**THUYẾT QUAN HỆ CON NGƯỜI TRONG QUẢN LÝ**

Sau khi áp dụng thuyết quản lý “theo khoa học” của F.Taylor và thuyết quản lý “hành chính” của H.Fayol vào thực tiễn quản lý ở phương Tây, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy có những hạn chế từ cách tiếp cận mang tính cơ giới về con người tách rời quan hệ xã hội qua tư tưởng “con người kinh tế” của các thuyết này, đặc biệt là việc áp dụng máy móc thuyết quản lý theo khoa học đã biến con người thành một thứ gần như máy móc, làm việc thụ động. Vào đầu thế kỷ XX, một số nhà khoa học Mỹ đã nghiên cứu trên thực nghiệm, sau đó đúc kết thành những lập luận lý thuyết theo khuynh hướng mới hình thành nên thuyết “quan hệ con người ”.

1. **Sơ lược tiểu sử Mary Parker Follet (1868 - 1933)**

 

Mary Parker Follet (3/9/1868 - 18/12/1933). Bà được sinh ra tại Boston - Mỹ.

Là một nhân viên xã hội người Mỹ, nhà tư vấn quản lý, triết gia, và là người tiên phong trong các lĩnh vực lý thuyết tổ chức và hành vi tổ chức. Mary Parker Follet cùng với Elton Mayo (1880 – 1949) người Australia là 2 người đầu tiên có công khai phá và đặt nền móng cho thuyết “quan hệ con người”.

Năm 1892, M.Follet bước vào trường đại học Radcliffe, chi nhánh phụ nữ của Harvard. Ngoài ra, bà còn học trường đại học Cambrige – Anh.

Bà học triết, kinh tế, chính trị và luật, trong đó đặc biệt yêu thích triết học.

Từ năm 1900 đến năm 1930, bà đã có công sáng lập ra một câu lạc bộ ở Boston với mục đích thảo luận và tìm ra giải pháp thỏa mãn những nhu cầu xã hội: giáo dục, y tế... cho cộng đồng người nghèo.

Tác phẩm chính: Nhà nước mới (1920) và Kinh nghiệm sáng tạo. Trong đó, cuốn “Kinh nghiệm sáng tạo” bàn về mối quan hệ giữa người với người trong sản xuất kinh doanh và bà đã đưa ra phương pháp giải quyết mâu thuẫn bằng sự thống nhất.

Tiến sỹ M.Pinto đã nhận xét: “M. Follet, người phụ nữ hàng đầu duy nhất trong lịch sử tư tưởng quản lý đã thành công vượt bậc trong lĩnh vực mà bà đã chọn.... Bà được coi là nhà tiên tri vì những tư tưởng của bà đề xuất đã được các nhà tâm lý học, xã hội học giữa thế kỉ XX quan tâm nghiên cứu, đưa ra xem xét phát triển và khuếch trương”.

1. **Sơ lược về học thuyết quan hệ con người.**
2. *Tên học thuyết*

**“Thuyết quan hệ con người trong quản lý”:** Thuyết quan hệ con người là nghiên cứu những động cơ tâm lý thuộc hành vi của con người trong quá trình lao động sản xuất, trong quan hệ tập thể và đặc biệt là các vấn đề hợp tác – xung đột trong quá trình này. Lý thuyết quản lý của thuyết này được xây dựng chủ yếu dựa vào những thành tựu của tâm lý học, coi trọng yếu tố con người và quan hệ xã hội. Và đưa ra các quan niệm “quản lý là hoàn thành công việc thông qua người khác”, “công nhân tham gia quản lý” , “người lao động coi doanh nghiệp như là nhà của mình”, “đồng thuận và dân chủ giữa công nhân và chủ”, “hài hòa về lợi ích”,….

1. *Hoàn cảnh ra đời học thuyết ( kinh tế - xã hội )*

Chiến tranh thế giới thứ nhất (1914 – 1918) kết thúc, các quốc gia bước vào thời kì khôi phục kinh tế, nhu cầu mở rộng thị trường của các nước phát triển đã làm gia tăng tính cạnh tranh giữa các quốc gia.

