

MBA trong tầm tay - Quản trị kinh doanh (Phần Một)



Lucy làm việc trong bộ phận tài chính của một công ty bảo hiểm lớn. Cô thường tới nhiệm sở vào lúc 9.30 phút sáng và ra về vào khoảng 4.00- 4.15 chiều. Giờ làm việc thường ngày của Bộ phận tài chính bắt đầu từ lúc 9.00 giờ sáng đến 5.00 giờ chiều. Hơn thế nữa, cứ vài tuần một lần, Lucy lại gọi điện đến nhiệm sở để báo rằng cô không đến làm việc hoặc thỉnh thoảng cô chỉ làm buổi sáng. Bạn đánh giá như thế nào về mức độ tận tâm của Lucy đối với công việc của cô? Bạn nghĩ cấp trên của cô ấy nên làm gì?

Quản trị hành vi cá nhân: Phát huy năng lực trong nhân sự

Các nhà quản lý hiệu quả phải học cách nhìn ra những vấn đề của tổ chức đứng trên các quan điểm khác nhau. Từ cái nhìn bao quát, họ phải hiểu toàn bộ hệ thống và cách vận hành của nó, cũng như cần quan tâm đến những kế hoạch dài hạn. Từ cái nhìn hẹp hơn, họ nên biết chức năng của Nhóm và cách xây dựng một Đội hiệu quả trong cả thời kỳ ngắn hạn và dài hạn. Tuy nhiên, nếu thực hiện được những việc này, nhà quản lý tài năng sẽ biết cách phát huy năng lực trong mỗi nhân viên. Chương này sẽ tập trung vào cá nhân các nhân viên, nhưng bạn cũng đừng bao giờ bỏ qua thực tế xem xét cách hành xử cá nhân đặt trong bối cảnh một Nhóm hoặc tổ chức nói chung.

Ngày nay, các tổ chức thường chú ý trao quyền tự quyết cho các nhân viên. Lãnh đạo các tổ chức nhận ra rằng những ngày tháng lãnh đạo ra lệnh và nhân viên phải làm theo đã qua rồi, mô hình hoạt động hiệu quả được xây dựng dựa trên sự tận tâm của các nhân viên sẽ phù hợp hơn với các tổ chức phức tạp hiện đại.

Trong chương này, chúng tôi muốn đưa đến vài cách nhìn và cách hiểu về những cá nhân cùng tìm cách đáp ứng nhu cầu, mục đích cá nhân, tạo ra sự khác biệt và tìm thấy cảm giác hài lòng về công việc cũng như đời sống cá nhân. Những kiến thức này cho phép các nhà quản lý có thể trao quyền cho nhân viên và đạt được các kết quả cùng mang lại lợi ích cho mọi người.

Hãy để tôi bắt đầu với một ví dụ, ví dụ này sẽ được mở rộng trong suốt chương. Kịch bản được đưa ra cho một Nhóm các nhà quản lý trong một chương trình phát triển dành cho lãnh đạo cấp cao:

Lucy làm việc trong bộ phận tài chính của một công ty bảo hiểm lớn. Cô thường tới nhiệm sở vào lúc 9.30 phút sáng và ra về vào khoảng 4.00- 4.15 chiều. Giờ làm việc thường ngày của Bộ phận tài chính bắt đầu từ lúc 9.00 giờ sáng đến 5.00 giờ chiều. Hơn thế nữa, cứ vài tuần một lần, Lucy lại gọi điện đến nhiệm sở để báo rằng cô không đến làm việc hoặc thỉnh thoảng cô chỉ làm buổi sáng. Bạn đánh giá như thế nào về mức độ tận tâm của Lucy đối với công việc của cô? Bạn nghĩ cấp trên của cô ấy nên làm gì?

Hầu hết những nhà quản lý trong Nhóm đều cảm thấy rằng Lucy không thật sự tận tâm với công việc của mình. Họ cho rằng Lucy nên được cảnh báo rằng cách làm việc như vậy sẽ phải thay đổi, nếu không cô sẽ phải nghỉ việc. Bạn có đồng ý với đánh giá này? Nếu không, bạn cần biết những gì trước khi đưa ra bất kỳ một lời đánh giá nào?

