

MÔI TRƯỜNG
CỦA TỔ CHỨC

3

Nội dung chính

Giới thiệu

Định nghĩa môi trường bên ngoài

Môi trường hẹp

Khách hàng

Nhà cung cấp

Đối thủ cạnh tranh

Các nhóm gây áp lực

Môi trường chung

Các điều kiện kinh tế

Các điều kiện chính trị, luật pháp

Các điều kiện văn hóa, xã hội

Các điều kiện về nhân chủng học

Các điều kiện về Công nghệ

Toàn cầu

Môi trường tác động đến Người quản lý như thế nào

Đánh giá tính bất định của môi trường

Quản lý Môi quan hệ với các bên liên quan

Những bên liên quan là ai?

Tại sao việc quản lý mối quan hệ đó lại quan trọng

Các mối quan hệ đó có thể quản lý được không?

Chương này thảo luận về các thành phần và mức độ phức tạp của môi trường bên ngoài của tổ chức và cách thức các yếu tố này tạo sức ép đối với Người quản lý

3.1 Giới thiệu chung

Các nhà quản lý cần nhận thức rằng môi trường của tổ chức sẽ ảnh hưởng đến cả cách thức một tổ chức được quản lý cũng như hiệu quả hoạt động của nó. Trong chương này, môi trường của tổ chức sẽ được khám phá để giúp chúng ta hiểu được những yếu tố phức tạp cấu thành nên môi trường này.

3.2 Môi trường hoạt động của tổ chức

Trong chương 1, chúng ta đã biết tổ chức là một hệ thống mở, nó tương tác với môi trường bên ngoài khi lấy các yếu tố đầu vào từ môi trường và phân phối các yếu tố đầu ra. Bất kỳ ai nghi ngờ tác động của môi trường bên ngoài đối với quản lý cần xem xét những ví dụ sau:

- Chi nhánh Cadillac của hãng General Motor nhận thấy các khách hàng trung thành của mình đang ngày càng già đi. Độ tuổi trung bình của những khách hàng mua xe mới của hãng hiện nay là 60. Để đổi phó xu hướng này, những người quản lý của công ty đang phải tìm cách thu hút những khách hàng ở thế hệ trẻ hơn.
- Khủng hoảng tài chính châu Á năm 2000, đặc biệt là các nước Nhật, Hàn Quốc, Thái Lan dẫn đến đầu tư nước ngoài (FDI) vào Việt Nam giảm sút đáng kể. Các cao ốc văn phòng mới xây nhằm đón các nhà đầu tư nước ngoài bị bỏ trống, không có hoạt động đầu tư mạnh mẽ vào các khu công nghiệp, cơ sở hạ tầng v.v. Từ đó ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của các công ty xây dựng.

Do vậy, tác động của môi trường bên ngoài đối với hành động và hành vi của người quản lý cần phải được chú trọng. Môi trường chứa đựng những áp lực đóng vai trò quan trọng trong việc định hình những nỗ lực của người quản lý.

Môi trường của tổ chức bao gồm những nhóm người và đơn vị bên ngoài tổ chức có thể tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức. Môi trường của tổ chức bao gồm môi trường vi mô và môi trường vĩ mô như trong Hình 3.1.

3.2.1 Môi trường vi mô

Môi trường vi mô bao gồm những đơn vị có tác động trực tiếp và tức thời đến các quyết định và hành động của người quản lý và liên quan trực tiếp đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Môi trường vi mô là duy nhất với mỗi tổ chức và thay đổi theo những điều kiện nhất định. Môi trường vi mô của các tổ chức khác nhau tùy thuộc vào “ngách” mà tổ chức phục vụ, tương ứng với chủng loại sản phẩm hoặc dịch vụ mà tổ chức cung cấp và thị trường mà tổ chức phục vụ. Ví dụ TIMEX và ROLEX cùng sản xuất đồng hồ, nhưng môi trường vi mô của 2 công ty này hoàn toàn khác nhau do họ hoạt động trên 2 “ngách” thị trường hoàn toàn khác biệt. Sản phẩm của TIMEX là đồng hồ để bàn, đeo tay phục vụ tầng lớp nhân dân lao động với mức giá rẻ. Trong khi đó, ROLEX chỉ chế tạo đồng hồ đeo tay và phục vụ thị trường những người có thu nhập cao trong xã hội. ROLEX cũng là công ty luôn đi đầu trong những cải tiến về công nghệ chế tạo đồng hồ.

