất tốt nhất trên nhiều loại công việc (Barrick & Mount, 1991). Tuy nhiên ở vị trí cần sáng tạo và linh hoạt cao, tận tâm cực đoan có thể bất lợi – minh chứng cho tư duy dự phòng: chọn đặc điểm theo yêu cầu công việc.

Vì sao Big Five trở thành khung đồng thuận? Thứ nhất, nó được rút ra theo *giả thuyết từ vựng* (lexical hypothesis) – những khác biệt tính cách quan trọng đều được mã hóa trong ngôn ngữ – và được kiểm chứng lặp lại qua phân tích nhân tố trên nhiều mẫu, nhiều nền văn hóa. Thứ hai, năm chiều này có giá trị dự báo thực tế đối với hiệu suất, sự hài lòng, khả năng lãnh đạo và cả sức khỏe. Tuy vậy, cần tránh hai ngộ nhận: (1) điểm số Big Five là *xác suất khuynh hướng*, không phải nhãn cố định; (2) “cao” không đồng nghĩa “tốt” – tận tâm quá mức có thể thành cứng nhắc, hòa đồng quá mức có thể ngại xung đột cần thiết. Giá trị quản trị nằm ở việc khớp hồ sơ đặc điểm với yêu cầu cụ thể của vị trí, chứ không phải săn tìm “tính cách hoàn hảo”.

c. Bộ ba đen tối (Dark Triad)

Bên cạnh các đặc điểm “tích cực”, OB hiện đại quan tâm tới ba đặc điểm xã hội tiêu cực có thể gây rủi ro tại nơi làm việc:

- **Chủ nghĩa Machiavelli (Mach):** thực dụng, giữ khoảng cách cảm xúc, tin rằng “cứu cánh biện minh phương tiện”. Người Mach cao thao túng nhiều hơn, ít bị thuyết phục, nhưng dễ căng thẳng và có hành vi lệch lạc hơn.
- **Tự ái (Narcissism):** đề cao bản thân quá mức, đòi hỏi được ngưỡng mộ, kiêu ngạo. Có thể lôi cuốn và dễ trở thành lãnh đạo, nhưng thường bị cấp trên đánh giá kém hiệu quả, nhất là về giúp đỡ người khác.
- **Thái nhân cách (Psychopathy):** thiếu đồng cảm và hối lỗi, bốc đồng; liên quan đến hành vi phản tác dụng và rủi ro đạo đức.

Bình luận chuyên sâu – Nghịch lý “lãnh đạo bóng tối”

Một nghịch lý đáng suy ngẫm: các đặc điểm Dark Triad vừa gây hại vừa giúp một số cá nhân thăng tiến. Người tự ái tự tin, lôi cuốn nên dễ gây ấn tượng trong phỏng vấn và được bầu làm lãnh đạo; người Mach cao giỏi thao túng, độc vị quyền lực nên leo cao trong môi trường nhiều “chính trị”. Vấn đề là cái lợi này thường ngắn hạn và dồn về phía cá nhân, trong khi cái hại (xói mòn niềm tin, hành vi phi đạo đức, biến động nhân sự) dồn về phía tổ chức trong dài hạn. Vì vậy, tuyển chọn lãnh đạo không nên chỉ dựa vào ấn tượng và sự tự tin biểu kiến, mà cần bằng chứng hành vi về liêm chính, đồng cảm và khả năng phát triển người khác. Mức “bóng tối” thấp–trung bình đôi khi có ích (quyết đoán, chịu áp lực); vấn đề là khi nó vượt ngưỡng và thiếu kiểm soát đạo đức.

2.2.5 Các đặc điểm tính cách khác liên quan đến OB

- **Tính tự chủ (locus of control):** người tự chủ cao tin mình làm chủ số phận, chủ động tìm thông tin, hợp với công việc quản lý – sáng tạo; người tự chủ thấp tin vào may rủi, hợp với công việc tuân thủ chỉ dẫn.
- **Lòng tự trọng (self-esteem):** người tự trọng cao tin vào khả năng thành công, chấp nhận rủi ro chọn việc, hài lòng hơn; người tự trọng thấp nhạy cảm với đánh giá bên ngoài.

- **Khả năng tự điều chỉnh (self-monitoring):** người điều chỉnh cao dễ thích ứng tình huống, chú ý hành vi người khác, dễ thăng tiến; người điều chỉnh thấp kiên định với chính mình.
- **Tính cách chủ động (proactive):** chủ động nhận diện cơ hội, hành động và kiên trì tạo thay đổi; thường thành công nghề nghiệp cao, nhưng cũng dễ rời tổ chức để khởi nghiệp.
- **Chấp nhận rủi ro (risk-taking):** người chấp nhận rủi ro cao ra quyết định nhanh, dùng ít thông tin – hợp môi giới, chứng khoán; người né rủi ro hợp kế toán, kiểm toán.
- **Tính cách loại A / loại B:** loại A tham việc, vội vã, đề cao số lượng và tốc độ; loại B điềm tĩnh, hợp công việc đòi hỏi độ chính xác và suy xét.