Sau đó, một kịch bản lại được giới thiệu tiếp cho những nhà quản lý trong chương trình:

Ruth cũng làm việc trong Bộ phận tài chính của Lucy. Khi chồng cô mất cách đây vài năm, Ruth đã tự mình nuôi con. Cô có hai đứa con, một đứa đang ở nhà trẻ và một đứa học lớp Một. Ruth thường mang công việc về nhà và làm thêm vào cuối tuần để hoàn thành những công việc chưa làm xong. Bạn đánh giá về sự tận tâm với công việc của Ruth như thế nào? Cấp trên của cô ấy nên xử lý ra sao?

Hầu hết các nhà quản lý trong khoá học đều cho rằng Ruth rất tận tâm với công việc, một vài người còn cho rằng quá tận tâm, rằng cấp trên của Ruth cần phải giảm tải công việc cho Ruth trước khi cô chết ngất trong đó. Bạn nghĩ gì về nhận xét này?

Thật ra Lucy và Ruth cùng là một người. Cô chỉ là một cá nhân đang phải cạnh tranh nhằm tìm ra cách hài hoà cuộc sống cá nhân với công việc. Để hiểu được cách ứng xử của cô với công việc trong kịch bản đầu tiên đòi hỏi cần phải được cung cấp nhiều thông tin hơn. Tuy nhiên, đáng tiếc thay, chúng ta thường bị mắc bẫy khi đưa ra những lời đánh giá về con người với những thông tin không hoàn chỉnh - không hoàn toàn hiểu rõ sự việc theo quan điểm của họ - *những nhân viên*.

Trong thời đại mà những mô hình công việc, thành phần lao động đang thay đổi song hành với tăng tính đa dạng những hiểu biết về các cá nhân - những người thuộc lực lượng lao động, thì các nhà quản lý cần phải xem xét một cách cẩn trọng với một tư duy mở về những hoàn cảnh đặc biệt của các nhân viên. Họ có thể không chỉ còn dựa vào những điểm khái quát về nhu cầu, niềm tin, và những giá trị của nhân viên. Đã từng có một thời những phần thưởng và sự khích lệ chỉ được xem xét trong những giới hạn chung nhất, cứ như thể là một chuẩn mực sẽ phù hợp với tất cả. Cũng có vài căn cứ vững chắc cho luận điểm này, nhưng nó lại quá hạn chế trong thời đại ngày nay.

Mặc dù có quan điểm bao quát như lý thuyết về [Tháp nhu cầu của Maslow*](#) hay Lý thuyết hai nhân tố thúc đẩy của Herzberg vẫn còn giá trị trong suy nghĩ của chúng ta về cách hành xử của con người nhưng những đặc tính tôn giáo, giới tính và văn hoá của người lao động sẽ khuyến khích nhà quản lý các ứng xử trực tiếp hơn qua lăng kính quan điểm cá nhân. Mỗi nhân viên đến nhiệm sở mang theo nhu cầu, lòng tin, các giá trị, tầng văn hóa của riêng mình và bất cứ thứ gì định rõ “hệ thống bên trong” mỗi con người. Để thực sự hiểu cách hành xử của một cá nhân, bạn cần phải xem xét tất cả các nhân tố trên và tác động của chúng đối với hành vi của người đó trong bất kỳ một bối cảnh nào được đưa ra.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các yếu tố khác nhau tác động đến cá nhân, bao gồm nhu cầu, mục đích, giá trị, lòng tin, năng lực, và đặc biệt là sự hài lòng với bản thân. Hơn thế nữa, chúng ta sẽ kiểm chứng những yếu tố này liên quan gì đến các vấn đề mà nhà quản lý sẽ phải đối mặt trong tương lai, khi họ cố gắng thúc đẩy khả năng làm việc cao nhất, sự tận tâm và khả năng phát triển của nhân viên. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải xét lại tầm quan trọng của hoàn cảnh. Đó là cách một người hành xử luôn bị tác động bởi một loạt các yếu tố, cả yếu tố nội tại (trong con người đó) và yếu tố bên ngoài (trong tình huống).