Ảnh hưởng yếu tố chính của môi trường vi mô bao gồm: khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và các nhóm áp lực khác.

3.2.1.1 Khách hàng

Tổ chức tồn tại để thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng. Khách hàng là những cá nhân và tổ chức hấp thu các kết quả hoạt động (sản phẩm) của tổ chức. Điều này cũng đúng với các tổ chức chính quyền cung cấp các dịch vụ hành chính (công chứng, cấp giấy phép v.v.) cho xã hội. Khách hàng biểu hiện một sự bất định tiềm tàng đối với tổ chức. Khi khẩu vị của khách hàng thay đổi, họ có thể không thỏa mãn với những sản phẩm và dịch vụ hiện tại của tổ chức. Tất nhiên, một số tổ chức đối diện với những bất định từ khách hàng nhiều hơn những tổ chức khác.

Ví dụ: Club Med nổi tiếng với việc cung cấp các tour du lịch cho đối tượng khách hàng còn độc thân với những bãi biển tràn ngập nắng và kỳ thú. Gần đây, Club Med nhận thấy rằng khách hàng mục tiêu của họ đã lập gia đình và sinh con. Ắt hẳn khách hàng này tìm kiếm những khu nghỉ thích hợp cho gia đình, nơi họ có thể mang theo con cái. Mặc dù Club Med đáp ứng nhu cầu thay đổi này bằng cách giới thiệu những hình thức du lịch khác nhau bao gồm cả những chương trình dành cho gia đình, công ty vẫn tự thấy rằng thật khó để thay đổi hình ảnh truyền thống của mình, do vậy rất khó khăn để duy trì những khách hàng cũ cũng như những khách hàng mới.

3.2.1.2 Nhà cung cấp

Khi nghĩ đến các nhà cung cấp, bạn thường nghĩ đến các tổ chức cung cấp vật tư và máy móc, thiết bị. Tuy nhiên, khái niệm *nhà cung cấp* còn bao hàm cả những tổ chức cung cấp tài chính và nhân lực cho tổ chức nữa. Các cổ đông, ngân hàng, các công ty bảo hiểm, các quỹ tiết kiệm và các tổ chức khác là những nguồn có thể đảm bảo cung cấp tiền bạc liên tục cho các hoạt động của tổ chức.

Tương tự như vậy, các trường đại học, cao đẳng, các trường dạy nghề, các hiệp hội nghề nghiệp và thị trường lao động là những nguồn cung cấp lực lượng lao động cho tổ chức. Khi các nguồn cung cấp nhân lực cạn kiệt, các quyết định và hành động của người quản lý sẽ gặp khó khăn.

Ấm hộ vụ của người quản lý là làm sao đảm bảo việc cung cấp vật tư, thiết bị, vốn, nhân lực được ổn định, liên tục và với mức chi phí thấp nhất. Việc ứng dụng kỹ thuật kinh doanh điện tử (e-business) làm thay đổi cách thức các tổ chức liên hệ với các nhà cung cấp. Hãng chế tạo ô tô Toyota thiết lập những kết nối điện tử với các nhà cung cấp của mình để đảm bảo rằng công ty có thể nhận được vật tư theo đúng chủng loại, đúng số lượng, đúng thời điểm và vị trí cần thiết. Mặc dù những kết nối điện tử này giúp các nhà quản lý kiểm soát được sự bất định, họ chắc chắn không thể xóa bỏ hoàn toàn những bất định đến từ các nhà cung cấp.

3.2.1.3 Các đối thủ cạnh tranh

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, những nhà quản lý không thể bỏ qua các đối thủ cạnh tranh. Đối thủ cạnh tranh là ắ hững tổ chức này là một yếu tố môi trường quan trọng cần phải giám sát và đối phó. Hầu hết các tổ chức đều có ít nhất một đối thủ cạnh tranh. Cho dù hoạt động trong lĩnh vực độc quyền, nhưng Bru chính Việt ắ am cũng cạnh tranh với các hãng như Fedex, UPS, và các hình thức giao tiếp khác như điện thoại, e-mail, và fax. Hãng thời trang thể thao lớn như ắ ike cạnh tranh với Adidas, Fila và nhiều hãng khác. Coca-Cola cạnh tranh với Pepsi và các công ty nước giải khát khác. ắ gay cả các tổ chức phi lợi nhuận như bảo tàng mỹ thuật, Hội chữ thập đỏ quốc tế cũng cạnh tranh về nguồn kinh phí, tình nguyện viên, và khách hàng.