Trong nội bộ các nước phát triển, các tổ chức, các liên đoàn xuất hiện và lên tiếng bảo vệ quyền lợi người lao động và tạo ra nhiều áp lực đối với chủ doanh nghiệp và nhà nước.

Sau một nghiên cứu thực nghiệm ở một nhà máy điện tại Chicago (Mỹ) năm 1942, người ta rút ra kết luận là việc tăng năng suất lao động không chỉ phụ thuộc các điều kiện lao động và chế độ nghỉ ngơi... mà còn chịu sự chi phối bởi những động cơ tâm lý đối với hành vi của con người và bầu không khí trong tập thể lao động, với những quan hệ hợp tác - xung đột trong quá trình sản xuất. Tác phong xử sự và sự quan tâm của người quản lý đến tình hình sức khoẻ, hoàn cảnh riêng tư cùng những nhu cầu tinh thần của người lao động thường có ảnh hưởng lớn đến thái độ và kết quả lao động. Một thuyết quản lý mới xuất hiện, gọi là thuyết “quan hệ con người”.

Những người mở đường cho tư tưởng quản lý của thuyết này là Hugo Munsterberg với tác phẩm “Tâm lý học và hiệu quả của công nghiệp” năm 1913; Mary Parker Follet với các tác phẩm “Nhà nước mới” (1920), “Kinh nghiệm sáng tạo”...; Elton Mayo với ý niệm “con người xã hội” thay vì “con người thuần lý kinh tế”; Abraham Maslow với lý thuyết về 5 cấp nhu cầu của người lao động (gồm: nhu cầu vật chất - sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện bản thân); Herbert Simon với thuyết hành vi trong quản lý…

1. **Nội dung chính của học thuyết**

*a. Về mâu thuẫn và giải quyết mâu thuẫn trong quản lý*

Theo quan điểm của Follet, mâu thuẫn không phải là tranh chấp mà là biểu hiện của sự khác biệt về ý kiến, quan điểm. Do đó, mâu thuẫn không xấu cũng không tốt, quan trọng là nhà quản lý sử dụng mâu thuẫn đó như thế nào. Bà liên hệ mâu thuẫn với *ma sát* vì mâu thuẫn là ma sát của con người. Ma sát có thể làm giảm vận tốc của các vật chuyển động, song nhờ ma sát vĩ cầm mới phát ra được âm thanh và con người mới phát hiện ra lửa. Thế nên trong quản lý, tất cả là tùy thuộc vào nhà quản lý biết lúc nào thì nên loại trừ ma sát giữa con người và khi nào thì sử dụng nó.

Từ cách nhìn nhận trên về mâu thuẫn, Follet chỉ ra 3 phương pháp giải quyết mâu thuẫn là áp chế, thỏa hiệp và thống nhất trong đó bà ủng hộ phương pháp thống nhất.

* Phương pháp thứ nhất: Áp chế. Theo Follet, đây là phương pháp dễ thực hiện nhất song ít làm cho người ta thỏa mãn về lâu dài do chỉ đem lại sự thắng lợi cho một phía.
* Phương pháp thứ hai: Thỏa hiệp. Đây là phương pháp mà cả hai phía đều phải thương lượng và mất một thứ gì đó để hòa bình được khôi phục và công việc lại được tiếp tục. Nhưng đây cũng chỉ là phương pháp giải quyết tạm thời do không ai muốn phải từ bỏ một thứ gì đó của mình và do đó họ sẽ tìm cách giành lại bằng cách này hay cách khác, lúc này hoặc lúc khác, khi có cơ hội.
* Phương pháp thứ ba: Thống nhất - như là một phương pháp tốt nhất và làm vừa lòng nhất để chấm dứt mâu thuẫn. Tiền đề của phương pháp là sự khác biệt về quan điểm của mỗi thành viên đều có giá trị. Tuy nhiên sự khác biệt này có thể gây ra mâu thuẫn và phủ định lẫn nhau song thống nhất có thể giải quyết được mâu thuẫn và đem lại giá trị phụ trội lớn hơn tổng giá trị của các thành viên. Đây là cách giải quyết mâu thuẫn triệt để và hiệu quả nhất.