Đề tài cần tập trung trong chương này bao gồm việc xử lý sự khác biệt trong mỗi cá nhân như sự khác nhau về văn hóa, sự hiểu biết và kiểm soát căng thẳng (stress) cũng như sự sa sút trong công việc của nhân viên; tăng cường sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức; nhìn nhận được bản chất khác nhau trong những vai trò khác nhau; kết hợp chặt chẽ các phương pháp mới trong quản lý nhân sự; ứng xử với các nhân viên bất trị và đối mặt với những vấn đề liên quan đến đạo đức và giá trị như vấn đề quấy rối tình dục tại công sở.

Thế giới bên trong cá nhân

Thiếu thông tin đầy đủ, người ta có xu hướng lấp đầy thông tin dựa trên kinh nghiệm bản thân kết hợp với một vài mẫu người họ biết vốn rất hữu hạn. Vai trò lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi giảm thiểu, nếu không nói là loại bỏ, “những điểm tối”. Vai trò lãnh đạo hiệu quả đòi hỏi chúng ta đưa ra các phán xét về một người dựa trên việc xử lý thông tin theo quan điểm của người đó. Trong con mắt của chính bạn,, mọi hành

động được đưa ra, mọi cảm xúc cảm nhận được và mọi đức tin có thể tạo nên một cảm giác thực sự - ngay cả khi đối với những người khác thì nó chẳng tạo được một giác quan gì. Mọi người phát triển khả năng dựa trên những kinh nghiệm vốn có. Khi mỗi cá nhân là một thực thể duy nhất, có những kinh nghiệm đặc thù riêng biệt, thì hiểu biết tốt nhất về hành vi của mỗi người phải xuất phát từ thế giới quan của họ.

Hãy quay lại trường hợp của Lucy (chúng ta hãy bỏ qua tên “Ruth” từ bây giờ):

Là quản lý của Lucy, giờ đây bạn phải nhận ra rằng mình đang có một nhân viên ưu tú, một người đáng được khuyến khích và thưởng công vì sự tận tâm và hiệu quả làm việc. Tuy vậy, bạn không biết chính xác điều gì khiến cô làm việc xuất sắc như vậy. Có thể bạn cho rằng cô ấy, giống như hầu hết nhân viên khác, chủ yếu là muốn có được sự thăng tiến trong công ty, muốn kiếm nhiều tiền hơn, được thừa nhận và phát triển khả năng công việc? Đó không phải là giả định vô lý và bạn sẽ đứng trong phần lớn trường hợp có những nhân viên giống như Lucy. Tuy nhiên, Lucy còn là cá nhân riêng biệt với những nhu cầu đặc biệt và đức tin của riêng mình, với khả năng học tập và phát triển của cô - và có lẽ quan trọng hơn hết thảy, là cách chấp nhận cô là thực thể độc lập duy nhất. Để đánh giá toàn diện về Lucy và đưa ra các quyết định hợp lý nhất với trường hợp này, đồng thời đáp ứng được những mối quan tâm của công ty, bạn nên nhìn thế giới theo quan điểm của Lucy hơn là từ quan điểm của riêng bạn.

Luận điểm tiếp theo chi phối tất cả nhận định này rất đơn giản: Bạn càng hiểu rõ về cách cô/anh ta nhìn nhận bản thân trong một tình huống nào đó, bạn càng hiểu cách hành xử của cô /anh ta tốt hơn. Luận điểm này buộc chúng ta phải xem xét một người và hoàn cảnh mà người đó hành động. Và khi luận điểm này giúp đưa ra vài cách thức chung phù hợp với hầu hết mọi người thì việc xâm nhập vào thế giới bên trong cá nhân nhằm hiểu biết đầy đủ phương thức bộc lộ con người đó cũng rất quan trọng.