Các nhà quản lý không thể bỏ qua sự cạnh tranh. ắ ếu họ làm như vậy, họ sẽ chịu hậu quả. Ví dụ, cho đến những năm 1980s 3 hãng thông tấn lớn của Mỹ là ABC, CBS và ắ BC chiếm lĩnh tất cả

thời lượng thông tin, giải trí trên các kênh truyền hình. ă gày nay, với cáp truyền hình kỹ thuật số, vệ tinh, đầu máy DVD, và các trang web trực tuyến, khách hàng có nhiều sự lựa chọn để xem hơn. Khi công nghệ tiếp tục thay đổi và cải tiến sẽ làm cho sự cạnh tranh lớn hơn trong lĩnh vực truyền hình. Internet cũng có tác động đến việc quyết định các đối thủ cạnh tranh của một tổ chức vì nó gần như xóa đi những biên giới địa lý. Sử dụng hình thức đào tạo trực tuyến, một số trường đại học của Mỹ cũng có thể cạnh tranh với các trường đại học nổi tiếng khác. Một ví dụ khác là việc các hãng hàng không giá rẻ (Tiger Airway, Asia Air), cho phép đặt và mua vé qua mạng đã thu hút một số lượng đáng kể khách hàng của các hãng nổi tiếng khác.

ă hững ví dụ này cho thấy rằng đối thủ cạnh tranh – biểu hiện qua giá cả, các sản phẩm mới được phát triển, và các dịch vụ đi kèm v.v. – có thể được xem là một yếu tố môi trường mà các nhà quản lý cần phải giám sát và luôn luôn sẵn sàng thích ứng.

3.2.1.4 Nhóm các tổ chức gây áp lực

ă hóm các tổ chức gây áp lực là những tổ chức thay mặt các cơ quan nhà nước theo dõi việc thực hiện các văn bản pháp luật của các tổ chức (ví dụ như Phòng Tài nguyên, Môi trường, Phòng Y tế quận, huyện v.v.). Đây cũng là các tổ chức có các mối quan tâm đặc biệt đối với môi trường, động vật quý hiếm, nhân quyền v.v. Các tổ chức này tạo ra áp lực đối với các tổ chức khi theo dõi hoạt động của tổ chức có vi phạm những giá trị văn hóa, chính trị, hay mâu thuẫn với mối quan tâm đặc biệt của họ.

Một vài tổ chức điển hình như hiệp hội Các bà mẹ chống lái xe khi say rượu (Mothers Against Drunk Driving – MADD) và Sinh viên chống các quyết định tiêu cực (Students Against Destructive Decisions) tạo ra sức ép đối với các công ty đồ uống có cồn, các nhà hàng, quán bar, cũng như nâng cao nhận thức của công chúng về những vấn đề mà các lái xe say rượu có thể gây ra.

3.2.2 Môi trường chung

Môi trường chung của tổ chức bao gồm điều kiện chung về kinh tế, chính trị/luat pháp, văn hóa – xã hội, dân số, công nghệ và xu hướng toàn cầu hóa có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Dù những yếu tố bên ngoài này không ảnh hưởng đến tổ chức trực tiếp như các yếu tố thuộc môi trường vi mô, các nhà quản lý vẫn cần phải xem xét các yếu tố này khi lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

3.2.2.1 Các điều kiện kinh tế (Economic Conditions)

Các điều kiện kinh tế bao gồm lãi suất, tỷ lệ lạm phát, những thay đổi trong thu nhập iêu dùng, những biến động của thị trường chứng khoán v.v. ă hững yếu tố này có thể ảnh hưởng đến các thực tiễn quản lý trong các tổ chức. Với tình trạng suy thoái kinh tế, lạm phát cao, thu nhập dành cho tiêu dùng của người dân xuống thấp dẫn đến nhu cầu tiêu dùng các hàng hóa như ô tô, xe máy, đồ điện tử gia dụng v.v. Qua đó các công ty sản xuất các loại mặt hàng này cũng chịu ảnh hưởng, đòi hỏi những nhà quản lý phải có những phương án đối phó phù hợp.