Bảng 2.4 Cách sử dụng công cụ tính cách trong quản trị

Công cụ	Giá trị sử dụng phù hợp	Lưu ý quản trị
MBTI	Tăng tự nhận thức, gợi ý phong cách giao tiếp, hỗ trợ đào tạo nhóm.	Không dùng làm công cụ duy nhất để tuyển/loại ứng viên.
Big Five	Dự báo khuynh hướng hành vi rộng; tận tâm liên hệ mạnh với hiệu suất.	Kết hợp phỏng vấn cấu trúc, kiểm tra năng lực và tiêu chí công việc.
Dark Triad	Nhận diện rủi ro ở vị trí quyền lực, tiếp xúc khách hàng, quản lý tài sản.	Không gắn nhãn cá nhân; dùng công cụ hợp lệ, bảo mật, có chuyên gia diễn giải.
Phỏng vấn hành vi	Kiểm tra biểu hiện tính cách qua tình huống, kinh nghiệm thực.	Chuẩn hóa câu hỏi để giảm thiên lệch người phỏng vấn.

2.2.6 Sự phù hợp cá nhân – công việc và cá nhân – tổ chức

Vận dụng quan trọng nhất của tính cách trong quản trị là tạo **sự phù hợp**. Lý thuyết phù hợp cá nhân – công việc (person–job fit) của Holland cho rằng hiệu quả và sự hài lòng cao nhất khi tính cách khớp với đặc thù công việc. Bên cạnh đó, phù hợp cá nhân – tổ chức (person–organization fit) nhấn mạnh việc khớp giá trị cá nhân với văn hóa tổ chức – yếu tố dự báo gắn kết và ý định ở lại.

Ví dụ minh họa 2.4 – Đặt đúng người vào đúng việc

Một ngân hàng bố trí nhân viên hướng ngoại, chấp nhận rủi ro vừa phải vào vị trí tư vấn khách hàng; nhân viên tận tâm, tỉ mỉ, ưa ổn định vào bộ phận kiểm soát nội bộ. Kết quả: cả hai nhóm đều hài lòng và hiệu quả hơn so với khi bị bố trí ngược lại.

Phân tích: Không có tính cách “tốt nhất” cho mọi việc; chỉ có tính cách phù hợp với một công việc cụ thể. Quản trị tính cách = chẩn đoán đặc điểm + phân tích yêu cầu công việc + thiết kế sự phù hợp.

Bình luận chuyên sâu – Mặt trái của “phù hợp quá mức”: bầy đồng nhất

Khung Thu hút – Tuyển chọn – Đào thải (Attraction–Selection–Attrition, Schneider) chỉ ra rằng tổ chức có xu hướng thu hút, chọn và giữ những người giống nhau, khiến văn hóa ngày càng đồng nhất. Phù hợp cá nhân – tổ chức cao mang lại gắn kết và hài lòng, nhưng nếu quá mức sẽ tạo “bầy đồng nhất”: nhóm tư duy giống nhau dễ rơi vào tư duy bầy đàn (groupthink), giảm sáng tạo và khả năng thích ứng khi môi trường thay đổi. Bài học cân bằng: tìm sự phù hợp về giá trị cốt lõi và đạo đức (để gắn kết), nhưng chủ động duy trì đa dạng về tư duy, kinh nghiệm và phong cách (để đổi mới). Nói cách khác, “fit” nên áp dụng cho giá trị, còn “diversity” nên áp dụng cho góc nhìn.

2.3 NHẬN THỨC

2.3.1 Khái niệm và tầm quan trọng của nhận thức

Nhận thức (perception) là quá trình cá nhân chọn lọc, tổ chức và diễn giải các ấn tượng giác quan để hiểu môi trường (Robbins & Judge). Điều then chốt: **hành vi của con người**

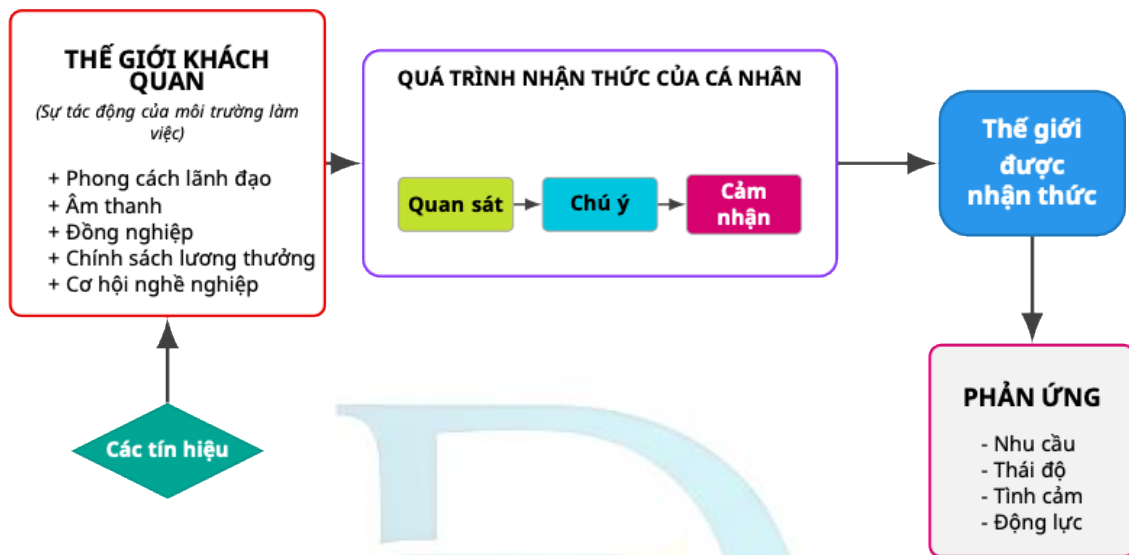
dựa trên nhận thức của họ về thực tế, chứ không dựa trên bản thân thực tế. Cùng một công ty, người thấy là “nơi làm việc lý tưởng”, người lại thấy ngột ngạt – vì nhận thức mang tính chủ quan. Vì vậy, để tác động đến hành vi, nhà quản lý phải hiểu cách nhân viên *nhìn nhận* công việc của họ.