Vậy điều gì bạn cần biết về Lucy và công việc của cô ấy? Trước hết, bạn cũng không cần hoặc mong biết mọi thứ về cô ấy. Nhất là khi không phải tất cả mọi thứ đều tác động đến cách làm việc của cô. Phần thứ hai trong chương này sẽ giới thiệu cho

bạn khuôn khổ những điều cần hiểu về Lucy, bắt đầu từ phương thức chung nhấn mạnh toàn cảnh Lucy làm việc, rồi sau đó dần dần thu hẹp cái nhìn, nhấn mạnh đến cách hiểu và quản lý cá nhân của riêng Lucy. Như trong câu chuyện của Lucy, bạn sẽ làm quen với những người khác trong thế giới của cô, bao gồm cả ông chủ và các đồng nghiệp. Mỗi cá nhân đều điền thêm một nét vào bức tranh chung góp phần quan trọng trong thế giới của một nhà quản lý.

Những nét chung nhất nhằm hiểu được cách ứng xử với công việc

Theo quan điểm của một nhà quản lý, hầu hết những kết quả mong đợi nhất trong môi trường công việc bao gồm hiệu suất cao trong công việc, sự hài lòng cũng như tư cách đạo đức của nhân viên và quá trình học hỏi liên tục cũng như phát triển khả năng công việc. Mặc dù không có một công thức thần thông nào tồn tại giúp chúng ta đạt được những điều này, nhưng có một cách khá đơn giản để giúp bạn giải quyết vấn đề. Mượn mô hình đã được công nhận nhằm tạo ra cách hiểu hành vi ứng xử theo Nhóm, một cách để hiểu hành vi xử sự cá nhân chính là theo những nhân tố sau:

- Một người được yêu cầu những gì trong công việc?
- Người đó có thể đem lại điều gì cho công việc?
- Môi trường làm việc trong tổ chức và các nguồn lực được cung cấp.
- Sẽ gặt hái được kết quả gì khi kết hợp cả ba nhân tố đầu tiên?

Chính nhân tố cuối cùng - hành vi thực tế trong công việc - sẽ dẫn đến hiệu quả mong đợi của tổ chức, sự hài lòng, và sự phát triển. Dù vậy, điều quan trọng phải nên nhớ rằng, việc không thể đạt được những kết quả đó có thể xuất phát từ một hay sự kết hợp những nhân tố đó. Do đó, nếu muốn tối đa hóa kết quả, một nhà quản lý cần phải hiểu mỗi yếu tố trong mô hình này cũng như việc làm thế nào để những yếu tố này có thể kết hợp với nhau. Trước hết, chúng ta sẽ xem xét từng yếu tố và sau đó thảo luận xem chúng có thể kết hợp như thế nào để tạo ra những kết quả mong đợi.

Các yêu cầu công việc

Chúng ta sẽ bắt đầu thông qua cách xác định xem công việc đòi hỏi ở nhân viên những gì: Các kỹ năng hay chuyên môn, kinh nghiệm hoặc quá trình đào tạo cần thiết, tất cả những tố chất phù hợp với công việc, những yếu tố về nhân cách....Trong vài trường hợp, công việc cần làm được xác định rõ ràng và yêu cầu công việc phải dễ dàng định rõ. Nhưng trong thế giới ngày nay, thông thường các yêu cầu công việc không rõ ràng và vì vậy rất khó phác hoạ một bức tranh đặc biệt chính xác về nhân sự cần cho công việc.

Trong trường hợp của Lucy, các yêu cầu công việc hết sức rõ ràng. Nhiệm vụ của cô đòi hỏi những kiến thức về kế toán và một vài kỹ năng quản lý tài chính, vài kinh nghiệm trong quá trình xử lý các tài khoản bảo hiểm ở một công ty lớn, cái nhìn sắc sảo chú ý đến từng chi tiết và đôi khi cả những lỗi xảy ra trong kế toán, sự nhẫn nại trong nỗ lực nhằm vượt qua những sự kiện và những con số hầu như không bao giờ kết thúc, khả năng phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp trong Bộ phận tài chính và trong bộ phận khác của công ty, đặc biệt là với bộ phận hoạch định chính sách và cuối cùng là sự tận tâm nhằm bảo đảm công việc sẽ diễn ra hoàn hảo và đúng quy trình.