3.2.2.2 Các điều kiện Chính trị/Luat pháp (Political/Legal Conditions)

Các điều kiện chính trị bao gồm sự ổn định chung về chính trị tại các quốc gia diễn ra hoạt động sản xuất, kinh doanh, cũng như thái độ cụ thể của các quan chức chính phủ đối với doanh nghiệp. Việt ă am được xem là một quốc gia có tình hình chính trị tương đối ổn định. Điều này giúp cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp được thuận lợi, dễ dàng thu hút được vốn đầu tư

nước ngoài. Tương tự như vậy, sự hiểu biết, thái độ của các quan chức chính phủ đối với hoạt động kinh doanh, chấp nhận những hình thức kinh doanh mới hay bảo thủ, định hướng hợp tác quốc tế hay bảo vệ các nhà sản xuất trong nước v.v. đều có thể tác động đến hoạt động của các doanh nghiệp.

ả gay cả khi tổ chức hoạt động ở một quốc gia hay lãnh thổ khác, tình hình chính trị ở cả địa phương này cũng là yếu tố cần phải xem xét.

Bên cạnh đó, luật định của các quốc gia, các quy định của từng cơ quan chính quyền địa phương, cũng như các quy định của quốc tế sẽ ảnh hưởng đến những gì tổ chức được làm và không được làm. Ví dụ điều luật về người khuyết tật Mỹ (The Americans with Disabilities Act – ADA) ban hành năm 1990 được xây dựng làm cho công việc, các trang thiết bị công cộng trở nên dễ tiếp cận hơn, bình đẳng hơn đối với người khuyết tật với tư cách là khách hàng cũng như người được tuyển dụng. Biểu 3.1 liệt kê một số quy định luật pháp quan trọng ảnh hưởng đến các doanh nghiệp.

Biểu 3.1: Một số điều luật của Mỹ ảnh hưởng các doanh nghiệp

Pháp luật	Mục đích
Luật về Sức khỏe và an toàn nghề nghiệp năm 1970	Yêu cầu người sử dụng lao động cung cấp môi trường làm việc không có những yếu tố nguy hại cho sức khỏe
Luật về An toàn sản phẩm tiêu dùng năm 1972	Đưa ra những tiêu chuẩn cho một số sản phẩm nhất định, yêu cầu có nhãn hiệu cảnh báo v.v.
Luật về cơ hội tuyển dụng công bằng năm 1972	ả nghiêm cấm đối xử phân biệt trong mọi lĩnh vực của quan hệ người sử dụng lao động – lao động
Luật về chế độ nghỉ ốm năm 1993	Mỗi năm, người lao động được nghỉ 12 tuần không lương để sinh nở hoặc chăm sóc vợ/chồng, con cái, cha mẹ bị ốm nặng.
Thỏa ước khu vực thương mại tự do Bắc Mỹ năm 1993	Tạo ra khu vực thương mại tự do giữa Mỹ, Canada và Mexico.
Thỏa ước chung về Thuế quan và Thương mại (GATT) năm 1994	Yêu cầu hạ thấp mức thuế quan toàn cầu xuống khoảng 40%, mở rộng chính sách bảo hộ sở hữu trí tuệ trên toàn thế giới, và xiết chặt những qui định về đầu tư và thương mại trong lĩnh vực dịch vụ

ả hư vậy, các tổ chức phải mất rất nhiều thời gian và tiền bạc để đáp ứng các yêu cầu quy định của chính quyền, nhưng tác động còn lớn hơn cả thời gian và tiền bạc. Các yếu tố luật pháp làm giảm sự tự do của các tổ chức bằng việc hạn chế các lựa chọn. Hãy xem xét quyết định sa thải nhân viên. Trước đây, nhân viên có thể tự do rời bỏ tổ chức bất cứ khi nào và nhà tuyển dụng cũng có quyền sa thải nhân viên bất cứ khi nào có thể hoặc chẳng vì nguyên nhân nào. Luật pháp và các quyết định của tòa án đã hạn chế những gì các tổ chức có thể thực hiện. Các nhà tuyển dụng được mong đợi hành xử với nhân viên theo những nguyên tắc trung thực và công bằng. ả hững người nhân viên cảm thấy mình bị đối xử sai thường đệ trình vụ việc của mình lên tòa án.

Ở đây các thẩm phán sẽ quyết định “công bằng” là thế nào. Xu hướng này làm cho các nhà quản lý gặp nhiều khó khăn khi sa thải những nhân viên có kết quả làm việc yếu kém hoặc loại bỏ những nhân viên có hành vi kỷ luật kém.