*Làm thế nào để thống nhất mâu thuẫn? Follet cho rằng :*

* **Một**, công khai những sự khác biệt, mẫu thuẫn.
* **Hai**, xác định đầy đủ những yêu cầu, mong muốn của cả hai phía (bao gồm cả những nhu cầu bị che giấu) => Tìm những điểm chung.
* **Ba**, đánh giá và xác định nhu cầu chung mà cả hai phía đều cần phải đạt tới tại một thời điểm nào đó, điều này gọi là “Quy luật hoàn cảnh” - lợi dụng hoàn cảnh để buộc chấp nhận, biến khách quan thành chủ quan (Ví dụ như mỗi thành viên tham gia vào tổ chức đều có những mục tiêu, mục đích cá nhân không trùng lặp tuy nhiên họ đều thống nhất ở việc cùng phải phấn đấu vì mục tiêu của tổ chức). Tuy nhiên, việc giải quyết mâu thuẫn trên thực tế không đơn giản như vậy, Follet đã chỉ ra những trở ngại trong quá trình giải quyết mâu thuẫn như : thói quen của tính áp chế và tâm lý mong muốn giành được quyền lực tuyệt đối của mỗi cá nhân.

*b. Về ra mệnh lệnh, quyền lực và thẩm quyền trong quản lý.*

* **Ra mệnh lệnh:**

Follet phản đối phương pháp quản lý “cây gậy và củ cà rốt” cũng như quan điểm sử dụng mệnh lệnh, chỉ thị từ trên xuống trong thuyết quản lý theo khoa học. Phân tích rõ những hạn chế của thuyết quản lý theo khoa học của Taylor. Thừa nhận những nhu cầu khách quan của ra mệnh lệnh nhưng không được áp đặt, cưỡng chế.

Việc thực hiện mệnh lệnh không tốt có nguyên nhân từ phía người ra mệnh lệnh và người nhận lệnh do ảnh hưởng của yếu tố tâm lý, trước hết là thói quen của cả hai phía. Từ đó, bà đưa ra cách thức thay đổi thói quen và tạo môi trường tâm lý cho việc tiếp nhận mệnh lệnh bằng việc:

* Xây dựng nên các thái độ nhất định
* Chuẩn bị cho việc bộc lộ các thái độ này
* Làm tăng sự hưởng ứng để các thái độ này được bộc lộ rõ nét hơn

Theo Follet, cần hướng tới việc thống nhất trong việc ra mệnh lệnh giữa nhà quản lý và nhân viên. Đồng thời, tránh “chủ nghĩa ông chủ” khi ra mệnh lệnh. Bà cũng khẳng định việc ra mệnh lệnh cần tuân theo “quy luật hoàn cảnh”. Việc vận dụng linh hoạt hợp lý “quy luật hoàn cảnh” sẽ giúp nhà quản lý ra mệnh lệnh dễ dàng đạt được sự tiếp nhận của nhân viên và hạn chế tâm lý chống đối của họ.

* **Về quyền lực:**

Theo Follet quyền lực là “khả năng bắt mọi việc phải xảy ra, là một tác nhân xui khiến, nó khởi xướng sự thay đổi”.

Bà cũng chia quyền lực thành quyền lực tuyệt đối (quyền lực địa vị) và quyền lực liên kết (quyền lực cá nhân). Trong đó quyền lực liên kết mới có khả năng phát huy sức mạnh và tạo ra nhiều lợi thế hơn cho tổ chức. Còn quyền lực tuyệt đối là tham vọng của hầu hết mọi người nhưng không đem lại nhiều lợi thế như quyền lực liên kết. Nó chỉ tạo nên sự phẫn uất và gây ra phản ứng. Bà cũng gợi ý phương pháp để giảm bớt quyền lực tuyệt đối như thống nhất, cách ứng xử vòng tròn và quy luật hoàn cảnh.

* **Về thẩm quyền:**

Thẩm quyền là quyền lực được ban cho (được ủy thác), quyền được phát triển và sử dụng quyền lực. Thẩm quyền gắn liền với công việc, bắt nguồn từ chức năng, nội dung công việc phải thực hiện,

Follet thừa nhận sự cần thiết của thẩm quyền trong tổ chức nhưng không nhấn mạnh nó. Thẩm quyền là sản phẩm của chức năng chứ không phải của địa vị. Mỗi người đều có thẩm quyền và trách nhiệm gắn liền với nhiệm vụ và chức năng mà người đó đảm nhiệm.

