**5.1 Khái niệm chức năng điều khiển**

Như chúng ta đã biết, điều khiển là một trong những chức năng chung và khâu quan trọng để các nhà quản trị tổ chức thực hiện các mục tiêu đã vạch.

Điều khiển thường được hiểu là những hoạt động có liên quan đến việc hướng dẩn, đào tạo, đôn đốc và thúc đẩy các thành viên thực hiện các mục tiêu của tổ chức với hiệu quả nhất.

Với cách hiểu đó chúng ta có thể rút ra 3 nội dung chính của chức năng điều khiển như sau:

Nội dung của chức năng điều khiển trong quản trị

Những hoạt liên quan đến việc tuyển chọn, hướng dẫn và đào tạo và sử dụng con người trong tổ chức

Hoạt động liên quan đến công tác động viên con người trong tổ chức.

Hoạt động liên quan đến việc lãnh đạo và phong cách lãnh đạo.

Sơ đồ 5.1: Các nội dung chính của chức năng điều khiển trong quản trị

**5.2 Việc tuyển chọn, hướng dẩn đào tạo và sử dụng con người trong tổ chức**

Trước hết, có thể nói, đây là công việc nhằm tìm kiếm được những con người có khả năng và trình độ phù hợp để các nhà quản trị giao những nhiệm vụ và công việc nhất định. Do đó nếu công việc này không được tiến hành tốt, tổ chức khó có khả năng thực hiện các mục tiêu của mình với hệ quả cao.

Khi thực hiện các công việc có liên quan đến nội dung này, các nhà quản trị cần lưu ý thực hiện tốt các vấn đề sau đây:

1. Cần xác định chính xác nhu cầu nhân lực và nhu cầu đào tạo của tổ chức trong từng giai đoạn và từng công việc cụ thể.
2. Cần xác định được yêu cầu của từng công việc và trên cơ sở đó, xây dựng các tiêu chuẩn có ở người thực hiện. các yêu cầu và tiêu chuẩn này, một mặt đòi hỏi phải hợp lý, mặt khác càng cụ thể càng tốt.
3. Cần lựa chọn các hình thức, nội dung và thời hạn huấn luyện và đào tạo phải phù hợp với từng công việc và từng đối tượng cụ thể. Trên thực tế để thực hiện huấn luyện đào tạo đều đòi hỏi chi phí nhất định.

Do đó, các nhà quản trị phải cân nhắc, tính toán để đảm bảo tính hiệu quả và tính tác dụng thực sự của công việc này.

**5.3 Động viên các thành viên thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức**

Việc thực hiện nhiệm vụ được giao của người lao động, nói chung được quy định bởi 3 yếu tố: năng lực, điều kiện làm việc và mức độ động viên. Từ đó cho thấy mức độ động viên là một yếu tố có ảnh hưởng đến kết quả thực hiện cá mục tiêu của tổ chức. vì vậy các nhà quản trị phải biết động viên nhân viên để kích thích sự nổ lực và nhu cầu “muốn làm việc” của họ…

Để động viên nhân viên một cách hiệu quả, các nhà quản trị cần phaiar xác định các nhu cầu, các giá trị của người lao động và các công việc giúp họ thỏa mãn được các nhu cầu, giá trị của mình,…

Để đạt được điều đó các nhà quản trị đạt được các điều kiện sau: cần hiểu và nắm bắt được nội dung của các thuyết động viên; biết lựa chọn và ứng dụng các hình thức động viên cho phù hợp với từng đối tượng, từng tổ chức cụ thể:

**5.3.1 Cần hiểu và nắm bắt được nội dung của các thuyết động viên**

**5.3.1.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow**

Trong hệ thống lý thuyết về quản trị và đọng viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow là thuyết được nhà quản trị chú ý:

Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được xếp theo một trình tự ưu tiên từ thấp tới cao về tầm quan trọng. Cụ thể được xếp theo 5 bậc như sau:

Tự thể hiện

Tự trọng

Xã hội

An toàn

Sinh lý

Nhu cầu cấp thấp

Nhu cầu cấp cao

Sơ đồ số 5.2: trình tự sắp xếp nhu cầu của Maslow

Để hiểu được sơ đồ 5.2 cần lưu ý các khái niệm:

1. *Những nhu cầu cơ bản (hay nhu cầu sinh lý):* là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn uống, nghĩ ngơi, mặc tồn tại, phát triển nòi giống và các nhu cầu khác của cơ thể.
2. *Nhu cầu về an toàn, an ninh:* là các nhu cầu của con người đảm bảo an toàn, không bị đe dọa.
3. *Những nhu cầu về xã hội:* là các nhu cầu về tình yêu được bạn bè, xã hội,… chấp nhận.
4. *Nhu cầu tự trọng:* là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng, địa vị,…
5. *Những nhu cầu tự thể hiện:* là nhu ccauf về châp thiện mỹ, tự chủ sáng tạo, hài hước,…

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp.

1. *Cấc nhu cầu cấp thấp:* là nhu cầu sinh lý và an toàn. Các nhu cầu cao cấp là các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện. sự khác biệt giữa hai nhu cầu này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mản chủ yếu từ bên ngoài, trong khi các nhu cầu cấp cao được thỏa mãn chủ yếu từ nội tại con người.
2. *Các nhu cầu cấp cao:* Maslow cho rằng các nhu cầu cấp thấp thường dễ hơn thỏa mãn từ các nhu cầu cấp cao, vì các nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể thỏa mãn từ bên ngoài. Ông cho rằng các nhu cầu thỏa mãn từ cấp thấp là đọng lực thúc đẩy con người và nó là nhân tố động viên con người rất quan trọng. khi các nhu cầu này được thỏa mãn không còn là yếu tố động viên được nữa, các nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ xuất hiện.

Thuyết cấp bậc của nhu cầu Maslow đã chỉ rằng, muốn động viên nhân viên, đòi hỏi các nhà quản trị phải hiểu họ đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ đó, các nhà quản trị phải đưa ra giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của con người lao động và đồng thời đảm bảo mục tiêu tổ chức được thực hiện.

**5.3.1.2 Thuyết của David MC Clelland**

David MC Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh và nhu cầu quyền lực.

1. *Nhu cầu thành tựu:* người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn muốn công việc được giải quyết tốt hơn. Họ muốn vượt qua khó khăn, trở ngại và thích các công việc mang tính thách thức. những người này có nhu cầu thành tựu cao.
2. *Nhu cầu liên minh:* người có nhu cầu này manh sẽ làm việc tốt ở những loại công việc tạo ra sự thân thiệt và có quan hệ xã hội.
3. *Nhu cầu quyền lực:* là nhu cầu cần kiểm soát và ảnh hưởng đến môi trường làm việc của người khác. Một số người cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kế đến là nhu cầu thành tựu và sau cùng là nhu cầu liên minh.

**5.3.1.3 Thuyết E.R.G**

Clay Alderfer giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow đưa ra kết luận của mình. Ông đồng ý với các nhà nghiên cứu khác cho rằng: hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu. theo ông con người cùng lúc theo đuổi ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển.

1. *Nhu cầu tồn tại:* bao gồm những đòi hỏi vật chất tốt cần thiết cho nhu cầu tồn tại của con người. nhóm nhu cầu này giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của Maslow.
2. *Nhu cầu quan hệ:* là những quan hệ và tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng (được tôn trọng).
3. *Nhu cầu phát triển:* là đòi hỏi bên trong của mỗi con người cho sự phát triển của cá nhân. Nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng (tự trọng và tôn trọng người).

Điều khác biệt của thuyết này là Alderfer cho rằng cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nổ lực của mình sang thỏa mãn nhu cầu khác.