3.2.2.3 Các điều kiện văn hóa – xã hội (Sociocultural Conditions)

Các điều kiện văn hóa xã hội bao gồm những mong đợi luôn thay đổi của một xã hội. Các giá trị xã hội, phong tục tập quán, khẩu vị có thể thay đổi và các nhà quản lý cũng cần phải nhận biết được những thay đổi này. Ví dụ, hãng Pepsi Cola tại Việt ă am phát triển một sản phẩm mới nước cam ép Twister cho riêng thị trường Việt ă am sau khi nghiên cứu thói quen uống nước cam tươi vắt của người dân địa phương. Tương tự như vậy với các sản phẩm Sunsilk Bò Kết, nhằm thích ứng với thói quen và thị hiếu của người tiêu dùng Việt ă am.

Bên cạnh đó, cách thức làm việc của người lao động ở các nước cũng khác nhau do yếu tố khác biệt văn hóa. ă gười Việt ă am chăm chỉ, nhưng bị ảnh hưởng của nền kinh tế nông nghiệp và văn minh lúa nước nên không có tác phong làm việc công nghiệp, tinh thần làm việc nhóm kém, các kỳ nghỉ Tết thường kéo dài trước và sau kỳ nghỉ chính thức. Trong khi đó, người lao động ở các nước công nghiệp phát triển có tính kỷ luật cao, ý thức làm việc tập thể nghiêm túc, công việc luôn được bắt đầu nghiêm chỉnh ngay sau mỗi kỳ nghỉ dài (ă oel, ă ăm mới).

3.2.2.4 Các điều kiện dân số (Demographic Conditions)

Các điều kiện dân số (nhân chủng học), bao gồm các đặc điểm về thể chất của dân chúng, như giới, tuổi, trình độ học vấn, vị trí địa lý, cấu trúc gia đình và thu nhập. ă hững đặc điểm này có thể thay đổi và người quản lý cũng cần phải thích nghi với những thay đổi này.

Tại Mỹ, các nhà nghiên cứu dân số đặt tên cho những nhóm tuổi cụ thể. ă hóm suy yếu (Depression group) được sinh ra trong giai đoạn 1912-1921, nhóm Chiến tranh thế giới thứ II (World War II) sinh ra trong giai đoạn 1922-1927; nhóm sau chiến tranh (post war) sinh ra trong giai đoạn (1928-1945); nhóm bùng nổ trẻ em (baby boomers) sinh ra ở giai đoạn 1946-1964.; nhóm Thế hệ X (Generation X) sinh trong giai đoạn 1965-1977; và nhóm Thế hệ Y (Generation Y) sinh ra trong giai đoạn 1978-1994. Mỗi một nhóm có những đặc điểm riêng, tuy nhiên nhóm Y nhận được sự quan tâm đặc biệt vì họ học tập, làm việc, mua sắm và vui chơi về cơ bản có những khác biệt, từ đó ảnh hưởng đến các nhà quản lý và tổ chức.

Giới trẻ Việt ă am hiện nay cũng có nhiều đặc điểm khác biệt. Họ sử dụng internet và máy tính cho học tập, giải trí nhiều hơn; quan tâm nhiều hơn đến thời trang; tiếp cận văn hóa thể giới nhanh hơn. ă hững đặc điểm này đòi hỏi phải có phương pháp giảng dạy mới, các công ty may mặc cũng phải thay đổi và cập nhật mẫu mã liên tục v.v.

3.2.2.5 Các điều kiện công nghệ (Technological Conditions)

Trong các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, yếu tố thay đổi nhanh nhất chính là công nghệ. Chúng ta đang sống trong thời kỳ công nghệ thay đổi liên tục. Ví dụ như gien của con người cũng đã được giải mã; các thiết bị thông tin ngày càng nhỏ gọn hơn, mạnh mẽ hơn. Chúng ta có các văn phòng tự động hóa, sử dụng các buổi họp điện tử (trực tuyến), các dây chuyền sản xuất robot hóa, các mạch tích hợp, các bộ vi xử lý siêu mạnh, các pin nhiên liệu tổng hợp, và cả các hình thức kinh doanh điện tử. Các công ty dựa chủ yếu vào công nghệ như General Electric, eBay, và Google ngày càng phát đạt. Bên cạnh đó, các công ty như Wal-Mart cũng sử dụng các hệ thống thông tin tinh vi để duy trì và phát triển doanh số. Các tổ chức khác như Amazon.com sử dụng

thông tin như một lợi thế cạnh tranh và ứng dụng hệ thống công nghệ hiện đại để liên tục vượt lên các đối thủ cạnh tranh. Tương tự như vậy, các trường học, bệnh viện, sân bay, cơ quan công an và ngay cả các tổ chức quân đội cũng sử dụng những ưu thế của công nghệ để đạt được những lợi thế cạnh tranh vượt trội so với các tổ chức không chịu thích nghi. Tóm lại, công nghệ làm thay đổi nhanh chóng các thức các tổ chức xây dựng cấu trúc và cách thức các nhà quản lý vận hành tổ chức.