Bình luận chuyên sâu – Nhận thức là quá trình kiến tạo, không phải sao chép

Một sai lầm trực giác là tin rằng nhận thức giống như chụp ảnh – ghi lại trung thực thực tại. Thực ra nhận thức là quá trình kiến tạo chủ động: bộ não lọc bỏ phần lớn tín hiệu, lấp đầy khoảng trống bằng kỳ vọng và kinh nghiệm, rồi diễn giải theo khung tham chiếu sẵn có. Hệ quả với OB rất sâu rộng: “sự thật” trong tổ chức luôn là sự thật được nhận thức. Hai nhân viên cùng nhận một mức lương có thể người thấy công bằng, người thấy bất công – tùy đối tượng họ so sánh. Vì hành vi (bất mãn, gắn kết, phản kháng) bám theo nhận thức chứ không theo dữ kiện khách quan, nhà quản lý giỏi phải quản trị cả thực tế lẫn cách thực tế đó được diễn giải – qua truyền thông minh bạch, giải thích lý do quyết định và lắng nghe khung tham chiếu của nhân viên.

2.3.2 Quá trình nhận thức

Môi trường (thế giới khách quan) phát ra vô số tín hiệu; qua giác quan, cá nhân chỉ chú ý một số tín hiệu nổi bật, rồi tổ chức và diễn giải để hình thành “thế giới được nhận thức”. Do quá trình chọn lọc và diễn giải này, thế giới được nhận thức thường khác với thế giới khách quan – và chính nó mới dẫn dắt hành vi.



Những gì một người nhận thức có thể khác biệt rất lớn với thế giới khách quan. Hình 2.3 cho thấy môi trường (thế giới khách quan hay thế giới tự nó) phát ra các tín hiệu, thông qua các giác quan, con người nhận các tín hiệu và tạo ra cho họ các cảm giác về môi trường. Từ những cảm giác này, con người chỉ chú ý vào một số tín hiệu nào đó mà thôi và qua đó hình thành nhận thức của cá nhân về môi trường. Nhận thức này được phản ánh ra và được gọi là thế giới được nhận thức. Do đó, thế giới được nhận thức thường không giống với thế giới khách quan tự nó.

Sống trong môi trường, con người phải thích nghi với môi trường, song con người không thấy môi trường mà họ chỉ có nhận thức về môi trường. Nhận thức là quan trọng trong việc nghiên cứu hành vi. Một cách đơn giản là hành vi con người dựa trên nhận thức của họ về thế giới, chứ không phải dựa trên thế giới khách quan. Do vậy thế giới được nhận thức là thế giới quan trọng về mặt hành vi.

Hành vi chấm dứt nhận thức là các phản ứng hoặc hành vi công khai hoặc bí mật, là cần thiết nếu nhận thức được coi là một sự kiện hành vi và do đó là một phần quan trọng của hành vi tổ chức. Theo kết quả của nhận thức, một nhân viên có thể tiến nhanh hoặc chậm (hành vi công khai) hoặc tự đánh giá (hành vi bí mật).

2.3.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức

- **Người nhận thức:** thái độ, động cơ, cảm xúc, sở thích, kinh nghiệm và kỳ vọng. Người đời dễ “thấy” hình ảnh thức ăn; người tức giận dễ diễn giải sai tín hiệu.

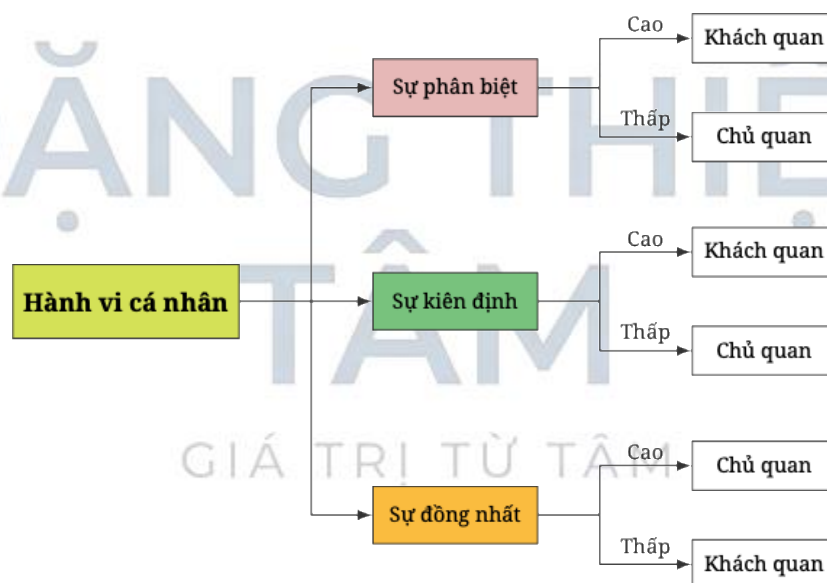
- **Đối tượng nhận thức:** đặc điểm của đối tượng (nổi bật, chuyển động, tương phản nền) và xu hướng gộp nhóm những vật giống nhau ảnh hưởng đến cách ta tri giác.
- **Tình huống:** thời điểm, ánh sáng, bối cảnh khiến cùng một đối tượng được nhìn khác nhau.