**5.3.1.4 Thuyết nhân tố của Herzberg**

Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông ta bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các xí nghiệp công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thỏa mãn và các nhân tố làm cho họ động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê các nhân tố có liên quan đến sự bất mãn và được gọi các nhân tố duy trì hay lưỡng tính và các nhân tố có liên quan đến động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nếu các yếu tố động viên giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không thỏa mãn, nhưng chưa chắc đã tạo ra tình trạng thỏa mãn.

Quan điểm của Herzberg được thể hiện ở sơ đồ sau:

Hình 5.3 Ảnh hưởng của các nhân tố trong thuyết Heberg

Các nhân tố ảnh hưởng

Các nhân tố duy trì

Các nhân tố cô động

Con người

Không có sự bất mãn

Không viên

Bất mãn

Ảnh hưởng tiêu cực

Thỏa mãn

Động viên tích cực

Không thỏa mãn

Không có sự bất mãn

Đúng

Sai

Đúng

Sai

Kết quả

Kết quả

Kết quả

Kết quả

Từ thuyết hai nhân tố của Herzberg có thể gút ra được những kết luận bổ ích sau đây với các nhà quản trị:

* Những nhân tố làm thỏa mãn những người lao động khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn của họ. vì vậy các nhà quản trị không thể mong đợi sự thỏa mãn người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.
* Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm nào cả.

**5.3.1.5 Thuyết về sự công bằng**

Người lao động trong tổ chức muốn được dối xử một cách công bằng. họ hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với người khác. Trong quá trình so sánh thì thường có đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được.

Khi không có sự sựa chọn công bằng, người lao dộng thường có xu hướng chấp nhận và chịu đựng. song, sự không công bằng này kéo dài sẽ dẫn họ đến sự bất mãn, phản ứng lại thậm chí họ ngừng việc. do đặc điểm này, nhà quản trị phải luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng.

**5.3.1.6 Thuyết ngũ hành nhu cầu (thuyết Đông – Tây)**

Thuyết ngũ hành con người và cả vũ trụ được cấu trúc từ 5 yếu tố cơ bản: Thổ, Kim, Thủy, Mộc và Hỏa được gọi là ngũ hành.

Sự phát triển của con người và vũ trụ được dựa trên cơ sở sự tác động qua lại giữa 5 hành trên theo 2 nguyên lý:

1. Tương sinh: Thổ sinh Kim, Kim sinh Thủy, Thủy sinh Mộc, Mộc sinh Hỏa, Hỏa sinh Thổ.
2. Tương khắc: Thổ khắc Thủy, Thủy khắc Hỏa, Hỏa khắc Kim, Kim khắc Mộc, Mộc khắc Thổ.

Trên cơ sở của thuyết ngũ hành, các nhà nghiên cứu sắp xếp nhu cầu của con người (Thuyết Maslow) theo nguyên lý của thuyết ngũ hành (Được gọi là thuyết ngũ hành nhu cầu).

1. Tương sinh: nhu cầu sinh lý (Thổ) sinh nhu cầu an toàn (Kim); nhu cầu an toàn (Kim) sinh nhu cầu xã hội (Thủy), nhu cầu xã hội (Thủy) sinh nhu cầu tự trọng (Mộc); nhu cầu tự trọng (Mộc) sinh nhu cầu tự thể hiện (Hỏa); nhu cầu tự thể hiện (Hỏa) sinh nhu cầu sinh lý (Thổ).
2. Tương khắc: nhu cầu sinh lý (Thổ) khắc nhu cầu xã hội (Thủy), nhu cầu xã hội (Thủy) khắc nhu cầu tự thể hiện (Hỏa), nhu cầu tự thể hiện (Hỏa) khắc nhu cầu an toàn (Kim), nhu cầu an toàn (Kim) khắc nhu cầu tự trọng (Mộc), nhu cầu tự trọng (Mộc) khắc nhu cầu sinh lý (Thổ).