3.2.2.6 Xu hướng toàn cầu hóa (Global)

Ả hưởng nhà quản lý ở các tổ chức lớn hay nhỏ đều đối diện với thách thức từ các đối thủ cạnh tranh toàn cầu ngày một tăng. Với sự ra đời của nhiều hiệp ước quốc tế, xóa bỏ rào cản thuế quan của việc xuất nhập khẩu sản phẩm, các doanh nghiệp có thể tiêu thụ sản phẩm ở các thị trường quốc gia khác với giá bán gần như không thay đổi. ả goài ra để giảm thiểu chi phí sản xuất, hoặc phục vụ nhu cầu khách hàng địa phương tốt hơn, các doanh nghiệp tiến hành chuyển một phần hoặc toàn bộ hoạt động sản xuất của mình sang các địa phương có chi phí nhân công thấp hơn, gần nguồn cung cấp nguyên liệu hơn, hoặc có lượng khách hàng tiềm năng lớn. Biểu 3.2 dưới đây cho thấy một phần đáng kể doanh số của các công ty Mỹ có được từ hoạt động kinh doanh bên ngoài nước Mỹ.

Biểu 3.2: Mức độ toàn cầu hóa của một số Công ty của Mỹ

Công ty	Doanh thu từ các cơ sở ngoài nước Mỹ
ExxonMobil	71.8%
Colgate-Palmolive	71.6%
Texas Instrument	67.8%
McDonald's	61.6%
Coca-Cola	61.2%
Gillette	60.1%

ả nguồn: B. Zajac, "Global Giants", Forbes, July 2004, 2000, pp. 335-38

ả gay cả sản phẩm của một số hãng nước ngoài nổi tiếng như ả ike, Adidas, Prada v.v. hiện nay hoàn toàn được sản xuất ở các nước có chi phí nhân công rẻ như Trung Quốc, Việt ả am, Indonesia v.v.

3.3 Cách thức các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến tổ chức

Biết được các yếu tố khác nhau của môi trường rất quan trọng đối với các nhà quản lý. Tuy nhiên, hiểu được cách thức môi trường tác động đến những người quản lý cũng quan trọng không kém. Môi trường ảnh hưởng đến các nhà quản lý dưới 2 tiêu chí: mức độ bất định của môi trường và mối quan hệ giữa các bên liên đới khác nhau tồn tại giữa tổ chức và các bộ phận bên ngoài.

3.3.1 Tính bất định của môi trường

Không phải tất cả các môi trường của tổ chức đều giống nhau. Sự khác biệt về môi trường hoạt động của các tổ chức chính là **sự bất định của môi trường**. Sự bất định này được định nghĩa là mức độ thay đổi và phức tạp trong môi trường của tổ chức (xem Biểu 3.3).

Biểu 3.3: Ma trận tính bất định của môi trường

		Mức độ thay đổi	
		Ổn định	Năng động
Mức độ phức tạp	Đơn giản	Ô1 Môi trường ổn định và có thể dự đoán được Số lượng các yếu tố môi trường ít Các yếu tố môi trường tương đối giống nhau và duy trì sự giống nhau đó Yêu cầu tối thiểu đối với mức độ hiểu biết về các thành phần	Ô2 Môi trường năng động và không thể dự đoán được Số lượng các yếu tố môi trường ít Các yếu tố môi trường tương đối giống nhau, nhưng luôn thay đổi Yêu cầu tối thiểu đối với mức độ hiểu biết về các thành phần
	Phức tạp	Ô3 Môi trường ổn định và có thể dự đoán được Số lượng các yếu tố môi trường nhiều Các yếu tố không giống nhau, và duy trì tình trạng này Yêu cầu cao đối với mức độ hiểu biết về các thành phần	Ô4 Môi trường năng động và không thể dự đoán được Số lượng các yếu tố môi trường nhiều Các yếu tố không giống nhau và luôn thay đổi Yêu cầu cao đối với mức độ hiểu biết về các thành phần