2.3.4 Nhận thức về con người: phán xét người khác

a. Lý thuyết quy kết (attribution theory)

Đề xuất bởi Fritz Heider (1958), lý thuyết quy kết giải thích cách ta xác định hành vi của người khác do nguyên nhân *bên trong* (ý muốn chủ quan) hay *bên ngoài* (yếu tố khách quan), dựa trên ba tiêu chí: **tính phân biệt** (hành vi có xảy ra ở nhiều tình huống khác nhau không), **tính kiên định** (có lặp lại theo thời gian không) và **tính đồng nhất** (người khác có cư xử tương tự không).

MÔ HÌNH HÀNH VI CÁ NHÂN



b. Các sai lệch quy kết

- **Sai lệch quy kết cơ bản:** xu hướng đề cao yếu tố bên trong và hạ thấp yếu tố bên ngoài khi phán xét người khác – thấy người đi trễ liền cho là “lười” thay vì nghĩ “kẹt xe”.
- **Thiên kiến tự đề cao:** quy thành công của mình cho yếu tố bên trong, đổ lỗi thất bại cho yếu tố bên ngoài.

c. Các lối tắt (shortcut) gây sai lệch khi phán xét

- **Nhận thức có lựa chọn:** chỉ chú ý tín hiệu nổi bật/liên quan đến lợi ích, dễ rút ra kết luận phiến diện.
- **Hiệu ứng hào quang:** dựa trên một đặc điểm để hình thành ấn tượng chung (thích một người nên đánh giá cao toàn bộ).
- **Rập khuôn (stereotyping):** phán xét cá nhân theo nhóm mà họ thuộc về.
- **Phép chiếu (projection):** quy gán cho người khác chính đặc điểm của mình.
- **Hiệu ứng tương phản:** đánh giá một người bị ảnh hưởng bởi sự so sánh với người ngay trước đó.

Ví dụ minh họa 2.5 – Nhận thức có lựa chọn của nhà quản lý (Dearborn & Simon)

23 nhà quản lý cấp cao cùng đọc một tình huống phức tạp về công ty thép. 83% người ở bộ phận bán hàng cho rằng “bán hàng” là vấn đề quan trọng nhất, trong khi chỉ 29% người ở bộ phận khác đồng ý. Mỗi người “thấy” vấn đề gắn với chính bộ phận mình.

Phân tích: Nhận thức có lựa chọn giúp xử lý thông tin nhanh, nhưng do các “lát cắt” không đại diện, dễ dẫn đến kết luận phiến diện. Bài học quản trị: khi ra quyết định nhóm, cần chủ động mời góc nhìn đa chức năng để bù trừ thiên lệch nhận thức.

2.3.5 Nhận thức và ra quyết định cá nhân

Ra quyết định lý tưởng là quá trình khách quan, nhưng thực tế bị chi phối bởi nhận thức: ta phải chọn dữ liệu nào liên quan, diễn giải và đánh giá phương án – tất cả đều qua “lăng kính” chủ quan. Ví dụ khi chọn trường đại học, thông tin đến từ nhiều nguồn (bạn bè,

báo đài, nhà trường) có thể mâu thuẫn; nguồn nào ảnh hưởng đến quyết định tùy thuộc vào việc bạn nhận thức nguồn nào đáng tin hơn.

Cần phân biệt mô hình ra quyết định **duy lý** (rational: xác định vấn đề → liệt kê tiêu chí → đánh giá mọi phương án → chọn tối ưu) với thực tế hành vi. Herbert Simon chỉ ra rằng con người chỉ **duy lý có giới hạn** (bounded rationality): do hạn chế về thời gian, thông tin và năng lực xử lý, ta xây dựng mô hình đơn giản hóa và chọn phương án “đủ tốt” (satisficing) thay vì tối ưu. Để tiết kiệm nỗ lực, ta dùng các *heuristic* (lối tắt phán đoán) – hữu ích nhưng sinh thiên lệch có hệ thống: thiên lệch sẵn có (đánh giá theo thông tin dễ nhớ), thiên lệch neo (bám vào con số đầu tiên), thiên lệch xác nhận (chỉ tìm bằng chứng ủng hộ niềm tin sẵn có) và leo thang cam kết (tiếp tục đổ nguồn lực vào quyết định sai).

Mở rộng 2.3 – Nhận thức, sai lệch và quyết định nhân sự

Hầu hết các quyết định nhân sự quan trọng – phỏng vấn, đánh giá hiệu suất, thăng tiến – đều dễ nhiễm sai lệch nhận thức (hào quang, rập khuôn, tương phản, quy kết sai). Cách phòng tránh: dùng tiêu chí chuẩn hóa, nhiều người đánh giá độc lập, bằng chứng hành vi cụ thể thay vì ấn tượng chung, và ý thức về thiên kiến của chính mình. Đây là câu nối trực tiếp tới quản trị dựa trên bằng chứng đã học ở Chương 1.

2.4 HỌC TẬP

Mở rộng 2.4 – Học tập là quá trình thay đổi hành vi có định hướng

Học tập trong OB không chỉ là tiếp thu kiến thức trên lớp. Đó là quá trình cá nhân thay đổi cách làm việc thông qua trải nghiệm, phản hồi, quan sát người khác, thử – sai, huấn luyện và các hệ thống củng cố. Trong bối cảnh số hóa, học tập còn diễn ra qua e-learning, micro-learning, cộng đồng thực hành, cố vấn nghề nghiệp và học tập xã hội trực tuyến – biến “học tập liên tục” thành năng lực sống còn của tổ chức.

2.4.1 Khái niệm và bản chất của học tập

Học tập là **sự thay đổi tương đối bền vững trong hành vi (hoặc khả năng hành động) do kinh nghiệm** – trực tiếp hay gián tiếp. Ba dấu hiệu bản chất: (1) liên quan đến thay

đổi (tốt hoặc xấu); (2) thay đổi tương đối bền vững, không nhất thời; (3) thay đổi đến từ kinh nghiệm, thực hành, rèn luyện và được phản ánh qua hành vi.