Cá nhân có thể đáp ứng được gì cho công việc

Xét một vài khía cạnh, việc xem cách ai đó làm công việc giống Lucy có vẻ khá dễ dàng. Như tình huống đề ra ở đầu chương này, ta dễ dàng nhận thấy hóa ra Lucy lại là một nhân viên đặc biệt có giá trị, một nhân viên mà nhiều nhà quản lý phải đánh đổi một điều gì đó giá trị thì mới tìm thấy được. Điều khiến cô trở nên đặc biệt chính là Lucy tự tin vào bản thân mình.

Lucy coi mình là người có năng lực, coi trọng chất lượng công việc, có trách nhiệm, sống tận tâm và không bao giờ để ai thất vọng. Những điểm này vượt quá cả yêu cầu công việc; chúng đã ăn sâu vào giá trị cốt lõi của cô, những đặc điểm không dễ dàng xác định được trước khi tuyển dụng một ai đó, ngay cả khi sử dụng cách thức tham khảo. Thực tế, một vài nhà quản lý thường than phiền rằng việc tìm một người phù hợp với công việc là nhiệm vụ khó khăn nhất và thậm chí quan trọng nhất mà họ phải đối mặt.

Tại vị trí làm việc của mình, Lucy áp dụng tất cả các kỹ năng và kiến thức của cô. Những phẩm chất cá nhân giúp cô có quan hệ tốt với người khác và ý thức về cá tính bản thân giúp cô tận tâm với công việc cũng như với công ty.

Những nhà quản lý vốn đánh giá sai Lucy phát hiện ra rằng, thật dễ áp đặt quan điểm của chính bạn với người khác mà không kiểm tra xem mình nhận xét có đúng không. Bằng cách tìm hiểu nguyên nhân phía sau các hành xử của một nhân viên đồng thời giả định về những gì nhân viên nghĩ và cảm nhận, ta có thể phát triển thành một bức tranh hoành tráng về ý thức giá trị bản thân của một người. Giờ đây chúng ta cần thêm vào luận điểm đã đề cập trước kia: Càng hiểu một người từ quan điểm người đó thì bạn càng có điều kiện thúc đẩy người đó làm việc và học tập.

Môi trường tổ chức và các nguồn lực: Vị trí làm việc, công nghệ, các phần thưởng và văn hóa

Mọi người làm việc trong một môi trường tổ chức. Môi trường đó có thể khiến một người bộc lộ khả năng tốt nhất hoặc tồi nhất trong công việc. Tuy nhiên, ngay cả khi một nhân viên làm việc xuất sắc thì các yếu tố trong môi trường tổ chức cũng có thể làm giảm hoặc thậm chí loại bỏ các kết quả khả quan trong công việc của người đó. Nó giống như một cầu thủ ném bóng chày giỏi chơi rất hay cũng có thể thua chỉ vì Đội của anh ta chơi không tốt; Một nhân viên bán hàng xuất sắc có thể ký kết được hợp đồng, nhưng nếu chỉ cần một ai đó ghi sai sót trong chi tiết giao hàng thì cũng có thể không thực hiện hợp đồng đó. Một loạt yếu tố có thể ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả làm việc của một nhân viên, bao gồm công việc của đồng nghiệp, các điều kiện làm việc, công nghệ, các loại phần thưởng và văn hoá tổ chức.

Điều kiện làm việc

Trong vài năm trở lại đây, điều kiện vật chất có ảnh hưởng quan trọng đến hành xử trong công việc. Khi nhiệm vụ được giao trở nên quá phức tạp và liên quan đến nhau, việc thiết kế lại không gian làm việc càng trở nên nhu cầu bức thiết nhằm khuyến khích mối liên hệ giữa các nhân viên. Ví dụ, người quản lý của Lucy có thể phải tìm cách để giúp cô liên hệ gần gũi hơn với những đồng nghiệp tại các bộ phận khác vốn ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi công việc của cô. Những điều kiện vật