3.3.1.1 Mức độ thay đổi

Tiêu chí thứ nhất biểu hiện tính bất định của môi trường là sự thay đổi. ầu các yếu tố thuộc môi trường của tổ chức thay đổi thường xuyên, môi trường của tổ chức đó được xem là *năng động* (dynamic). ầu sự thay đổi chỉ ở mức độ tối thiểu, môi trường đó được xem là *ổn định* (stable). Một môi trường ổn định có thể là môi trường không có các đối thủ cạnh tranh mới, các đối thủ cạnh tranh hiện thời không có những đột phá về công nghệ, các tổ chức gây áp lực ít có hành động chi phối tổ chức, v.v. Một công ty có môi trường ổn định điển hình là Zippo Manufacturing, thường được biết đến với bật lửa Zippo. Môi trường hoạt động của Zippo có ít đối thủ cạnh tranh và không có sự thay đổi nhiều về công nghệ. Có lẽ quan tâm duy nhất đối với công ty là xu hướng giảm số lượng người hút thuốc, tuy nhiên bật lửa của công ty vẫn được những nhóm khách hàng khác sử dụng và thị trường toàn cầu vẫn rất đông đảo, hấp dẫn.

ở ngược lại, ngành công nghiệp âm nhạc ghi âm đối diện với một môi trường bất định và không thể dự đoán được. Các dạng file nhạc kỹ thuật số và các sites tải nhạc như iTunes đã làm thay đổi hoàn toàn ngành công nghiệp. Mặc dù các công ty âm nhạc vẫn thu được doanh số theo cách truyền thống qua việc bán các sản phẩm như đĩa nhựa, băng cassettes, và CD, công nghệ số đang thay đổi tạo ra sự hỗn độn và bất định. Môi trường của tổ chức này được xem là năng động.

Cần lưu ý rằng những thay đổi nhanh, nhưng có thể dự đoán được thì không được xem là năng động. Ví dụ như các công ty nước giải khát (Bia Hà   i, Coca-Cola) có lượng sản phẩm tiêu thụ giảm vào các tháng 11, 12 hàng năm là những thay đổi đã được biết trước. Do vậy không thể xem là bất định.   u những thay đổi có thể được dự đoán chính xác, đó không phải là sự bất định mà các nhà quản lý cần phải đối diện.

3.3.1.2 *Mức độ phức tạp*

Thước đo khác của tính bất định liên quan đến **mức độ phức tạp** của môi trường. Tiêu chí này được định nghĩa là số lượng các yếu tố trong môi trường của một tổ chức, và mức độ hiểu biết của tổ chức đối với các yếu tố môi trường của mình. Công ty đồ chơi Hasbro, hãng sản xuất đồ chơi lớn thứ 2 trên thế giới đã đơn giản hóa môi trường hoạt động của mình bằng cách mua lại một loạt công ty đối thủ cạnh tranh như Tiger Electronics, Wizards of the Coast, Kenner Toys, Parker Brothers, và Tonka Toys. Khi một tổ chức phải đối phó với ít đối thủ cạnh tranh hơn, ít khách hàng hơn, ít nhà cung cấp và các cơ quan chính phủ hơn, môi trường của tổ chức đó được xem là ít phức tạp hơn, nghĩa là ít bất định hơn.

Mức độ phức tạp còn được đánh giá thông qua những hiểu biết một tổ chức cần đối với môi trường của mình. Ví dụ một công ty tổ chức dịch vụ giao dịch điện tử trực tuyến, họ cần phải biết rõ về các dịch vụ của tổ chức cung cấp dịch vụ internet nếu như họ muốn đảm bảo rằng trang web của họ luôn ổn định, tin cậy, và an toàn cho các giao dịch cổ phiếu của khách hàng. Trong khi đó, các nhà quản lý một cửa hàng sách trong trường đại học chỉ có nhu cầu hiểu biết tối thiểu về các nhà cung cấp.

  u vậy tính bất định của môi trường ảnh hưởng đến tổ chức được biểu hiện như thế nào. Biểu 3.3 có 4 ô, mỗi ô là một sự kết hợp giữa mức độ phức tạp và mức độ thay đổi. Ô1 (môi trường ổn định và đơn giản) cho thấy mức độ bất định của môi trường là tối thiểu. Ô4 (môi trường năng động và phức tạp) có mức độ bất định cao nhất. Là dĩ nhiên, các nhà quản lý có ảnh hưởng nhiều nhất đến kết quả hoạt động của tổ chức ở Ô1 và ít nhất ở Ô4.