2.4.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến học tập

- **Động lực:** năng lượng tích cực thúc đẩy hoàn thành nhiệm vụ – như huấn luyện viên tạo động lực cho cầu thủ.
- **Thực hành:** “Có công mài sắt có ngày nên kim” – lập trình viên chỉ giỏi khi viết và chạy mã thực tế.
- **Môi trường:** học từ môi trường bên trong (gia đình) và bên ngoài (trường học, nơi làm việc).
- **Nhóm đồng hành:** cộng đồng cùng chí hướng định hình tư duy và hành vi học tập.

2.4.3 Các lý thuyết học tập

a. Điều kiện hóa cổ điển (classical conditioning – Pavlov)

Học tập hình thành qua liên kết giữa kích thích có điều kiện và kích thích không điều kiện. Đây là cách học thụ động: phản ứng được “kích hoạt” bởi tín hiệu liên tưởng.

Ví dụ minh họa 2.6 – Phản xạ “dọn dẹp” trong nhà máy

Mỗi khi sếp có lãnh đạo đến thăm, ban quản lý yêu cầu dọn dẹp, lau cửa sổ. Lâu dần, nhân viên hình thành phản xạ: nhìn thấy cửa sổ bẩn là muốn lau, dù không có chuyến thăm nào.

Phân tích: “Chuyến thăm của sếp” (kích thích không điều kiện) gắn với “lau dọn”; lặp lại đủ nhiều, bản thân “cửa sổ bẩn” trở thành kích thích có điều kiện gọi hành vi.

Hạn chế: học thụ động, khó tạo chủ động – cần bổ sung điều kiện hóa hành vi.

b. Điều kiện hóa hành vi (operant conditioning – Skinner)

Hành vi được kiểm soát bởi hệ quả của nó: hành vi được củng cố sẽ lặp lại, hành vi bị phạt/lờ đi sẽ giảm. Đây là cơ sở của hầu hết kỹ thuật định hướng hành vi trong quản trị.

Bảng 2.5 Bốn hệ quả trong điều kiện hóa hành vi

	Tăng hành vi (củng cố)	Giảm hành vi (làm yếu)
Thêm kích thích (+)	Củng cố tích cực: thêm phần thưởng để tăng hành vi.	Phạt tích cực: thêm kích thích khó chịu để giảm hành vi.
Bớt kích thích (-)	Củng cố tiêu cực: bỏ kích thích khó chịu để tăng hành vi.	Phạt tiêu cực: bỏ phần thưởng để giảm hành vi.

c. Lý thuyết học tập nhận thức (cognitive learning)

Học tập là kết quả của tư duy có chủ đích về vấn đề dựa trên sự kiện đã biết và phản hồi. Người học xây dựng cấu trúc nhận thức để lưu trữ và tổ chức thông tin – nhấn mạnh vai trò của hiểu biết và ý nghĩa, không chỉ phản xạ.

d. Lý thuyết học tập xã hội (social learning – Bandura)

Con người học bằng cách quan sát người khác (mô hình mẫu). Quá trình gồm bốn bước: chú ý (quan sát mẫu) → tái hiện (ghi nhớ) → thực tập (làm lại) → củng cố (động viên để lặp lại).

Ví dụ minh họa 2.7 – Học qua cố vấn (mentoring)

Nhân viên mới quan sát cách một đồng nghiệp giỏi xử lý khiếu nại khách hàng (chú ý), ghi nhớ các bước (tái hiện), thực hành trong ca làm của mình (thực tập), và được khen khi làm tốt (củng cố). Sau vài tuần, nhân viên mới hình thành phong cách phục vụ tương tự.

Phân tích: Học tập xã hội giải thích vì sao “nêu gương” và cố vấn lại hiệu quả: hành vi của lãnh đạo và đồng nghiệp giỏi trở thành “mô hình mẫu”. Tổ chức nên chủ động thiết kế mô hình mẫu tích cực thay vì để nhân viên học ngẫu nhiên.

Bình luận chuyên sâu – Từ “hộp đen” hành vi đến con người học tập chủ động

Ba lý thuyết học tập phản ánh ba quan niệm khác nhau về con người. Thuyết hành vi (cổ điển và điều kiện hóa) coi con người gần như “hộp đen” – chỉ quan tâm kích thích và phản ứng quan sát được, bỏ qua suy nghĩ bên trong; mạnh ở việc giải thích và định hình hành vi đơn giản, nhưng yếu khi giải thích sáng tạo, hiểu biết và động lực nội tại. Thuyết nhận thức mở “hộp đen” ra, nhấn mạnh cách con người diễn giải và tổ chức thông tin. Thuyết học tập xã hội của Bandura tổng hợp cả hai: con người vừa chịu tác động của hệ quả, vừa học qua quan sát và tự điều chỉnh có chủ đích. Trong tổ chức hiện đại, học tập xã hội và nhận thức ngày càng quan trọng vì công việc tri thức đòi hỏi học cái mới liên tục, chứ không chỉ lặp lại hành vi được củng cố.