chất tại nơi làm việc của Lucy cũng có thể có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc. Thêm vào đó, việc đánh giá không gian làm việc của một nhân viên liên quan đến độ ồn, không gian cá nhân...cũng rất cần thiết. Lucy quả thật sẽ cảm thấy khó hoàn thành nhiệm vụ nếu phải làm việc ở giữa một đồng hồ loạn, lộn xộn và ồn ào. Một vài tổ chức rất coi trọng việc cải thiện thiết kế môi trường làm việc. Trung tâm hợp tác phát triển Steelcase là một ví dụ với những khu vực chuyên dùng để khuyến khích sự phối hợp giữa các nhân viên ở mức độ cao, nhưng các khu vực này được cân nhắc thiết kế tách biệt với khu vực làm việc vốn yêu cầu sự tập trung cao độ cũng như hạn chế những hành động làm gián đoạn công việc. Quy tắc được áp dụng ở đây là: Điều kiện vật chất công việc càng đáp ứng các yêu cầu cá nhân và ưu tiên phong cách làm việc của nhân viên tốt hơn thì cô/anh ta sẽ làm việc hiệu quả hơn.

Công nghệ

Khi hầu hết các tổ chức ngày càng trở nên phụ thuộc vào những tiến bộ công nghệ mới nhất thì nhà quản lý cần phải biết loại công nghệ nào phù hợp với vị trí nhân viên và làm thế nào để bảo đảm rằng anh ta/cô ta sẽ sử dụng tốt nhất công nghệ đó.

Lucy sẽ làm việc tốt nhất với mạng máy tính hiện đại nhất, với nó cô có thể liên kết và trao đổi thông tin với nhiều cá nhân và bộ phận khác nhau trong hệ thống. Những tài liệu được chuyển từ tay người này đến tay người khác theo phong cách làm việc cũ sẽ không thể giúp Lucy thực hiện công việc của mình một cách tốt nhất mà cũng không khiến cô cảm thấy hài lòng.

Nói chung, việc sử dụng phương tiện điện tử hiện đại sẽ làm tăng tốc độ và hiệu quả chia sẻ thông tin. Trong một vài khía cạnh, nó còn giải quyết vài vấn đề về vị trí vật lý của tổ chức. Không gian ảo đang dần thay thế không gian vật lý. Nguyên tắc hoạt động ở đây là: *Công nghệ phục vụ công việc càng phù hợp với nhu cầu và sở thích của một cá nhân thì hiệu quả công việc của cô/anh ta càng cao.*

Các phần thưởng

Nhà quản lý hầu như có tác động trực tiếp đến phần thưởng, cơ hội và sự phát triển của nhân viên; ông ta cũng có thể quyết định xem liệu nhân viên có hay không

đáp ứng được những mong đợi trong công việc hay không. Ở đây, một lần nữa bạn có thể dựa vào một vài phạm vi mà những khái niệm chung phù hợp với hầu hết các nhân viên, nhưng bạn cũng phải cố gắng hiểu những phần thưởng có ý nghĩa gì với mỗi cá nhân riêng biệt cũng như cá nhân đó có những nguyện vọng riêng gì. Mặc dù hầu hết mọi người coi trọng các phần thưởng tài chính, tuy nhiên, vẫn có thể đưa ra vài biện pháp khuyến khích khác. Ví dụ trong trường hợp của Lucy, là một người mẹ nuôi con một mình, Lucy mong muốn có một thời gian biểu mềm dẻo. Tìm cách giúp nhân viên hòa nhập và cân bằng cuộc sống riêng tư với công việc được thực tế chứng minh sẽ mang lại lợi ích to lớn cho nhiều tổ chức. Tính đa dạng trong các vị trí công việc ngày càng cao khiến các nhà quản lý cần trở thành những người có óc tưởng tượng trong việc áp dụng hình thức luân chuyển nhân viên, coi nó như một phần thưởng.