1. *Trách nhiệm lũy tích*

Là người quản lý vừa phải chịu trách nhiệm với kết quả làm việc của mình vừa phải chịu trách nhiệm về kết quả làm việc của nhân viên.

Thẩm quyền và trách nhiệm mang tính chức năng và đa nguyên. Follet phản đối quan niệm thẩm quyền và trách nhiệm tối cao, ủng hộ trách nhiệm tập thể và trách nhiệm lũy tích.

Trách nhiệm lũy tích tức là mọi cá nhân trong tổ chức (từ các nhà quản lý cấp cao, cấp trung, cấp thấp và nhân viên trong tổ chức) đều phải có ý thức, vai trò và trách nhiệm chung đối với tổ chức.

Khuyến khích phương pháp cùng chung trách nhiệm, Forllet nhấn mạnh tới việc tổ chức, điều hành “hòa lẫn trách nhiệm”, phát triển các mối quan hệ ngang hơn là nấc thang thứ bậc của hệ thống quyền lực.

 *d. Quyền lãnh đạo và điều khiển*

Trước hết, về quyền lãnh đạo: Follet cho rằng, một người lãnh đạo thật sự phải là người có thể chỉ ra được “mệnh lệnh này rất cần thiết với hoàn cảnh”. Quyền lãnh đạo phải thực sự dựa trên cơ sở chức năng và hoàn cảnh, bởi thế khi hoàn cảnh hay chức năng của tổ chức thay đổi thì cần thiết thay đổi quyền lãnh đạo.

Về quyền điều khiển: Quyền điều khiển thuộc về người lãnh đạo. Follet đòi hỏi người lãnh đạo phải có hiểu biết sâu rộng nhất trong tổ chức về hoàn cảnh, chứ không chỉ dựa vào địa vị chính thức của mình và có tính cách thích áp chế.

Quyền điều khiển chính là quá trình tác động qua lại trong bản thân sự vật, chứ không phải từ bên ngoài vào sự vật. Để có được quyền điều khiển phải có được sự thống nhất.

Follet nghi ngờ lập luận cho rằng “ phẩm chất của người lãnh đạo do bẩm sinh mà có”. Bà khẳng định rằng, có thể học được kỹ năng lãnh đạo và trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Bà đã có nhiều đóng góp nghiên cứu về năng lực của người lãnh đạo. Và theo bà năng lực của người lãnh đạo tựu trung ở những điểm sau :

*Chức năng, năng lực của người lãnh đạo*

* Người lãnh đạo (người quản lý) cần phải biết thống nhất các khác biệt giữa những người cấp dưới trực tiếp của mình để tạo ra một hợp lực chung của tổ chức. Để thực hiện được điều này, mục đích hay mục tiêu của tổ chức ở bất kì thời điểm nào đều phải được xác định rõ ràng. Người lãnh đạo cần liên hệ mục đích trước mắt với mục đích lâu dài; liên hệ kế hoạch riêng lẻ với kế hoạch tổng hợp. Quan trọng hơn cả là phải làm cho người dưới quyền thấy và tin rằng họ là các thành viên liên kết trong cùng một tổ chức, cùng phải đạt mục đích chung của tổ chức.
* Người lãnh đạo cần có hiểu biết thấu đáo và lòng tin vào tương lai, cần nhìn xa trông rộng, đồng thời hiểu được vị trí, vai trò của mỗi cá nhân trong tổng thể, một tổng thể (tổ chức) luôn biến chuyển.
* Người lãnh đạo phải có những phẩm chất cá nhân như tính kiên trì, năng lực thuyết phục, sự khéo léo trong cách xử sự, có trình độ hiểu biết cao và được đào tạo rèn luyện nhiều.
* Người lãnh đạo là người phải biết phối hợp, giáo dục và đào tạo. Không yêu cầu mọi người phực vụ mình, mà phực vụ một mục đích chung.
* Người lãnh đạo phải biết phát huy khả năng của người dưới quyền mình; phải rèn luyện cho họ cách tự điều khiển hoàn cảnh, phát triển sáng kiến riêng và tự ra quyết định, chịu trách nhiệm về hành động của mình.
1. **Đánh giá ưu điểm và hạn chế của học thuyết**
2. *Ưu điểm*

Khẳng định quản lý, lao động quản lý là một khoa học cần được nghiên cứu và phát triển cũng như năng lực, quyền lãnh đạo là hoàn toàn có thể học tập được.