2.4.4 Định hướng hành vi: một công cụ quản lý

Định hướng hành vi (behavior shaping) là việc **củng cố có hệ thống** để đưa cá nhân tiến gần dần đến hành vi mong đợi. Nếu một người thường đi trễ 30 phút, mỗi lần họ đến sớm hơn hoặc đúng giờ, ta củng cố sự tiến bộ đó. Bốn phương pháp:

- **Củng cố tích cực:** thêm kích thích dễ chịu để tăng hành vi (khen thưởng khi hoàn thành tốt).
- **Củng cố tiêu cực:** bỏ kích thích khó chịu khi hành vi cải thiện (ngừng trừ lương khi nhân viên hết đi trễ).
- **Phạt:** thêm kích thích khó chịu để giảm hành vi (kỷ luật vi phạm).
- **Dập tắt (lờ đi):** triệt tiêu kích thích để giảm hành vi (lờ đi đòi hỏi không phù hợp).

Củng cố (tích cực và tiêu cực) làm mạnh hành vi và tăng khả năng lặp lại; phạt và dập tắt làm yếu hành vi. Về lịch củng cố: củng cố liên tục (mọi lần xuất hiện hành vi) giúp hình thành nhanh; củng cố gián đoạn (không phải lần nào cũng củng cố) giúp duy trì hành vi bền hơn.

Cần luận giải kỹ về giới hạn của hai công cụ “tiêu cực”. *Phạt* có thể chặn nhanh một hành vi nhưng thường chỉ ức chế tạm thời, không dạy hành vi đúng, và sinh tác dụng phụ: sợ hãi, oán giận, che giấu sai phạm. *Dập tắt* (lờ đi) chỉ phù hợp với hành vi tìm kiếm sự chú

ý, và có thể gây “bùng phát” tạm thời trước khi giảm. Vì vậy, thực hành tốt là ưu tiên củng cố tích cực hành vi mong đợi, dùng phạt một cách tiết chế, công bằng và tập trung vào hành vi chứ không hạ nhục con người. Một cảnh báo hiện đại nữa: lạm dụng phần thưởng *ngoại tại* cho công việc vốn thú vị có thể “lấn át” động lực nội tại (hiệu ứng overjustification) – nên củng cố cần đi cùng việc nuôi dưỡng ý nghĩa và quyền tự chủ trong công việc.

Gợi ý quản trị 2.4 – Thiết kế củng cố hành vi một cách đạo đức

- Đi làm đúng giờ: ghi nhận công khai, phản hồi nhanh, thưởng chuyên cần hợp lý – không giám sát quá mức hay làm nhục cá nhân.
- Chia sẻ tri thức: khen đóng góp vào kho tri thức, ghi nhận vai trò cố vấn – không biến thành cạnh tranh hình thức.
- Tuân thủ an toàn: phản hồi ngay sau hành vi an toàn – không chỉ phạt sau sai phạm, phải loại bỏ nguyên nhân hệ thống.
- Đổi mới sáng tạo: khuyến khích thử nghiệm nhỏ, chấp nhận sai lầm có kiểm soát – không trừng phạt thất bại nếu tuân thủ quy trình học hỏi.

2.5 NĂNG LỰC

Mở rộng 2.5 – Năng lực phải được hiểu trong quan hệ với yêu cầu công việc

Không có năng lực nào “tốt cho mọi công việc”. Năng lực chỉ có ý nghĩa quản trị khi đặt trong quan hệ với nhiệm vụ, công cụ, điều kiện và mục tiêu của vị trí. Một người giỏi phân tích có thể không hợp việc đòi hỏi tương tác cảm xúc liên tục; ngược lại, người giao tiếp tốt có thể cần đào tạo thêm tư duy dữ liệu để làm việc trong môi trường số.

2.5.1 Khái niệm và các nhóm năng lực

Theo Robbins & Judge, **năng lực (ability)** là khả năng của cá nhân thực hiện các nhiệm vụ khác nhau trong một công việc; bao gồm cả năng khiếu bẩm sinh lẫn khả năng học hỏi. Năng lực gồm hai nhóm: trí tuệ và thể chất.

Bình luận chuyên sâu – Năng lực là điều kiện cần, không phải điều kiện đủ

Năng lực trí tuệ (thường gắn với yếu tố trí tuệ tổng quát g) là một trong những chỉ báo dự đoán hiệu suất mạnh và ổn định nhất, đặc biệt khi công việc phức tạp. Nhưng năng lực chỉ là điều kiện cần: hiệu suất thực tế = năng lực × động lực × cơ hội (nguồn lực, môi trường). Một nhân viên giỏi vẫn thất bại nếu thiếu động lực hoặc bị đặt vào hệ thống cản trở. Ngoài ra, OB đương đại mở rộng khái niệm “năng lực” vượt ra ngoài trí tuệ hàn lâm: trí tuệ cảm xúc, trí tuệ văn hóa và khả năng học cái mới (learning agility) ngày càng quan trọng trong môi trường đa dạng và biến động. Vì vậy, dùng bài kiểm tra năng lực trí tuệ là hợp lý, nhưng nếu dùng đơn độc sẽ bỏ sót những năng lực quyết định thành công ở nhiều vị trí.

a. Năng lực trí tuệ

Là khả năng thực hiện các hoạt động trí óc – tư duy, suy luận, giải quyết vấn đề. Bảy khía cạnh thường được nhắc đến:

Bảng 2.6 Các năng lực trí tuệ và ví dụ công việc

Năng lực	Mô tả	Ví dụ công việc
Tính toán	Tính nhanh và chính xác.	Kế toán: tính thuế, tính tiền hàng.
Đọc hiểu	Hiểu điều đọc/nghe và mối liên hệ giữa các từ.	Quản đốc: thực hiện chính sách tuyển dụng của công ty.
Tốc độ nhận thức	Nhận ra điểm giống/khác nhanh, chính xác.	Điều tra cháy nổ: tìm dấu vết hỗ trợ điều tra.
Suy luận quy nạp	Nhận biết chuỗi logic và giải quyết vấn đề.	Nghiên cứu thị trường: dự báo nhu cầu sản phẩm.
Suy luận diễn dịch	Dùng logic, đánh giá và ứng dụng luận cứ.	Giám sát: chọn một trong các đề nghị của nhân viên.