Bởi vì tính bất định đe dọa hiệu quả của tổ chức, nên các nhà quản lý luôn cố gắng giảm thiểu nó. Hầu hết các ngành hiện nay đều đang đối diện với sự thay đổi năng động, làm cho môi trường của các ngành ngày càng bất định.

3.3.2 *Quản lý Mối quan hệ giữa các bên liên đới (Stakeholder Relationships)*

Các bên liên đới của tổ chức là các nhóm, tổ chức, cá nhân thuộc môi trường của tổ chức có tác động đến các quyết định và hành động của tổ chức. Các nhóm này có lợi ích hoặc bị ảnh hưởng quan trọng từ các hoạt động của tổ chức.    ngược lại, các nhóm này cũng có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Ví dụ: Công ty sữa Vinamilk sẽ ảnh hưởng đến những người chăn nuôi bò sữa, nhân viên, các đối thủ cạnh tranh, cộng đồng địa phương v.v. Một trong số các bên liên đới này cũng có thể tác động đến quyết định và hành động của các nhà quản lý của Vinamilk. Ý tưởng các tổ chức có các bên liên đới ngày càng được chấp nhận rộng rãi bởi các học giả về quản lý cũng như các nhà quản lý thực tiễn.

Biểu 3.4 thể hiện các bên liên đới thường gặp của tổ chức. Lưu ý rằng những bên liên đới này bao gồm cả các nhóm bên trong và bên ngoài, vì cả 2 nhóm này đều có thể ảnh hưởng đến những gì tổ chức làm và cách thức tổ chức hoạt động. Tuy nhiên, chúng ta quan tâm chủ yếu đến các nhóm bên ngoài và tác động của các nhóm này đối với sự thành công của người quản lý khi lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Điều đó không có nghĩa là các bên liên đới nội bộ không

quan trọng, nhưng chúng sẽ được đề cập đến dưới góc độ là nhân viên của tổ chức trong các nội dung khác của quản lý.

Biểu 3.4 Môi quan hệ giữa các bên liên đới của tổ chức



Tại sao quản lý quan hệ các bên liên đới lại quan trọng? Tại sao các nhà quản lý nên quan tâm đến mối quan hệ giữa các bên liên đới? Một lý do là mối quan hệ này có thể dẫn đến các kết quả hoạt động của tổ chức, như những đổi mới thành công hơn, sự tin cậy cao hơn giữa các bên liên đới, và mức độ linh hoạt cao hơn của tổ chức nhằm giảm tác động của thay đổi. Ấm hưng mối quan hệ này có ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức không? Câu trả lời là có! Các nhà nghiên cứu về quản trị phát hiện ra rằng các nhà quản lý trong các tổ chức có hiệu quả cao có xu hướng quan tâm đến yêu cầu của tất cả các nhóm liên đới khi họ ra quyết định.

Lý do thứ hai cần phải quản lý mối quan hệ giữa các bên liên đới là vì đây là việc “cần phải làm”, do các tổ chức phụ thuộc vào các bên liên đới bên ngoài khi họ là nguồn cung cấp các yếu tố đầu vào, và là nơi tiêu thụ kết quả đầu ra, và các nhà quản lý nên xem xét các mối quan tâm của những nhóm này khi ra quyết định và thực thi hành động.

Các mối quan hệ này được quản lý theo 4 bước sau:

- Xác định các bên liên đới bên ngoài
- Xem xét các yêu cầu/quan tâm cụ thể của từng nhóm
- Xác định mức độ quan trọng của các mối quan tâm này đối với tổ chức
- Xác định những cách tiếp cận cụ thể mà các nhà quản lý có thể sử dụng để quản lý từng mối quan hệ, dựa trên mức độ quan trọng của từng bên liên đới và sự bất định của môi trường.

Câu hỏi ôn tập chương

1. Hãy định nghĩa môi trường hoạt động của tổ chức.
2. Mô tả 4 yếu tố trong môi trường vi mô của tổ chức.
3. Mô tả 6 yếu tố trong môi trường vĩ mô của tổ chức.
4. Tính bất định của môi trường được đặc trưng bởi những yếu tố nào?
5. ảnh hưởng bên liên đới là các tổ chức nào và tại sao người quản lý cần phải quan tâm đến việc quản lý các mối quan hệ với các bên liên đới.
6. Hãy mô tả 4 cách khác nhau để người quản lý quản lý mối quan hệ với các bên liên quan.