Chú trọng đến người lao động và toàn bộ đời sống của họ (kinh tế, tinh thần, tình cảm). Chính sự hài hòa, gắn kết và thống nhất giữa người lao động trong tổ chức sẽ tạo ra sức mạnh, động lực phát triển của tổ chức.

Hoàn thiện hơn tính nhân văn trong quản lý bằng việc coi trọng nhân tố con người cũng như đề cập đến các phạm trù như “thống nhất mâu thuẫn”, “ quy luật hoàn cảnh”, “quyền lực và thẩm quyền”, “trách nhiệm lũy tích”… mở đẩu cho một thời kỳ mới phát triển khoa học quản lý, thời kỳ đề cao vai trò của hợp tác, thống nhất, phát huy nhân tố con người.

1. *Hạn chế:*

Những thành tựu về khoa học quản lý của Follet chưa tạo thành một học thuyết quản lý đầy đủ, bà mới chỉ bước đầu tiếp cận và mở ra một số nội dung của thuyết “Quan hệ con người”.

1. **Ý nghĩa, giá trị vận dụng học thuyết vào giai đoạn hiện nay**

Khi xã hội ngày càng phát triển thì việc vận dụng thuyết quản lý “Quan hệ con người” vào các doanh nghiệp hay các tổ chức ở Việt Nam ngày càng được coi trọng. Các tổ chức đã và đang quan tâm nhiều hơn đến lợi ích của người lao động, đồng thời tạo môi trường để nhân viên có thể yên tâm làm việc cũng như thỏa sức sáng tạo, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức. Quản lý cán bộ nhân viên bằng cách quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của đội ngũ cán bộ nhân viên trong tổ chức của mình với các hoạt động như : thăm mừng, hiếu hỷ và các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, tham quan du lịch, … Bên cạnh đó còn thực hiện văn hóa dân chủ trong tổ chức, theo đó tổ chức thiết lập các kênh thông tin khác nhau để cán bộ nhân viên trong tổ chức có thể nêu lên tiếng nói của mình cũng như tham gia đóng góp ý kiến về các vấn đề của tổ chức.

Người Việt Nam ta từ xưa đến nay đều gắn liền với lối sống tình cảm do vậy mà việc tạo ra sự gắn kết trong công ty là không hề khó. Hiện nay trong các công ty, sự trao đổi và hợp tác tại nơi làm việc luôn diễn ra thường xuyên giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp hay nhân viên với sếp của mình. Nhờ đó các công ty đã điều chỉnh được mối quan hệ của những người lao động trong công ty giúp họ ngày càng gắn kết, đồng thời nâng cao hiệu quả làm việc, góp phần tích vào sự tăng trường của doanh ngiệp. Cùng với đó sự cạnh tranh trong công ty cũng là một việc giúp công ty ngày càng phát triển hơn. Người lao động có thể tiến bộ và người sử dụng lao động cũng đạt được cái lợi của mình.

Như vậy việc áp dụng học thuyết quan hệ con người vào trong các doah nghiệp, tổ chức không chỉ giúp đời sống con người được cải thiện mà còn giúp cho các doanh nghiệp, tổ chức ngày càng phát triển. Có thể thấy con người là một nhân tố quan trọng trong nền kinh tế thị trường hiện nay, vì vậy các doanh nghiệp tổ chức cần phải quan tâm nhiều hơn đến lợi ích của người lao động và tạo môi trường thoải mái để họ cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty.

 **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Các học thuyết quản lý – NXB Chính trị quốc gia Hà Nội 1996
2. Một số vấn đề về tư tưởng quản lý – NXB Chính trị quốc gia Hà Nội 2003
3. https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/15/truong-phai-quan-he-con-nguoi/
4. <https://xemtailieu.com/tai-lieu/phan-tich-mot-hoc-thuyet-quan-ly-ma-minh-tam-dac-va-lien-he-voi-to-chuc-noi-minh-cong-tac-378026.html>.