Năng lực	Mô tả	Ví dụ công việc
Khả năng hình dung	Tương tượng vật thể khi vị trí thay đổi.	Trang trí nội thất: bố trí lại văn phòng.
Trí nhớ	Lưu giữ và nhớ lại kinh nghiệm quá khứ.	Bán hàng: nhớ tên và nhu cầu khách hàng.

Nguồn: Robbins & Judge (2024), *Organizational Behavior, 19th Global Edition*.

b. Năng lực thể chất

Là khả năng thực hiện công việc đòi hỏi sức bền, sức mạnh, sự khéo léo và các đặc điểm tương tự. Chín năng lực thể chất cơ bản chia thành ba nhóm: nhóm sức mạnh (sức năng động, sức mang vác, sức tĩnh tại, sức bật), nhóm linh hoạt (linh hoạt mở rộng, linh động) và nhóm khác (phối hợp cơ thể, cân bằng, sức chịu đựng). Mức độ cần thiết của từng năng lực phải thật sự liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ.

2.5.2 Sự phù hợp giữa năng lực và công việc

Kết quả làm việc tăng khi có sự phù hợp năng lực – công việc. Hai trường hợp không phù hợp:

- **Năng lực không đáp ứng công việc:** biểu hiện qua thất bại do thiếu khả năng; cần đào tạo, hỗ trợ hoặc tái bố trí.
- **Năng lực vượt yêu cầu công việc:** khó nhận biết – việc vẫn hoàn thành nhưng tổ chức lãng phí năng lực, nhân viên dễ chán nản, giảm gắn kết và rời đi.

Hai luận điểm hiện đại cân bổ sung. Thứ nhất, **tác động bất lợi (adverse impact)**: một tiêu chí năng lực có thể “trung lập” về hình thức nhưng loại trừ không cân xứng một nhóm ứng viên; nó chỉ chính đáng khi chứng minh được là điều kiện thiết yếu cho công việc. Đây là điểm giao giữa quản trị năng lực và DEI (mục 2.1). Thứ hai, **quan điểm phát triển**: năng lực không hoàn toàn cố định – phần lớn năng lực nghề nghiệp có thể được nâng lên qua đào tạo, thực hành có chủ đích và thiết kế lại công việc/công cụ. Vì vậy, khi phát hiện thiếu hụt năng lực, lựa chọn đầu tiên của nhà quản lý có trách nhiệm thường là phát triển con người, chứ không phải loại bỏ.

Ví dụ minh họa 2.8 – Bài kiểm tra thể lực có công bằng không?

Một sở cảnh sát yêu cầu ứng viên thực hiện 30 lần chống đẩy, 25 lần gập bụng và trèo tường 4 feet. Kết quả: ~80% nam vượt qua nhưng chỉ 10% nữ đạt. Câu hỏi: bài kiểm tra này có công bằng không?

Phân tích: Bài kiểm tra chỉ công bằng nếu các năng lực thể chất đó thật sự cần thiết cho công việc thực tế. Nếu nhiệm vụ hằng ngày không đòi hỏi mức thể lực đó, tiêu chí sẽ tạo tác động bất lợi không công bằng cho ứng viên nữ. Giải pháp: thiết kế bài kiểm tra phản ánh đúng nhiệm vụ (job-related), tránh tiêu chí gây loại trừ không cần thiết – kết nối trực tiếp với tư duy DEI ở mục 2.1.

Checklist quản trị 2.5 – Đánh giá sự phù hợp năng lực – công việc

- Công việc cần năng lực trí tuệ nào: tính toán, đọc hiểu, suy luận, trí nhớ, hình dung hay tốc độ nhận thức?
- Công việc cần năng lực thể chất nào, và mức độ đó có thật sự liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ không?
- Tiêu chí tuyển chọn có tạo bất lợi không cần thiết cho một nhóm ứng viên nào không?
- Có thể đào tạo, hỗ trợ công nghệ hoặc tái thiết kế công việc để tăng sự phù hợp thay vì loại bỏ nhân viên không?
- Nhân viên có đang bị giao việc thấp hơn năng lực, dẫn đến chán nản và giảm gắn kết không?

TÓM TẮT VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

Tóm tắt chương

Hành vi cá nhân trong tổ chức là kết quả của sự tương tác giữa đặc điểm cá nhân và bối cảnh tổ chức. Đặc điểm tiêu sử cần được nhìn qua lăng kính đa dạng – công bằng – hòa nhập, tránh biến thành định kiến. Tính cách (Big Five, Dark Triad, các đặc điểm liên quan) giúp dự báo khuynh hướng hành vi và tạo sự phù hợp cá nhân –

công việc. Nhận thức chi phối cả hành vi của bản thân lẫn đánh giá về người khác, nên dễ nhiễm sai lệch cần phòng tránh bằng bằng chứng. Học tập và định hướng hành vi cho thấy tổ chức có thể chủ động hình thành hành vi mong đợi một cách đạo đức. Năng lực chỉ có ý nghĩa khi đặt trong quan hệ với yêu cầu công việc. Tựu trung, nhà quản lý nên chuyển từ phán đoán cảm tính sang phân tích dựa trên bằng chứng, từ định kiến sang công bằng, và từ kiểm soát hành vi sang phát triển con người.