Phần quan trọng khi phát thưởng là việc nhận ra rằng, chúng liên kết với hiệu suất công việc qua sự mong đợi của chính bản thân các nhân viên. Nguyên tắc ở đây: *Trong một chừng mực mà một nhân viên mong nhận được một phần thưởng cho nỗ lực của mình, và phần thưởng đó xứng tầm với giá trị mà mình đã tạo ra thì cô/anh ta sẽ làm việc ở mức độ cần thiết để đạt được phần thưởng đó.* Hãy nhớ rằng quy tắc này áp dụng được cho cái mà chúng ta gọi là “*những phần thưởng bên ngoài*”, như tiền lương, sự thăng tiến, những lợi ích đặc biệt, và sự công nhận từ những người khác (đặc biệt là từ phía ông chủ). Đây là những phần thưởng mà nhà quản lý có thể trao theo thành tích công việc. Nhưng nếu chúng không đáp ứng được các kỳ vọng của nhân viên thì cơ hội đạt thành tích tiếp theo trong tương lai sẽ giảm xuống. Đó không phải do phần thưởng không còn ý nghĩa, mà quan trọng hơn là do nhân viên đó đã đánh mất sự tự tin rằng những nỗ lực của anh ta/cô ta sẽ tiếp tục được thưởng công. Một nhà quản lý cần hiểu các kỳ vọng của từng nhân viên đối với phần thưởng mà ông ta nắm giữ, cũng như bất kỳ điều gì vi phạm đến những kỳ vọng này (dù cố tình hay không) đều sẽ ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên sau này.

Một điều quan trọng nữa là việc nhận ra rằng, nhiều phần thưởng quan trọng lại xuất phát từ bản thân công việc. Chúng ta gọi những phần thưởng này là “*phần thưởng bên trong*”. Thách thức của việc giải quyết một vấn đề gây tranh cãi, khuyến khích việc thiết kế một công cụ mới hay niềm vui nho nhỏ khi làm chủ một kỹ năng mới chính là những ví dụ về loại hình phần thưởng này... Đây là những trường hợp được

thực hiện bởi chính cá nhân các nhân viên, nhưng người quản lý lại có vai trò trong việc tạo ra sự tự do và các cơ hội để nhân viên có thể thực hiện những công việc đó. Thêm vào nguyên tắc đã đề cập từ trước: *Trong chừng mực có một phần thưởng thực chất từ công việc, nhân viên sẽ thực hiện công việc một cách tự lập, do đó sẽ trở nên ít phụ thuộc vào công việc của đồng nghiệp, bao gồm cả nhà quản lý.*

Cuối cùng, một nhà quản lý cần phải nhận ra giá trị của một phần thưởng, đặc biệt là phần thưởng tài chính, phụ thuộc vào quan điểm của chính nhân viên về tính công bằng của phần thưởng. Một lượng tiền được trao có vẻ phù hợp với quan điểm của một nhà quản lý, nhưng sẽ trở nên quá thấp đối với nhân viên được nhận nếu cô ta/anh ta biết rằng có những người không xứng đáng lại nhận được nhiều hơn. Trong vài năm trở lại đây, vấn đề trở nên đặc biệt rắc rối khi các tổ chức phải đối mặt với vài vấn đề phân biệt giới tính khá nghiêm trọng. Nhìn từ bên ngoài có thể coi đây chỉ là những phân biệt không đáng quan tâm, nhưng nó sẽ bị coi là có vấn đề nếu nhìn từ quan điểm của mỗi cá nhân. Một phần nguyên do xuất phát từ quan điểm khác nhau từ mỗi giới khiến ý nghĩa biểu tượng có thể trở nên quan trọng. Theo quan điểm của nhân viên, nó có thể là một thông điệp từ các nhà lãnh đạo cao nhất về giá trị thực của họ đối với tổ chức, trước hết là đối với chính ông chủ của họ.

Trong quản trị, việc cố gắng cản trọng giữ các thông tin về lương bổng cũng là điều hấp dẫn. Việc này đã được thực hiện tại một vài tổ chức, nhưng ở nhiều tổ chức, cách thức làm việc thân mật dường như không che đậy thông tin đó và nó thường bị bóp méo khi nó “lưu hành không chính thức”. Việc thông báo rộng rãi các thông tin về lương bổng cũng là một cách, tuy nhiên, cách này cũng biểu lộ những điểm bất lợi và thường bị ngăn cản bởi các thế lực trong tổ chức. Không dễ trả lời câu hỏi có nên công khai những khoản lương bổng hay không, nhưng các nhà lãnh đạo tổ chức cần phải nhận ra: Về lâu dài, những chính sách ngắn và dài hạn liên quan đến lương bổng có thể tác động đáng kể tới văn hoá tổ chức.