Một số hàm ý quản trị cụ thể:

- Sàng lọc ứng viên theo các đặc điểm Big Five phù hợp tiêu chí tổ chức coi trọng (đặc biệt là tận tâm); cân nhắc tự đánh giá cốt lõi khi liên quan.
- MBTI có thể dùng cho đào tạo – phát triển để tăng hiểu nhau và giảm xung đột, nhưng không dùng làm công cụ tuyển chọn duy nhất.
- Đánh giá công việc – nhóm – tổ chức để xác định tính cách tối ưu phù hợp; cân nhắc yếu tố tình huống khi quan sát tính cách.
- Hành vi đi theo nhận thức: muốn tác động hành vi, hãy hiểu cách nhân viên nhìn nhận công việc; nhận diện và giảm thiểu thiên kiến nhận thức khi ra quyết định.
- Tôn trọng đặc điểm tiểu sử độc đáo của mỗi cá nhân; cách đối xử công bằng mang lại hiệu suất tốt nhất.
- Dùng học tập và củng cố để hình thành hành vi mong đợi; đánh giá sự phù hợp năng lực – công việc trước các quyết định bố trí.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ VẬN DỤNG

A. Câu hỏi ôn tập

1. Giải thích ảnh hưởng của mỗi đặc điểm tiểu sử đến năng suất, vắng mặt, thuyên chuyển, lệch lạc, OCB và sự hài lòng.
2. Tính cách là gì? Các yếu tố hình thành tính cách? Nêu năm đặc điểm Big Five; đặc điểm nào liên hệ trực tiếp nhất đến hiệu suất?

3. Vì sao hai cá nhân có tính cách khác nhau lại cư xử khác nhau trong cùng một tình huống?
4. Nhận thức là gì? Các yếu tố ảnh hưởng đến nhận thức? Trình bày thuyết quy kết và các sai lệch thường gặp.
5. Mô tả các lỗi tắt gây sai lệch khi phán xét người khác và cách phòng tránh.
6. So sánh điều kiện hóa cổ điển, điều kiện hóa hành vi và học tập xã hội. Trình bày bốn phương pháp định hướng hành vi.
7. Năng lực là gì? Phân tích các nhóm năng lực và ý nghĩa của sự phù hợp năng lực – công việc.

B. Câu hỏi vận dụng nâng cao

1. Bạn tuyển người cho công việc cần hoàn thành nhanh dưới áp lực thời gian. Bạn ưu tiên tính cách loại A hay loại B? Vì sao?
2. Với mỗi công việc sau, bạn ưu tiên người có khả năng tự điều chỉnh cao hay thấp: nhân viên bán hàng, kỹ sư, kế toán, giám đốc nhân sự? Giải thích.
3. Một nhân viên giỏi nhưng hay đi trễ. Hãy thiết kế chương trình định hướng hành vi (chọn phương pháp củng cố và lịch củng cố) một cách đạo đức.
4. Phân tích một quyết định tuyển dụng có thể bị chi phối bởi hiệu ứng hào quang, rập khuôn và tương phản; đề xuất cách giảm thiểu.

C. Hoạt động thực hành

- Trắc nghiệm tính cách khi xin việc: nếu công việc cần hướng ngoại và chịu áp lực cao mà bạn không nổi trội ở hai đặc điểm đó, bạn sẽ trả lời trung thực hay “tô vẽ”? Thảo luận thuận – nghịch của mỗi lựa chọn.
- Bài kiểm tra thể lực tuyển cảnh sát (80% nam đạt, 10% nữ đạt): bạn có cho là công bằng không? Bạn sẽ điều chỉnh quy trình tuyển chọn ra sao và vì sao?

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG NÂNG CAO

Tuyển dụng nhân viên kinh doanh số tại Công ty An Phát. Bộ phận nhân sự đề xuất dùng trắc nghiệm tính cách trực tuyến, dữ liệu mạng xã hội và phỏng vấn nhanh để sàng lọc. Một số quản lý cho rằng ứng viên hướng ngoại, trẻ tuổi và chưa lập gia đình sẽ phù hợp hơn vì công việc áp lực và phải đi thị trường nhiều. Trưởng phòng nhân sự lo ngại cách làm này tạo thiên lệch, bỏ qua ứng viên giàu kinh nghiệm và không đánh giá đúng năng lực bán hàng dựa trên bằng chứng.

Câu hỏi thảo luận: (1) Những sai lệch nhận thức và định kiến nào có thể xuất hiện trong quy trình trên? (2) Nên dùng trắc nghiệm tính cách (MBTI, Big Five) thế nào để vừa hữu ích vừa công bằng? (3) Cần thiết kế tiêu chí nào để đánh giá đúng sự phù hợp năng lực – công việc? (4) Nếu dùng AI và dữ liệu mạng xã hội trong tuyển dụng, tổ chức phải lưu ý những vấn đề đạo đức và DEI nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (3rd ed.). PAR.
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., & de Vries, R. E. (2021). HEXACO personality and organizational citizenship behavior: A domain- and facet-level meta-analysis. *Human Performance*, 34(2), 126–147.
- Pletzer, J. L. (2022). Age and workplace deviance: A meta-analysis and socioanalytic explanation. *Journal of Organizational Behavior*.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.

Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. Macmillan.

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.

Chương 2 – Những cơ sở của hành vi cá nhân | Biên soạn tích hợp & cập nhật theo Robbins & Judge (2024)



ĐẶNG THIÊN
TÂM

GIÁ TRỊ TỪ TÂM